



**GOBIERNO
DEL ESTADO
DE CHIHUAHUA**

Guía para la Elaboración de Políticas de Integridad Empresarial

**SECRETARÍA DE LA
FUNCION PÚBLICA**



Guía para la elaboración de Políticas de Integridad Empresarial



Secretaría de la Función Pública
Guía para la elaboración de Políticas de Integridad Empresarial
Chihuahua, Chihuahua. Octubre 2025

MARÍA EUGENIA CAMPOS GALVÁN
Gobernadora del Estado

ROBERTO JAVIER FIERRO DUARTE
Secretario de la Función Pública

LAURA GURZA JAIDAR
Subsecretaria de Buen Gobierno

JAVIER ARMANDO MEJÍA JACOBO
Director de Desarrollo Institucional y Fortalecimiento de la Gestión Pública
Titular de la Unidad de Ética

DANIEL GARDONI MUÑOZ
Jefe del Departamento de Cultura Institucional y Ética Pública
Enlace general de la Unidad de Ética

DULCE BERENISSE DE LA CRUZ BERNAL
MARÍA ALEJANDRA GASTELUM PERÉZ
GUIE-NITZA BAYLON OMAÑA
Enlaces de la Unidad de Ética para Dependencias y Entidades

<https://chihuahua.gob.mx/sfp/unidadetica>
Correo: unidad.etica@chihuahua.gob.mx
Teléfono: 614-429-33-00 extensiones 20236, 20239, 20351, 20213 y 20217
Calle Victoria 310, Colonia Centro, Chihuahua, Chihuahua, C.P. 31000
Versión del documento: 1.0 (Primera Edición)

Índice

Glosario.....	8
Resumen Ejecutivo.....	9
Objetivo	10
Alcance.....	10
Ámbito de aplicación.....	10
Secuencia de implementación	11
Introducción.....	11
Fundamento Jurídico.....	20
a) Ámbito Internacional, certificaciones y buenas prácticas.....	20
b) Ámbito Local.....	27
Materia Administrativa	27
Materia Penal	40
Desarrollo.....	45
Primer elemento de la Política de Integridad: Manual de organización y procedimientos	50
Segundo elemento de la Política de Integridad: Código de Conducta.....	78
Tercer elemento de la política de integridad: sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría	91
Cuarto elemento de la Política de Integridad: Sistemas adecuados de denuncia	104
Quinto elemento: Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación.....	110
Sexto elemento de la Política de Integridad: Políticas de recursos humanos.....	115
Séptimo elemento de la política de integridad: Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.....	120
Anexos y referencias.....	124
Anexo 1.....	124
Sobre la organización.....	126
Estructura de la organización (indicar tu estructura organizacional).....	126
1. Propósito, alcance y usuarios	126
2. Términos y definiciones.....	126
3. Contexto de la organización	126
3.1. Comprender la organización y su contexto.....	126
3.2. El Sistema de Gestión de Integridad y sus procesos.....	127
4. Liderazgo.....	128
4.1. Liderazgo y compromiso.....	128
4.1.1. General.....	128

4.1.2.	Enfoque a cumplir y hacer cumplir la Integridad.....	129
4.2.	Política de integridad.....	129
4.3.	Roles y responsabilidades de la organización.....	129
5.	Planificación y Operación.....	129
5.1.	Acciones para abordar los riesgos y oportunidades.....	129
5.2.	Objetivos de integridad y planificación para alcanzarlos.....	130
5.3.	Planificación de cambios	130
5.4.	Controles.....	130
5.4.1.	Control de prevención	131
5.4.2.	Control de Actuación.....	131
5.4.3.	Control de Revisión	132
6.	Recursos.....	132
6.1.	Recursos	133
6.2.	Competencia.....	133
6.3.	Concienciación.....	133
6.4.	Comunicación.....	133
6.5.	información documentada.....	134
7.	Evaluación del desempeño	134
7.1.	Denuncias, Monitoreo, medición, análisis y evaluación.....	134
7.1.1.	General.....	134
7.1.2.	Denuncias	134
7.1.3.	Análisis y evaluación.....	135
7.2.	Auditoría interna.....	135
8.	Mejora.....	135
8.1.	General	135
8.2.	Acción correctiva.....	135
8.3.	Mejora continua	136
	Anexo 2.....	137
	1. Misión, Visión, Objetivos y Ámbito de Aplicación.....	139
	Anexo 3. Modelo de Política de Integridad	154
	1. Ámbito de aplicación.....	156
	2. Principios de actuación.....	156
	3. Aceptación de la Política de Integridad.....	157
	4. Vigencia y actualización de la Política de Integridad.....	158
	Anexo 4. Plantilla Sistema de Control y Vigilancia	159
	1. Objetivo.....	160
	2. Aspectos Integridad.....	160
	3. Camino hacia Integridad.....	160
	4. Beneficios y Ventajas de la Integridad.....	161
	5. Liderazgo.....	161
	6. Responsabilidades del Oficial de Integridad.....	161
	7. Sistema de Gestión de Integridad.....	162

8.	Evaluación del sistema de control y vigilancia.....	162
9.	Resultado de la Evaluación de Integridad.....	163
10.	Evaluación de Riesgos.....	164
11.	Evaluación de Controles del Sistema.....	166
12.	Resultado de la Evaluación de Riesgo.....	169
13.	Elaboración de Planes de Acción.....	170
	Anexo 5. Plantilla Sistema de Denuncias.....	171
	Sistema de Denuncias.....	173
	Recepción y clasificación de denuncias.....	173
	Proceso de recepción de denuncias.....	173
	Clasificación de las denuncias.....	173
	Tratamiento de denuncias menores.....	173
	Tratamiento de denuncias graves.....	174
	Investigación de las denuncias.....	174
	Procesamiento de las denuncias.....	174
	Aprendizaje a partir de las denuncias.....	175
	Medidas disciplinarias.....	175
	Recolección de evidencia.....	175
	Fomento a la denuncia y no represalias.....	175
	Anexo 6. Plantilla Política de Recursos Humanos.....	177
1.	Objetivo, alcance y usuarios.....	178
2.	Documentos de referencia.....	179
3.	Relación con Recursos Humanos.....	179
3.1.	Definición Puestos.....	179
3.2.	Estructura de la organización (indicar tu estructura organizacional).....	179
3.3.	Se deben identificar y delimitar las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas de la empresa:.....	180
3.4.	Identificación de riesgos.....	180
3.5.	Selección.....	180
3.6.	Contratos.....	180
3.7.	Capacitación y concienciación.....	181
3.8.	Incumplimientos, supervisión y revisión.....	182
3.9.	Cambios o finalización de contratos.....	182
3.10.	Eliminación de derecho de acceso y devolución de activos.....	182
3.11.	Desvinculación.....	182
4.	Aceptación de la Política de Recursos Humanos.....	182
5.	Vigencia y actualización de la Política de Recursos Humanos.....	183
	Anexo 7. Formato de identificación y/o revelación de conflictos de interés.....	184
	Referencias.....	192

Glosario

CEJ: Contraloría del Estado de Jalisco.

CFF: Código Fiscal de la Federación.

CNPP: Código Nacional de Procedimientos Penales.

CPCh: Código Penal del Estado de Chihuahua.

CPECh: Constitución Política del Estado de Chihuahua.

CPF: Código Penal Federal.

DOF: Diario Oficial de la Federación.

IMCO: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.

LAACSECh: Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua.

LGRA: Ley General de Responsabilidades Administrativas.

LPEDCh: Ley para prevenir y eliminar la discriminación en el Estado de Chihuahua.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

OEA: Organización de los Estados Americanos.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

PACI: Iniciativa Alianza contra la Corrupción del Foro Económico Mundial.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

SFP: Secretaría de la Función Pública (Federal).

SFPCh: Secretaría de la Función Pública en el Estado de Chihuahua.

UNODC: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

USAID: United States Agency-International Development.

Resumen Ejecutivo

La corrupción es un fenómeno complejo y multicausal que afecta a la sociedad en diferentes dimensiones, desde lo económico hasta lo social. Es por ello que su combate debe ser frontal y cooperativo, dónde los gobiernos y las empresas puedan trabajar de la mano para enfrentar este reto, que es el segundo problema que más preocupa a las personas ciudadanas.

La presente Guía es una acción clara y contundente a lo establecido por la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), artículos 25 y 26, y previo a la implementación de los instrumentos aquí contenidos, instrumentos que cabe aclarar, se desarrollan con la visión de fortalecer los elementos necesarios para consolidar la integridad y ética en el sector privado, especialmente aquellas empresas que convergen en proveeduría con el sector público, acción con la que contundentemente se fortalece la probidad en el sector privado y el sector público.

Con la inclusión de esta Guía basada en dar fortaleza a los principios morales y valores que promueve la conducta de las empresas, más allá del cumplimiento legal, busca consolidar la integridad, la transparencia y la responsabilidad social de las mismas, para construir una buena reputación, atraer talento y asegurar el éxito de las relaciones público - privadas a largo plazo.

Las personas empresarias, que adopten este instrumento, de inicio a la implementación de la integridad empresarial, deberán conocer el estado que guarda la empresa en el tema de integridad y ética, por lo que, se facilitará la Herramienta de Autodiagnóstico de Integridad Empresarial desarrollada por el Sistema Estatal Anticorrupción, que permite a las empresas, de inicio, identificar el nivel de madurez en integridad de las mismas, mapear áreas de oportunidad y priorizar acciones. Con base en sus resultados, se definirá la ruta de implementación de los elementos mínimos en específico del artículo 25 de la LGRA, optimizando recursos y maximizando impacto.

En el primer apartado del presente documento podremos encontrar un breve análisis de la situación actual, algunas definiciones, cifras, índices y otros estudios que nos permiten entender el fenómeno de la corrupción desde un enfoque empresarial y entender el daño que ésta causa en el sector y los beneficios de combatirla.

La siguiente sección aborda algunos de los instrumentos jurídicos, internacionales y nacionales, que se consideran esenciales para la colaboración del sector gubernamental y privado en la lucha contra la corrupción.

Asimismo, se analizan, con especial énfasis, los retos que tienen el sector empresarial en la adopción de controles anticorrupción como lo establece la LGRA y se describe cada uno de los elementos que debe contener la Política de Integridad que adopten las organizaciones.

En la última sección, se hace un **compendio** de materiales y guías cuya finalidad es brindar apoyo para el desarrollo de cada uno de los elementos relacionados con el cumplimiento de las normas anticorrupción en el sector privado, y facilitar la construcción de la **política de integridad empresarial**, tomando como base, instrumentos de organizaciones internacionales y nacionales.

Objetivo

La Guía para la elaboración de Políticas de integridad Empresarial pretende facilitar que las empresas Chihuahuenses, o de cualquier otro estado, de cualquier sector, región y tamaño, elaboren una política de integridad con los elementos señalado en la LGRA y de conformidad con estándares internacionales y en plena sintonía con los instrumentos emitidos por organizaciones empresariales nacionales y organismos internacionales.

Alcance

La presente Guía ha sido ideada como una **herramienta útil y práctica** para las empresas que buscan asesoramiento para desarrollar, aplicar y mejorar continuamente sus políticas de integridad y a las que hace referencia la LGRA.

La implementación de Políticas de Integridad en las empresas es fundamental para **prevenir la comisión** delitos y de faltas administrativas graves, aunado a los diversos beneficios directos para la empresa como: la mejora del desempeño, el fortalecimiento de la cultura empresarial, mejora el sentido de pertenencia, fortalece la reputación de la marca y afianza el compromiso de las partes interesadas (stakeholders) en el ejercicio de las actividades empresariales basadas en la ética y la integridad.

Ámbito de aplicación

Este documento fue diseñado como un documento base para que las empresas que operan dentro del estado de Chihuahua que deseen crear e implementar Políticas de integridad tengan una guía que les permita, dependiendo de su tamaño, giro, actividad económica, tipo de

operaciones, complejidad o exposición al riesgo de actos de corrupción, adaptarla para satisfacer las necesidades específicas de cada empresa.

De igual manera, este documento sirve para aquellas personas que actúan dentro del ámbito gubernamental y que deseen encontrar los elementos mínimos que deben contener dichas políticas con el fin de orientar, asesorar, apoyar, revisar, valorar o suscribir convenios con empresas o cámaras empresariales para impulsar de manera conjunta la lucha contra la corrupción.

Secuencia de implementación

Para efectos de aplicación progresiva y gestión basada en riesgos, la presente Guía deberá implementarse conforme a la siguiente secuencia:

1. Aplicar el Autodiagnóstico de Integridad Empresarial del Sistema Estatal Anticorrupción
2. Analizar resultados y priorizar riesgos, brechas y áreas de oportunidad.
 - a) Manual de organización y procedimientos claros.
 - b) Código de conducta publicado y socializado.
 - c) Sistemas de control, vigilancia y auditoría.
 - d) Sistemas adecuados de denuncia.
 - e) Capacitación en medidas de integridad.
 - f) Políticas de recursos humanos que eviten riesgos a la integridad.
 - g) Mecanismos de transparencia y publicidad.
3. Diseñar el plan de implementación de los elementos de integridad, con metas, responsables e indicadores.
4. Ejecución, seguimiento y mejora continua.

La ejecución de los elementos de la Guía se supedita a los hallazgos del autodiagnóstico, a fin de asegurar pertinencia y eficacia.

Introducción

La ética en las empresas, o integridad empresarial, se encuentra vinculada con los actos y las conductas que se llevan a cabo en el día a día por quienes laboran en ella, es por ello que cuando se habla de ética, o ética empresarial, se habla de la acción, de la creación y de la capacidad de contagio de valores universales que se tiene en toda la estructura jerárquica de la organización, desde el más alto nivel (accionistas, consejo de administración, comité directivo, dirección general, alta

gerencia, oficial de cumplimiento, etc.), quienes son los líderes de implementación, hasta el personal operativo.

No obstante, hoy en día, pareciera que este concepto conocido por la mayoría de las personas, resulta inoperante en la sociedad empresarial que suele ser vinculada cada vez más a actos de corrupción en colusión con el sector público.

Cuando se habla de la integridad empresarial, hay que tomar en cuenta algunas consideraciones importantes que destaca el IMCO¹. La primera es que, cuando se habla de este aspecto, no se refiere a la responsabilidad individual del empresario, sino que debe ser entendida a los principios y valores que se viven dentro de la institución que conllevan una **responsabilidad por las acciones que las personas colaboradoras realicen en su nombre.**

El segundo aspecto a tomar en consideración es que, las instituciones privadas no sólo deben limitarse a cumplir con lo que establecen las leyes y regulaciones, para ser líderes económicos de las regiones, sino además **deben aspirar a los más altos estándares de integridad y ética.**

Como tercer aspecto, recordemos lo que plasma María Amparo Casar en el libro Anatomía de la Corrupción² dónde nos explica que, para que la corrupción exista, se necesita de dos partes igualmente responsables para efectuar la transacción: el político o funcionario público que detenta el poder público y lo utiliza para beneficio privado y quien paga, en efectivo o en especie, para ser beneficiado. Por ello, una de las partes más importantes de la integridad empresarial recae en la responsabilidad que las empresas tienen en sus **interacciones con terceros y con el Gobierno.**

Una cuarta consideración importante es la que refiere, una vez más, la Dra. Amparo Casar en otra de sus colaboraciones con el IMCO: la corrupción no es un destino manifiesto. México no está condenado a padecerla. Es por ello que, al igual que en la salud, un tratamiento preventivo a la corrupción, en el ámbito privado (al igual que en el público), es una gran solución y por ello es importante tratarla en un sentido ex ante, donde los controles internos, el monitoreo y la prevención tienen un rol crucial.

¹ (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), 2020). Pilares de integridad empresarial. Recuperado de: <https://imco.org.mx/diez-pilares-de-integridad-empresarial/>

² (Amparo Casar, 2020). Anatomía de la Corrupción. Recuperado de: <https://contralacorrupcion.mx/wp-content/uploads/2021/02/anatomia-de-la-corrupcion-tercera-edicion.pdf>

Como última consideración a tomar en cuenta, también recomendada por el IMCO en cuestión de integridad empresarial, es que la corrupción es sólo uno de los temas que deben ser considerados en una política de integridad. Las empresas no deben ignorar otras cuestiones como el respeto a los derechos humanos, el trabajo infantil, la equidad de género, el comercio justo, entre otros.

Si bien, como lo define la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, por sus siglas en inglés)³, el concepto de integridad y ética empresarial se refiere a la aplicación de la ética a nivel organizativo en la empresa; existen otros niveles en los que se puede aplicar la ética en un entorno empresarial como lo son el *sistémico*, *industrial*, *organizacional* e *individual*.

Por ejemplo, cuando hablamos de un nivel *sistémico* estamos hablando del nivel más alto dónde se discute cual ideología (sistema o estructura) es la más ética. Un caso más preciso de esto fue durante la crisis financiera mundial del 2008 dónde se discutía la implicación ética de que el gobierno rescatara a instituciones financieras de gran tamaño. Por otro lado, cuando se habla del nivel *industrial*, se discuten cuestiones sobre sectores o actividades dentro de sectores específicos, como lo es la discusión acerca de las industrias que dañan la salud como la del tabaco o del juego, u otras con implicaciones éticas de diferentes niveles como las aplicaciones de transporte o la moda rápida (Fast Fashion), sólo por mencionar algunos. Además, el nivel *organizacional*, y en conjunto con el individual, son los que más nos atañen en esta guía y se relacionan con la manera en que la empresa, en su conjunto, se comporta y, cómo aplican los valores en sus actividades institucionalizadas. Finalmente, el nivel *individual*, refiere al comportamiento que tienen las personas trabajadoras, incluso si éste va contrario a las políticas de la empresa.

El estudio del fenómeno de la corrupción ha incrementado año con año, no sólo por la academia, sino por organizaciones de la sociedad civil, instituciones internacionales y los gobiernos locales.

Gracias a este análisis desde diferentes perspectivas, hoy en día entendemos que la **corrupción no es unilateral**, sino que comprendemos al problema como un camino de doble vía, en el que tanto el sector público como en sector privado pueden cometer actos de corrupción. De

³ (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2019) Integridad y ética empresarial. Módulos Universitarios sobre Integridad y Ética. Recuperado de: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_11_-_Business_Integrity_and_Ethics_-_Spanish_v.pdf

igual forma, se entiende que el fenómeno de la corrupción en nuestro país es multifactorial.

Al tratar de entender el por qué sucede este fenómeno, ahora podemos, además, tener una aproximación, a través de diversos indicadores, del daño que causa a la sociedad.

A manera de ejemplo, de acuerdo con información de la Organización de las Naciones Unidas, la corrupción, el soborno, el robo y la evasión impositiva cuestan alrededor de US \$ 1,26 billones para los países en desarrollo por año⁴.

Para el caso de México, gracias a la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG)⁵ 2021 conocemos que en el país el costo de incurrir en actos de corrupción, estimado para la **población en general**, en la realización de pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos y otros contactos con las autoridades fue de 9,500 millones de pesos, esto es, alrededor de 3,044 pesos promedio por persona afectada.

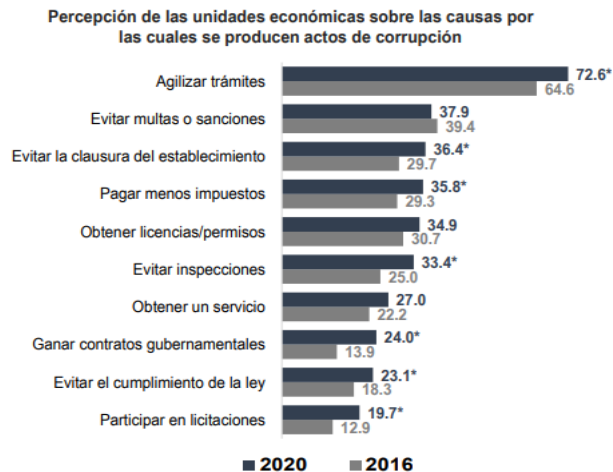
De acuerdo a la Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE)⁶ 2020, en el estado de Chihuahua, los costos para las unidades económicas derivados de incurrir en actos de corrupción se estiman en 5.6 millones de pesos durante el 2020; el costo promedio de corrupción por unidad económica en el mismo año fue de 2,108 pesos.

A nivel nacional, el 72.6% de las unidades económicas considera que los actos de corrupción se producen para agilizar trámites. Por otro lado, 37.9% señala que dichos actos se generan para evitar multas o sanciones.

⁴ (Organización de las Naciones Unidas, 2022) Consultado el 07-06-22 recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

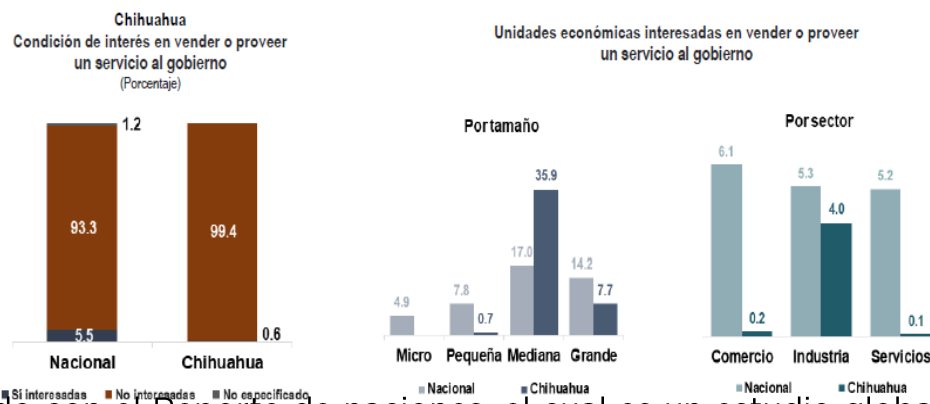
⁵ (INEGI, 2021) Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2021/>

⁶ (INEGI, 2020) Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2020/>



La tasa de prevalencia de unidades económicas que fueron víctimas de actos de corrupción, por cada 10,000 unidades, en el 2020 fue de 310 para el estado de Chihuahua, siendo de estas las más afectadas las micro empresas de servicios.

Una cifra, que puede ser consecuencia de lo anterior, y que resulta alarmante por su impacto en la competitividad y la eficiencia gubernamental es que, el 99.4% de las unidades económicas en el estado de Chihuahua durante el 2020, no tuvo interés en vender o proveer un servicio al gobierno; las más interesadas fueron las empresas medianas del sector industrial.



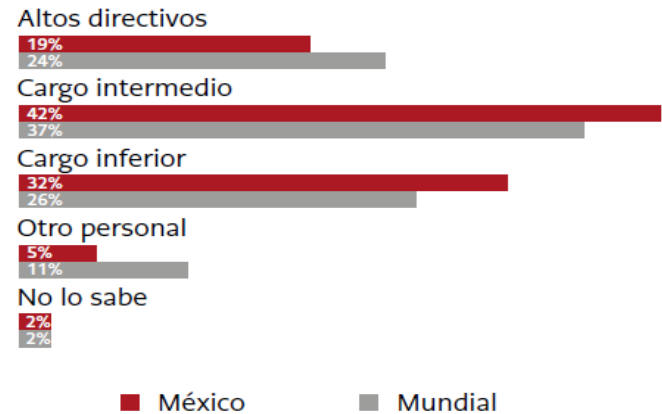
De acuerdo con el Reporte de naciones, el cual es un estudio global del fraude y corrupción en las empresas elaborado por la “Association of Certified Fraud Examiners”⁷ en el año 2020, dónde se estudiaron 2504 casos de 125 países diferentes, se encontró que el daño total en las empresas a causa de fraude fue de 3.6 billones de dólares dónde la corrupción fue el esquema más utilizado en diferentes industrias. De estos se calcula que el 20% fue cometido por los dueños o los ejecutivos

⁷ (Association of Certified Fraud Examiners, 2020). Report to the nations 2020: Global Study on occupational fraud and abuse. Recuperado de: <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

causando la mayor cantidad de pérdidas para las empresas. De igual manera, el estudio muestra que existen áreas que son más sensibles a la corrupción, ya que, de acuerdo con los datos, más del 50% de los fraudes cometidos provienen de 4 departamentos: operaciones, contabilidad, ventas y ejecutivos (alta dirección).

Aunado a lo anterior, en el multicitado estudio de anatomía de la corrupción se muestra en la Encuesta sobre delitos económicos del PWC los principales responsables de la comisión de delitos, son las propias personas trabajadoras de las empresas. Desde el 2016, el porcentaje de delitos cometidos por un actor interno se ha mantenido alrededor de 60%. Llama la atención que, 61% de los fraudes internos son perpetrados por las personas trabajadoras con puestos intermedios y directivos, que pueden evadir más fácilmente los controles de la empresa.

Nivel del principal perpetrador del fraude interno dentro de la organización



Así mismo, PWC ofrece un análisis sobre los esquemas de corrupción más comunes en los que han incurrido empresas en México de acuerdo con la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de Estados Unidos (Foreign Corrupt Practices Act o FCPA) en los últimos 15 años (2000-2015) en la que destaca el uso de pagos indirectos, tanto a través de socios, como a las propias personas trabajadoras de las compañías.

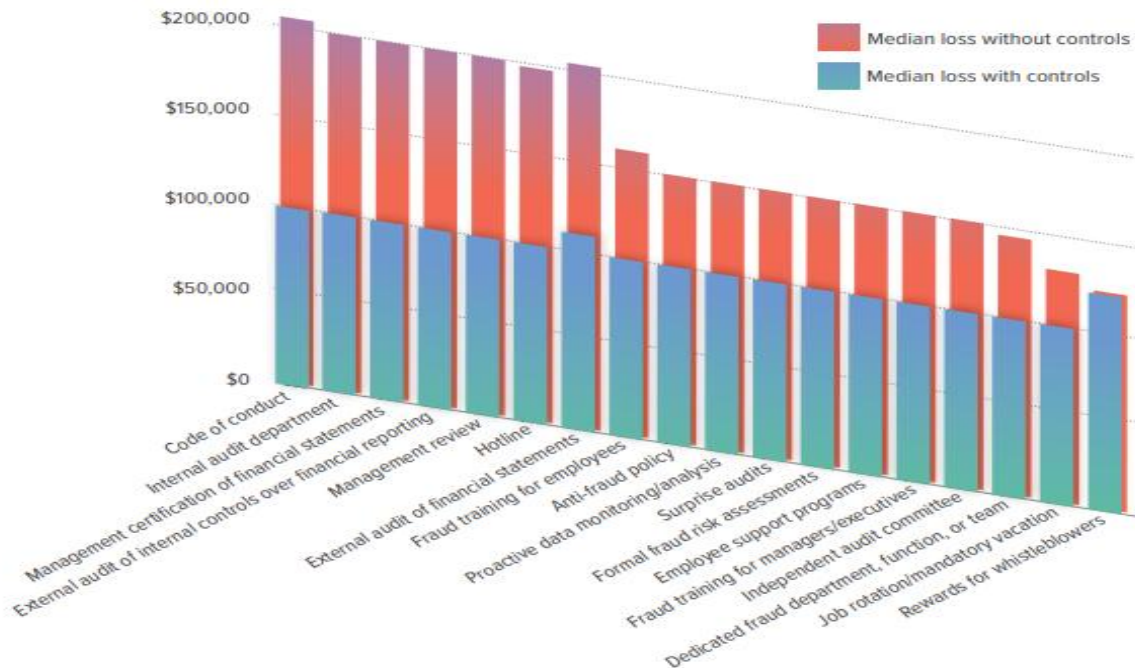
Esquemas de corrupción más frecuentes en México por parte de empresas



El documento de “Report to the Nations” afirma que, de acuerdo a estudios previos, en 10 años han visto un aumento constante y notable en la implementación de controles antifraude. Dentro de los controles más utilizados se encuentran: un robusto programa antifraude (lo cual indica que un número creciente de organizaciones están tomando en serio la amenaza de fraude), líneas de denuncia, capacitación antifraude para las personas trabajadoras y capacitación antifraude para la alta gerencia.

	2010	2020	Increase
 HOTLINE	51%	64%	13%
 ANTI-FRAUD POLICY	43%	56%	13%
 FRAUD TRAINING FOR EMPLOYEES	44%	55%	11%
 FRAUD TRAINING FOR MANAGERS/ EXECUTIVES	46%	55%	9%

Implementar este tipo de controles, se ha traducido en la reducción casi de hasta un 50% las pérdidas económicas presentadas en las empresas. Como ejemplo, el implementar códigos de conducta redujo la pérdida de \$205,000 a \$100,000, al igual que implementar una línea de denuncia.



El informe 2020 de Integridad Corporativa 500, que revisa los elementos mínimos que deben ser incluidos en las políticas de integridad corporativa, tales como el programa anticorrupción y el código de ética, y otros más específicos sobre los criterios que estos deben considerar; plasma que el **80%** de las empresas evaluadas en IC500 tienen un **código de ética** publicado en su página de internet, mientras que **354 empresas** de las 500 (alrededor del 70%) más importantes de México, han hecho público su programa anticorrupción.

En el multicitado estudio de anatomía de la corrupción, se refiere que contar con programas y códigos es deseable y, aún, indispensable para la prevención de actos corruptos, pero de ninguna manera suficiente para combatir los actos de corrupción. Esto se debe a que los programas y códigos no son un elemento aislado de su entorno, sino que responden y llegan hasta donde exigen las instituciones del país en que se encuentran. Lamentablemente, no hay estudios que evalúen la debida aplicación y observancia de estos instrumentos.

De acuerdo a la UNODC⁸ el comportamiento antiético constituye un riesgo comercial y puede generar **grandes costos a nivel organizacional**. Algunos de ellos son:

1. Sanciones como multas, indemnizaciones, embargos e incluso penas de prisión

⁸ (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2019)

2. Consecuencias comerciales, como la cancelación de relaciones comerciales y la inclusión en listas negras (exclusión de oportunidades futuras)
3. Daños a la reputación de la marca
4. Niveles más bajos de satisfacción y retención de las personas trabajadoras.
5. Aumento de conductas antiéticas de las personas trabajadoras que dañan directamente a la empresa, como malversación de fondos, uso incorrecto del tiempo y los recursos, violaciones de la confidencialidad
6. Ausentismo
7. Menor retención de clientes y reducción de la lealtad
8. Riesgo de reacciones negativas de la comunidad en la que opera

La implementación de un Programa de Integridad Empresarial es fundamental para prevenir la comisión de las faltas administrativas y mejorar el desempeño, la pertenencia y el compromiso de socios, directivos y personas colaboradoras en el ejercicio de las actividades empresariales basadas en la ética y la integridad.⁹

Con la publicación de la LGRA el 18 de julio de 2016, por primera vez se establecieron sanciones para los particulares, (personas físicas y morales) que cometan un acto de corrupción.

En su artículo 24, la LGRA estableció que *“Las personas morales serán sancionadas en los términos de esta Ley cuando los actos vinculados con faltas administrativas graves sean realizados por personas físicas que actúen a su nombre o representación de la persona moral y pretendan obtener mediante tales conductas beneficios para dicha persona moral.”*

Con motivo de dicho numeral deja de verse a las empresas (sociedades, organizaciones, personas morales, personas jurídicas) como meras ficciones jurídicas para privilegiar un enfoque de corresponsabilidad entre las personas físicas y las personas morales, conforme al cual, estas últimas son responsables de las faltas administrativas graves que cometan las personas físicas que actúen en su nombre, en su representación o en su beneficio, permitiendo con ello la imposición de sanciones (administrativas y penales) tanto a las personas físicas, como a las personas jurídicas que se beneficiaron de dichas conductas, que las ordenaron, que las permitieron, que las fomentaron o que no las previnieron.

⁹ (COPARMEX, 2017) Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial.

Este enfoque más preventivo que reactivo ha permitido concebir a las empresas como entes corresponsables y, sujetos de sanciones en aquellos casos en que no realicen o adopten las medidas necesarias para prevenir la comisión de faltas administrativas graves por parte no sólo de las personas trabajadoras o representantes, sino que todas aquellas personas que actúen en beneficio de la organización.

En este sentido, el artículo 25 de la LGRA establece los elementos mínimos que debe tener una política de integridad empresarial, por lo que la autoridad, en la determinación de responsabilidad de las personas morales, valorará que se cuenta con ella. Los elementos mínimos son los siguientes:

1. Un Manual de organización y procedimientos.
2. Un Código de Conducta debidamente publicado y socializado.
3. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría.
4. Sistemas adecuados de denuncia.
5. Sistemas de capacitación respecto de las medidas de integridad.
6. Políticas de recursos humanos para evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad.
7. Mecanismos de transparencia y publicidad.

Fundamento Jurídico

a) Ámbito Internacional, certificaciones y buenas prácticas

El 3 de junio de 1997 entró en vigor la ***Convención Interamericana contra la Corrupción***¹⁰ en el Estado Mexicano, siendo uno de sus principales objetivos de dicho instrumento internacional el promover y fortalecer el desarrollo de los mecanismos para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción.

En este instrumento internacional se distinguió entre el cohecho pasivo y el cohecho activo, visibilizando el cohecho activo que es el que proviene del particular que corrompe al funcionario público con sus ofrecimientos y dádivas, al conceptualizarlo como *“El ofrecimiento o el otorgamiento, directa o indirectamente, a un funcionario público o a una persona que ejerza funciones públicas, de cualquier objeto de valor pecuniario u otros beneficios como dádivas, valores, promesas o ventajas para ese*

¹⁰ El texto de la Convención Interamericana contra la Corrupción se puede consultar en: https://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_B-58_contra_Corruptcion.asp

funcionario o para otra persona o entidad a cambio de la realización u omisión de cualquier acto en el ejercicio de sus funciones públicas.”

Esto permitió distinguir ambas figuras y castigarlas de forma autónoma, entendiendo que tanto el sector público como el sector privado eran responsables de la corrupción que tanto aqueja a nuestro país y al mundo.

En el marco de este instrumento internacional, los Estados Parte se comprometieron a tomar medidas preventivas, establecidas en su artículo 3, involucrando al sector privado, asimismo, en su numeral 10 se comprometieron a incluir: *“Medidas que impidan el soborno de funcionarios públicos nacionales y extranjeros, tales como mecanismos para asegurar que las sociedades mercantiles y otros tipos de asociaciones mantengan registros que reflejen con exactitud y razonable detalle la adquisición y enajenación de activos, y que establezcan suficientes controles contables internos que permitan a su personal detectar actos de corrupción”*. Posteriormente, en el marco de la OCDE, el 26 de julio de 1999 entró en vigor para el Estado Mexicano la **Convención para combatir el Cohecho de personas servidoras públicas Extranjeras en Transacciones Comerciales Internacionales**¹¹ Este acuerdo internacional estableció medidas para disuadir, prevenir y penalizar a las personas y a las empresas que prometan, den o encubran gratificaciones a funcionarios públicos extranjeros que participan en transacciones comerciales internacionales y promueve el establecimiento e imposición de sanciones a personas servidoras públicas, personas, empresas y profesionistas que encubran o participen en un acto de esta naturaleza. Los objetivos de esta Convención son:

- Eliminar la competencia desleal generada por gratificaciones extraoficiales.
- Castigar o penalizar a las empresas y a las personas que prometan u otorguen pagos a oficiales extranjeros con el fin de favorecer y beneficiar sus negocios.

Esta Convención de la OCDE exige que las leyes anticorrupción de los países signatarios se apliquen no sólo a particulares, sino también a las empresas, lo cual es clave para que éstas tengan responsabilidad ante los actos de corrupción que se lleven a cabo para su beneficio, en su nombre o en su representación.

¹¹ El texto de la Convención para combatir el Cohecho de Personas servidoras públicas Extranjeras en Transacciones Comerciales Internacionales se puede consultar en: https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_Spanish.pdf

Al amparo de la Convención de la OCDE, algunos países han adoptado leyes extraterritoriales que les permiten investigar y sancionar actos de corrupción cometidos por particulares (personas físicas o personas morales), incluso si éstos fueron cometidos fuera de sus fronteras. Estas leyes, en su mayoría, ofrecen sanciones reducidas a las empresas que tengan en operación sistemas de integridad empresarial adecuados.

En el marco de la Convención de la OCDE se elaboró la *Guía de Buenas Prácticas para aplicar artículos específicos de la Convención para Combatir el Cohecho a personas servidoras públicas Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales*,¹² conforme a la cual, los sistemas de los países miembros respecto de la responsabilidad de las personas morales por el cohecho de personas servidoras públicas extranjeros en las transacciones comerciales internacionales debían considerar uno de los siguientes enfoques:

1. El nivel de autoridad de la persona cuya conducta provoca la responsabilidad de la persona moral es flexible y refleja la amplia variedad de sistemas para la toma de decisiones en las personas morales; o
2. El enfoque es equivalente en términos funcionales al precedente, aunque éste sólo es provocado por actos de personas con la autoridad directiva de más alto nivel, porque los siguientes casos están comprendidos:
 - Una persona con la autoridad directiva de más alto nivel ofrece, promete o da un soborno a una persona servidora pública extranjero.
 - Una persona con la autoridad directiva de más alto nivel ordena o autoriza a una persona de nivel más bajo que ofrezca, prometa o dé un soborno a una persona servidora pública extranjero, y
 - Una persona con la autoridad directiva de más alto nivel no logra evitar que una persona de nivel más bajo soborne a una persona servidora pública extranjero, por ejemplo, fallando al supervisarlo o mediante el fracaso para implementar controles internos adecuados, medidas o programas de ética y cumplimiento.

De igual forma, la Convención de la OCDE destaca la importancia de la responsabilidad por soborno mediante intermediarios al señalar que los

¹² La Guía de Buenas Prácticas para aplicar artículos específicos de la Convención para Combatir el Cohecho a Personas servidoras públicas Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales puede ser consultada en: [file:///C:/Users/HP/Downloads/1d14e442-4fc7-4f31-820e-068e8acbcf76%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/1d14e442-4fc7-4f31-820e-068e8acbcf76%20(3).pdf)

países miembros deben garantizar que, una persona moral no puede evitar la responsabilidad al usar intermediarios. Esto, pone en la mira la obligación de las empresas y organizaciones de contar con controles para prevenir actos de corrupción también, respecto de intermediarios, gestores, terceros externos, apoderados y de todos aquellos que actúen en representación o en beneficio de las mismas, aún y cuando no tengan una relación formal o contractual con la sociedad.

En el mes de diciembre del año 2003 se firma la *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*¹³ en Mérida, entrando en vigor en nuestro país el 14 de diciembre de 2005, este instrumento internacional fue el resultado de grandes esfuerzos por compilar las mejores prácticas en materia anticorrupción a nivel mundial y dotarlas de carácter obligatorio para los Estados signantes, de igual forma, esta Convención destaca porque tiene un enfoque dual, tanto preventivo como reactivo, encaminado a regular medidas y acciones a implementarse tanto en el sector público como en el privado. La finalidad de la Convención es:

- a) Promover y fortalecer las medidas para prevenir y combatir más eficaz y eficientemente la corrupción;
- b) Promover, facilitar y apoyar la cooperación internacional y la asistencia técnica en la prevención y la lucha contra la corrupción, incluida la recuperación de activos;
- c) Promover la integridad, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos.

En aras de lograr su finalidad, la Convención prevé que los Estados parte procurarán establecer y fomentar prácticas eficaces encaminadas a prevenir la corrupción. Asimismo, en su artículo 12 establece que los Estados Parte adoptarán medidas para prevenir la corrupción y mejorar las normas contables y de auditoría en el sector privado, así como, cuando proceda, prever sanciones civiles, administrativas o penales eficaces, proporcionadas y disuasivas en caso de incumplimiento de esas medidas.

Entre estas medidas está la de promover la formulación de normas y procedimientos encaminados a salvaguardar la integridad de las entidades privadas pertinentes, incluidos códigos de conducta para el correcto, honorable y debido ejercicio de las actividades comerciales y

¹³ La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción puede ser consultada en https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf

de todas las profesiones pertinentes y para la prevención de conflictos de intereses, así como para la promoción del uso de buenas prácticas comerciales entre las empresas y en las relaciones contractuales de las empresas con el Estado.

Asimismo, la Convención de la ONU destaca la importancia de prevenir los conflictos de intereses imponiendo restricciones apropiadas, durante un período razonable, a las actividades profesionales de ex funcionarios públicos o a la contratación de funcionarios públicos en el sector privado tras su renuncia o jubilación cuando esas actividades o esa contratación estén directamente relacionadas con las funciones desempeñadas o supervisadas por esos funcionarios públicos durante su permanencia en el cargo.

La Convención sugiere que los Estados Parte velen por que las empresas privadas, teniendo en cuenta su estructura y tamaño, dispongan de suficientes controles contables internos para ayudar a prevenir y detectar los actos de corrupción, y porque las cuentas y los estados financieros requeridos de esas empresas privadas estén sujetos a procedimientos apropiados de auditoría y certificación.

En este mismo orden de ideas, la Convención establece que cada Estado Parte denegará la deducción tributaria respecto de gastos que constituyan soborno y, cuando proceda, respecto de otros gastos que hayan tenido por objeto promover un comportamiento corrupto.

Por otro lado, la Convención de la ONU contra la Corrupción, en su artículo 26 establece la obligación de los Estados Parte de adoptar las medidas que sean necesarias, en consonancia con sus principios jurídicos, a fin de establecer la responsabilidad de personas jurídicas por su participación en delitos tipificados con arreglo a dicho instrumento internacional, señalando que la responsabilidad de las personas jurídicas podrá ser de índole penal, civil o administrativa y que dicha responsabilidad existirá sin perjuicio de la responsabilidad penal que incumba a las personas físicas que hayan cometido los delitos. Para ello, se prevé que cada Estado Parte vele en particular por que se impongan sanciones penales o no penales eficaces, proporcionadas y disuasivas, incluidas sanciones monetarias, a las personas jurídicas consideradas responsables.

En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas, de los que México forma parte, aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. De acuerdo con el objetivo 16 de éstos ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) se busca promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas y donde su objetivo principal es promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

En el Capítulo 27 del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) refiere en su Artículo 27.5 denominado “Participación del Sector Privado y la Sociedad” que:

1. Cada Parte adoptará las medidas apropiadas, dentro de sus medios y de conformidad con los principios fundamentales de su sistema legal, para **promover la participación activa de individuos y grupos fuera del sector público**, como empresas, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y organizaciones comunitarias, en prevenir y combatir la corrupción en asuntos que afectan el comercio o la inversión internacionales, y para incrementar la conciencia pública sobre la existencia, las causas, y la gravedad de la corrupción, y la amenaza que representa. Con este fin, una Parte podrá, por ejemplo:

(a) Adoptar o mantener medidas para fomentar a las asociaciones profesionales y otras organizaciones no gubernamentales, de ser apropiado, en sus esfuerzos para promover y asistir a las empresas, en particular a las PyMEs, a desarrollar controles internos, programas de ética y cumplimiento o medidas para prevenir y detectar cohecho y corrupción en el comercio y la inversión internacionales.

Finalmente, es importante señalar la **Norma ISO 37001:2016 Sistemas de Gestión Antisoborno**, misma que sirve como guía para establecer, implementar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión Antisoborno, a través del compromiso y liderazgo de la organización, para el establecimiento de una cultura de integridad, transparencia, honestidad y cumplimiento normativo.

El Sistema de Gestión Antisoborno está diseñado para ayudar a la organización a prevenir, detectar y enfrentar el soborno, cumplir con las leyes antisoborno del país y los compromisos voluntarios adoptados conforme sus actividades. Su implementación se lleva a cabo a través de la adopción de políticas, procedimientos y controles razonables y proporcionales, de acuerdo con los riesgos de soborno a los que se enfrenta la organización.

Esta Norma ISO, establece en su numeral “1. Objeto y Campo de aplicación” que en ese documento se especifican los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno. El sistema puede ser independiente o puede estar integrado en un sistema de gestión global.

Al igual que en los instrumentos internacionales referidos con anterioridad, en este documento se visualiza el soborno desde dos ópticas, el soborno saliente y el soborno entrante, así como el soborno que puede actualizarse en relación con las actividades de la organización:

- Soborno en los sectores público, privado y sin fines de lucro.
- Soborno por parte de la organización.
- Soborno por parte del personal de la organización que actúa en nombre de la organización o para su beneficio.
- Soborno por parte de los socios de negocios de la organización que actúan en nombre de la organización o para su beneficio.
- Soborno de la organización.
- Soborno del personal de la organización en relación con las actividades de la organización.
- Soborno de los socios de negocios de la organización en relación con las actividades de la organización.
- Soborno directo e indirecto (por ejemplo, un soborno ofrecido o aceptado por o a través de un tercero).

Este estándar internacional permite a las organizaciones certificar su Sistema de Gestión Antisoborno, bajo el estándar ISO, con el reconocimiento internacional que el mismo conlleva.

Los elementos básicos de la Norma ISO 37001:2016 son similares a los previstos en el artículo 25 de la LGRA, tal y como se muestra a continuación:

Programas de Integridad Artículo 25 LGRA	Modelo de Manual de Integridad de la SFP	ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Antisoborno
I. Un manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura.	Sobre la Organización	
	Propósito, Alcance y Usuarios	Objeto y aplicación Referencias normativas (No se citan)
	Términos y Definiciones	Términos y Definiciones
II. Un código de conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real.	Contexto de la Organización	Contexto de la Organización Evaluación del riesgo de Soborno.
III. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización.	Liderazgo	Liderazgo
IV. Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana.	Planificación y Operación	Planificación Operación
	Recursos	Apoyo
	Evaluación del Desempeño	Evaluación del desempeño
V. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo.	Mejora	Mejora
VI. Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación.		
VII. Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.		

b) Ámbito Local

Materia Administrativa

La CPECh establece en su artículo 178 que las personas morales serán sancionadas cuando los actos vinculados con faltas administrativas graves sean realizados por personas físicas que actúen a nombre o representación de la persona moral y en beneficio de ella. También establece que podrá ordenarse la suspensión de actividades, disolución o intervención de la sociedad respectiva cuando se trate de faltas administrativas graves que causen perjuicio a la Hacienda Pública o a los entes públicos, federales, locales o municipales, siempre que la sociedad obtenga un beneficio económico y se acredite participación de sus órganos de administración, de vigilancia o de cualquiera de sus socios, o en aquellos casos que se advierta que la sociedad es utilizada de manera sistemática para vincularse con faltas administrativas graves;

en estos supuestos la sanción se ejecutará hasta que la resolución sea definitiva.

En el ámbito nacional, la LGRA refiere en su artículo 21 que las Secretarías de la Función Pública en las entidades federativas podrán suscribir **convenios de colaboración** con las **personas físicas o morales** que participen en contrataciones públicas, así como con las cámaras empresariales u organizaciones industriales o de comercio, con la finalidad de orientarlas en el establecimiento de mecanismos de autorregulación que incluyan la instrumentación de **controles internos y un programa de integridad** que les permita asegurar el desarrollo de una cultura ética en su organización.

De igual modo, el artículo 22 de dicho ordenamiento legal establece que, en el diseño y supervisión de los mecanismos referidos, se considerarán las mejores prácticas internacionales sobre **controles, ética e integridad en los negocios**, además de incluir medidas que inhiban la práctica de conductas irregulares, que orienten a los socios, directivos y personas trabajadoras de las empresas sobre el cumplimiento del programa de integridad y que contengan herramientas de denuncia y de protección a denunciantes.

Por su parte, el artículo 24 de la referida Ley establece que *“Las personas morales serán sancionadas en los términos de esta Ley cuando los actos vinculados con faltas administrativas graves sean realizados por personas físicas que actúen a su nombre o representación de la persona moral y pretendan obtener mediante tales conductas beneficios para dicha persona moral.”*

Asimismo, el artículo 25 de la LGRA establece que en la determinación de la responsabilidad de las personas morales a que se refiere dicho ordenamiento, se valorará si cuentan con una política de integridad. Para los efectos de esta Ley, se considerará una **Política de Integridad** aquella que cuenta con, al menos, los siguientes elementos:

- Un **manual de organización y procedimientos** que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura;
- Un **código de conducta** debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real;

- **Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría**, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización;
- **Sistemas adecuados de denuncia**, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana;
- **Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación** respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo;
- **Políticas de recursos humanos** tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación. Estas políticas en ningún caso autorizarán la discriminación de persona alguna motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas, y
- **Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.**

La LGRA establece en su artículo 7 obligaciones y prohibiciones a las personas servidoras públicas que implican también obligaciones o prohibiciones para los particulares, tales como:

- Se prohíbe a los particulares obtener o pretender obtener algún beneficio, provecho o ventaja a su favor mediante la utilización del empleo, cargo o comisión de una persona servidora pública.
- Se prohíbe a los particulares ofrecer, prometer o dar compensaciones, prestaciones, dádivas, obsequios o regalos a las personas servidoras públicas.
- Se prohíbe a los particulares buscar un trato preferencial o la obtención de privilegios por parte de una persona servidora pública.

- Se prohíbe a los particulares buscar influenciar a una persona servidora pública en la toma de decisiones o en el ejercicio de sus funciones.
- Se prohíbe a los particulares incurrir en posibles conflictos de intereses que pudieran presentarse en su interacción con personas servidoras públicas.
- Los particulares tienen el deber de identificar y, de ser el caso, reportar los posibles conflictos de intereses que pudieran presentarse en su interacción con personas servidoras públicas.
- Se prohíbe a los particulares asociarse con personas servidoras públicas para establecer cualquier tipo de negocio privado que afecte o pueda afectar el desempeño imparcial y objetivo de dicha persona servidora pública, en razón de intereses personales o familiares, hasta el cuarto grado por consanguinidad o afinidad.
- Las empresas que tengan relación con futuras personas servidoras públicas, deben vigilar que éstos se separen legalmente de sus activos o de sus intereses económicos que afecten o puedan afectar de manera directa el ejercicio de sus responsabilidades en el servicio público y que constituya conflicto de intereses, dicha separación debe realizarse en forma previa a la asunción de cualquier empleo, cargo o comisión. Las empresas tomarán las acciones necesarias para que esta separación se realice formalmente, debiendo garantizar que esta separación prevalezca durante todo el tiempo que dure la persona servidora pública en el ejercicio de su cargo y hasta por un año posterior a haberse retirado del empleo, cargo o comisión.

Por su parte, el artículo 41 de la LGRA establece que los particulares tienen prohibido obsequiar, regalar, dar o transmitir de manera gratuita la propiedad de cualquier bien a una persona servidora pública –lo haya o no lo haya solicitado éste– con motivo de sus funciones, así como ofrecerle de manera gratuita el uso de cualquier bien. Esta prohibición es de la mayor relevancia toda vez que en muchas ocasiones en las interacciones que se tienen con personas servidoras públicas las empresas acostumbran mostrar su agradecimiento hacia las personas servidoras públicas de diferentes maneras como son comidas, obsequios, gratificaciones, propinas, pagos de facilitación, entre otros, que si bien pudieran no tener un costo elevado, de suyo, están prohibidos y, por ello, es necesario dar a conocer esta prohibición dentro de las empresas para que estos se eviten.

Recordemos que las prácticas corruptas pueden presentarse desde los particulares hacia las personas servidoras públicas o desde las personas servidoras públicas hacia los particulares, es por ello, que las empresas (personas morales), en el primer caso, deben contar con controles idóneos y suficientes para prevenir prácticas corruptas, mientras que si la práctica corrupta viene de la persona servidora pública, la empresa debe contar con herramientas y controles idóneos y suficientes que le permitan gestionar este tipo de actividades para evitar que el acto corrupto se concrete.

Es muy común que los particulares se den a la tarea de identificar las prácticas corruptas de las que pueden ser víctimas o sujetos, pero no pasa lo mismo con las prácticas corruptas en las que los protagonistas son los particulares, al día de hoy les sigue costando trabajo a las organizaciones identificar sus riesgos de corrupción –entendiendo corrupción, en sentido amplio– cuando son sus miembros, sus representantes, sus accionistas, sus personas trabajadoras, sus apoderados, sus gestores o sus directivos los que se conducen de forma corrupta y, por ello, es que las empresas deben intensificar sus esfuerzos en la identificación y prevención de este tipo de conductas, ya que son éstas las que sí dependen 100% de las organizaciones.

En este sentido, es importante conocer y comprender los actos de particulares (personas físicas y morales) vinculados con las faltas administrativas que son consideradas graves que prevé la LGRA, dado que son éstas las que eventualmente pueden imputarse a los particulares y, de igual forma, son éstas las que pueden ser cometidas en el marco de una empresa.

La referida LGRA, sus artículos 65 al 72 establece los actos de particulares vinculados con las faltas administrativas que son consideradas graves. Dentro de estos actos se encuentran: *el soborno, la participación ilícita, el tráfico de influencias, la utilización de información falsa, la obstrucción de facultades de investigación, la colusión, el uso indebido de recursos públicos y la contratación indebida de ex personas servidoras públicas*. Además, es importante mencionar que la comisión de estas infracciones supone la imposición de sanciones a los particulares que las cometan, sea personas físicas o personas jurídicas, siendo las siguientes:

ACTOS DE PARTICULARES VINCULADOS CON FALTAS ADMINISTRATIVAS GRAVES

Conductas de particulares:

- **Soborno**
- **Participación ilícita en procedimientos administrativos**
- **Tráfico de influencias**
- **Utilización de información falsa**
- **Obstrucción de facultades de investigación**
- **Colusión**
- **Uso indebido de recursos públicos**
- **Contratación indebida de servidores públicos. (1 año, información privilegiada que directamente permita beneficiarse o lo coloque en situación ventajosa frente a la competencia)**

Sanciones por faltas de particulares:

I. Personas físicas:

- a) Sanción económica.
- b) Inhabilitación temporal.
- c) Indemnización por daños y perjuicios.

II. Personas morales:

- a) **Sanción económica.**
- b) **Inhabilitación temporal.**
- c) **Suspensión de actividades.**
- d) **Disolución.**
- e) **Indemnización por daños y perjuicios.**

Es importante señalar que en el Estado de Chihuahua ha sido adoptada la LGRA, por lo que no se cuenta con una Ley Estatal en esta materia, de ahí la importancia de que el sector privado chihuahuense se familiarice con dicho ordenamiento.

Resulta de vital relevancia que las organizaciones del sector privado conozcan e identifiquen cuáles son los actos de particulares vinculados con faltas administrativas graves, siendo las siguientes:

- **Soborno:** Incurrirá en soborno el particular que prometa, ofrezca o entregue cualquier beneficio indebido a que se refiere el artículo 52 de esta Ley¹⁴ a uno o varias personas servidoras públicas, directamente o a través de terceros, a cambio de que dichos personas servidoras públicas realicen o se abstengan de realizar un acto relacionado con sus funciones o con las de otra persona servidora pública, o bien, abusen de su influencia real o supuesta, con el propósito de obtener o mantener, para sí mismo o para un tercero, un beneficio o ventaja, con independencia de la aceptación o recepción del beneficio o del resultado obtenido. (art. 66 LGRA)

¹⁴ Beneficio indebido: Beneficios no comprendidos en la remuneración como servidor público, que podrían consistir en dinero; valores; bienes muebles o inmuebles, incluso mediante enajenación en precio notoriamente inferior al que se tenga en el mercado; donaciones; servicios; empleos y demás beneficios indebidos para sí o para su cónyuge, parientes consanguíneos, parientes civiles o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen parte. (art. 52 LGRA)

- **Participación ilícita en procedimientos administrativos:** Incurrirá en participación ilícita en procedimientos administrativos el particular que realice actos u omisiones para participar en los mismos sean federales, locales o municipales, no obstante que por disposición de ley o resolución de autoridad competente se encuentren impedido o inhabilitado para ello. También se considera participación ilícita en procedimientos administrativos, cuando un particular intervenga en nombre propio, pero en interés de otra u otras personas que se encuentren impedidas o inhabilitadas para participar en procedimientos administrativos federales, locales o municipales, con la finalidad de que ésta o éstas últimas obtengan, total o parcialmente, los beneficios derivados de dichos procedimientos. Ambos particulares serán sancionados en términos de esta Ley. (art. 67 LGRA)
- **Tráfico de influencias:** Incurrirá en tráfico de influencias para inducir a la autoridad el particular que use su influencia, poder económico o político, real o ficticio, sobre cualquier persona servidora pública, con el propósito de obtener para sí o para un tercero un beneficio o ventaja, o para causar perjuicio a alguna persona o al servicio público, con independencia de la aceptación del servidor o de las personas servidoras públicas o del resultado obtenido. (art. 68 LGRA)
- **Utilización de información falsa:** Será responsable de utilización de información falsa el particular que presente documentación o información falsa o alterada, o simulen el cumplimiento de requisitos o reglas establecidos en los procedimientos administrativos, con el propósito de lograr una autorización, un beneficio, una ventaja o de perjudicar a persona alguna. (art. 69 LGRA)
- **Obstrucción de facultades de investigación:** Incurrirán en obstrucción de facultades de investigación el particular que, teniendo información vinculada con una investigación de Faltas administrativas, proporcione información falsa, retrase deliberada e injustificadamente la entrega de la misma, o no dé respuesta alguna a los requerimientos o resoluciones de autoridades investigadoras, substanciadoras o resolutoras, siempre y cuando le hayan sido impuestas previamente medidas de apremio conforme a las disposiciones aplicables. (art. 69 LGRA)
- **Colusión:** Incurrirá en colusión el particular que ejecute con uno o más sujetos particulares, en materia de contrataciones públicas, acciones que impliquen o tengan por objeto o efecto obtener un

beneficio o ventaja indebidos en las contrataciones públicas de carácter federal, local o municipal. También se considerará colusión cuando los particulares acuerden o celebren contratos, convenios, arreglos o combinaciones entre competidores, cuyo objeto o efecto sea obtener un beneficio indebido u ocasionar un daño a la Hacienda Pública o al patrimonio de los entes públicos. Cuando la infracción se hubiere realizado a través de algún intermediario con el propósito de que el particular obtenga algún beneficio o ventaja en la contratación pública de que se trate, ambos serán sancionados en términos de esta Ley. Las faltas referidas con anterioridad resultarán aplicables respecto de transacciones comerciales internacionales.¹⁵ En estos supuestos la Secretaría de la Función Pública será la autoridad competente para realizar las investigaciones que correspondan y podrá solicitar a las autoridades competentes la opinión técnica referida en el párrafo anterior, así como a un estado extranjero la información que requiera para la investigación y substanciación de los procedimientos a que se refiere la LGRA, en los términos previstos en los instrumentos internacionales de los que ambos estados sean parte y demás ordenamientos aplicables. (art. 70 LGRA)

- **Uso indebido de recursos públicos:** Será responsable por el uso indebido de recursos públicos el particular que realice actos mediante los cuales se apropie, haga uso indebido o desvíe del objeto para el que estén previstos los recursos públicos, sean materiales, humanos o financieros, cuando por cualquier circunstancia maneje, reciba, administre o tenga acceso a estos recursos. También se considera uso indebido de recursos públicos la omisión de rendir cuentas que comprueben el destino que se otorgó a dichos recursos. (art. 71 LGRA)
- **Contratación indebida de ex personas servidoras públicas:** Será responsable de contratación indebida de ex personas servidoras públicas el particular que contrate a quien haya sido persona servidora pública durante el año previo, que posea información privilegiada que directamente haya adquirido con motivo de su empleo, cargo o comisión en el servicio público, y directamente permita que el contratante se beneficie en el mercado o se coloque

¹⁵ Transacciones comerciales internacionales: Los actos y procedimientos relacionados con la contratación, ejecución y cumplimiento de contratos en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios de cualquier naturaleza, obra pública y servicios relacionados con la misma; los actos y procedimientos relativos al otorgamiento y prórroga de permisos o concesiones, así como cualquier otra autorización o trámite relacionados con dichas transacciones, que lleve a cabo cualquier organismo u organización públicos de un estado extranjero o que involucre la participación de un servidor público extranjero y en cuyo desarrollo participen, de manera directa o indirecta, personas físicas o morales de nacionalidad mexicana. (art. 70 LGRA)

en situación ventajosa frente a sus competidores. En este supuesto también será sancionado la ex persona servidora pública contratado. (art. 72 LGRA)

En su momento, cuando se elaboró la iniciativa de ley de la LGRA, fue presentada una iniciativa ciudadana¹⁶ en la que se contempló un capítulo relativo a la responsabilidad de las personas morales y las políticas de integridad en el que se propuso lo siguiente:

“...7. La responsabilidad de las personas morales y las políticas de integridad

La reforma constitucional considera la responsabilidad de las personas morales en los casos en que las conductas sean realizadas por personas físicas que actúen a nombre o representación de la persona moral y pretendan obtener mediante tales conductas beneficios para dicha persona moral.

Atendiendo a que la Ley General debe atender a la prevención y corrección de las prácticas de corrupción, con base en las mejores prácticas internacionales, se establece un capítulo que define objetivamente los criterios que permiten distinguir a una persona moral que tiene una política de integridad, de aquellas que no la tienen.

Este capítulo pretende provocar dos cosas. Primero, crear una nueva cultura empresarial en la que la integridad es un activo reconocible y valorable. Este activo sirve no sólo para crear prestigio reputacional, sino que sirve también como un elemento objetivo para que el Estado escoja entre diferentes opciones, cuando ejerce gasto público a través del sector privado, lo cual tendrá que ser valorado en las leyes especiales. Segundo, sirve como un elemento para valorar responsabilidades, cuando una empresa está involucrada en un acto de corrupción. Si una empresa cuenta con políticas claras de integridad, opera en su favor la consideración de que violar la ley no es su forma de hacer negocios.

La ley que se propone. contempla un capítulo de integridad de las personas morales que recoge de las mejores prácticas

¹⁶ El proceso legislativo completo puede ser consultado en el siguiente link: <https://legislacion.scjn.gob.mx/Buscador/Paginas/wfProcesoLegislativo.aspx?q=s6n2if7Uv7A+Z8I0w3ky6YsQP4Cwovl9C1r22OS7JYedjfXOv/TxCh1QR2WUELgG>

internacionales, las medidas que, en su conjunto, permiten reconocer la voluntad de ser íntegro en el actuar cotidiano.

No se crea una nueva obligación, ni un nuevo esquema burocrático. No hay sanciones por carecer de estas medidas. No hay imposiciones ni trámites obligados. Se trata de incentivar una serie de medidas voluntarias que crean beneficios mutuos, tanto al Estado, como a las personas morales que las adoptan...

Se considerará como atenuante en la imposición de sanciones cuando los órganos de administración, representación, vigilancia o los socios de las personas morales denuncien, colaboren en las investigaciones proporcionando la información y los elementos que posean, resarzan los daños que se hubieren causado. La adopción de políticas de integridad será valorada conjuntamente con los anteriores elementos.”

Es importante que, en el marco de sus actividades u operaciones, las empresas visualicen cuáles de estos actos de particulares vinculados con faltas administrativas graves pueden ser cometidos en sus organizaciones, no hacerlo supone generar medidas preventivas que no están encaminadas a riesgos específicos o reales que se pueden materializar en el día a día de las organizaciones.

Es muy común que las empresas que tienen relaciones con autoridades, en su interacción con ellas, dejen de aplicar sus políticas y controles, porque asumen que no aplican para ellos, cuando, por el contrario, es en estas interacciones donde más vigencia e importancia debieran cobrar.

Un ejemplo de esto se presenta en torno a las políticas de viáticos, gastos o reembolsos, en donde muchas de las veces se endurecen respecto de los gastos de las personas trabajadoras desempeñando sus labores normales, pero si se trata, por ejemplo, del reembolso de una comida con una persona servidora pública, se asume que ésta no debe sujetarse a los parámetros fijados por la política y se accede al reembolso sin problema, sin importar si el monto del mismo se ciñe o no a la política, sin considerar que es justamente en este tipo de interacciones en las que más vida deben cobrar esos controles. Además, en el ejemplo en comento, no debe olvidarse la prohibición prevista de forma expresa en la LGRA en el sentido de que los particulares no deben ofrecer, prometer o dar compensaciones, prestaciones, dádivas, obsequios o regalos a las personas servidoras públicas.

En alguna ocasión un Oficial de Cumplimiento compartió el siguiente dilema:

Señaló que cuando hay eventos con personas servidoras públicas y “se atraviesa la hora de la comida”, los funcionarios tienen la expectativa de que el particular debe invitarlos a comer, incluso, es una mala praxis que la autoridad en este tipo de eventos se haga acompañar por diversas personas y que sea el particular quien pague la comida, en contravención a la LGRA y de su política de viáticos, reembolso o gastos, en caso de contar con ella.

¿Qué pasaría si en un caso como el descrito, terminando de comer, los miembros de la organización pagan su parte de la comida, se levantan y se van, dejando que sea la persona servidora pública y sus acompañantes los que paguen su comida?

¿Es razonable que las personas servidoras públicas tengan la expectativa de ser invitado a comer?

¿Realmente los miembros de una empresa tienen que comer con las personas servidoras públicas?

¿No sería más conveniente que los temas a tratar con las personas servidoras públicas por parte de los particulares se trataran en las oficinas de las personas servidoras públicas, en horario laboral y con total transparencia?

¿Qué expectativas tienen las personas trabajadoras de llevar a cabo este tipo de comidas con personas servidoras públicas?

¿De verdad es necesario que los asuntos de la empresa se traten en una comida?

¿Es correcto que las personas servidoras públicas tengan la expectativa de que se les invite a comer?

¿La empresa premia, fomenta o tolera este tipo de interacciones entre personas servidoras públicas y sus personas trabajadoras o las rechaza o sanciona?

¿Es bien visto o premiado dentro de su empresa que sus personas trabajadoras tengan “contactos”?

¿La posición personal de las personas trabajadoras y “sus relaciones” o “contactos” constituyen un “plus” para su

contratación o constituye un elemento a considerarse en la evaluación de su desempeño?

¿Se busca personas trabajadoras con este tipo de vínculos con personas servidoras públicas en función de los beneficios que éstos pueden traerle a la empresa?

¿Qué pasaría si habiendo pagado unas personas trabajadoras la comida con las personas servidoras públicas en contravención a su Política de pagos, viáticos o reembolsos, la empresa se niega a hacerle el reembolso de los gastos de la comida porque no se ajustó su actuación a dicha política?

¿Cree que esto desmotivaría que las personas trabajadoras siguieran adoptando o motivando estas invitaciones, a sabiendas de que ellos deberán asumir el costo?

Son este tipo de preguntas las que deben hacer reflexionar a los particulares, entendiendo que hay dos tipos de actos de corrupción, los que genera la propia organización a través de sus miembros, accionistas, directivos, personas trabajadoras, representantes, gestores, entre otros y, los que generan las personas servidoras públicas hacia la organización.

Ambos tipos de actos de corrupción representan riesgos para las organizaciones, siendo lo fundamental que estos se identifiquen, analicen y valoren, hecho lo cual, deberán determinarse los controles que resulten eficaces para prevenirlos.

Si bien hay prácticas arraigadas en nuestro país, es importante partir del conocimiento de los riesgos que en materia de corrupción se les presentan a las organizaciones para poder prevenirlos.

Por otro lado, con motivo de la LGRA, tanto a nivel federal, como a nivel estatal, se han venido haciendo esfuerzos importantes por parte de las autoridades a efecto de abordar el problema de la corrupción no sólo desde el ámbito reactivo, sino también desde el ámbito preventivo.

Derivado de ello, las contralorías federal y estatales han promovido la necesidad de que el sector privado se involucre en esta tarea que nos incumbe a todos, privilegiando la adopción e implementación de Políticas de Integridad dentro de las empresas, no sólo porque para las organizaciones su adopción representa beneficios a nivel sancionatorio (atenuación de sanciones), sino porque en la medida en que el sector privado se involucre en la lucha anticorrupción en nuestro país, ésta será más eficaz y tendrá mejores resultados, insistiendo en que se trata de un

problema multifactorial y en el que todos, tanto gobierno como sociedad, somos corresponsables.

Dentro del Plan Anual de Trabajo 2022 de la Comisión Permanente de Contralores Estados-Federación en la Comisión en materia de Normas, Profesionalización y Ética Pública (Región Centro Pacífico) en su línea de acción III de Ética Pública, el Proyecto 6 establece el “Implementar una **carta de política de integridad para proveedores y contratistas** que se incorpore a los procesos de contratación” en la actividad 6.1.3 Generar un documento a incorporar en los **procesos de contratación que acredite que los proveedores o contratistas cuentan con políticas de integridad**. Asimismo, hay que advertir que a nivel federal y, con motivo de la expedición de la LGRA, la SFP ha venido realizando esfuerzos importantes para dar contenido a los elementos del artículo 25 de la LGRA. Con motivo de ello, en el año 2020 echó a andar el Padrón de Integridad Empresarial, el cual constituye un registro que lleva la SFP de las empresas que cuentan con una política de integridad, conforme a los elementos a que alude el artículo 25 de la LGRA. El propósito es vincular al sector empresarial con la Administración Pública para prevenir riesgos de corrupción. La SFP orienta a las personas físicas o morales que deseen implementar una política de integridad en su organización.

Para ello, la SFP otorga el Distintivo de Integridad Empresarial que es un reconocimiento otorgado por la SFP a las empresas registradas en el Padrón que acrediten que su Política de Integridad cumple con todos los elementos señalados en el artículo 25 de la LGRA y, tiene por objeto resaltar el compromiso de las empresas en la promoción de la integridad empresarial y prevención de la corrupción.

Atento a ello, el pasado 9 de noviembre de 2022, se publicó en el DOF el “Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos del Padrón y del Distintivo de Integridad Empresarial de la Secretaría de la Función Pública”,¹⁷ conforme al artículo 6 de dichos Lineamientos se advierte que “La Política de Integridad Empresarial es el conjunto de principios, directrices, normas y actividades que establecen las empresas con el propósito de fomentar la integridad en su operación y prevenir riesgos de corrupción.” Asimismo, se señala en su artículo 7 que “Son buenas prácticas los parámetros, herramientas, experiencias, controles y sistemas implementados por las empresas para desarrollar una cultura ética y de integridad en su operación.”

¹⁷ Los lineamientos pueden ser consultados en la página web del DOF www.dof.gob.mx o en el siguiente link: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5670892&fecha=09/11/2022#gsc.tab=0

La adopción de una Política de Integridad por parte de las empresas u organizaciones del sector privado cobra cada vez mayor relevancia, no sólo porque de suyo representa beneficios para la propia organización dentro de sus propios procesos productivos, sino también porque su adopción supone la atenuación de sanciones y, en algunos casos, la posibilidad de obtener beneficios dentro de los procesos de contratación pública, al ser reconocidas como empresas comprometidas con la integridad.

Si bien la LGRA establece los elementos que deben tener las Políticas de Integridad de las empresas y proporciona una breve explicación respecto de las mismas, es importante señalar que el desarrollo de las mismas estará a cargo de cada organización, permitiéndoles con ello, adoptar modelos de integridad que se ajusten a su realidad y a sus necesidades.

Materia Penal

En el ámbito penal, es importante advertir que el CPF, desde el año 2016, contempla la responsabilidad penal de personas jurídicas, lo que supone que con independencia de la responsabilidad penal en la que incurren las personas físicas que cometen delitos al amparo, en representación o en beneficio de las personas morales, éstas podrán ser imputadas, procesadas, juzgadas y sancionadas de forma independiente.

Esto es así, en razón de lo dispuesto en los artículos 11 y 11 bis del CPF, numerales que establecen lo siguiente:

“Artículo 11.- Cuando algún miembro o representante de una persona jurídica, o de una sociedad, corporación o empresa de cualquiera clase, con excepción de las instituciones del Estado, cometa un delito con los medios que para tal objeto las mismas entidades le proporcionen, de modo que resulte cometido a nombre o bajo el amparo de la representación social o en beneficio de ella, el juez podrá, en los casos exclusivamente especificados por la ley, decretar en la sentencia la suspensión de la agrupación o su disolución, cuando lo estime necesario para la seguridad pública.”

“Artículo 11 Bis. - Para los efectos de lo previsto en el Título X, Capítulo II, del Código Nacional de Procedimientos Penales, a las personas jurídicas podrán imponérseles algunas o varias de las consecuencias jurídicas cuando hayan intervenido en la comisión de los siguientes delitos: ...”

Como puede observarse, el artículo 11 bis del CPF establece un amplio catálogo de delitos previstos en ese mismo ordenamiento y en diversas leyes especiales, que pueden ser imputados a las personas jurídicas y que pueden estar vinculados con actos de corrupción, dentro de los cuales se encuentran: el tráfico de influencia (art. 221 CPF), el cohecho (art. 222 fracción II CPF), el cohecho a personas servidoras públicas extranjeros (art. 222 bis CPF), el de operaciones con recursos de procedencia ilícita mejor conocido como lavado de dinero (art. 400 bis CPF), defraudación fiscal (art. 108 CFF), defraudación fiscal equiparable (art. 109 CFF), facturación falsa (art. 113 bis CFF), entre otros.

Es importante que las empresas no se presten o no presten sus organizaciones para la comisión de estos delitos, dado que ponen en riesgo la sobrevivencia de su organización.

En los últimos años hemos visto el contubernio que ha existido entre gobierno y empresas para prestar a sus organizaciones como vehículos para cometer actos de corrupción, a través de la contratación de servicios o de obra que en realidad no se prestan o realizan, según sea el caso, así como a través de sobreprecios que eventualmente se triangulan hacia las personas servidoras públicas, sus familiares o personas que tienen vínculos con ellos. No debe perderse de vista que, las organizaciones están bajo el escrutinio de diversas autoridades como las hacendarias y, que en muchas de las veces, es a partir de la comisión de delitos fiscales como esquemas de defraudación fiscal (art. 108 y art. 109 del CFF) o de facturación falsa (art. 113 bis del CFF) o de delitos en materia de operaciones con recursos de procedencia ilícita (lavado de dinero previsto en el art. 400 bis del CPF) como las autoridades detectan la comisión de delitos por actos de corrupción.

También, es importante señalar que el último párrafo del artículo 11 bis del CPF establece que: *“En todos los supuestos previstos en el artículo 422 del Código Nacional de Procedimientos Penales, las sanciones podrán atenuarse hasta en una cuarta parte, si con anterioridad al hecho que se les imputa, las personas jurídicas contaban con un órgano de control permanente, encargado de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables para darle seguimiento a las políticas internas de prevención delictiva y que hayan realizado antes o después del hecho que se les imputa, la disminución del daño provocado por el hecho típico.”*

Por su parte, el CNPP establece en su artículo 421 lo siguiente:

“Artículo 421. Ejercicio de la acción penal y responsabilidad penal autónoma

Las personas jurídicas serán penalmente responsables, de los delitos cometidos a su nombre, por su cuenta, en su beneficio o a través de los medios que ellas proporcionen, cuando se haya determinado que además existió inobservancia del debido control en su organización. Lo anterior con independencia de la responsabilidad penal en que puedan incurrir sus representantes o administradores de hecho o de derecho.

El Ministerio Público podrá ejercer la acción penal en contra de las personas jurídicas con excepción de las instituciones estatales, independientemente de la acción penal que pudiera ejercer contra las personas físicas involucradas en el delito cometido.

No se extinguirá la responsabilidad penal de las personas jurídicas cuando se transformen, fusionen, absorban o escindan. En estos casos, el traslado de la pena podrá graduarse atendiendo a la relación que se guarde con la persona jurídica originariamente responsable del delito.

...Las personas jurídicas serán penalmente responsables únicamente por la comisión de los delitos previstos en el catálogo dispuesto en la legislación penal de la federación y de las entidades federativas.”

Este “debido control en la organización” referido en el primer párrafo del artículo 421 del CNPP atiende precisamente a los Programas de Compliance que han estado permeando en los últimos años en nuestro país.

Por su parte, el artículo 422 del CNPP establece las sanciones y las consecuencias jurídicas que se pueden imponer a las personas jurídicas, mismas que están limitadas en el artículo 11 bis del CPF, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

CPF - Consecuencias Jurídicas:

- **Suspensión de actividades** (6 meses a 6 años).
- **Clausura de locales y establecimientos** (6 meses a 6 años).
- **Prohibición de realizar en el futuro las actividades** en cuyo ejercicio se haya cometido o participado en su comisión (6 meses a 10 años).
- **Inhabilitación temporal** consistente en la suspensión de derechos para participar de manera directa o por interpósita persona en procedimientos de contratación o celebrar contratos regulados por la LAASSP y en la LOPSR (6 meses a 6 años).
- **Intervención judicial** para salvaguardar los derechos de los trabajadores o de los acreedores (6 meses a 6 años).

CNPP - Consecuencias Jurídicas:

- I. **Sanción pecuniaria o multa;**
- II. **Decomiso** de instrumentos, objetos o productos del delito;
- III. **Publicación de la sentencia;**
- IV. **Disolución,** o
- V. Las demás que expresamente determinen las leyes penales conforme a los principios establecidos en el presente artículo.

Mismas consecuencias jurídicas que el CPF.

- Suspensión de sus actividades.
- Clausura de sus locales o establecimientos.
- Prohibición de realizar en el futuro las actividades en cuyo ejercicio se haya cometido o participado en su comisión.
- Inhabilitación temporal.
- Intervención judicial.
- + **Amonestación pública.**

Por su parte, el CPCh establece en su artículo 26 que *“Para los efectos de este Código, sólo pueden ser penalmente responsables las personas físicas. Sin embargo, cuando un miembro o representante de una persona jurídica, con excepción de las instituciones públicas del Estado, cometa algún delito con los medios que para delinquir, la misma persona jurídica le proporcione, de modo que el delito resulte cometido a su nombre y bajo el amparo o en beneficio de aquélla, el Juzgador impondrá en la sentencia, previo el procedimiento correspondiente y con intervención del representante legal, las consecuencias jurídicas accesorias previstas en el artículo 64 de este Código para dichas personas, independientemente de la responsabilidad en que hubieren incurrido las personas físicas por los delitos cometidos.”*

Mientras que el artículo 31 del CPCh establece que las consecuencias legales accesorias aplicables a las personas jurídicas que se encuentren en los supuestos previstos en el artículo 26 de este Código, son: I.- Suspensión; II.- Disolución; III.- Prohibición de realizar determinadas operaciones; IV.- Remoción, y V.- Intervención.

Es decir, aún y cuando no se contemple todavía en el CPCh la responsabilidad penal de las personas jurídicas, ello no quiere decir que las empresas que cometan delitos en el Estado de Chihuahua no puedan ser sancionadas y acreedoras de consecuencias jurídicas, sin perder de vista que, estas empresas también están sujetas a las disposiciones penales federales, debiendo cuidar que no se cometan dentro de su organización delitos de los previstos en el catálogo que establece el artículo 11 bis del CPF.

En este sentido, es importante advertir que el CPCh contempla diversos delitos por hechos de corrupción, como son:

Delitos por hechos de corrupción conforme al CPCh: El artículo 273 Bis del CPCh establece que se considerarán delitos por hechos de corrupción los siguientes: I. Ejercicio ilegal del Servicio Público; II. Abuso de Autoridad, previsto en los artículos 257, 258 y 259; III. Uso ilegal de Atribuciones y Facultades; IV. Intimidación, cuando se relacione con hechos de corrupción contenidos en este Código; V. Tráfico de Influencias; VI. Cohecho; VII. Peculado; VIII. Concusión; y VIII. Enriquecimiento Ilícito. Asimismo, el artículo 275 Bis del CPCh establece que los delitos previstos en los artículos 274 (Promoción de conductas ilícitas por particular) y 275 (Enriquecimiento ilícito de particular) se consideran delitos por hechos de corrupción. De igual forma, el artículo 245 Bis del CPCh establece que cuando los recursos, derechos o bienes procedan o representen el producto de una actividad ilícita relacionada con los artículos 273 Bis y 275 Bis del CPCh, se considerará hecho de corrupción.

De esos delitos, el CPCh prevé algunos que pueden ser cometidos por personas físicas y, que además de las responsabilidades y sanciones que en lo personal se les imponga a los delincuentes, éstos pueden traer consecuencias jurídicas a las personas morales que representen, que actúen en su nombre o, en su beneficio. Estas conductas son las siguientes:

- **Tráfico de influencias por particular:** El particular que influyere en una persona servidora pública valiéndose de cualquier situación derivada de su relación personal con este o con otra persona servidora pública, para tramitar un negocio o conseguir una resolución que le pueda generar directa o indirectamente, un beneficio económico para sí o para un tercero, será castigado con pena de prisión de seis meses a dos años y multa de cien a quinientas veces el valor diario de la Unidad de Medida y Actualización. Si la conducta anterior produce un beneficio económico, la sanción se aumentará en una mitad. (art. 266 CPCh)
- **Promoción de conductas ilícitas por particular:** Al particular que promueva la conducta ilícita de una persona servidora pública, o se preste para que éste o por interpósita persona promueva o gestione la tramitación o resolución ilícita de negocios públicos ajenos a la responsabilidad inherente a su empleo, cargo o comisión, se le impondrán de seis meses a cuatro años de prisión y de cien a quinientos días multa. (art. 274 CPCh)

- **Enriquecimiento ilícito de particular:** Se le impondrán las mismas sanciones previstas para el enriquecimiento ilícito, al que haga figurar como suyos, bienes que una persona servidora pública adquiera o haya adquirido en contravención de lo dispuesto en la legislación sobre responsabilidades de las personas servidoras públicas.
- **Operaciones con recursos de procedencia ilícita¹⁸ como hecho de corrupción:** Cuando los recursos, derechos o bienes procedan o representen el producto de una actividad ilícita relacionada con los artículos 273 Bis y 275 Bis del CPCh. (art. 245 Bis CPCh)

Las empresas deben considerar los delitos previstos en las legislaciones penales federal y local que les resulten aplicables, a efecto de incluirlos y evaluarlos en su matriz de riesgos en el marco de sus actividades. No hacerlo implicaría una indebida identificación, análisis y evaluación de los riesgos de corrupción que se pueden presentar en una organización.

Desarrollo

Como se ha mencionado a lo largo del este documento, las empresas desempeñan un rol esencial en el esfuerzo anticorrupción. En la mayoría de las ocasiones, detrás de cada escándalo de corrupción hay una o más empresas que participaron activamente para que ocurriera o fueron víctimas de algún delito asociado a actos de corrupción. La corrupción se puede configurar a través de la comisión de uno o varios delitos, tales como el cohecho, el cohecho a personas servidoras públicas extranjeras, el tráfico de influencias, el lavado de dinero, la defraudación fiscal, la defraudación fiscal equiparada, la emisión de facturas falsas, la triangulación de capitales, la usurpación de identidad, la creación de empresas fantasmas, entre otros.

Por ello, fortalecer la cultura de integridad en las empresas, tanto al interior como en sus interacciones con el exterior, resulta primordial. Esta cultura no solo beneficia a las empresas, sino que contribuye al bienestar público, así como a la mejoría en el ambiente de negocios e inversiones en el país.¹⁹

¹⁸ Operaciones con recursos de procedencia ilícita: A quien por sí o por interpósita persona, adquiera, enajene, administre, custodie, cambie, deposite, dé en garantía, invierta, transporte o transfiera, dentro del territorio del Estado, recursos, derechos o bienes de cualquier naturaleza que procedan o representen el producto de una actividad ilícita, con alguno de los siguientes propósitos: ocultar, encubrir o impedir conocer el origen, localización, destino o propiedad de dichos recursos, derechos o bienes, o alentar alguna actividad ilícita, se le impondrán de cinco a quince años de prisión y de mil a cinco mil días multa. (art. 245 CPCh)

¹⁹ <https://contralacorrupcion.mx/wp-content/uploads/2021/12/ic500-2021.pdf>

Un ambiente de negocios corrupto propicia condiciones disparejas para las empresas al premiar la trampa y la deshonestidad sobre la innovación y la eficiencia. Convenciones internacionales, tratados comerciales y leyes federales y estatales han establecido el desarrollo de **sistemas de integridad empresarial** como un tema prioritario para fomentar el comercio y la inversión.²⁰

Al hablar del sector empresarial del país, estamos hablando de un **espacio plural y complejo**, de acuerdo a la información reportada por el INEGI, en el 2019, México contaba con alrededor de 6,373,169 Unidades Económicas y creciendo a una tasa aproximada de 2.4% de manera anual. Adicionalmente, al ritmo de crecimiento, cuando se analiza el sector debemos tomar en cuenta **que éstas cuentan con diferencias importantes dependiendo**: el tipo de su actividad económica, donde el 52.6% se dedican al comercio; su tamaño de acuerdo al número de personas trabajadoras, donde el 94.9% de ellas son micronegocios; el tipo de tecnología de información que utilizan en un país donde únicamente el 26% de ellas cuentan con una computadora; el tipo de registro contable que utilizan, donde solo el 26.6% maneja un sistema contable propio; entre otros factores importantes que las hacen diferentes.

Es por ello que, al momento de crear esta guía que tiene como finalidad promover la creación de Políticas de integridad empresariales, es importante resaltar que lo aquí descrito sería imposible que se ajuste en su totalidad a las estructuras y particularidades de todas las empresas. No obstante, si abarca ámbitos generales que pueden ser tomados y posteriormente adoptados a las características de su empresa.

Como bien lo analiza el IMCO en su libro de “Pilares de Integridad Empresarial”, históricamente, las políticas de integridad han sido consideradas como instrumentos exclusivos de las grandes compañías. Y aunque es cierto que entre más grande sea la empresa, mayor es la expectativa de que cumpla con estándares de integridad, esto de ninguna manera exime de su responsabilidad a las micro, pequeñas y medianas empresas, que resultarían beneficiadas al implementar acciones, medidas y controles en materia anticorrupción de acuerdo con su dimensión y características.

Es por ello, que a continuación presentamos aquellos elementos que se establecen en el marco de la normatividad nacional, específicamente en el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

²⁰ Pilares de integridad empresarial (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), 2020)

Previo a la implementación de esta herramienta, en seguimiento al artículo 25 de la LGRA, mencionado anteriormente, de inicio, para distinguir las áreas de mejora previas a la implementación de la integridad en la empresa, es muy importante resaltar el estado en el que se encuentran los distintos elementos, como lo son, el **manual de organización y procedimientos claros, código de conducta publicado y socializado, sistemas de control, vigilancia y auditoría, sistemas adecuados de denuncia, capacitación en medidas de integridad, políticas de recursos humanos que eviten riesgos a la integridad y mecanismos de transparencia y publicidad**; por lo que, la implementación del autodiagnóstico, será la parte inicial previa a la implementación de la presente política.

Diagnóstico inicial: Autodiagnóstico de Integridad Empresarial por el Sistema Estatal Anticorrupción.

El objetivo del diagnóstico es establecer el punto de partida para la implementación de la política de integridad mediante la aplicación del Autodiagnóstico de Integridad Empresarial del Sistema Estatal Anticorrupción, identificando fortalezas y brechas para orientar la priorización y el alcance de los elementos previstos en la LGRA.

Se debe considerar su aplicación a todas las unidades de la empresa (dirección, finanzas, compras, comercial, jurídico, RH, cumplimiento) y a personas directivas y mandos medios.

Será la persona titular de la empresa y/o del área de cumplimiento la responsable de la aplicación, la cual contará con el acompañamiento de la instancia pública correspondiente cuando proceda.

El procedimiento para la aplicación será el siguiente:

1. Convocar y sensibilizar (comunicar propósito, confidencialidad y uso de resultados).
2. Aplicar el instrumento (formato electrónico o físico).
3. Consolidar y analizar los resultados (por temas y subtemas).
4. Priorizar riesgos y brechas con criterios de impacto/probabilidad y factibilidad.
5. Definir plan de implementación (metas, responsables, cronograma, presupuesto e indicadores).

El resultado esperado, después de la aplicación del AIE-SEA, tendremos los siguientes elementos:

- Informe de resultados del autodiagnóstico (puntajes globales y por tema).
- Mapa de riesgos/brechas y matriz de priorización.
- Plan de implementación de la política de integridad.

Para los criterios de avance se considerará concluido el **autodiagnóstico** cuando:

- Se cuente con informe validado por la dirección;
- Exista una Matriz de Acciones que vincule cada brecha con el Elemento correspondiente de la Guía;
- Estén definidos indicadores y responsables.

Para la vinculación con los elementos de integridad dispuestos en la LGRA, se denotará lo siguiente:

- Manual de organización: brechas en los procedimientos, que sean no claros → establecer procedimientos de funciones claros.
- Código de Conducta: brechas en cultura ética y conflictos de interés → actualizar o emitir código, mecanismos de adhesión y sanción.
- Controles, vigilancia y auditoría: brechas en segregación, pagos, compras, donativos, terceros → diseñar o fortalecer controles y auditorías.
- Denuncia: brechas en canales, confidencialidad, no-represalias → implementar canal seguro, protocolo de gestión de reportes y protección a personas denunciantes.
- Capacitación y comunicación: brechas en conocimiento → plan anual por rol y riesgo, métricas de eficacia.
- Recursos humanos: brechas en debida diligencia y cláusulas → ajustar procesos de selección, inducción y sanciones.
- Transparencia y publicidad: brechas en divulgación y reportes → plan de comunicación interna/externa y rendición de cuentas.

Para dar por cumplida esta primera etapa, la de aplicación del autodiagnóstico, las evidencias mínimas necesarias, serán las siguientes:

- Acta o correo de aprobación del plan por el área directiva.
- Informe de autodiagnóstico y base de datos (resguardada).
- Matriz de Acciones (brecha ↔ elemento ↔ acción ↔ indicador ↔ fecha).

Finalmente, la protección de datos y confidencialidad de la información que se utilice, y de como resultado del autodiagnóstico será prioridad de las personas, tanto del sector público como del privado, que se encuentren operando el presente proceso, por lo que se asegurará de su secrecía mediante un acta acuerdo de confidencialidad. La información recabada se utilizará exclusivamente para fines de mejora empresarial; se resguardará conforme a la normativa aplicable y buenas prácticas de seguridad de la información.

Una vez desarrollado el autodiagnóstico, y para los efectos de los artículos 25 y 26 de la LGRA, se considerará una aprobada y efectiva instalación de la política de integridad en la empresa, aquella que cuenta con, al menos, los siguientes elementos:

- I. Un **manual de organización y procedimientos** que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura;
- II. Un **código de conducta** debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real;
- III. Sistemas adecuados y eficaces de **control, vigilancia y auditoría**, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización;
- IV. **Sistemas adecuados de denuncia**, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana;
- V. Sistemas y procesos adecuados de **entrenamiento y capacitación** respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo;
- VI. **Políticas de recursos humanos** tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación. Estas políticas en ningún caso autorizarán la discriminación de persona alguna motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias

sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas, y

VII. **Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.**



A continuación, te presentaremos una serie de recomendaciones y sencillos pasos para elaborar la base de cada uno de estos elementos.

Primer elemento de la Política de Integridad: Manual de organización y procedimientos

Un manual de organización y procedimientos es esencial para organizar, mejorar y optimizar el funcionamiento de cualquier empresa. En éste se definen las actividades de las personas trabajadoras, sus responsabilidades, se definen las jerarquías que facilitan la comunicación, se definen los procesos principales, cómo se llevan a cabo y permiten a las personas trabajadoras tener claridad sobre su actuar ante una emergencia.

Antes de comenzar, es necesario puntualizar que existen diversos tipos de manuales²¹ de acuerdo con los objetivos, tamaños, estructuras y objetivos que se busquen en la empresa. Algunos de estos manuales pueden ser: manual de historia del organismo, manual de organización, manual de políticas, manual de procedimientos, manual técnico, manual de adiestramiento, manual de producción, manual de compras, manual de ventas, entre otros.

²¹ (Rodríguez Valencia, 2012)

Algunos de los beneficios de realizar este tipo de manuales son los descritos por la empresa hubspot²² y de los cuales destacan que te permite ahorrar tiempo ya que las personas trabajadoras podrán tomar decisiones de manera rápida, también permite mejorar el control interno de la organización al hacer más fácil la detección de alguna irregularidad, mejora la comunicación evitando intermediarios que pudieran distorsionar la información acerca de los estándares de calidad. Este documento también facilita la delimitación de responsabilidades en caso existir algún problema, aunado a que mejora la imagen de la institución al fortalecer la institucionalización de esta. Por último, puede ayudar a acortar los tiempos de capacitación para las nuevas personas trabajadoras.

A) Manual de Organización

Tomando como base lo establecido por Rodríguez (2012), un manual de organización deberá contener los siguientes apartados:

1. Identificación

2. Índice

3. Introducción

- Objetivo del manual
- Ámbito de aplicación
- Autoridad
- Cómo usar el manual

4. Directorio

5. Antecedentes históricos

6. Base legal

El desarrollo y la mejora continua de las políticas y procedimientos deben reflejar las siguientes características:

7. Organigrama

B) 8. Estructura funcional Manual de Procedimientos

Es muy importante dejar claro que un manual de procedimientos no debe estar sobrecargado de elementos superfluos que reduzcan

²² (Hubspot, 17)

considerablemente su valor operativo. En otras palabras, la sencillez y la profundidad deben ser las características que inspiren su programación.

1. Índice

2. Introducción

- Objetivos del manual
- Alcance
- Cómo usar el manual
- Revisiones y recomendaciones

3. Organigrama

- Interpretación de la estructura orgánica, en la cual se explican aspectos como:
 - Sistema de organización (lineal, funcional, etcétera)
 - Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etcétera)
 - Amplitud de la centralización y la descentralización
 - Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría

4. Gráficas

- Diagramas de flujo

5. Estructura procedimental

- Descripción narrativa de los procedimientos

6. Formas

- Formas empleadas (por lo general, planeadas)
- Instructivo

Elementos que integran el manual de organización. a) Introducción. b) Objetivo del manual. c) Antecedentes históricos. d) Marco jurídico. e) Atribuciones. f) Misión y visión. g) Estructura orgánica. h) Organigrama. i) Objetivo y funciones. j) Glosario de términos.
https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_man_u_org.pdf

Es importante retomar lo que establece la fracción I del artículo 25 de la LGRA, al mencionar como uno de los elementos de la Política de Integridad es un **Manual de Organización y Procedimientos** que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura. La CEJ²³ ha definido el **Manual de organización y procedimientos** como un compendio en el cual se deben delimitar las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y en el cual se plasmen claramente las distintas cadenas de mando de toda la empresa. Refiere que este elemento permitirá impulsar la adopción de las normas internas, fortalecer la rendición de cuentas y asegurar un compromiso por parte de directivos, altos mandos y personal de la empresa para inhibir la corrupción.

La Política de Integridad de cualquier organización debe partir de su realidad concreta, debiendo conocer en primera instancia, el contexto interno y externo de la organización, es decir, qué tipo de organización es, su estructura corporativa (tanto accionaria como en materia de representación legal), su organigrama, el lugar o lugares en los que desarrolla su actividad, su modelo de negocios, servicios que ofrece o productos que vende, número de personas trabajadoras, tipos de personas trabajadoras, obligaciones legales de la organización, marco normativo que le resulte aplicable, medios y formas de reporte al que están sujetos las personas trabajadoras y sus representantes, cadenas de mando, tipos de clientes, tipos de proveedores, socios de negocios, partes interesadas internas y externas, sociedades que ejerzan control sobre dicha empresa, mecanismos de control, etc.

La Norma ISO 37001:2016 expresa esta primera parte como el conocimiento del Contexto Interno y Externo de la Organización, así como la identificación de necesidades y expectativas de sus partes interesadas. Ambos elementos deben tomarse en consideración en la elaboración del **Manual de Organización y Procedimientos**.

Pese a que pareciera un ejercicio sencillo elaborar el **Manual de Organización y Procedimientos**, en muchas ocasiones no resulta ser un proceso sencillo ya que las empresas están ocupadas en el día a día y no se han dado el tiempo de desarrollar estos documentos, más aún, cuentan

²³ La CEJ ha desarrollado diversos insumos para el sector privado a efecto de que estos elaboren su Política de Integridad bajo lineamientos generales. La documentación desarrollada por la CEJ puede ser consultada en: <https://ce.jalisco.gob.mx/publico-en-general/pro-integridad-empresas>

con zonas grises en las que desarrollan sus actividades sin que exista certeza respecto de qué área o qué persona está a cargo de las mismas, así como de quién es responsabilidad verificarlas o supervisarlas.

Esta falta de claridad respecto de los procedimientos que llevan a cabo las empresas y sus personas colaboradoras, dejan espacios que pueden ser aprovechados por los miembros de las organizaciones para cometer delitos.

Asimismo, el **Manual de Organización y Procedimientos** debe contener todos los procedimientos que desarrolla la organización a efecto de realizar su actividad u objeto social. Por ejemplo, si se trata de una empresa transportista, deberá considerar el tipo de servicio que ofrece, quienes son sus clientes y proveedores, cuántas personas trabajadoras tiene, su organigrama, en qué lugares opera, por señalar algunos y, partiendo de ahí, deberá integrar en el Manual cada una de las actividades que desarrolla para ello, por ejemplo: el procedimiento de captación de clientes, el procedimiento de adquisición de insumos para llevar a cabo su actividad, el procedimiento de levantamiento de órdenes de transportación, el procedimiento de transportación de mercancía, el procedimiento de verificación de los choferes respecto de sus habilidades en materia de conducción y exámenes de sangre que permitan controlar que los choferes estén libres de consumo de drogas o estupefacientes, el procedimiento de pago de facturas, el procedimiento de entrega de refacciones en almacén, el procedimiento de monitoreo de las unidades, etc.

Lo anterior con el objetivo de que en el caso de que un acto de corrupción se lleve a cabo con motivo las actividades u operaciones de la empresa transportista referida en el ejemplo, ésta cuente con un documento en el que se refiera de forma específica sus actividades, las acciones que contempla cada uno de los procedimientos contenidos en dicho Manual en relación a esas actividades, las personas responsables de llevar a cabo ese procedimiento en particular, las personas responsables de verificar que se lleve a cabo ese procedimiento, así como los controles inmersos en esos procedimientos con los que cuenta la empresa para prevenir actos de corrupción.

El Manual permitirá a la empresa organizarse de tal forma que, sus personas trabajadoras sabrán exactamente las acciones que deben ejecutar en el marco de las actividades de la organización, así como los controles que deberán ser adoptados para desplegar esa actividad. En

este sentido es importante también que la empresa tenga perfiles de puestos, en los que se describan las actividades de las personas trabajadoras y en específico sus responsabilidades y obligaciones en torno a la Política de Integridad de la organización y, sobre todo, que estos les sean dados a conocer, para ello la empresa puede considerar llevar a cabo dentro de primera semana de las personas trabajadoras un curso de inducción, así como planificar capacitación o formación al respecto de manera periódica para asegurarse de que las personas trabajadoras y sus demás partes interesadas conozcan todos los documentos que integran su Política de Integridad.

Otro ejemplo pudiera presentarse en el marco de la participación de una empresa en un proceso de contratación pública, el **Manual de Organización y Procedimientos** debe identificar las acciones que deberán ejecutar sus accionistas, sus directivos, sus representantes legales, sus personas trabajadoras, entre otros, así como los controles que deberán adoptarse a efecto de prevenir actos de corrupción durante el desarrollo de esa actividad, de tal forma que el Manual debiera detallar paso a paso las acciones que deberán desplegar los miembros de la empresa para efecto de participar en procesos de contratación pública, así como el área o áreas encargadas de hacerlo, como son: el área encargada de reunir la documentación necesaria para participar en el proceso y, en caso de externalizarse esta actividad, los controles para evitar que se lleven a cabo actos de corrupción por parte de esos externos, el área encargada de desarrollar el proyecto, el área encargada de acudir a las juntas de aclaraciones, el área encargada de resguardar la información del proceso de contratación en el que se participe, el área encargada de ejecutar el servicio, la obra o de entregar el producto materia de la contratación pública, por señalar algunos ejemplos.

Dentro de estas actividades deberán establecerse en forma específica los pasos a llevarse a cabo para el desarrollo de la actividad, las normas o requisitos a los que estas actividades deban acogerse, y las áreas responsables, las políticas y controles que se encuentren inmersos en esos procedimientos, la forma de ejecutar esos controles con los que cuenta la empresa para prevenir los posibles actos de corrupción, como pudiera ser el caso en tratándose de la atención de la junta de aclaraciones en donde la empresa tendrá un acercamiento con la autoridad convocante o contratante en el proceso de contratación y, en donde podría darse el caso de que la persona servidora pública realice una petición indebida al representante de la empresa participante o, viceversa, en donde algún miembro de la empresa que acuda a la junta

de aclaraciones pretendiera hacer un ofrecimiento indebido a la persona servidora pública a efecto de favorecer a la empresa en el proceso de contratación.

En este ejemplo, el **Manual de Organización y Procedimientos** debiera establecer qué área o personas trabajadoras en específico de la organización pueden acudir o atender este tipo de reuniones, si estos deberán ir solos o acompañados, las medidas básicas a efecto de evitar acercamientos indebidos de la autoridad o de la persona que actúa en nombre de la empresa, así como la forma de documentar y de reportar estas interacciones.

Ahora bien, en el ejemplo mencionado, en caso de que se lleve a cabo un acto de corrupción y, que éste sea objeto de investigación por parte de la autoridad, lo primero que esta autoridad va a realizar es verificar si se cumplieron o no a cabalidad los procedimientos y si se adoptaron los controles necesarios para su prevención, si acudieron a dichas reuniones la persona o personas que tenían facultades para ello, entre otros.

No debe perderse de vista que en el Manual se podrá establecer la persona o personas a cargo de acudir a esas reuniones, así como la obligación del área de RRHH de la empresa de contar con perfiles de puestos actualizados en los que se establezcan los perfiles de las personas trabajadoras, su cargo, requisitos de contratación y atribuciones.

Es decir, el Manual permitirá a las organizaciones repartir funciones a sus personas trabajadoras, representantes, directivos, terceros relacionados, gestores, entre otros, lo que permitirá a las autoridades identificar en específico la o las personas que son las responsables de llevar a cabo las actividades de la empresa y las políticas y controles a los que deben ceñir su actuación.

Lo anterior, para efectos de procesos de responsabilidad administrativa y penal, es de la mayor importancia, dado que permite que la organización y las autoridades estén en posibilidades de desentrañar de forma concreta la persona o personas que participaron en actos de corrupción, por acción u omisión, así como las desviaciones a los procedimientos que permitieron se llevaron a cabo actos de corrupción.

La CEJ publicó en su página web el “Manual Distintivo Pro Integridad Empresas”,²⁴ en el que se hizo un esfuerzo por detallar cada uno de los elementos que debe contener la Política de Integridad de las empresas, para ello desarrolló una **Guía para la elaboración del Manual de Organización y Procedimientos**, en la que se señala lo siguiente:

En cuanto a los elementos específicos que debe contener el Manual se señalan los siguientes:

- a) **Organigrama de la empresa y funciones:** Se deberá plasmar un organigrama con la estructura de la empresa, así como determinar de manera detallada las funciones de cada puesto.

Respecto del organigrama se recomienda que en éste se detallen todas las áreas, con nombre y cargo de cada uno de las personas trabajadoras y que en el mismo se fijen las cadenas de mando y forma de reporte de las personas trabajadoras hacia sus jefes.

Asimismo, será necesario que las empresas cuenten con perfiles de puestos y que éstos sean actualizados de forma periódica, así como que los mismos sean compartidos con las personas trabajadoras que los desempeñan.

Una buena práctica es que las personas trabajadoras firmen su perfil de puestos tanto de conocimiento y como de comprensión y, que, en los mismos, se establezca si tienen alguna función o responsabilidad específica respecto de la Política de Integridad.

En ocasiones, las empresas tienen áreas que no se comunican entre sí, de tal forma que, de nada sirve que RRHH elabore y archive los perfiles de puestos si estos no son comunicados al personal que los desempeña.

También resulta relevante que en aquellos casos en los que se detectan cargos o puestos más expuestos o más vulnerables a los actos de corrupción, como pudieran ser el área de proyectos, el área de compras, el área comercial, el área contable, el área de almacén, entre otros.

²⁴ El “Manual Distintivo Pro Integridad Empresas” publicado por la CEJ puede ser consultado en su página web, así como en el siguiente link: https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/manual_distintivo_pro_integridad_v6_version_distintivo.pdf Chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcgltclfindmkaj/

Al respecto de este tema es importante señalar que la Norma ISO 37001:2016 establece la obligación de la organización de identificar los cargos o puestos más expuestos al soborno, así como las medidas y controles específicos respecto de sus funciones, especialmente respecto de aquellas que han sido identificadas como las más vulnerables al soborno. Esta obligación denota la importancia que tiene no sólo identificar el riesgo de corrupción y de contar con controles que permitan mitigarlo, sino también de que las personas que estén a cargo de las actividades respecto de las cuales se han identificado riesgos tomen un rol activo en la ejecución de la Política de Integridad y desempeñen sus funciones con pleno conocimiento de lo que les corresponde hacer para prevenir esos riesgos de corrupción.

Este tema volverá a presentarse en el caso de la capacitación o formación y en el tema de la comunicación de la Política de Integridad.

- b) **Procesos específicos:** El manual deberá contener los procesos específicos realizados por la empresa, así como el personal encargado de llevarlos a cabo y su finalidad.

La empresa deberá identificar los procesos necesarios y su aplicación a través de la organización, igualmente, deberá determinar las entradas y salidas deseadas de los procesos, los criterios y métodos necesarios para su eficaz operación y control, así como los recursos necesarios, responsabilidades y los involucrados. La empresa deberá evaluar de manera constante los procesos y realizar los cambios necesarios para garantizar que alcancen los resultados deseados y su mejora continua.

Una buena práctica es que los Manuales de Procesos, detallen el proceso, los subprocesos, las áreas o personal a cargo de los mismos y, en los casos que corresponda su vinculación con la Política de Integridad de la Empresa.

- c) **Mapeo de áreas vulnerables de la empresa:** Se deberá realizar un mapeo de aquellas áreas de la empresa que por naturaleza de sus funciones sean susceptibles de cometerse hechos de corrupción.

En 2013, la OCDE, la UNODC y el Banco Mundial publicaron el “Manual de Ética y Cumplimiento para Empresas”,²⁵ en éste se explica que *“El objetivo principal de la evaluación de riesgos es entender mejor la exposición a riesgos, de manera que se puedan tomar decisiones más informadas en cuanto a su gestión... el ejercicio de evaluación del riesgo de cada empresa es único, dependiendo del negocio, tamaño ubicación, etc. de cada una.”*

En el Manual de Ética y Cumplimiento para Empresas se describe un método estructurado que las empresas pueden seguir para realizar su evaluación del riesgo de corrupción, tal y como se menciona a continuación:

“Método de evaluación del riesgo”

Paso 1: Establecimiento del proceso

Un entendimiento de los riesgos, esquemas y consecuencias legales potenciales de la corrupción es prerrequisito para una evaluación efectiva del riesgo. Por lo tanto, es necesario crear conciencia entre los miembros clave de los grupos de interés de la empresa que participarían en el proceso. Se podría considerar un taller introductorio preparado por el propietario de la política o programa anticorrupción (por ejemplo, jurídica, gestión de riesgos, ética y cumplimiento) y si fuera posible, por la alta gerencia, para explorar los riesgos de corrupción con más detalle. El objetivo es abordar el (sensible) tema de la corrupción, reconocer que la empresa podría estar expuesta a este riesgo e identificar los pasos para examinar la exposición al mismo. Si una empresa desea identificar su exposición a este riesgo y se compromete a realizar una evaluación efectiva del mismo, debe considerar:

- *¿Quién es el propietario del proceso y cuáles son los grupos clave de interés?*
- *¿Cuánto tiempo se invertirá en el proceso?*
- *¿Qué tipo de datos se debe recolectar y cómo?*
- *¿Qué recursos externos se necesitan?*

²⁵ El “Manual de Ética y Cumplimiento para Empresas”, puede ser consultado en el siguiente link: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2013/01/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business_8a954f49/a93ea9f6-es.pdf

- *¿Qué marco se empleará para documentar, medir y gestionar el riesgo de corrupción?*

Paso 2: Identificación de riesgos

En este paso la empresa identificaría los factores de riesgo (por ejemplo ¿por qué habría corrupción en nuestra empresa?) y los riesgos y esquemas (v.g., ¿cómo se cometerían actos de corrupción en nuestra empresa?). Durante esta etapa la empresa podría plantearse preguntas como: ¿en qué parte de nuestro proceso comercial hay exposición al riesgo de corrupción, qué tipo de transacciones y arreglos con personas trabajadoras del gobierno y terceros podrían generar este riesgo y cuáles de los lugares donde hacemos negocios presentan más riesgo de corrupción que otros?

Las empresas tienen varias formas de recolectar datos e información sobre por qué y cómo ocurre el riesgo de corrupción. Estas incluyen:

- *Investigación de oficina.*
- *Informes de auditoría interna sobre riesgos de cumplimiento, incidentes pasados de incumplimiento y riesgos comunes de corrupción.*
- *Fuentes externas, como investigación sobre casos o alegatos de corrupción en la industria y perfiles de países.*
- *Entendiendo las áreas específicas de interacción potencial directa o indirecta con personas trabajadoras gubernamentales.*
- *Entrevistas con personas que cumplen funciones jurídicas, gestión de riesgos, ética y cumplimiento, auditoría interna y adquisiciones, así como la alta gerencia de la empresa/de las divisiones a nivel de país, región o localidad.*
- *Encuestas, incluyendo autoevaluación de las personas trabajadoras y partes externas.*
- *Talleres o sesiones de lluvia de ideas para explorar riesgos de corrupción.*

Paso 3: Clasificación del riesgo inherente

Para asignar recursos de manera eficiente y efectiva a los riesgos de corrupción identificados de una empresa y los esquemas relacionados, una buena práctica es clasificar tanto

la probabilidad de ocurrencia de cada esquema como el impacto potencial de dicha ocurrencia. El objetivo es asignar un orden de prioridad a las respuestas a estos riesgos de corrupción en un formato lógico con base en una combinación de su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en caso de ocurrencia. Habrá algo de subjetividad en esta evaluación y la clasificación se verá influenciada por la experiencia y antecedentes de las personas involucradas en la misma. Se puede emplear una escala cualitativa simple para clasificar la probabilidad de cada esquema, como por ejemplo (i) alta, media o baja, o (mi) muy alta, alta, media, baja y muy baja, o también se podría emplear una escala cuantitativa con puntajes asignados a juicio a cada esquema.

La combinación de las evaluaciones de la probabilidad y del impacto potencial de cada esquema de corrupción produce una evaluación del riesgo inherente de corrupción. El riesgo inherente representa el nivel general de riesgo de cada esquema sin considerar los controles existentes. Es en estas áreas donde los controles de mitigación pueden ser más importantes para mitigar los esquemas de corrupción.

Paso 4: Identificación y clasificación de controles de mitigación

Ya identificados los riesgos y esquemas de corrupción, el equipo de evaluación de riesgos debe considerar emprender el proceso de graficar los controles existentes y las actividades de mitigación de cada riesgo y esquema. Esto es importante porque los controles deben ser proporcionales a la probabilidad y a los resultados potenciales de una mala conducta. Al documentar los controles, la empresa debe diferenciar entre controles **específicos del esquema** y controles **generales (a nivel de entidad)** y los controles **preventivos v. de detección**. La mayor parte de los controles identificados pueden ser preventivos o de detección, aunque algunos pueden servir a ambos propósitos. La información sobre los controles relevantes se puede obtener a través de diferentes medios. Aunque la revisión de la documentación de controles y procesos es generalmente un paso clave, los controles relevantes también pueden ser identificados mediante entrevistas y encuestas específicas realizadas a los

grupos de interés, quienes pueden ayudar a identificar los controles apropiados. Además, durante esta etapa, el equipo o la persona que lidere el esfuerzo de evaluación del riesgo de corrupción podría también evaluar con los propietarios del proceso comercial si los controles y programas de mitigación en realidad funcionan de conformidad con la política y el proceso. Es común seleccionar varios controles para cada riesgo y esquema. Al final de esta etapa, la empresa probablemente tenga ya identificados los controles de mitigación relevantes, si los hay, para cada riesgo y esquema identificados en el paso 2.

Existen varias formas de clasificar y comunicar el diseño y efectividad de los controles de mitigación. Se podría emplear una escala cualitativa para clasificar cada conjunto de controles que mitigan un riesgo o un esquema ya sea como (i) efectivo/bajo riesgo, parcialmente efectivo/riesgo medio o ineficiente/alto riesgo, o (ii) muy efectivo/riesgo muy bajo, efectivo/bajo riesgo, parcialmente efectivo/riesgo medio, más o menos efectivo/alto riesgo e ineficiente/riesgo muy alto, o en su lugar, una escala cuantitativa con puntajes numéricos aplicados a cada esquema.

Paso 5: Cálculo del riesgo residual

El riesgo residual es el remanente de riesgo que queda después de considerar el impacto de los controles de mitigación sobre la reducción del riesgo. A pesar de los programas anticorrupción y de sus respectivos controles internos de mitigación del riesgo de que se presenten esquemas de corrupción, generalmente sigue siendo posible que se presenten dichos riesgos. Como resultado, siempre quedará algún nivel de riesgo residual por cada esquema de corrupción. Una evaluación del riesgo residual es entonces un elemento importante que se puede utilizar para evaluar si los controles existentes son efectivos y proporcionales al nivel del riesgo inherente. Tal como sucede con el riesgo inherente, hay un elemento de juicio al evaluar el riesgo residual de cada riesgo/esquema de corrupción. Si se aplicó una escala cualitativa tipo alto/medio/bajo para clasificar el riesgo inherente y los controles, se puede emplear una escala similar para el riesgo residual. Por otra parte, si se identifican controles

fuertes para mitigar el esquema de riesgo inherente alto, el riesgo del control sería bajo y el riesgo residual probablemente se definiría como bajo. Si se emplea una escala cuantitativa para determinar la clasificación y control del riesgo inherente, el riesgo residual se podría calcular como una función del riesgo inherente y del riesgo del control. Se podría tener que asignar rangos de puntajes para determinar si el riesgo residual es bajo, medio o alto.

Paso 6: Desarrollo de un plan de acción

La empresa puede evaluar el riesgo residual de cada esquema de corrupción para determinar si se requiere una respuesta al riesgo de corrupción, y si es así, cuáles serían los elementos del plan. Un factor determinante del plan de respuesta es el nivel de tolerancia de riesgos, el cual varía de una empresa a otra. Los esquemas de corrupción que presentan un riesgo residual ubicado dentro del rango de tolerancia de riesgos fijado por la gerencia y aprobado por los encargados del gobierno de la empresa no requieren mitigación adicional de riesgos. La gerencia puede decidir implementar una mitigación de riesgo adicional si cree que la razón costo-beneficio es atractiva, pero esto no es esencial. En cambio, los esquemas de corrupción que presentan un riesgo residual que se sale del rango de tolerancia fijado por la gerencia y aprobado por los encargados del gobierno sí requieren que se tomen medidas para reducir el riesgo hasta que se encuentre dentro de dicho rango de tolerancia. Para esto, se requiere un plan de respuesta al riesgo de corrupción.

Documentación de los resultados.

Registro de riesgos

Las evaluaciones del riesgo de corrupción generalmente se documentan usando hojas de cálculo o plantillas de bases de datos detalladas a manera de registro del riesgo. Cada factor de riesgo, riesgo y esquema se puede documentar individualmente en un registro de riesgo. Ese registro también se puede utilizar para documentar las clasificaciones de cada riesgo y esquema, así como los programas y controles que mitigan cada riesgo.

La siguiente es una ilustración de una plantilla de registro de riesgo:

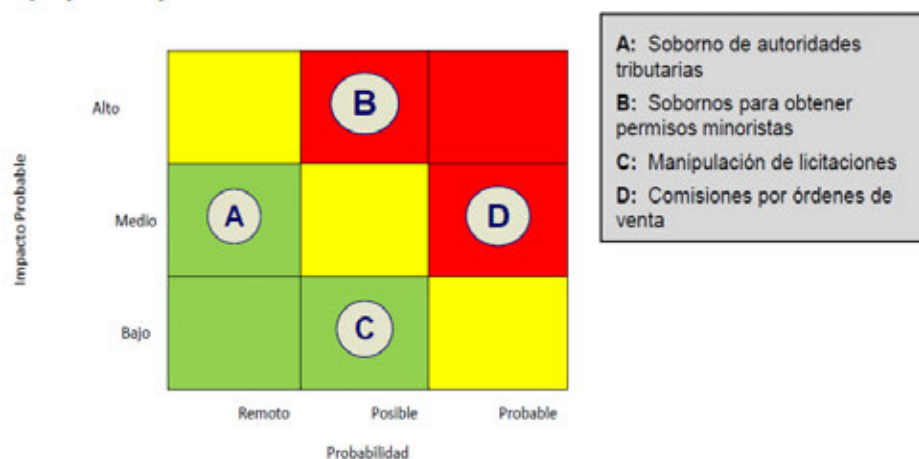
Ubicación/Región: ABC Unidad Comercial: XYZ								
Factor de riesgo de corrupción	Riesgo de corrupción	Esquema de corrupción	Probabilidad	Impacto potencial	Riesgo inherente	Controles de la corrupción	Clasificación del riesgo del control	Clasificación riesgo residual
Clima comercial local	Sobornos a funcionarios gubernamentales	Pagos inapropiados potenciales a funcionarios del gobierno para obtener permisos	Medio	Alto	Alto	- Política global anticorrupción y procedimientos que incluyan contenidos específicos sobre pagos a funcionarios gubernamentales - Capacitación en anticorrupción para empleados, diseñada específicamente para las regiones seleccionadas y funciones clave - Línea global para denuncias - Auditorías anuales anticorrupción sobre pagos a funcionarios gubernamentales	Efectivo	Medio

Mapas de calor

Los mapas de calor también son una herramienta efectiva para resumir los resultados de una evaluación del riesgo de corrupción. Un mapa de calor muestra los riesgos identificados por la empresa sobre un fondo de diferentes colores según su impacto probable y potencial. Cada color representa un nivel general diferente de riesgo. Los mapas de calor simples generalmente tienen secciones rojas, amarillas o verdes que denotan alto riesgo, riesgo medio y bajo riesgo, respectivamente.

Los mapas de calor se pueden utilizar tanto para ilustrar una apreciación consolidada para toda la empresa como para ilustrar apreciaciones por ubicación o función. Estos mapas son de diseño flexible y se pueden desarrollar para riesgos individuales o pueden mostrar categorías que incluyen varios tipos diferentes de riesgo.

Ejemplo de mapa de calor -



Relación entre la evaluación de riesgos y otros elementos del programa de cumplimiento

Una buena evaluación del riesgo de corrupción permite a las empresas desarrollar y mantener un programa de cumplimiento diseñado específicamente para ellas con base en sus riesgos. La evaluación de riesgos implica entender cómo están funcionando los diferentes programas y controles anticorrupción en una empresa, así como su efecto en los riesgos. Solo entonces puede la empresa dar un mejor uso a los recursos de cumplimiento. Por ejemplo, la capacitación de personas trabajadoras es una pieza crítica en un programa de cumplimiento anticorrupción, pero no siempre es logísticamente práctico brindar la misma capacitación anticorrupción, con la misma intensidad, a todas las personas trabajadoras de una empresa grande. Una solución podría ser proporcionar una capacitación a medida y enfocada hacia las personas trabajadoras cuyas actividades se desarrollen en áreas de alto riesgo de corrupción. La capacitación, como casi todos los demás aspectos de un programa anticorrupción efectivo, debe ser focalizada, y una herramienta para hacer que las capacitaciones lo sean es considerar los resultados de la evaluación del riesgo.

La evaluación del riesgo como un proceso dinámico permanente

Es preciso realizar una evaluación efectiva del riesgo de corrupción periódicamente, por ejemplo, una vez al año. También se pueden presentar eventos detonantes, como el

ingreso a nuevos mercados, reorganizaciones importantes, fusiones y adquisiciones, que generan oportunidades para actualizar la evaluación. Una distribución continua y efectiva de recursos requiere de un entendimiento actualizado y preciso de los riesgos.

Sin el apoyo de la gerencia de alto nivel, las evaluaciones de riesgos pueden llegar a convertirse en un ejercicio académico que no surte un efecto práctico en la empresa. Para mitigar este riesgo, la participación activa de la gerencia es primordial. La gerencia debe ser la responsable de realizar la evaluación de riesgos y de informar periódicamente a los encargados del gobierno de la empresa el estado y resultados de la evaluación y la implementación de cualquier plan de mitigación de riesgos resultante. Para las empresas más grandes, una buena estrategia es también que la evaluación del riesgo de corrupción le corresponda a las unidades operacionales y oficinas regionales. Bajo este método, cada unidad operacional/oficina regional se encarga de efectuar la evaluación relacionada con su segmento. Esto permite a los individuos que tienen el conocimiento local, comercial e industrial específico diseñar la evaluación de riesgos de cada segmento relevante con base en parámetros y lineamientos suministrados por un propietario centralizado (por ejemplo, la casa matriz).”

Por su parte, la ISO 37001:2016 en relación con la evaluación del riesgo de soborno señala lo siguiente:

4.5 Evaluación del riesgo de soborno

4.5.1 La organización debe realizar de forma regular evaluaciones del riesgo de soborno, las cuales deben:

- a) identificar el riesgo de soborno que la organización podría anticipar razonablemente teniendo en cuenta los factores enumerados en 4.1 (comprensión de la organización y su contexto);*
- b) analizar, evaluar y priorizar los riesgos de soborno identificados;*
- c) evaluar la idoneidad y eficacia de los controles existentes de la organización para mitigar los riesgos de soborno evaluados.*

4.5.2 La organización debe establecer criterios para evaluar su nivel de riesgo de soborno, que debe tener en cuenta las políticas y objetivos de la organización.

4.5.3 La evaluación del riesgo de soborno debe ser revisada:

- a) de forma regular de modo que los cambios y la nueva información puedan ser adecuadamente evaluados basados en el tiempo y frecuencia definidos por la organización;*
- b) en el caso de un cambio significativo en la estructura o las actividades de la organización.*

4.5.4 La organización debe conservar la información documentada que demuestre que se ha llevado a cabo la evaluación del riesgo de soborno, y que se ha utilizado para diseñar o mejorar el sistema de gestión antisoborno.”

Considerando lo anterior, lo más conveniente es que la empresa identifique sus riesgos partiendo de sus actividades/procesos y considerando el área o personas trabajadoras que, de forma concreta realizan esas actividades/procesos. Asimismo, la empresa deberá plantearse los riesgos de que se comentan actos de corrupción en el marco de esas actividades, así como las posibles modalidades o formas para ello, de ahí la importancia de que las empresas conozcan e identifiquen los riesgos de corrupción que pueden presentarse en el desarrollo de sus actividades, esto considerando tanto las diversas figuras de infracciones graves de particulares previstas en la LGRA como los delitos previstos en el CPF y en el CPCh.

Un ejemplo de esto es lo relativo a la contratación indebida de ex personas servidoras públicas, que pudiera presentarse en la organización, actualizando con ello el riesgo de corrupción que podría presentarse en el marco del proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal de cualquier organización a cargo de su área de RRHH o Capital Humano respectiva. Lo anterior, al contratarse a una persona que durante el año previo fue persona servidora pública y, que, en ese cargo, poseyó información privilegiada que directamente adquirió con motivo de su empleo, cargo o comisión en el servicio público y, quien podría permitir que el contratante se beneficiara en el mercado o se colocara en una situación ventajosa frente a sus competidores.

Es decir, partiendo de una actividad y procesos específicos que desarrolla la organización se puede calcular el riesgo inherente, siendo importante no olvidar que la matriz de riesgos debe centrarse en aquellas actividades

sustanciales y estratégicas que realiza la empresa y no únicamente en aquellas que realice como soporte de las primeras.

Ahora bien, para efecto de calcular el riesgo inherente se tendrá que multiplicar el valor del impacto por la probabilidad de ocurrencia. Mientras que, para calcular el riesgo residual, se deben considerar los controles con los que cuente la organización para mitigar esos riesgos y su vulnerabilidad.

A efecto de valorar los riesgos de corrupción en las empresas, se sugiere utilizar una escala de valores sencilla para evitar complicar la valoración de riesgos de corrupción, tanto del riesgo inherente como del riesgo residual, un ejemplo podría ser una escala de tres valores: bajo, medio y alto.

También, es importante recordar que lo más importante de los riesgos de corrupción, es su identificación, es por ello que es ésta la actividad en la que más deben centrarse las organizaciones, de nada sirve valorar riesgos si no están identificados en nuestra matriz los riesgos de corrupción más importantes o que con más frecuencia se nos presentan.

De acuerdo a lo anterior, la fórmula para calcular el riesgo inherente es la siguiente:

$$\text{Impacto} \times \text{Probabilidad} = \text{Riesgo Inherente}$$

Mientras que la fórmula para calcular el riesgo residual es la siguiente:

$$\text{Riesgo Inherente (Probabilidad} \times \text{Impacto)} \times \text{Vulnerabilidad} = \text{Riesgo Residual}$$

Ahora bien, en cuanto a los valores que pueden considerarse se puede tomar como referencia los siguientes elementos:

- **Impacto:** Se considera la gravedad de las sanciones administrativas, la gravedad de las sanciones penales, el contexto nacional (federal y estatal) en la investigación de este tipo de conductas tanto por las autoridades nacionales como federales, administrativas y penales, el impacto reputacional, el impacto económico, el impacto a nivel sancionatorio y en la continuidad del negocio que pudiera materializarse para la organización.

Los valores a considerar en este rubro pueden ser los siguientes:

1 = Impacto Bajo

2 = Impacto Medio

3 = Impacto Alto

- **Probabilidad:** Se considera el contexto de la organización (interno y externo), la frecuencia con que las autoridades administrativas y penales, federales y locales, investigan estas infracciones y/o delitos, la actividad y/o el proceso identificado como riesgo de corrupción, el volumen de la actividad y/o proceso, es decir, con qué frecuencia la empresa desarrolla esa actividad, el lugar en el que opera, incidencias previas documentadas o comentadas por la organización, entre otros. Para valorar este elemento se pueden tomar en consideración estadísticas sobre las investigaciones realizadas por las autoridades. Los valores a considerar en este rubro pueden ser:

1 = Probabilidad Baja

2 = Probabilidad Media

3 = Probabilidad Alta

- **Riesgo Inherente:** Es el riesgo de corrupción identificado para la empresa, antes de aplicarse los controles financieros y no financieros con los que cuenta la organización. La escala de valores puede ir del 1 al 9, considerando lo siguiente:

De 1 a 3 = Riesgo Inherente Bajo

De 4 a 6 = Riesgo Inherente Medio

De 7 a 9 = Riesgo Inherente Alto

- **Vulnerabilidad de los controles:** Es la evaluación que se hace de los controles financieros y no financieros con los que cuenta la asociación, los cuales funcionan o no como mitigantes ante el riesgo de delito, dependiendo de su idoneidad, eficacia, vigilancia, entre otros. Los criterios que se pueden tomar en cuenta son:

4 = No cuentan con un control

3 = Cuentan con un control informal

2 = Cuentan con un control formalizado en una política

1 = El control está documentado, es revisado por un tercero o resulta eficaz

- **Riesgo residual:** Es el riesgo de corrupción que resulta una vez que han sido considerados los controles. La escala de valores va del 1 al 36, considerando lo siguiente:

De 1 a 9 = Riesgo Residual Mínimo
De 10 a 18 = Riesgo Residual Bajo
De 19 a 27 = Riesgo Residual Medio
De 28 a 36 = Riesgo Residual Alto

Un ejemplo de esto es el siguiente:

Respecto del proceso de RRHH, en relación con la Política de selección, reclutamiento y contratación de personal, subproceso de selección de personal, mismo que está a cargo del área de contrataciones de personal se identifica un posible riesgo de corrupción consistente en que se realice una contratación indebida de una ex persona servidora pública que suponga una ventaja competitiva para su nuevo empleador.

Al respecto, considerando los elementos referidos en impacto y probabilidad en párrafos anteriores, se le ha asignado un valor de impacto medio (2) y una probabilidad también media (2), esto nos lleva a un Riesgo inherente medio con un valor de 4, después de multiplicar $2(\text{impacto}) \times 2(\text{probabilidad})$.

Dado que la empresa cuenta con controles formalizados, sin que los mismos sean supervisados, se le da un valor 2 en vulnerabilidad de los controles, de ahí que se multiplique el Riesgo Inherente con valor de 4 por la vulnerabilidad con valor de 2, dando como resultado 8, que en nuestra escala de valores supone un Riesgo Residual Mínimo.

Este ejemplo permite comprender la forma en que las organizaciones pueden valorar los riesgos de corrupción, una vez que los mismos han sido identificados y analizados.

Lo anterior puede plasmarse en una Matriz de Riesgos de Corrupción como la que se muestra a continuación, a efecto de que cada área tenga la posibilidad de identificar sus riesgos de corrupción a detalle, así como los controles con los que se cuentan para mitigarlos.

A c t i v i d a d / P r o c e s o	Política / Procedimi ento	Actividad específica / Subproces o	Área a cargo de la actividad o proceso	Riesgo	Descripci ón del riesgo	Impacto	Probabilid ad	Riesgo inherente	Controles Financieros y No Financieros	Vuln erab ilidad	Riesgo residual
P r o c e s o d e R R H H	Política de selección, reclutami ento y contratac ión de personal (Se debe mencionar en específic o el nombre del documen to en el que se identifica	Selección de personal	RRHH Área de contrata ción de personal	Contratac ión indebida de ex personas servidora s públicas, previsto en el art. 72 de la LGRA	Que, durante el proceso de contrata ción de un nuevo miembr o, no se verifiqu e por parte del área de RRHH si el candida to se	Considerando las sanciones que podrían imponerse es un impacto medio porque éstas pueden ser: a) Sanción económica que podrá alcanzar hasta dos tantos de los beneficios obtenidos, en caso de no haberlos obtenido, por el equivalente a la cantidad de 1,000 hasta 1,500,000 veces el valor	La probabili dad de ocurrenci a es media. Consider ando las sanciones que podrían imponers e, la empresa puede, para calcular la probabili dad de	Riesgo Inherente Medio	1.- Política de selección, reclutamient o y contratación de personal. 2.- Proceso de debida diligencia robusto que se practica la ex persona servidora pública.		Riesgo residual mínimo

	esta Política)				desempeñó en el último año en el servicio público y, si esto podría traerle una ventaja a la organización.	diario de la Unidad de Medida y Actualización; b) Inhabilitación temporal para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas, por un periodo que no será menor de 3 meses ni mayor de 10 años; c) La suspensión de actividades, por un periodo que no será menor de 3 meses ni mayor de 3 años, la cual consistirá en detener, diferir o privar temporalmente a los particulares de sus actividades comerciales, económicas, contractuales o de negocios por estar vinculados a faltas administrativas graves previstas en esta Ley;	que esto ocurra. Otra de las cuestiones que debe considerarse es si la empresa ha tenido conocimiento de que en su organización se han llevado a cabo este tipo de contrataciones.			1	
--	-------------------	--	--	--	--	--	---	--	--	---	--

						d) Disolución de la sociedad respectiva, la cual consistirá en la pérdida de la capacidad legal de una persona moral, para el cumplimiento del fin por el que fue creada por orden jurisdiccional y como consecuencia de la comisión, vinculación, participación y relación con una Falta administrativa grave prevista en esta Ley; e) Indemnización por los daños y perjuicios ocasionados a la Hacienda Pública Federal, local o municipal, o al patrimonio de los entes públicos. No debe perderse de vista que la imposición de una sanción pudiera					
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

						suponer un impacto económico importante para la empresa que va de 1,000 hasta 1,500,000 veces el valor diario de la Unidad de Medida y Actualización. Asimismo, se deberá tomar en consideración el riesgo reputacional que podría darse para la organización.					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Las sanciones por contratación indebida de ex personas servidoras públicas (art. 72 LGRA), conforme al art. 81 LGRA (texto vigente, DOF 02/01/2025), pueden incluir: para personas morales, multa de 1,000 a 1,500,000 UMA, inhabilitación (3 meses a 10 años), suspensión de actividades (3 meses a 3 años), disolución e indemnización; para personas físicas, multa de 100 a 150,000 UMA, inhabilitación (3 meses a 8 años) e indemnización. (UMA 2025 = \$113.14 MXN diarios. Ejemplo: 1,000 UMA $\approx$ \$113,140; 1,500,000 UMA $\approx$ \$169,710,000 con UMA 2025).

La Matriz de Riesgos, deberá ser una herramienta viva que permita a las empresas gestionar sus riesgos de corrupción, así como ir mejorando los controles con los que se cuentan para mitigarlos, de tal forma que se logre el menor valor posible en la vulnerabilidad de los controles o, que se vayan implementando otros que permiten que el control sea cada vez más eficaz.

Finalmente, es importante señalar que en el Manual podrán incluirse los demás elementos de la Política de Integridad, con excepción del Código de Conducta, el cual se sugiere sea publicado de forma independiente. Esto es importante señalarlo toda vez que, a efecto de no contar con diversos documentos, una forma simplificada de documentar la Política de Integridad es contar con un solo documento el cual pudiera denominarse Manual, en el que se desarrollen todos los elementos previstos en el artículo 25 de la LGRA.

En este tenor, la SFP ha realizado diversos esfuerzos por proveer de herramientas a las organizaciones que opten por adoptar una Política de Integridad. Uno de estos elementos es precisamente un modelo de Manual de Integridad, el cual está referido como **Anexo 1.1**.

Al respecto, es importante señalar que dicho modelo sigue la estructura de la Norma ISO 37001:2016 Sistemas de Gestión Antisoborno y, por ello, en este no se prevén los procedimientos de la organización, sino los elementos de un Sistema de Gestión Antisoborno. De tal forma que, no deben confundirse.

Asimismo, es importante señalar que en el propio Modelo de Manual desarrollado por la SFP se contemplan elementos que, si bien están referidos al Sistema de Gestión Antisoborno tomados de la Norma ISO 37001:2016, son compatibles con algunos de los elementos de la Política de Integridad, como lo relativo a una Política de Integridad, Política de regalos, donaciones y patrocinios, Formación de las personas trabajadoras y demás partes interesadas a las que les resulte aplicable, comunicación de la Política a sus partes interesadas, atención y gestión del canal de denuncias, realización de investigaciones internas, auditoría interna al Sistema, Supervisión del Sistema y Mejora Continua por parte del Órgano de

Gobierno, Alta Dirección y Función de Cumplimiento, por señalar algunos de los elementos que resultan comunes, aún y cuando, en algunos casos, se les denomina de forma diferente.

No obstante, ello, hay que hacer una aclaración importante en cuanto a la Política de Integridad prevista en el Artículo 25 de la LGRA y la Política Antisoborno que contempla la Norma ISO 37001:2016, como uno de sus requisitos. Esto porque si bien la LGRA habla de una Política de Integridad, ésta está integrada por diversos elementos y, por ello, más que una política se trata de un Sistema o de un Programa de Integridad que engloba Manuales, Procesos, Políticas y Objetivos, mientras que cuando la Norma ISO 37001:2016 habla de Política Antisoborno se refiere a *“intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección o su órgano de gobierno”*, es decir la Política de Integridad en la LGRA es el todo, mientras que en la Norma ISO 37001:2016, el todo es el Sistema de Gestión Antisoborno y uno de sus requisitos es la Política Antisoborno.

Atento a lo anterior, es importante señalar que la SFP elaboró un Modelo de Política de Integridad, el cual se puede consultar en el **Anexo 3. Modelo de Política de Integridad**.

Asimismo, en algunos casos encontraremos algunos requisitos de la Norma ISO 37001:2016 que, si bien no están referidos como uno de los elementos de la Política de Integridad, sí que lo están dentro del propio Sistema de Integridad y éste no podría concebirse como tal sin contar con ellos.

Tal es el caso del apartado relativo a Liderazgo en la norma ISO 37001:2016, que fue traído a colación dentro de los insumos desarrollados por la SFP, En este apartado se contemplan tres figuras relevantes dentro de las empresas para garantizar el propio funcionamiento del Sistema de Gestión Antisoborno, como son el Órgano de Gobierno, la Alta Dirección y la Función de Cumplimiento. Estas tres figuras tienen obligaciones y responsabilidades específicas dentro del propio Sistema y, sin su compromiso y liderazgo, el Sistema como tal es impensable, dado que, si no se cuenta con la voluntad y el compromiso de los altos directivos de una organización con el Sistema de Integridad, poco o nada se podrá hacer para su debida implementación.

Sin duda es un acierto que la SFP haya retomado este requisito de los Sistemas de Gestión Antisoborno identificado como “Liderazgo” y lo haya traído a colación en la Política de Integridad prevista en la LGRA, como resultado del reconocimiento que se hace respecto de lo que se conoce como “The tone of the top” en los Programas de Compliance y la importancia de que la Cultura de Integridad sea acogida desde el nivel

jerárquico más alto de la organización hasta el nivel más bajo, siendo evidente que serán los directivos de la organización los que podrán impulsar y apoyar la debida implementación de la Política de Integridad dentro de su empresa, así como, que será su ejemplo el mejor aliciente para que los demás personas trabajadoras se tomen en serio la Integridad dentro de su organización.

Ahora bien, como parte de los insumos creados por la SFP debe decirse que se crearon dos anexos adicionales a efecto de apoyar a las organizaciones a elaborar su **Matriz de Riesgos de Soborno**, mismos que pueden ser consultados en los **Anexos 1.2. y 1.3.**

Por último, cabe señalar que en el “DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO”

, se retoman las referidas al primer elemento relativo al Manual de Organización y Procedimientos:

- a) Realizar, como análisis inicial, una evaluación del riesgo legal de anticorrupción según la actividad principal de la empresa, su interacción o no con funcionarios públicos, intermediarios y leyes aplicables.
- b) Contar con un proceso documentado para la evaluación de riesgo de proveedores, contratistas, intermediarios y socios comerciales.
- c) Establecer en procedimientos la segregación de funciones principalmente en áreas que pudieran ser de control como finanzas, tesorería, contabilidad y compras.
- d) Desarrollar procesos de alertas de comportamiento para proveedores, contratistas, intermediarios y socios comerciales que identifiquen y mitiguen el riesgo de corrupción.
- e) Realizar mapeos para identificar áreas vulnerables en la estructura de la organización, que sirvan de base para las políticas y procedimientos.
- f) Definir responsabilidades y procesos para la toma de decisiones y capacitar conforme a roles y puestos jerárquicos.
- g) Registrar en políticas y procedimientos señales de alerta de riesgo particulares de la empresa.
- h) Incluir última fecha de actualización en documentos normativos.
- i) Establecer mecanismos de supervisión en procesos de alto riesgo.
- j) Implementar procesos efectivos de evaluación y análisis (debida diligencia) de terceros para
- k) controlar y reducir el riesgo de intermediación.
- l) Definir lineamientos para la contratación de abogados externos, contadores u otros profesionistas.

- m) Incluir Cláusula de Anticorrupción en todos los contratos y de manera obligada con intermediarios y proveedores.
- n) A nivel Cámara Empresarial emitir y difundir Guías de Integridad Empresarial, o Modelos de Código de Conducta y Manual de Implementación, enfocados a Pymes, para una fácil implementación del cumplimiento de la LGRA, que sirva también a proveedores.
- o) Tomar como base las certificaciones de Responsabilidad Social para iniciar programas de integridad.
- p) Elaborar códigos alineados a los estándares de clientes internacionales.
- q) Realizar documento guía para afiliados sobre las obligaciones de personas morales incluidas en la Ley General de Responsabilidades Administrativas y para la implementación de programas de integridad.

Segundo elemento de la Política de Integridad: Código de Conducta

El **Código de Conducta** pretende ser dentro de las instituciones una guía que contiene los principios, valores y conductas deseables, también establece cómo tratar a las personas colaboradoras, a los proveedores, a los clientes, a los directivos, y a todas las personas relacionadas con la operación de una empresa, de una manera apropiada y ajustándose a los objetivos de la misma.

Además, la implementación del **Código de Conducta** es una herramienta útil para promover la cultura de integridad empresarial y de cero tolerancia a la corrupción y al soborno.

Cabe destacar que **no existe un formato estándar**, éste debe adecuarse al giro del negocio, a la cultura, al tamaño y a la regulación de la empresa. Lo que sí es importante es que este documento sea de **fácil lectura y entendimiento** para las personas colaboradoras y que éste se socialice dentro de la propia empresa mediante la capacitación respectiva.

La SFP desarrolló una **Plantilla de Código de Conducta** que puede ser consultada en el **Anexo 2 Plantilla de Código de Conducta**.

De igual forma, el PNUD elaboró en el 2018 el “**Manual de Implementación del Código de Conducta para Pymes**”²⁶ el cual tiene como objetivo consolidar la política de integridad empresarial en México mediante el acompañamiento a Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas (Pymes) en la implementación del segundo componente de la Política de Integridad de

²⁶ (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México (PNUD), 2018). Manual de Implementación del Código de Conducta para Pymes. Recuperado de: https://procurement-notice.undp.org/view_file.cfm?doc_id=206597

la SFP en el marco de lo dispuesto en el artículo 25 de la LGRA, esto a través del acercamiento de **herramientas para la prevención de la corrupción** y la consolidación de una Política de Integridad en el sector privado.

Este Manual establece los elementos mínimos y contiene la metodología a seguir para implementar un Código de Conducta en las empresas, por ello a continuación se presentan los elementos más importantes que en éste se detallan:

1. **Mensaje de la Dirección General:** El Código de Conducta debe ser presentado por la Dirección General o la alta dirección, que destacará los factores de integridad de la empresa, como la honestidad, la lealtad y la congruencia. Se recomienda elaborar un **mensaje sencillo y congruente** con la cultura de la empresa, que inspire tanto a los líderes como al resto de las personas colaboradoras.
El mensaje de la alta dirección suele ser el primer aspecto del Código ya que representa un respaldo de la misma en la implementación de una política de integridad que irá permeando en toda la cultura de la institución; además, suele ser un compromiso de actuar con el ejemplo para los tomadores de decisiones. (**Anexo 2.1. Mensaje de la Dirección General**)
2. **Misión, visión, valores:** El segundo elemento que se suele presentar en este tipo de códigos es la filosofía de la empresa que, entre otras cosas, dependiendo del tamaño, suele considerar la misión, la visión y los valores.

Recordemos, de manera muy simplificada, que la misión define “la razón de ser” de la empresa, ésta suele no tener vigencia ya que representa “quiénes somos”; la visión suele representar el destino de la organización, “cómo nos visualizamos en el futuro” y por lo general suele tener una fecha compromiso para lograrse; y los “valores”, como lo define el blog de hubspot²⁷, suele representar la cultura de la empresa, son los estándares fundamentales que guían la forma de hacer negocios. Resumen lo que representa una compañía, influyen en la cultura organizacional e impulsan cómo y por qué se hacen las cosas.

²⁷ (Hubspot). Hubspot Blog Marketing. 20 valores empresariales importantes y su significado. 17 de agosto de 2021. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-valores-empresa>

3. **Ambiente de trabajo:** Son políticas con la finalidad de promover un ambiente armónico y de respeto entre personas colaboradoras y terceros. Se deben incluir las **competencias y conductas** que se esperan de los líderes para apuntalar un ambiente de trabajo propicio; algunas de las políticas que se deben desarrollar son:

❖ **Política de Recursos humanos:** Son las políticas y los procedimientos preestablecidos y específicos para evaluar el **perfil profesional y ético** de las personas colaboradoras en distintos momentos, por ejemplo, cuando ingresan a la organización o cambian las competencias de sus funciones. Algunos ejemplos de documentos que permiten evaluar el perfil de un colaborador son la carta de recomendación, las cartas de trabajos anteriores, el examen de conocimientos, el o los exámenes psicométricos, la declaración escrita sobre ocupación previa de cargo como persona servidora pública, la verificación de la información laboral proporcionada.

Recordemos que este elemento, es uno de lo que establece el artículo 25 de la LGRA para valorar si se cuenta con una política de integridad.

❖ **Diversidad, inclusión, acoso y discriminación.** Estas políticas y procedimientos buscan el respeto de las diferencias, garantizan la interacción armoniosa en cualquier grupo y previenen el acoso y la discriminación.

4. **Leyes y reglamentos.** Tanto los códigos, como demás documentos que integran la Política de Integridad, deben estar fundamentados en las leyes y reglamentos aplicables a la empresa, a la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, a la LGRA y a los Códigos Penales tanto del ámbito local como federal. Todos estos documentos deben incluir la última fecha de actualización.

❖ **Anticorrupción:** La empresa debe contar con políticas y procedimientos sencillos para controlar el riesgo de corrupción. Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan **umbrales de autorización** para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

- a) ¿La empresa realiza un análisis inicial del riesgo de corrupción según su actividad e interacción con funcionarios públicos, intermediarios y leyes aplicables?
- b) ¿Se realizan mapeos para identificar áreas vulnerables en la estructura de la organización, que sirvan de base para elaborar/modificar políticas y procedimientos?
- c) ¿Algún funcionario público condiciona su actuación a cambio de beneficios para él o para un tercero?
- d) ¿Un funcionario público solicita documentar determinado pago con un concepto diferente? ¿Pide secrecía?
- e) ¿Para conseguir un negocio, la empresa es obligada a utilizar un intermediario específico?
- f) ¿Los pagos a entidades de gobierno se realizan en efectivo o transferencia a una cuenta personal?
- g) ¿Hay ganancias que deben esconderse?
- h) ¿La empresa contrata gestores que tienen reputación de “sacar las cosas rápido”?
- i) ¿La comisión para cerrar un negocio no es proporcional a la del mercado y no se emitirá factura?
- j) ¿El tercero o intermediario que te imponen para retener un negocio es claro que no tiene la experiencia adecuada para ejecutar el servicio del contrato?
- k) ¿Se comunica a los copartícipes de la empresa claramente y de manera reiterada que los pagos de facilitación están tipificados como cohecho y sus consecuencias?
- l) ¿Se cercioran de la reputación o antecedentes de los terceros con quienes se entabla una relación contractual?

- ❖ **Conflictos de intereses:** Se recomienda explicar de forma simple este concepto, evaluar las definiciones existentes y elegir la más entendible y coherente para el entorno de la empresa.

Se recomienda utilizar un formato para que las personas colaboradoras declaren cualquier conflicto de intereses, que puede ser tan breve o tan amplio como la empresa lo requiera, y se debe actualizar cada determinado periodo de tiempo o en caso de que la situación del colaborador cambie. (**Anexo 2.2. Declaración de conflictos de intereses**)

Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

a) ¿Invitarías a colaborar a una persona servidora pública con un sueldo atractivo, porque su influencia en el actual gobierno puede beneficiar a tu empresa?

b) ¿Contratarías al hijo o a la hija de una persona servidora pública que trabaja en el organismo que regula a tu empresa?

- ❖ **Regalos y entretenimiento:** Las empresas deben establecer reglas y procedimientos para la recepción y el ofrecimiento de regalos y entretenimiento, como por ejemplo la “cero tolerancia”, es decir, prohibición total, declarar lo recibido o fijar montos máximos y condiciones específicas. (**Anexo 2.3. Bitácora de regalos y entretenimiento**)

Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

a) ¿Se comunica a las personas trabajadoras, representantes, directivos, gestores y terceros que actúan en nombre de la empresa que está prohibido realizar obsequios de cualquier valor (en especie o en dinero), a los funcionarios públicos?

b) ¿Reportas la recepción de una canasta de frutas de tu principal proveedor, con costo moderado pero que excede el monto permitido en las políticas de la empresa?

c) ¿Aceptarías la invitación de un proveedor a un evento con sede en otro país donde te capacitarán en la tecnología más avanzada en tu área de trabajo, a pesar de que en tu empresa hay “cero tolerancia”?

❖ **Competencia leal:** La relación con distribuidores y clientes debe reflejar el compromiso de prácticas de comercio acordes con la Ley Federal de Competencia Económica. Hay que enfatizar que hacer acuerdos para contravenir la libre competencia afecta a otros proveedores y, sobre todo, a los consumidores, pues limita la oferta y provoca un alza de precios artificial.

❖ **Actuación de terceros:** Los proveedores, intermediarios, consultores, agentes, representantes de ventas y gestores actúan en nombre de la empresa, por lo que ésta debe realizar una debida diligencia antes de contratarlos y dar seguimiento a su actuación. Adicionalmente, la empresa puede dar a conocer su código, políticas y procedimientos a los terceros, con la finalidad de que se apeguen en su actuar a dichos documentos. Pueden compartirlo físicamente, y pedir un acuse de recibo, o en su página de internet, en caso de tener un apartado de Proveedores.

En algunas organizaciones, como buena práctica, se cuenta con un Código de Conducta para Clientes y Proveedores, el cual se personaliza considerando las interacciones que tiene la empresa con ellos, en el que se señalan medidas y acciones concretas para prevenir el riesgo de actos de corrupción.

De igual forma, es recomendable que las empresas elaboren políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

a) ¿La empresa establece mecanismos de supervisión en procesos de alto riesgo?

b) ¿Existe un proceso documentado para la evaluación de riesgos de corrupción en la interacción con proveedores, contratistas, intermediarios y socios comerciales?

c) ¿La comisión/compensación que el tercero requiere es desproporcionada para el mercado o el servicio?

d) ¿Se implementan procesos efectivos de evaluación y análisis (debida diligencia) de terceros para controlar y reducir el riesgo de representación y/o intermediación?

e) ¿Se incluye la Cláusula Anticorrupción en todos los contratos y de manera obligada con intermediarios y proveedores?

En el documento denominado “Documento de Mapeo y Buenas Prácticas”²⁸ puede buscarse en su capítulo 3.1 inciso i) la recomendación de la cláusula, en dicho documento se advierte lo siguiente:

“La Cláusula ICC contra la corrupción (la “Cláusula”) está concebida para su aplicación en todo contrato que la incorpore, ya sea completamente o por remisión. Aunque se anima a las partes contratantes a incorporar la Cláusula en los contratos por su nombre completo, se prevé que toda referencia en el contrato a la “Cláusula” o a las variaciones conexas se considerará, salvo evidencia en contra, una referencia a la Cláusula ICC contra la corrupción. El propósito general de la Cláusula es proporcionar a las partes una disposición contractual que les garantice la integridad de sus contrapartes durante la etapa precontractual, mientras dure el contrato e incluso posteriormente. Hay tres opciones posibles: un breve texto con la técnica de incorporación por remisión de la Parte I de las Reglas de ICC para combatir la corrupción, de 2011, (Opción I); la incorporación en el contrato del texto completo de dicha Parte I (Opción II), o una referencia a un programa corporativo de cumplimiento, como se describe en el Artículo 10 de las Reglas de ICC para combatir la corrupción (Opción III).”

²⁸ El “DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018”, puede ser consultado en el siguiente link: www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/398037/CompendioBuenasPracticas.pdf

Al respecto se puede consultar en el **Anexo 2.4. Modelo de cláusula anticorrupción.**

f) ¿La empresa que representa a un tercero es de reciente constitución y no puede probar su experiencia?

g) ¿Un tercero sabe detalles de tu empresa que tú no le proporcionaste y no demuestra la experiencia que dice tener?

h) ¿Un tercero se niega a aceptar un contrato formal o evade cláusulas que lo obligan a otorgar transparencia en su representación?

i) ¿Un tercero te ofrece obsequios para que contrates sus servicios?

j) ¿El tercero cuenta con Código de Conducta, políticas y procedimientos en materia de integridad?

k) ¿El tercero ha aceptado alinearse a tus estándares de integridad en los negocios durante la relación contractual?

5. **Pagos de facilitación:** Al tratarse de una actividad que puede ser considerada “común”, se recomienda establecer una política que prohíba los pagos de facilitación, tipificados como cohecho en el artículo 52 de la LGRA, así como informar y alertar a las personas colaboradoras sobre este tema, ya sea en capacitaciones o mediante comunicaciones internas.

La empresa debe guiar y orientar de manera particular a los trabajadores de áreas de contacto con funcionarios públicos, en caso de existir. Se sugiere exponer ejemplos de conductas que permitan a las personas trabajadoras visualizar posibles escenarios de actos de corrupción, así como su posible solución, gestión y/o denuncia.

Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

a) ¿Hay una “caja chica” en la empresa para acelerar trámites?

b) ¿La empresa incluye el rubro de “pagos de facilitación” en sus presupuestos?

c) ¿Un funcionario público ha retardado un trámite sin motivo, para provocar que la empresa le ofrezca dinero?

6. **Antilavado de dinero:** Es importante que la empresa prevenga operaciones ilícitas como el lavado de dinero. Para ello, debe desarrollar una normativa interna y procesos que identifiquen este tipo de actividades, y capacitar al personal en general, y de forma más detallada, a aquellos que por la naturaleza de sus funciones están más expuestos a estas prácticas.

Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

a) ¿El cliente paga con grandes sumas de dinero en efectivo?

b) ¿Te han pedido vender facturas de la empresa?

7. **Privacidad y confidencialidad de la información:** Las empresas deben categorizar y resguardar toda la información que tengan en su poder, por el tiempo que las leyes aplicables lo determinen (por ejemplo, la Ley Fiscal y la Ley Mercantil).

En el caso de la privacidad, deben desarrollarse políticas y procedimientos sobre la divulgación de la información, en particular de clientes y proveedores. Es importante clasificar los datos sensibles en una plataforma segura y a la que únicamente accedan personas autorizadas con contraseña. Esta información solo podrá ser revelada o compartida cuando lo autorice expresamente el cliente, sea solicitada para una auditoría interna/externa o cuando una autoridad competente la requiera.

Debe darse aviso de privacidad a los clientes y cumplir con los requisitos establecidos en la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y los lineamientos que

establece el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). Se sugiere buscar asesoría en dicho Instituto o consultar a un experto en la materia.

La empresa puede firmar acuerdos de confidencialidad con sus clientes, proveedores o cualquier otro tercero con el que tenga una relación.

Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

- a) ¿Alguien de tu empresa te requiere información sobre los clientes? ¿Para qué? ¿Está facultado para hacerlo?
- b) ¿Te solicitan no conservar documentos base de las operaciones?
- c) ¿Cómo garantizas la confidencialidad de los mensajes que envías y recibes por correo electrónico?
- d) ¿Las personas trabajadoras y proveedores firman acuerdos de confidencialidad?
- e) ¿La información se encuentra disponible para todas las personas trabajadoras?
- f) ¿Cómo se clasifica y archiva la información? ¿Hay algún mecanismo para proteger la información confidencial?

8. **Comunicación y capacitación:** La comunicación interna y capacitación son herramientas eficaces para promover y fortalecer los valores empresariales y encaminar a las personas colaboradoras hacia la cultura de la integridad.

Elementos clave para fortalecer los programas de capacitación y comunicación:

- ❖ Diseño de programas de capacitación continua.
- ❖ Capacitación a todas las personas colaboradoras en el Código de Conducta al menos una vez al año y al personal de nuevo ingreso.

- ❖ Diseño de capacitaciones, de acuerdo a los roles y responsabilidades de las personas colaboradoras. Por ejemplo, aquellos con contacto con funcionarios públicos y proveedores deberán ser capacitados con mayor periodicidad y detalle.
- ❖ Desarrollo de capacitaciones interactivas.
- ❖ Capacitación a las personas colaboradoras en los Códigos de Conducta alineados a los estándares de clientes internacionales.
- ❖ Participación en capacitaciones gremiales en materia de integridad empresarial.
- ❖ Desarrollo e implementación de modelos de formación de capacitadores (train the trainers). La integración del cuerpo directivo en este tipo de entrenamientos puede causar mayor impacto de concientización.
- ❖ Desarrollo de planes de acción de las actividades por mejorar.
- ❖ Diseño de material de comunicaciones internas, con mensajes sencillos para que las personas colaboradoras los recuerden y apliquen fácilmente en sus actividades.
- ❖ Claridad en las líneas de mando para que las personas colaboradoras identifiquen fácilmente con quién acudir en el supuesto de dudas, comentarios, sugerencias y solución de conflictos.

Recordemos que este es otro de los elementos que establece el artículo 25 de la LGRA para valorar si se cuenta con una política de integridad.

9. **Estados financieros y contabilidad:** Algunos elementos clave para fortalecer los libros, estados financieros y la contabilidad:

- ❖ Reducción, en la medida de lo posible, de los pagos en efectivo.
- ❖ Implementación de sistemas con base en la segregación de funciones, en particular para la autorización de pagos o el alta de proveedores.
- ❖ Establecimiento de sistemas independientes de auditoría para evaluar la confiabilidad de los controles internos.
- ❖ Eliminación de registros confusos o fuera de norma.
- ❖ Anulación de registros de cuentas o servicios que no se prestaron a la organización.
- ❖ Prohibición de compra/venta de facturas o cualquier proceso ilícito de facturación.
- ❖ Realización de auditorías.

10. **Canal de denuncia:** De acuerdo a la World Compliance Association²⁹, el canal de denuncias es una herramienta que permite a las personas trabajadoras y a otras personas **alertar confidencialmente** a una organización sobre sospechas de mala conducta. Es una herramienta importante para reducir los riesgos y crear confianza, ya que permite a los directores detectar la mala conducta en una etapa temprana. Los canales de denuncias previenen que las personas cometan actos de fraude, corrupción, acoso y otras acciones indebidas.

Para el diseño y operación del Canal de Denuncias se recomienda considerar las buenas prácticas recogidas por UNDP México (2020) y la World Compliance Association, sin perjuicio de cumplir con los requisitos del art. 25 LGRA y demás disposiciones aplicables.

De acuerdo a la Guía para establecer el canal de denuncias elaborado por el PNUD³⁰ las denuncias dentro de la empresa representan uno de los insumos más importantes en una política de integridad corporativa, pues son el medio por el cual se podrán generar líneas de investigación y áreas de oportunidad para que las empresas puedan **reducir y mitigar los riesgos de corrupción y soborno** al interior. Además, fortalece la comunicación y confianza entre las personas colaboradoras y la empresa.

El IMCO³¹, indica que la cultura la denuncia debe ser uno de los pilares fundamentales para fomentar la integridad dentro de las empresas, ya que esta se debe plantearse dos preguntas:

¿Cómo generar una cultura de denuncia dentro de la organización?
¿Cómo terminar con las barreras que impiden que las personas colaboradoras denuncien?

11. **Adhesión al código:** Es una declaratoria donde las personas colaboradoras refieren que conocen y comprenden el Código de Conducta de la organización, se adhieren a él y se comprometen a seguirlo en su actuar diario.

²⁹ (World Compliance Association) ¿Qué es un canal de denuncias? Consultado el: 07 junio 2022. Recuperado de: <https://www.worldcomplianceassociation.com/1651/articulo-que-es-un-canal-de-denuncias.html>

³⁰ (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)). Guía para establecer el canal de denuncias. Recuperado de: <https://www.undp.org/es/mexico/publications/gu%C3%ADa-para-establecer-el-canal-de-denuncias>

³¹ (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), 2020)

Para implementar de forma exitosa un Código de Conducta es indispensable establecer **una metodología y un equipo de trabajo encabezado por la Dirección de la empresa**, que definirá los estándares a seguir en el negocio, los responsables de supervisar la implementación y el cumplimiento, así como definir la forma de auditarlos.

Adicionalmente, para una correcta implementación se debe considerar:

- Liderazgo de la Dirección General.
- Definición de estrategia y asignación de recursos.
- Detección de riesgos del entorno, según el sector de la empresa.
- Definición de riesgos legales, reputacionales y de negocio más relevantes.
- Establecimiento de políticas y procedimientos en la organización.
- Diseño de la estrategia de comunicación interna y de programas de capacitación en conductas esperadas.
- Contacto para dudas y escalamiento de temas.
- Participación en organizaciones que promuevan la integridad, el cumplimiento y la lucha contra la corrupción.
- Publicidad del programa de integridad.

De igual forma, el Consejo Coordinador Empresarial desarrolló un “**Modelo de Código de Conducta**”³² que puede servir de base para la elaboración del propio por parte de las empresas.

Por último, cabe señalar que en el “**DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018**”³³ elaborado por la SFP en colaboración con USAID, UNODC y PNUD, como ya fue referido, se destacan las buenas prácticas que pueden considerarse en la elaboración e implementación de una Política de Integridad, mismas que han sido divididas en el marco de cada uno de los elementos previstos en el artículo 25 de la LGRA.

A continuación, se retoman las referidas al segundo elemento relativo al **Código de Conducta**:

- a) Involucrar al director o propietario(s) en la implementación del Programa de Integridad y difundir mensajes que promuevan y fortalezcan la cultura.

³²

³³ El “DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018”, puede ser consultado en el siguiente link: www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/398037/CompendioBuenasPracticas.pdf

- b) Promover entre los líderes de la organización la toma de decisiones con base en los valores de la empresa.
- c) Promover la cultura de la integridad entre las personas colaboradoras y proveedores para que éstos reflejen en la práctica los principios y valores de la empresa.
- d) Realizar encuestas de ética empresarial a personas colaboradoras, proveedores y clientes. Compartir el resultado de estas encuestas con los involucrados para detectar áreas de mejora.
- e) Comunicar claramente y de manera reiterada que los pagos de facilitación están tipificados como cohecho y sus consecuencias.
- f) Designar un Oficial de Cumplimiento o persona encargada de tutelar el Programa de Integridad para asegurar su correcto funcionamiento y proponer mejoras, en su caso.
- g) Incluir en documentos la definición de persona servidora pública con sus diferentes variantes, para garantizar que sea entendida.
- h) Participar activamente en organizaciones que promuevan la integridad, el cumplimiento y la lucha contra la corrupción.
- i) Capacitar a los trabajadores en los códigos de conducta alineados a los estándares de clientes internacionales,

Tercer elemento de la política de integridad: sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría

Como tercer elemento de la Política de Integridad, el artículo 25 de la LGRA establece el contar con **Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría**, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización.

La CEJ en su “**Manual Distintivo Pro Integridad Empresas**”,³⁴ refirió en torno a este elemento que estos Sistemas constituyen un conjunto de controles internos que permiten examinar de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad de la empresa.

También se señala que estos sistemas deberán regirse por una matriz de riesgos y un programa de auditoría encaminados a vigilar el cumplimiento y eficacia de la implementación de los procesos internos y externos de la empresa.

La CEJ refiere como elementos específicos de los **Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría**, los siguientes:

³⁴ El “Manual Distintivo Pro Integridad Empresas” publicado por la CEJ puede ser consultado en su página web, así como en el siguiente link: https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/manual_distintivo_pro_integridad_v6_version_distintivo.pdf

*a) **Identificación de procesos:** Se deberá realizar un análisis de los procesos y actividades que desarrolla la organización. Para tal efecto, se sugiere que la empresa involucre a todas las áreas que la componen y realizar un análisis de identificación de procesos adecuado que permita, de manera posterior, analizar los riesgos específicos en cada uno de ellos.*

*b) **Mapa de riesgos:** Un mapa de riesgos es una herramienta que permite identificar los procesos sujetos a un riesgo, cuantificar su probabilidad de ocurrencia y medir el daño potencial en caso de que éste llegue a materializarse.*

*c) **Plan de acción:** Es la estrategia de mitigación, en aquellos casos en los que no se cumpla con los objetivos o en su caso, se materialice algún riesgo. Este plan deberá contener los controles de prevención, actuación y revisión.*

*d) **Matriz de riesgos:** Es una herramienta que tiene como finalidad concentrar los procesos de la empresa y detectar los riesgos, así como su probabilidad de materialización e impacto.*

*e) **Programa de auditoría:** Es el plan que documenta que procedimientos se seguirán en una auditoría para constatar que la empresa cumple con las regulaciones internas y externas.*

*f) **Carta bajo protesta:** Carta bajo protesta donde se comprometa a realizar dos auditorías internas a los elementos de la política de integridad de la empresa, esto con la finalidad de poder renovar el Distintivo.*

Como puede advertirse, muchos de los elementos que se refieren como parte integrante del elemento consistente en **Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría**, ya han sido abordados con anterioridad, cuando hablamos del Manual de Organización y Procedimientos y, en específico, cuando abordamos lo relativo a la identificación, análisis y evaluación de los riesgos de corrupción.

Estos elementos de nueva cuenta se traen a colación porque los **Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría** que estamos analizando necesariamente deben estar concatenados con la Matriz de Riesgos de Corrupción de la organización, toda vez que no puede gestarse una Política de Integridad con base en controles que no estén relacionados a los riesgos de corrupción específicos de cada organización, hacerlo de esa forma traería como consecuencia que la organización tuviera muchos

controles para algunos riesgos y pocos para otros e, incluso, que no tuviera controles para mitigar los riesgos de corrupción más relevantes para la empresa.

De ahí que se considere adecuado que este tercer elemento parta de los riesgos de corrupción identificados, analizados y valorados, dado que este elemento debe segmentarse en tres: 1.- La identificación, análisis y evaluación de los riesgos de corrupción; 2.- La implementación de controles y su supervisión, y 3.- El proceso de auditoría interna de todos los elementos que integran la Política de Integridad.

Al respecto, vale la pena referir lo relativo a la Norma ISO 37001:2016 en torno a estos tres elementos.

En primer lugar, tenemos lo relativo a la Evaluación de riesgos de corrupción, el cual ya fue desarrollado previamente.

En segundo lugar, se tiene lo correspondiente a los **Sistemas adecuados y eficaces de control**, el cual encuentra su contenido en el requisito número 8 de la Norma ISO 37001:2016 relativa a la Operación del Sistema de Gestión Antisoborno, en éste se prevé lo relativo a la implementación de controles financieros y no financieros, en los numerales siguientes:

- 8.1. Planificación y control operacional*
- 8.2. Debida diligencia*
- 8.3. Controles financieros*
- 8.4. Controles no financieros*
- 8.5. Implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios*
- 8.6. Compromisos antisoborno*
- 8.7. Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares*
- 8.8. Gestión de los controles antisoborno inadecuados*

En específico, la Norma ISO 37001:2016 establece lo siguiente:

- ❖ **Planificación y control operacional:** La organización debe planificar, implementar, revisar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos del Sistema de Gestión Antisoborno y para implementar las acciones determinadas para tratar riesgos y oportunidades, mediante:
 - a) El establecimiento de criterios para los procesos.
 - b) La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios.

- c) Mantener la información documentada necesaria para confiar en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado.

Estos procesos deben incluir los controles específicos que se mencionan.

La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.

La organización debe asegurarse de que los procesos de tercerización estén controlados.

- ❖ **Debida diligencia:** Cuando la evaluación del riesgo de soborno de la organización ha evaluado más que un riesgo bajo de soborno en relación con:

- a) Determinadas categorías de transacciones, proyectos o actividades.
- b) Las relaciones existentes o planificadas con determinadas categorías de socios de negocios.
- c) Categorías específicas del personal en determinadas posiciones.

Se debe evaluar la naturaleza y el alcance del riesgo de soborno en relación a transacciones, proyectos, actividades, socios de negocios y el personal.

- ❖ **Controles Financieros:** La organización debe implementar controles financieros que gestionen el riesgo de soborno.

La Norma define a los Controles Financieros como los sistemas de gestión y procesos implementados para gestionar sus operaciones financieras correctamente y para registrarlas con precisión, por completo y de manera oportuna. Dependiendo del tamaño y operación de la organización, los Controles financieros implementados por una organización, pueden reducir el riesgo de soborno.

- ❖ **Controles No Financieros:** La organización debe implementar Controles No Financieros que gestionen el riesgo de soborno en áreas tales como compras, operaciones, ventas, comercial, recursos humanos, actividades legales y reglamentarias.

La Norma define a los Controles No Financieros como los sistemas de gestión y procesos implementados por la organización para ayudar a

asegurar que la adquisición, aspectos operacionales, comerciales y otros aspectos no financieros de sus actividades, se están gestionando correctamente.

- ❖ **Implementación de los Controles Antisoborno por Organizaciones Controladas y por Socios de Negocios:** En relación con los socios no controlados, con los que se haya identificado más que un riesgo bajo de soborno, la organización debe determinar si el socio de negocios tiene implementados controles antisoborno que gestionen el riesgo relevante de soborno. Si no los tiene, la organización, dentro de lo posible, debe exigirle la implementación de controles en relación con la transacción, proyecto o actividad correspondiente.
- ❖ **Compromisos Antisoborno:** La organización debe implementar procedimientos que exijan, en la medida de lo posible que los socios de negocios se comprometan a prevenir el soborno por, o en nombre de, o en beneficio del socio de negocios en relación con la transacción, proyecto, actividad o relación correspondiente y que la organización sea capaz de poner fin a la relación con el socio de negocios en el caso de soborno por parte de éste.
- ❖ **Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares:** La organización debe implementar procedimientos que estén diseñados para prevenir la oferta, el suministro o la aceptación de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares, en los que la oferta, el suministro o la aceptación son o razonablemente podrían percibirse como soborno.
- ❖ **Gestión de los controles antisoborno inadecuados:** Cuando la debida diligencia realizada en una transacción, proyecto, actividad o relación específica, con un socio de negocios, establece los riesgos de soborno no pueden ser gestionados por los controles antisoborno existentes, y la organización no puede o no desea implementar controles antisoborno, mejores, adicionales o tomar otras medidas adecuadas, la organización debe:
 - a) Adoptar las medidas adecuadas a los riesgos de soborno y la naturaleza de la transacción para terminar, interrumpir, suspender o retirarse tan pronto como sea posible.
 - b) En el caso de una nueva propuesta, posponer o negarse a continuar con ella.

Ahora bien, en el “MANUAL DE ÉTICA ANTICORRUPCIÓN Y CUMPLIMIENTO PARA EMPRESAS”, se menciona que todas las empresas

deben contar con Políticas detalladas para áreas de riesgo particulares, en los siguientes rubros:

- Pagos de facilitación.
- Tipos especiales de gastos, incluyendo: regalos, hospitalidad, viajes y entretenimiento, contribuciones políticas y contribuciones de beneficencia y patrocinios.
- Conflictos de interés.

En el Manual de referencia se menciona que la **“Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento”**, establece que las empresas deben contemplar: Programas o medidas de ética y cumplimiento diseñados para evitar y detectar el soborno transnacional, aplicables a todos los directores, funcionarios y personas trabajadoras, así como también a todas las entidades sobre las cuales la empresa ejerza un control efectivo, incluyendo subsidiarias, en las siguientes áreas, entre otras: i) regalos; ii) hospitalidad, entretenimiento y gastos; iii) viajes de clientes; iv) contribuciones políticas; v) donaciones para beneficencia y patrocinios; vi) pagos de facilitación; y vii) sollicitación y extorsión.

De igual forma menciona los **“Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad”**, señalando que las organizaciones deben contar con controles en los siguientes rubros:

- Regalos, hospitalidad, entretenimiento, viajes y gastos: Establecer controles y procedimientos relacionados con regalos, hospitalidad, entretenimiento, viajes u otros gastos que aseguren que sean razonables, no afecten indebidamente el resultado de operaciones comerciales ni resulten en una ventaja inapropiada.
- Contribuciones políticas: Efectuar contribuciones a partidos, funcionarios y candidatos políticos solamente de conformidad con las leyes aplicables y tomar medidas apropiadas para publicar dichas contribuciones (a menos que la ley exija el secreto y confidencialidad de las mismas).
- Donaciones de beneficencia y patrocinios: Tomar medidas que estén al alcance del propietario para asegurar que sus donaciones no sean utilizadas como subterfugio para encubrir malas conductas. A menos que la ley exija el secreto o confidencialidad de las mismas, toda donación de beneficencia y patrocinio debe ser revelado públicamente.
- Pagos de facilitación: La parte no debe efectuar pagos de facilitación.

Asimismo, se establece que conforme al **“Código anticorrupción de APEC para empresas”**, éstas en el marco de sus relaciones comerciales deben

prohibir el soborno en todas las transacciones comerciales realizadas directamente o a través de terceros, incluyendo subsidiarias, empresas conjuntas, agentes, representantes, consultores, corredores, contratistas, proveedores o cualquier otro intermediario que se encuentre bajo su control efectivo.

En el referido Manual se menciona que los “**Principios empresariales para contrarrestar el soborno**”, deben considerar controles en el marco de las relaciones comerciales de las empresas, de ahí que éstas deben:

- Implementar su programa en todas las entidades sobre las cuales ejerza un control efectivo.
- Cuando la empresa no tenga el control efectivo, debe influir para que se implemente un programa equivalente en las entidades comerciales en las cuales tenga una inversión significativa o con las cuales tenga relaciones comerciales importantes.
- Ejercer o no un control efectivo sobre una entidad comercial, la empresa debe someter a un procedimiento de debida diligencia bien documentado, razonable y proporcional a las entidades comerciales en materia de sobornos antes iniciar cualquier relación, incluyendo fusiones, adquisiciones e inversiones significativas.
- La empresa debe evitar negocios con entidades comerciales conocidas por pagar o recibir sobornos o que se encuentren bajo sospecha de hacerlo.
- La empresa debe realizar un monitoreo razonable y proporcional de sus relaciones comerciales importantes. Esto puede incluir el derecho a inspeccionar libros y registros.
- La empresa debe documentar los aspectos relevantes de la implementación de su programa o de uno equivalente por parte de las entidades comerciales asociadas.
- Si las políticas y prácticas de las entidades comerciales asociadas entran en conflicto con los principios de su propio programa, la empresa debe emprender acciones apropiadas. Esto puede incluir corrección de deficiencias en la implementación del programa y aplicación de sanciones.
- La empresa debe asegurarse el derecho de terminación en caso de que las entidades comerciales asociadas incurran en sobornos o actúen de manera inconsistente con el programa de la empresa.

Dichos Principios también establecen algunas consideraciones sobre las **Empresas conjuntas y consorcios**, al señalar que cuando la empresa no pueda asegurar que una empresa conjunta o un consorcio tenga un programa consistente con el suyo, debe tener un plan para tomar acciones si se presentan, o se sospecha razonablemente que se han presentado,

casos de soborno. Esto puede incluir: exigir corrección de deficiencias en la implementación del programa de la empresa conjunta o del consorcio, aplicación de sanciones o retiro del acuerdo.

Asimismo, respecto de los **Agentes, cabilderos y otros intermediarios**, se menciona lo siguiente:

- La empresa no debe canalizar pagos indebidos a través de agentes, cabilderos u otros intermediarios.
- La empresa debe desarrollar un procedimiento de debida diligencia bien documentado antes de nombrar agentes y otros intermediarios.
- Todos los acuerdos con agentes, cabilderos y otros intermediarios deben requerir aprobación previa de la gerencia.
- Compensaciones pagadas a agentes, cabilderos y otros intermediarios deben ser una remuneración apropiada y justificada por servicios legítimos prestados.
- Agentes, cabilderos y otros intermediarios deben acordar contractualmente cumplir el programa de la empresa y se les debe suministrar asesoría y documentación apropiada que explique esta obligación.

En el referido Manual también se destaca lo relativo a los controles internos y auditoría que deben tener las empresas, específicamente menciona a los Principios para contrarrestar el soborno de PACI, estos se hacen consistir en los siguientes:

- La empresa debe llevar libros y registros exactos que documenten correcta y claramente todas las transacciones financieras. La empresa no debe tener “cuentas paralelas”.
- La empresa debe establecer y mantener un sistema efectivo de controles internos que comprenda revisiones y balances financieros y organizacionales sobre las prácticas contables y de documentación de la empresa y otros procesos corporativos relacionados con el programa.
- La empresa debe establecer mecanismos de retroalimentación y otros procesos internos diseñados para apoyar el mejoramiento continuado del programa.
- La empresa debe someter los sistemas de control interno, particularmente las prácticas contables y de documentación, a auditorías regulares para verificar el cumplimiento del programa.

Los anteriores controles son Controles eminentemente financieros.

El multicitado Manual destaca el contenido de los “Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad”, en los que se advierten diversos controles como son:

- Debidamente diligencia sobre las personas trabajadoras: se debe aplicar a las personas trabajadoras presentes y futuras que tengan alguna autoridad decisoria o puedan influir en los resultados de la empresa, incluyendo miembros de la gerencia y de la Junta Directiva, para determinar si han incurrido en malas conductas o conductas inconsistentes con un programa efectivo sobre cumplimiento de la integridad.
- Relaciones restringidas con exfuncionarios públicos: se debe imponer restricciones al empleo de, o a otros arreglos remunerados con, funcionarios públicos y entidades y personas asociadas o relacionadas con ellos, después de su retiro o renuncia, cuando las actividades o el empleo se relacionen directamente con las funciones desempeñadas o supervisadas por dichos funcionarios públicos durante el ejercicio de sus cargos o con funciones sobre las cuales podían o todavía puedan ejercer alguna influencia material.
- Documentación: es preciso mantener apropiadamente los documentos relacionados con todos los aspectos contemplados por el Programa.
- Prácticas fraudulentas, colusorias y coercitivas: es preciso adoptar salvaguardas, prácticas y procedimientos que detecten y eviten, no solamente la corrupción, sino también las prácticas fraudulentas, colusorias y coercitivas.
- Finanzas [Controles internos]: Establecer y mantener un sistema efectivo de controles internos que comprenda la revisión financiera y el balance organizacional de las prácticas financieras, contables y documentales y otros procesos corporativos de la parte. La parte debe someter el sistema de controles internos, particularmente las prácticas contables y documentales, a auditorías regulares, independientes, internas y externas para obtener una certeza objetiva en cuanto a su diseño, implementación y efectividad y para identificar transacciones que contravengan el Programa.
- Obligaciones contractuales: los contratos laborales y los celebrados con socios comerciales deben expresar las obligaciones contractuales, los recursos legales y/o sanciones relacionadas con conductas indebidas (incluyendo, en el caso de los socios comerciales, un plan para desistir del arreglo, como por ejemplo un derecho contractual de terminación en caso de que el socio comercial incurra en malas conductas).
- Proceso de toma de decisiones: establecer un proceso de toma de decisiones por el cual el proceso seguido y la antigüedad de quien

toma la decisión sea correspondiente con el valor de la transacción y el riesgo percibido de cada tipo de conducta indebida.

En el “DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018”³⁵ elaborado por la SFP en colaboración con USAID, UNODC y PNUD, como ya fue referido, se destacan las buenas prácticas que pueden considerarse en la elaboración e implementación de una Política de Integridad, mismas que han sido divididas en el marco de cada uno de los elementos previstos en el artículo 25 de la LGRA.

A continuación, se retoman las referidas respecto del tercer elemento consistente en **Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría:**

- a) Utilizar los instrumentos que provee la Administración Pública para documentar cualquier cambio en las condiciones de un contrato de obra pública.
- b) Realizar pagos vía transferencia electrónica y/o con cheque a nombre de la entidad pública y evitar pagos en especie (no auditables).
- c) Ofrecer capacitación específica sobre el Programa de Integridad empresarial a las áreas de Finanzas, Contabilidad, Legal y Auditoría.
- d) Establecer a los responsables de la implementación y detallar los planes de acción a cumplir.
- e) Establecer Comités de Acreditación para evaluar periódicamente y dar recomendaciones a las empresas comprometidas al Programa de Integridad.
- f) A nivel Cámara sugerir terceros autónomos para certificar a las empresas comprometidas con su Política de Integridad.

Una vez que se conocen algunos de los controles con los que deberán contar los Programas de Integridad de las empresas –tanto financieros como no financieros, así como de aspectos específicos–, es necesario que las empresas vigilen la correcta implementación y ejecución de dichos

³⁵ El “DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018”, puede ser consultado en el siguiente link: www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/398037/CompendioBuenasPracticas.pdf

controles y de los demás elementos de la Política de Integridad, esta supervisión y vigilancia se realice a través de dos mecanismos:

- 1.- La vigilancia y supervisión que ejercen el Órgano de Gobierno, la Alta Dirección y la Función de Cumplimiento respecto de todos los elementos de la Política de Integridad.
- 2.- La vigilancia y supervisión que se realice de la Política de Integridad mediante la ejecución de una auditoría interna.

En este sentido, la “**Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles, ética y cumplimiento**” menciona que las empresas deben contemplar la vigilancia de la ética y de los programas o medidas de cumplimiento relacionados con el soborno transnacional, incluyendo la autoridad para informar asuntos directamente a los entes independientes de monitoreo, tales como comités de auditoría interna de las Juntas directivas o Juntas asesoras, es deber de uno o más ejecutivos sénior con un nivel adecuado de autonomía en cuanto a administración, recursos y autoridad.

Ahora bien, la Norma ISO 37001:2016 establece diversos mecanismos de supervisión y vigilancia y de auditoría, tanto de los controles como de los demás elementos que integran el Sistema de Gestión Antisoborno. Así de forma general, la Norma establece en su requisito 9 relativo a “Evaluación del Desempeño” que la organización debe determinar:

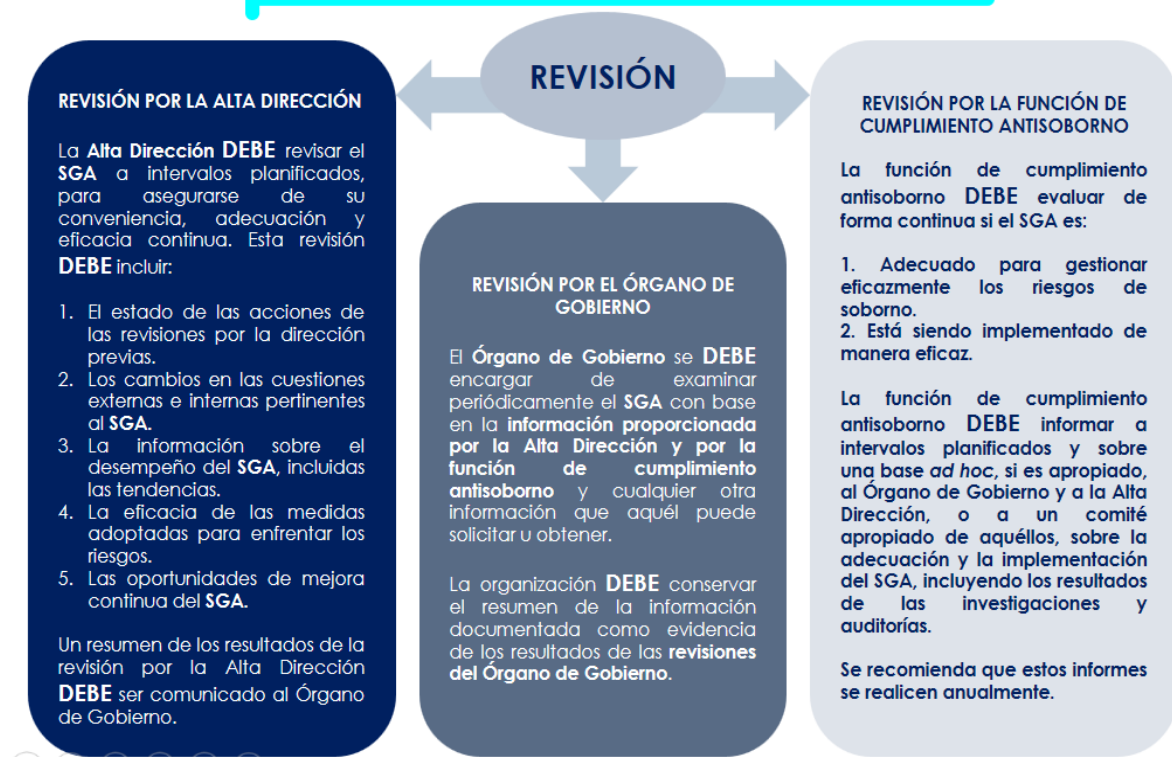
- a) Qué necesita seguimiento y medición.
- b) Quién es responsable del seguimiento.
- c) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sean aplicables para asegurar resultados válidos.
- d) Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.
- e) Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la Medición.
- f) A quién y cómo se debe reportar dicha información.

Asimismo, refiere que la organización debe evaluar el desempeño antisoborno y la eficacia y eficiencia del SGA.

Ahora bien, esta evaluación del desempeño se realiza, como ya fue referido, a través de diversos mecanismos, uno identificado como **Revisión por la Dirección** y otro denominado como **Auditoría Interna**.

La **Revisión por la Dirección** comprende la revisión a cargo del Órgano de Gobierno, de la Alta Dirección y de la Función de Cumplimiento, tal y como se muestra a continuación:

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



El segundo mecanismo de vigilancia y supervisión que advierte la Norma IAO 37001:2016 es lo relativo a la **Auditoría Interna**, así se detalla que la organización debe llevarla a cabo auditorías internas a intervalos planificados, para proporcionar información acerca de si el Sistema de Gestión Antisoborno es conforme con:

- 1) Los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión antisoborno.
- 2) Los requisitos de este documento.

Así como si se implementa y mantiene eficazmente, para ello la empresa debe:

- Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación, y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados y los resultados de las auditorías previas.
- Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría.

- Seleccionar los auditores competentes y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.
- Asegurarse que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente, a la función de cumplimiento antisoborno, a la alta dirección y cuando sea apropiado, el órgano de gobierno (si existe).
- Conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

La Norma ISO 37001:2016 también establece que estas auditorías deben ser razonables, proporcionales, y basadas en el riesgo, señalando que éstas deben consistir en procesos de auditoría interna u otros procedimientos que revisen los procedimientos, controles y sistemas y que para ello deberán considerar los siguientes elementos:

- Soborno o sospecha de soborno.
- Incumplimiento de los requisitos de la política antisoborno o del sistema de gestión antisoborno.
- Falta por parte de los socios de negocios de cumplir con los requisitos antisoborno aplicables de la organización; y
- debilidades u oportunidades de mejora en el sistema de gestión antisoborno.

Para asegurar la objetividad e imparcialidad de estos programas de auditoría, la organización debe asegurarse que las mismas se efectúen por:

- a) Una función independiente o personal establecido o designado para este proceso; o
- b) La función de cumplimiento antisoborno o una persona apropiada de un departamento o función distinto del que está siendo auditado; o una tercera parte apropiada.

En este proceso, la organización debe asegurarse de que ningún auditor esté realizando la auditoría de su propia área de trabajo.

Finalmente, se advierte que como parte de los insumos desarrollados por la SFP se cuenta con un **Anexo 4. Plantilla Sistema de Control y Vigilancia**, el cual puede ser consultado en el presente documento.

Cuarto elemento de la Política de Integridad: Sistemas adecuados de denuncia

El cuarto elemento de una Política de Integridad es contar con Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana.

Uno de los puntos más relevantes en el tema de ética empresarial, del “compliance corporativo” o el “Cumplimiento normativo” es un sistema adecuado de denuncias (o también conocido como “WhistleBlowing”); este puede llegar a ser, de acuerdo con transparencia internacional³⁶, una de las vías más efectivas para detectar y prevenir la corrupción. Este tipo de mecanismos han ayudado a exponer fraudes, detectar el lavado de dinero, exponer la evasión fiscal a niveles industriales e incluso han logrado ahorros millonarios en fondos públicos.

Y aunque la denuncia pareciera la respuesta más sencilla, el facilitar la estructura correcta para que esto suceda es parte fundamental; las 3 principales razones por las cuales las personas denuncian con:

1. Miedo a las consecuencias (legales, financieras y de reputación)
2. La creencia de que no sucederá nada o que la denuncia no hará una diferencia.
3. Incertidumbre del cómo, dónde o a quien presentar la denuncia.

Por ello, es conveniente revisar algunos de los elementos primordiales con los que deben contar esos canales de denuncia, tomaremos como referencia, de nueva cuenta, al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); en esta ocasión en la tercera de su caja de herramientas de integridad corporativa denominada “Guía para establecer el Canal de Denuncias”³⁷ dónde establece que las personas colaboradoras deben contar con la **mayor cantidad de información** para poder realizar una denuncia de cualquier posible acto de corrupción; esto incluye conocimiento de:

- Cuáles son los canales disponibles para presentar la denuncia (escrita, digital, telefónica, aplicación, sitio web, etc..).

³⁶ (Transparencia Internacional) Whistleblowing. Consultado el 12 de julio 2022. Recuperado de: <https://www.transparency.org/en/our-priorities/whistleblowing>

³⁷ (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)). 2020. Guía para establecer el Canal de Denuncias. Recuperada de: <https://integridad.corporativa.org.mx/herramientas/3/guia-para-establecer-el-canal-de-denuncias>

- Qué procedimientos existen para asegurar el correcto tratamiento de la denuncia (resguardo y privacidad de la información).
- Qué tipo de mecanismos se utilizan que aseguran que las denuncias pueden ser **anónimas** (a través de algún proveedor externo, software especializado o personal especializado dentro de la organización); esto con la finalidad de promover la confianza en los canales.
- Cuáles son las garantías de protección a los denunciantes sobre posibles represalias.

Otras recomendaciones generales que deben ser consideradas para generar sistemas adecuados de denuncia son:

- Garantizar la existencia de un proceso para la recepción, atención y seguimiento de los casos reportados.
- Generar una cultura que conduzca a las denuncias.
- Contar con la claridad en los procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas.
- Categorizar las denuncias según su naturaleza (Corrupción, soborno, acoso, discriminación, etc.).
- Analizar cada caso y desestimar aquellos que resulten falsos o en contra de alguna persona trabajadora sin justificación alguna.
- Aplicar medidas disciplinarias en los casos que las investigaciones confirmen una violación a la normativa correspondiente.
- Identificar y denunciar conductas vinculadas a la corrupción en las que puedan estar vinculadas personas servidoras públicas; las personas servidoras públicas que ejerzan funciones en el ámbito Estatal, pueden ser denunciados en las oficinas de la Secretaría de la Función Pública o a través de su plataforma observa: <https://observa.gob.mx/>
- Analizar indicadores del canal de denuncia, actualizar protocolos (a partir de los datos recolectados, hacer un análisis periódico), e implementar mejoras en las políticas existentes.
- Verificar el correcto funcionamiento de los canales de denuncia, de forma constante y periódica por la junta directiva, dirección general y propietarios. Solicitar al área encargada un reporte periódico (mensual o trimestral según el número de denuncias).
- Elaborar protocolos o guías específicas de atención a los tipos de casos que puedan presentarse (por ejemplo, soborno, acoso, hostigamiento sexual).
- Incentivar su uso (con bonos, reconocimientos, mensajes de los directivos, entre otros).
- Emitir respuestas rápidas y eficaces a las denuncias

- Contar, a nivel de gremio, cámara empresarial, o empresas que compartan valores, con un Comité anticorrupción que reciba denuncias de conductas en contra de la integridad empresarial. Para garantizar su imparcialidad, puede estar conformado por ciudadanos/as reconocidos/as por su experiencia en la materia. Este elemento ayudaría a muchas MIPYMES que no pueden implementar el Canal de Denuncias por falta de recursos humanos o financieros.

Ahora bien, la SFP emitió una infografía³⁸ en torno a los Sistemas o Canales de Denuncia en la que detalló lo siguiente:

El Objetivo de los Sistemas de Denuncia son: la recepción, retención y tratamiento de las denuncias sobre irregularidades o incumplimientos de la normativa, cometidos por personas trabajadoras, proveedores, contratistas, accionistas, entre otros.

Asimismo, se ha señalado que los canales de denuncia deben:

- Garantizar confidencialidad y tramitación diligente.
- Asegurar acuse de recibo.
- Establecer plazos razonables.
- Contar con corresponsal de integridad.

Los canales de denuncia se pueden llevar a cabo a través del establecimiento de:

- Una línea telefónica.
- Un correo especializado
- Un formulario
- Una oficina (presencial)

Asimismo, se advierte que los Sistemas de Denuncia deben ser promovidos por los líderes de la organización y, que, para ello, se debe realizar una campaña de concientización dentro de la propia empresa.

De igual forma, la SFP ha destacado la importancia de proteger al denunciante en el marco de la Política de Integridad de las organizaciones, a través de las siguientes acciones:

- Asegurar confidencialidad
- No represalias

La SFP señala que es motivo de sanción:

- Infracciones detectadas por el canal.

³⁸ Esta información puede ser consultada en el siguiente link: <https://padron.apps.funcionpublica.gob.mx/>

- Incumplimiento de la obligación de informar.
- No sancionar las infracciones detectadas.

Entre el tipo de sanciones, la SFP se recomienda contemplar:

- La amonestación
- El despido
- La denuncia penal

Asimismo, la SFP refiere respecto a la Auditoría lo siguiente:

- Proceso sistemático, independiente y documentado de evaluación del canal.
- Puede estar acompañada de una auditoría externa.

En este sentido, se advierte que como parte de los insumos desarrollados por la SFP se cuenta con un **Anexo 5. Plantilla Sistema de Denuncias**, el cual puede ser consultado en el presente documento.

Por su parte, la CEJ ha señalado que este sistema es un canal que permita la recepción y tratamiento de las denuncias sobre irregularidades e incumplimiento a la integridad y la normativa cometidos por personas trabajadoras o subcontratados. Se trata de un canal de comunicación con las máximas garantías de imparcialidad, confidencialidad y no represalias para personas trabajadoras, clientes, proveedores, accionistas y socios. De acuerdo con la CEJ, los elementos específicos de los **Sistemas adecuados de denuncia** son:

- a) **Mecanismos de recepción de denuncias:** La empresa deberá definir el canal mediante el cual recibirá las denuncias, este puede ser correo electrónico, buzón físico, número telefónico, entre otros.
- b) **Proceso de denuncia:** En el documento se deberá especificar detalladamente la ruta de atención que seguirá la empresa para dar atención a la denuncia. Es importante señalar que el proceso deberá contener una ruta para dar vista a las autoridades competentes en caso de que la denuncia involucre un posible hecho de corrupción cometido por alguna persona servidora pública.
- c) **Estrategia de respuesta a la denuncia:** Se deberá señalar el mecanismo que será utilizado para dar respuesta a la persona que presentó la denuncia, sobre su seguimiento y determinación.

- d) **Medidas disciplinarias:** La empresa debe determinar las medidas disciplinarias aplicables de conformidad a la acción u omisión irregular de personas trabajadoras y atendiendo a la gravedad de la misma.

Por su parte, la Norma ISO 37001:2016 establece lo relativo al Planteamiento de inquietudes y a la investigación y tratamiento del soborno, dentro del requisito 8, relativo a Operación. En el caso del requisito de **Planteamiento de inquietudes** el cual se refiere al **Canal de denuncias** propiamente, se señala que la organización debe implementar procedimientos para:

- a) Fomentar y facilitar que las personas reporten, de buena fe o sobre la base de una creencia razonable, el intento de soborno, supuesto y real, o cualquier incumplimiento o debilidad en el sistema de gestión antisoborno, a la función de cumplimiento antisoborno o al personal apropiado (ya sea directamente o a través de una tercera parte apropiada);
- b) Salvo en la medida requerida para el avance de una investigación, solicitar que la organización trate los informes de forma confidencial con el fin de proteger la identidad del informante y de otras personas que participen o se hagan referencia en el informe;
- c) Permitir la denuncia anónima;
- d) Prohibir represalias, y proteger a los que realicen el reporte de represalias, después de que ellos en buena fe o sobre la base de una creencia razonable hayan planteado o reportado el intento de soborno, supuesto o real, o la violación de la política antisoborno o del sistema de gestión antisoborno;
- e) Permitir que el personal reciba el asesoramiento de una persona apropiada sobre qué hacer si se enfrentan a un problema o situación que podría involucrar el soborno.

La Norma ISO 37001:2016 establece que la organización debe asegurarse de que todo el personal esté al tanto de los procedimientos de reporte, y que sean capaces de utilizarlos, y sean conscientes de sus derechos y protecciones bajo los procedimientos.

Por su parte, lo relativo al requisito consistente en **Investigación y tratamiento del soborno**, se establece que la organización debe implementar procedimientos para:

- a) Requerir una evaluación y, cuando sea apropiado, la investigación de cualquier soborno, o la violación de la política antisoborno o el sistema de gestión antisoborno, el cual es informado, detectado o del cual se sospecha razonablemente;

- b) Requerir medidas apropiadas en caso de que la investigación revele algún soborno, o la violación de la política antisoborno o del sistema de gestión antisoborno;
- c) Empoderar y dar facilidades a los investigadores;
- d) Requerir la cooperación de personal pertinente en la investigación;
- e) Requerir que el estado y los resultados de la investigación sean reportados a la función de cumplimiento antisoborno y a otras funciones de cumplimiento, según corresponda.
- f) Requerir que la investigación se lleve a cabo de forma confidencial y que los resultados sean confidenciales.

La Norma ISO 37001:2016 establece que la investigación debe ser llevada a cabo y reportada al personal que no forma parte del rol o función que está siendo investigado. La organización puede nombrar a un socio de negocios para llevar a cabo la investigación y reportar los resultados al personal que no forman parte del rol o función que está siendo investigado.

Por último, cabe señalar que en el “DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018”³⁹ elaborado por la SFP en colaboración con USAID, UNODC y PNUD, como ya fue referido, se destacan las buenas prácticas que pueden considerarse en la elaboración e implementación de una Política de Integridad, mismas que han sido divididas en el marco de cada uno de los elementos previstos en el artículo 25 de la LGRA.

A continuación, se retoman las referidas respecto del cuarto elemento consistente en **Sistemas adecuados de denuncia**:

- a) Consolidar misión, visión y valores como paso previo al establecimiento de un canal de denuncia.
- b) Establecer políticas y procedimientos claros y eficaces para atender y resolver las denuncias.
- c) Garantizar la confidencialidad de la denuncia (y el anonimato del informante, en caso de que así lo establezca el procedimiento) y solicitar evidencias para iniciar una investigación.
- d) Analizar indicadores del canal de denuncia y actualizar protocolos (fase de maduración).
- e) Aplicar las medidas disciplinarias contempladas en el Código de Conducta en los casos confirmados, tanto para personas colaboradoras como para terceros.

³⁹ El “DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018”, puede ser consultado en el siguiente link: www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/398037/CompendioBuenasPracticas.pdf

- f) Fomentar la cultura de la denuncia, con base en la confianza.
- g) Establecer canales de denuncia, por escrito físico y/o electrónico.
- h) Contar, a nivel de gremio, con un comité anticorrupción que reciba denuncias de competencia desleal y conductas en contra de la Integridad Empresarial. Para garantizar su imparcialidad, puede estar conformado por ciudadanos reconocidos por su experiencia en la materia.
- i) Identificar y denunciar conductas vinculadas a la corrupción en las que estén involucrados funcionarios públicos.
- j) Implementar una línea 1-800 administrada por un tercero para cumplir con estándares de empresas transnacionales.

Quinto elemento: Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación

El quinto elemento de la Política de Integridad es el consistente en **Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad.**

La SFP, en su Modelo de Programa de Integridad Empresarial⁴⁰ refiere que algunos de los temas que se deben incluir en estos **Sistemas de entrenamiento y capacitación** son: Código de Conducta de la empresa; cumplimiento de legislación nacional, estatal e internacional en la materia; la Política de Integridad de la empresa; Cumplimiento de la ley y sanciones; lineamientos generales de la normatividad nacional e internacional en materia anticorrupción y antisoborno; prevención y gestión de conflictos de intereses; ética e integridad empresarial; entre otros. Y algunas de las recomendaciones para llevar esto son:

- Considerar la elaboración y entrega de material en las capacitaciones para el fácil acceso de las personas trabajadoras en la organización.
- Brindar especial atención y capacitación al personal involucrado en actividades proclives de mayores riesgos a la integridad.
- Socializar las mejores prácticas en materia de programas de integridad empresarial en las cámaras por medio de foros, seminarios, mesas de trabajo, etc., para fomentar el intercambio de experiencias y aprendizajes.
- Presentar al sector público, organismos de la sociedad civil y población en general, las prácticas que se están llevando a cabo.

⁴⁰ (Secretaría de la Función Pública Federal). 2017. Modelo de programa de integridad empresarial. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sfp/documentos/modelo-de-programa-de-integridad-empresarial-de-la-secretaria-de-la-funcion-publica>

La CEJ al referirse a este quinto elemento de la Política de Integridad ha señalado que se trata de un sistema que contenga un programa de capacitación encaminado a garantizar la constante especialización de las personas trabajadoras y personas colaboradoras de la empresa, tomando en consideración los temas y acciones relativos a prevenir hechos de corrupción.

Asimismo, al señalar sus elementos específicos refiere lo siguiente:

- a) **Programa de capacitación vigente:** El programa que contenga los temas y fechas para impartir las capacitaciones internas dirigidas a las personas trabajadoras y personas colaboradoras de la empresa. Se sugiere que en el citado programa se incorporen temas relativos a la política de integridad de la organización.
- b) **Evidencia de la última capacitación:** Se deberá acreditar con evidencia la última capacitación que fue impartida por la empresa.

Por su parte, el “**Manual de Integridad**” creado por el Consejo Coordinador Empresarial⁴¹ el cual también sirve como guía para implementar el programa de integridad de conformidad con estándares internacionales, establece que planear una estrategia de **comunicación y capacitación** nos ayuda a discernir entre la frontera entre prácticas legales y corruptas ya que no siempre es fácil de distinguir entre ellas; por eso, capacitar y tener una comunicación constante con las personas colaboradoras resulta clave en el éxito de un programa de integridad.

El mensaje anticorrupción y las capacitaciones deben proveerse de manera regular. El estándar mínimo es una vez al año.

A su vez, la Norma internacional ISO 37001:2016⁴² que refiere a los “Sistemas de gestión antisoborno” establece dos requisitos que están vinculados con este quinto elemento, lo relativo a la toma de conciencia y formación y la comunicación, ambos se encuentran inmersos en el requisito 7 denominado Apoyo. En torno a estos dos tenemos se señala lo siguiente:

❖ **Toma de conciencia y formación**

La organización debe facilitar la toma de conciencia (sensibilización) y la formación antisoborno adecuada y apropiada para el personal. Dicha formación debe abordar los siguientes asuntos según corresponda, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del riesgo de soborno:

⁴¹ (Consejo Coordinador Empresarial). Manual de integridad. Consultado el: 08 de julio del 2022. Recuperado de: <http://codigoeticaeintegridad.com/manual-de-integridad/>

⁴² (ISO standards). ISO 37001:2016(es), Sistemas de gestión antisoborno — Requisitos con orientación para su uso. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>

- a) La política antisoborno, los procedimientos y el sistema de gestión antisoborno de la organización y su deber de cumplir con ellos;
- b) El riesgo de soborno y el daño a ellos y a la organización que puede resultar del soborno;
- c) Las circunstancias en las que el soborno puede ocurrir en relación con sus funciones, y cómo reconocer estas circunstancias;
- d) Cómo reconocer y enfrentar a las solicitudes u ofertas de soborno;
- e) Cómo pueden ayudar a prevenir y evitar el soborno y reconocer indicadores clave de riesgo de soborno;
- f) Su contribución a la eficacia del sistema de gestión antisoborno, incluyendo los beneficios de un desempeño antisoborno mejorado y de reportar cualquier sospecha de soborno;
- g) Las implicancias y potenciales consecuencias de incumplir los requisitos del sistema de gestión antisoborno;
- h) Cómo y a quién deben informar de cualquier preocupación;
- i) Información sobre la formación y los recursos disponibles.

La Norma establece que se debe facilitar la toma de conciencia (sensibilización) antisoborno y formación al personal con regularidad (a intervalos planificados determinados por la organización) según sea apropiado a sus funciones, los riesgos de soborno a los que está expuesto, y ante cualquier cambio en las circunstancias. Los programas de toma de conciencia (sensibilización) y formación se deben actualizar periódicamente según sea necesario para reflejar nueva información relevante.

De igual forma, la Norma refiere que teniendo en cuenta los riesgos de soborno identificados, la organización también debe implementar procedimientos que contemplen la toma de conciencia antisoborno y la formación de los socios de negocios que actúan en su nombre o para su beneficio y que pueden suponer más que un riesgo bajo de soborno a la organización. Estos procedimientos deben identificar a los socios de negocios para los cuales es necesaria la toma de conciencia y la formación, su contenido, y los medios por los cuales se debe proporcionar la formación.

La organización debe mantener información documentada sobre los procedimientos de formación, el contenido de la formación, y cuándo y quién la recibió.

❖ Comunicación

Por su parte, en el apartado relativo a Comunicación, la Norma ISO 37001:2016 establece que la organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión antisoborno, incluyendo:

- a) ¿Qué comunicar?
- b) ¿Cuándo comunicar?
- c) ¿A quién comunicar?
- d) ¿Cómo comunicar?
- e) ¿Quién comunicará?
- f) ¿En qué idiomas comunicar?

De igual forma se establece que la política antisoborno se debe poner a disposición de todo el personal de la organización y socios de negocios, ser comunicada directamente tanto al personal como a los socios de negocios que suponen más que un riesgo bajo de soborno, y debe ser publicada a través de canales de comunicación internos y externos de la organización, según sea apropiado.

Adicionalmente al tema de formación y comunicación es importante señalar lo siguiente:

Capacitaciones

Las capacitaciones se deben hacer a la medida y deben analizar situaciones cotidianas de cada organización. Estas tienen dos ángulos: Concientización e Información:

- a) **Concientización:** Significa sensibilizar a las personas colaboradoras sobre los efectos, riesgos y daños de la corrupción.
- b) **Información:** Significa informar a las personas colaboradoras sobre:
 - El marco legal que le aplica a sus actividades.
 - La conducta esperada del colaborador.

Es importante capacitar a las personas colaboradoras en el sentido de que conozcan: El código de conducta de la organización; las sanciones e incentivos relacionados con el cumplimiento del código de conducta; las estrategias para aprender a decir que “no” a una extorsión; Cómo y cuándo denunciar o reportar una extorsión; Cómo reducir situaciones de riesgo; entre otros.

Estrategia de comunicación

En este apartado se debe definir la estrategia para comunicar el programa de integridad; para ello, de acuerdo a la mencionada guía, se deben considerar los siguientes elementos esenciales de una estrategia de comunicación:

- Se debe involucrar a los altos directivos de la organización
- Introducir los mensajes en el día a día de las personas colaboradoras, mediante la colocación de letreros en los sanitarios o en pasillos, en los comedores, entre otros
- Reproducir de manera creativa el mensaje que se busca comunicar

Por último, cabe señalar que en el “DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018”⁴³ elaborado por la SFP en colaboración con USAID, UNODC y PNUD, como ya fue referido, se destacan las buenas prácticas que pueden considerarse en la elaboración e implementación de una Política de Integridad, mismas que han sido divididas en el marco de cada uno de los elementos previstos en el artículo 25 de la LGRA.

A continuación, se retoman las referidas respecto del quinto elemento consistente en **Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad:**

- a) Capacitar al personal de nuevo ingreso.
- b) Capacitar periódicamente a todas las personas colaboradoras.
- c) Diseñar un plan de capacitación continua.
- d) Alianzas con Organizaciones para ejecutar capacitaciones enfocadas a Pymes.
- e) Diseñar un plan de comunicación y concientización sobre la forma correcta de hacer negocios.
- f) Diseñar programas de capacitación, a detalle y con mayor frecuencia, para las posiciones clave y áreas de alto riesgo en la empresa por tener relación directa o indirecta con funcionarios públicos.
- g) Participar en capacitaciones gremiales en materia de Integridad Empresarial.
- h) Desarrollar e implementar modelos de formación de capacitadores (train the trainers).

⁴³ El “DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018”, puede ser consultado en el siguiente link: www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/398037/CompendioBuenasPracticas.pdf

- i) Incluir la materia de integridad en los negocios en los planes de estudio de los centros de capacitación técnica.
- j) Utilizar una aplicación (App) que incluya material para capacitar en temas como Código de Conducta y evaluación de riesgos.

Sexto elemento de la Política de Integridad: Políticas de recursos humanos

El artículo 25 de la LGRA establece como sexto elemento de la Política de Integridad, el contar con **Políticas de Recursos Humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación**. Dicho numeral también establece que estas políticas en ningún caso autorizarán la discriminación de persona alguna motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.

Ahora bien, lo primero que hay que destacar al respecto es que la LGRA contempla como infracción grave cometida por particular la relativa a la **Contratación indebida de ex personas servidoras públicas**, al señalar en su artículo 72 que será responsable de contratación indebida de ex personas servidoras públicas el particular que contrate a quien haya sido persona servidora pública durante el año previo, que posea información privilegiada que directamente haya adquirido con motivo de su empleo, cargo o comisión en el servicio público, y directamente permita que el contratante se beneficie en el mercado o se coloque en situación ventajosa frente a sus competidores. En este supuesto también será sancionado la ex persona servidora pública contratado.

Lo anterior nos permite concluir que, de suyo, la contratación de personas servidoras públicas que representen una ventaja para la empresa que lo contrata por la información que conoce o posee se considera indebida, por lo que es evidente que el proceso de contratación de ex personas servidoras públicas supone un riesgo para las empresas.

No obstante, ello, muchas empresas no cuentan con procesos de identificación de candidatos que hayan sido personas servidoras públicas o, lo que es peor, esto se advierte como algo positivo para la organización porque “los contactos”, “las relaciones” o “la experiencia” de la ex persona servidora pública puede beneficiar a la empresa.

Lo anterior pese a que las autoridades federales y estatales están haciendo esfuerzos importantes por transparentar esta información, incluso existen portales en los que de forma pública y gratuita se puede consultar si una persona en particular es o ha sido persona servidora pública.

Ahora bien, es importante señalar que no sólo la contratación de ex personas servidoras públicas puede representar un riesgo a la integridad de la empresa, sino también la contratación de particulares vinculados a personas servidoras públicas o ex personas servidoras públicas e, incluso, de particulares vinculados a otras partes interesadas de la organización, como pudiera ser el caso de candidatos que estén vinculados con clientes o proveedores de la empresa, de ahí la importancia de que las organizaciones cuenten con un proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal tendiente a mitigar estos riesgos, incluyendo dentro de estos procedimientos herramientas de debida diligencia que le permitan conocer los potenciales riesgos que podría suponer la contratación de ciertas personas.

En este sentido, se advierte que como parte de los insumos desarrollados por la SFP se cuenta con un **Anexo 6. Plantilla Política de Recursos Humanos**, el cual puede ser consultado en el presente documento.

Por otro lado, y en relación con el sexto elemento de la Política de Integridad, la CEJ ha señalado que se trata de una política enfocada en optimizar la contratación de recursos humanos, así como definir, diseñar y difundir un modelo que permita captar a los profesionales que, atendiendo a las normas en materia de combate a la corrupción, demuestren ser el personal idóneo para la empresa.

La CEJ señala que esta política debe favorecer la competitividad, eficiencia empresarial, la no discriminación, el respeto a la diversidad y la cero tolerancia a los hechos de corrupción. Asimismo, señala que sus elementos específicos son:

- a) **Definición de puestos:** Se deberán definir todas las posiciones laborales, la cantidad de las personas trabajadoras necesarios para cada una y su competencia en función a la adecuada formación, capacitación, habilidades, experiencia y perfil ético
- b) **Identificación de riesgos de puestos:** Se deberán establecer los riesgos de integridad relacionados con candidatos o personal subcontratado, se identifican durante el proceso de evaluación de riesgos del puesto a cubrir. Durante la evaluación de riesgos, se debe tener especial cuidado para identificar riesgos relacionados con las tareas o funciones que el puesto requiere.

- c) **Cláusulas anticorrupción en los contratos:** Se deberán incorporar en los contratos de las personas trabajadoras una cláusula específica en la cual se detalle la cero tolerancia a los actos de corrupción en la empresa.

Esta decisión debe estar basada en los resultados de la evaluación de riesgos; sin embargo, deben contener cláusulas que establecen las sanciones para todas las personas colaboradoras que incurran en un acto de corrupción o que vayan en contra de la integridad, también debe incluir cláusulas de confidencialidad y la devolución de activos una vez finalizado el contrato son obligatorias. Además, los contratos deben garantizar la minimización de los riesgos detectados, que es sumamente importante para los cargos con responsabilidades y toma de decisiones.

La CEJ proporciona el siguiente **ejemplo de redacción de una cláusula anticorrupción** en los contratos:

“Cláusula Tercera: En la empresa se tiene una política de cero tolerancia a los actos de corrupción, por lo tanto, queda estrictamente inducir, realizar o autorizar, directa o indirectamente, a través de terceros, cualquier tipo de oferta, promesa de pago o pago en dinero o en especies a cualquier persona trabajadora, agente o representante de otra empresa, funcionario público de gobierno nacional o extranjero, en el curso de las actividades de esta empresa, con el objeto de procurar intereses ilícitos, una ventaja comercial inapropiada o inducir a dicha persona trabajadora, agente o representante, funcionario de gobierno a: i) tomar una decisión contra los intereses de su empleador; ii) hacer o dejar una función propia de su cargo; y iii) usar su influencia con un funcionario público para afectar su toma de decisión.”

En torno a este punto, la Norma ISO 37001:2016 establece en su apartado 7.2.2. relativo a los **Procesos de Contratación** lo siguiente: En relación con todo su personal, la organización debe implementar procedimientos tales que:

- a) Condiciones de empleo que exijan al personal cumplir con la política antisoborno y el sistema de gestión antisoborno y dar a la

organización el derecho a aplicar medidas disciplinarias al personal en caso de incumplimiento;

- b) Dentro de un período razonable al comienzo de su empleo, el personal reciba una copia de, o se le proporcione el acceso a la política antisoborno y a capacitación en relación con esta política;
- c) La organización tiene procedimientos que le permitan tomar medidas disciplinarias apropiadas contra el personal que viole la política antisoborno o el sistema de gestión antisoborno;
- d) El personal no sufrirá represalias, discriminación o medidas disciplinarias (por ejemplo, mediante amenazas, aislamiento, degradación, impedimentos para su promoción, el traslado, despido, intimidación, victimización u otras formas de acoso) por:
 - 1) Negarse a participar en, o rechazar, cualquier actividad respecto de la cual ellos han juzgado razonablemente que exista más que un riesgo bajo de soborno que no ha sido mitigado por la organización; o
 - 2) Plantear inquietudes o informar hechos de buena fe, o sobre la base de una creencia razonable, de intento real o sospecha de soborno o violación de la política antisoborno o del sistema de gestión antisoborno (excepto cuando el individuo participó en la violación).

Ahora bien, en relación con todas las posiciones que están expuestas a más que un riesgo bajo de soborno, según lo determinado en la evaluación del riesgo de soborno, y al cumplimiento de la función antisoborno, la organización debe implementar procedimientos que proporcionen que:

- a) La debida diligencia se lleve a cabo sobre las personas antes de que sean empleadas, y al personal antes de que sean transferidos o promovidos por la organización, para determinar en la medida de lo razonable que es apropiado emplearlos o reubicarlos y que es razonable creer que van a cumplir con los requisitos de la política antisoborno y del sistema de gestión antisoborno;
- b) Los bonos de desempeño, metas de desempeño y otros elementos de incentivos de la remuneración se revisen periódicamente para comprobar que hay garantías razonables en marcha para evitar fomentar el soborno;
- c) Dicho personal, además de la alta dirección y el órgano de gobierno (si existe), presente una declaración a intervalos razonables, proporcional con el riesgo de soborno identificado, donde confirme su cumplimiento de la política antisoborno.

De igual forma, el “**Anexo A (Informativo) Orientación sobre el uso de esta norma internacional**” cuenta con un apartado relativo a la **Debida diligencia sobre el personal**, señalando lo siguiente:

La organización, al realizar la debida diligencia previa a incorporar personal, dependiendo de las funciones propuestas y el correspondiente riesgo de soborno de las personas, podrá tomar acciones tales como:

- a) Discutir la política antisoborno de la organización con el postulante en la entrevista y formarse una opinión acerca de si parece entender y acepta la importancia del cumplimiento;
- b) Tomar medidas razonables para verificar que las calificaciones del postulante son veraces;
- c) Tomar medidas razonables para obtener referencias satisfactorias de los empleadores anteriores del postulante;
- d) Tomar medidas razonables para determinar si el postulante ha participado en soborno;
- e) Tomar medidas razonables para verificar que la organización no ofrece empleo a postulantes, a cambio de haber favorecido indebidamente a la organización, en el empleo anterior;
- f) Verificar que la razón de ofrecer empleo al postulante no sea para asegurar un trato favorable inapropiado para la organización;
- g) Tomar medidas razonables para identificar las relaciones del postulante con funcionarios públicos.

Por último, cabe señalar que en el “**DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018**”⁴⁴ elaborado por la SFP en colaboración con USAID, UNODC y PNUD, como ya fue referido, se destacan las buenas prácticas que pueden considerarse en la elaboración e implementación de una Política de Integridad, mismas que han sido divididas en el marco de cada uno de los elementos previstos en el artículo 25 de la LGRA.”

A continuación, se retoman las referidas respecto del sexto elemento consistente en **Políticas de Recursos Humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación**:

- a) Contar con controles que evalúen la integridad de los candidatos a ocupar un puesto en la organización.

⁴⁴ El “DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018”, puede ser consultado en el siguiente link: www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/398037/CompendioBuenasPracticas.pdf

- b) Establecer procesos de reconocimiento en el cumplimiento de Políticas de Integridad Empresarial.
- c) Considerar la participación de un tercero independiente en la evaluación del Programa de Integridad Empresarial.
- d) Acordar a nivel gremio o de empresa sanciones por conductas vinculadas a la corrupción, de acuerdo con el nivel de la falta.
- e) Establecer metas de venta alcanzables para evitar conductas no alineadas a la Integridad Empresarial.
- f) Evitar sanciones relacionadas al No cumplimiento de metas.
- g) Obtener certificaciones sobre temas como la prohibición del trabajo infantil.

Séptimo elemento de la política de integridad: Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses

Sin duda, uno de los elementos que adquieren gran relevancia en la Política de Integridad de las organizaciones es lo relativo a la identificación y prevención de potenciales conflictos de interés. La LGRA destaca la importancia de revelación y transparencia en materia de conflictos de intereses, tanto para las personas servidoras públicas, como para los particulares de prevenirlos.

Esto nos lleva a que las empresas deberían consultar el Sistema de declaración de intereses habilitado por la SFPCh o la Plataforma Digital Nacional, a efecto de verificar que no exista riesgo de conflictos de intereses en las interacciones que tengan con personas servidoras públicas sus personas trabajadoras, sus directivos, sus representantes legales, sus accionistas o terceros que actúen en su representación, en su nombre o en su beneficio del particular.

Además, es importante considerar que en el caso de que la organización participe en algún proceso de contratación con algún ente público, deberá verificar previamente y de manera específica en los sistemas y plataformas ya referidos que no existan riesgos de conflictos de intereses respecto de las personas servidoras públicas que intervengan en ese proceso de forma concreta, ya sea en la tramitación, atención y resolución para la adjudicación de un contrato, otorgamiento de una concesión, licencia, permiso o autorización y sus prórrogas, así como la enajenación de bienes muebles y aquellos que dictaminan en materia de avalúos.

Resulta conveniente destacar la labor que han venido realizando nuestras autoridades en la implementación de sistemas de consulta pública a efecto

de facilitar la identificación y prevención de potenciales conflictos de interés, no obstante ello, en muchos de los casos, las organizaciones omiten su consulta, pese a que se trata de portales públicos y gratuitos, de ahí la importancia de que los particulares los conozcan, se familiarice con su operación y los consulten en sus interacciones con personas servidoras públicas en los procesos o interacciones específicas que tengan con ellos.

En este sentido la LGRA define en su artículo 3, fracción VI, el **Conflicto de Interés** como la posible afectación del desempeño imparcial y objetivo de las funciones de las personas servidoras públicas en razón de intereses personales, familiares o de negocios.

Por su parte, el artículo 44 de la LGRA establece la obligación del Comité Coordinador de expedir un protocolo de actuación en contrataciones, señalando que los particulares deberán llenar un formato en el que manifiesten los vínculos o relaciones de negocios, personales o familiares, así como de posibles conflictos de interés, bajo el principio de máxima publicidad y en los términos de la normatividad aplicable en materia de transparencia. De tal forma que los particulares que participen en procesos de contratación pública con entes públicos deben conocer este Protocolo y ajustar su actuación al mismo.

Lo anterior es de la mayor relevancia dado que en la mayoría de las empresas en las que se cuenta con un Programa de Integridad se realizan declaraciones de conflictos de interés al inicio de la relación laboral, sin embargo, ha sido una práctica reiterada la no actualización periódica de las mismas o, la elaboración genérica de estas declaraciones, siendo la realidad que no ayudan a identificar ni detectar conflictos de interés reales o potenciales dentro de sus organizaciones, ni de sus miembros en las interacciones que tienen con personas servidoras públicas.

Esta situación cobra mayor relevancia cuando estamos ante procesos de contratación pública en los que participan empresas del sector privado, en donde resulta de la mayor importancia que éstas se den a la tarea de identificar de forma concreta y particular potenciales conflictos de interés, considerando el ente público convocante y/o contratante, así como a las personas servidoras públicas que intervienen en el proceso de forma particular.

Es necesario que el sector privado aproveche esta información a efecto de identificar posibles conflictos de interés en procesos de contratación de forma particular y concreta. Ello en el entendido de que los participantes en un proceso de contratación tienen la obligación de transparentar sus vínculos con las personas servidoras públicas que participan en los mismos.

Más aún, si dentro de un proceso de contratación específico la empresa tiene la posibilidad de verificar el nombre de las personas servidoras públicas que participan en el mismo –como acontece actualmente–, también le será posible consultar sus declaraciones de intereses y, con ello, cerrar el círculo a efecto de poder identificar potenciales conflictos de intereses de forma concreta y eficaz, en beneficio de la sociedad.

No debemos olvidar que en términos de lo dispuesto en el artículo 47 de la LGRA, la declaración de intereses tiene por objeto informar y determinar el conjunto de intereses de una persona servidora pública a fin de delimitar cuándo éstos entran en conflicto con su función, de ahí la importancia de que estas declaraciones sean también consultadas por las empresas que participan en procesos de contratación pública de forma específica.

Las organizaciones que participen en la celebración de contratos de adquisiciones, arrendamientos o para la enajenación de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza o la contratación de obra pública o servicios relacionados con ésta, debe manifestar por escrito y bajo protesta de decir verdad que no desempeña empleo, cargo o comisión en el servicio público o, en su caso, que a pesar de desempeñarlo, con la formalización del contrato correspondiente no se actualiza un conflicto de interés, dichas manifestaciones deberán hacerse del conocimiento del Órgano interno de control, previo a la celebración del acto en cuestión. En caso de que el contratista sea persona moral, dichas manifestaciones deberán presentarse respecto a los socios o accionistas que ejerzan control sobre la sociedad. (art. 49 LGRA)

Al respecto, se advierte que el presente Manual cuenta con el **Anexo 2.2. Declaración de conflictos de intereses** y con el **Anexo 7. Formato de identificación y/o revelación de conflictos de interés**. Ambos formatos pueden servir de base para que las empresas fortalezcan las medidas de prevención ante reales o potenciales conflictos de intereses, así como sus mecanismos de revelación.

Ahora bien, la CEJ señala que estos **Mecanismos de transparencia y publicidad** tienen como finalidad garantizar la transparencia y publicidad de los intereses de la empresa. Refiere que los elementos específicos de estos mecanismos son:

- a) **Estrategias de difusión, transparencia y publicidad:** Se deberá plasmar en el documento las estrategias y medios en los cuales se difundirá la publicidad de la empresa, favoreciendo aquellos medios que puedan ser consultados por terceros; y

- b) **Constancia de publicación de procesos:** Constancia en la cual se acredite la publicación de los intereses de la empresa.

Por último, cabe señalar que en el “DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018”⁴⁵ elaborado por la SFP en colaboración con USAID, UNODC y PNUD, como ya fue referido, se destacan las buenas prácticas que pueden considerarse en la elaboración e implementación de una Política de Integridad, mismas que han sido divididas en el marco de cada uno de los elementos previstos en el artículo 25 de la LGRA.

A continuación, se retoman las referidas respecto del séptimo elemento consistente en **Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses:**

- a) Difundir una definición simple de conflicto de interés (ej. todo que aquello que beneficia a un tercero sin ningún tipo de mérito.
- b) Establecer alertas de comportamiento mediante señales informales para detectar un conflicto de intereses (ej. comidas con externos en exceso, incremento visible en el patrimonio, cambio de costumbres con impacto económico).
- c) Elegir trámites automatizados y evitar, en la medida de lo posible, gestores en la realización trámites gubernamentales. De no ser posible el uso de gestores, crear una carta compromiso en la que éstos se comprometan a respetar los estándares de la empresa.
- d) Requerir a las personas colaboradoras un formato de declaración de conflicto de interés y actualizar en éste cualquier cambio de situación.
- e) Fijar una política de recepción y otorgamiento de regalos y entretenimiento con estándares establecidos por empresas trasnacionales (de Estados Unidos y la Comunidad Europea).

⁴⁵ El “DOCUMENTO DE MAPEO Y REPORTE DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN PYMES EN MÉXICO 2017-2018”, puede ser consultado en el siguiente link: www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/398037/CompendioBuenasPracticas.pdf

Anexos y referencias

Anexo 1

[logo de la organización]

[nombre de la organización]

MANUAL DE INTEGRIDAD

Versión:	0.1
Fecha de la versión:	
Creado por:	
Aprobado por:	
Firma:	

Historial de cambios

Fecha	Versión	Creado por	Descripción del cambio
	1.0		Documento inicial de Manual de Integridad

Tabla de contenidos

1.	Sobre la organización.....	126
1.1.	Estructura de la organización	126

2.	Propósito, alcance y usuarios.....	126
3.	Términos y definiciones.....	126
4.	Contexto de la organización.....	126
4.1.	Comprender la organización y su contexto.....	126
4.2.	El Sistema de Gestión de Integridad y sus procesos.....	127
5.	Liderazgo.....	128
5.1.	Liderazgo y compromiso.....	128
5.1.1.	General.....	128
5.1.2.	Enfoque a cumplir y hacer cumplir la Integridad.....	129
5.2.	Política de integridad.....	129
5.3.	Roles y responsabilidades de la organización	129
6.	Planificación y Operación	129
6.1.	Acciones para abordar los riesgos y oportunidades	129
6.2.	Objetivos de integridad y planificación para alcanzarlos	130
6.3.	Planificación de cambios	130
6.4.	Controles	130
6.4.1.	Control de prevención.....	131
6.4.2.	Control de Actuación.....	131
6.4.3.	Control de Revisión	132
7.	Recursos.....	132
7.1.	Recursos	133
7.2.	Competencia.....	133
7.3.	Concienciación	133
7.4.	Comunicación	133
7.5.	información documentada.....	134
8.	Evaluación del desempeño.....	134
8.1.	Denuncias, Monitoreo, medición, análisis y evaluación.....	134
8.1.1.	General.....	134
8.1.2.	Denuncias.....	134
8.1.3.	Análisis y evaluación.....	135
8.2.	Auditoria interna.....	135

9. Mejora	135
9.1. General	135
9.2. Acción correctiva	135
9.3. Mejora continua.....	136

Sobre la organización

Estructura de la organización (indicar tu estructura organizacional).

(ejemplo)

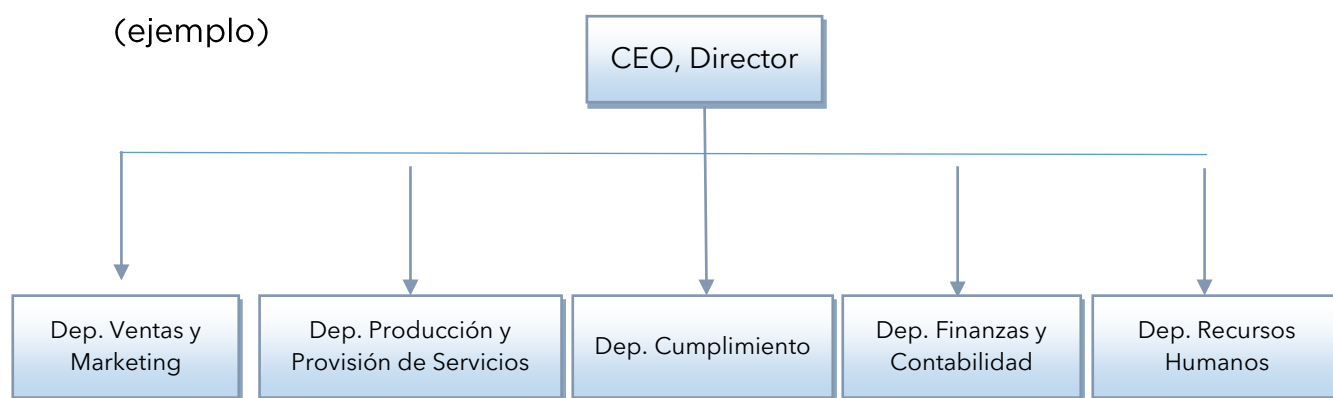


Figura 1: Organigrama de la organización

1. Propósito, alcance y usuarios

El manual de integridad de [nombre de la organización] muestra la capacidad de [nombre de la organización] para el programa de integridad de conformidad con estándares internacionales y en plena sintonía con el *Código de Ética, Política de Integridad, Política de RRHH*.

2. Términos y definiciones

Para el propósito de este Manual de integridad, [nombre de la organización] hace referencia a los términos y las definiciones detallados en el documento

"Glosario de términos de Integridad".

3. Contexto de la organización

3.1. Comprender la organización y su contexto

[nombre de la organización] considera el contexto de la organización mediante consulta y análisis y la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

3.2. El Sistema de Gestión de Integridad y sus procesos

[nombre de la organización] ha establecido e implementado el SISTEMA DE INTEGRIDAD, que es mantenido y mejorado continuamente, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones.

[nombre de la organización] determinó los procesos necesarios para el SISTEMA DE INTEGRIDAD y su aplicación a través de la organización.

[nombre de la organización] determinó las entradas requeridas y las salidas deseadas de los procesos, los criterios y métodos necesarios para la eficaz operación y control de estos procesos, así como los recursos necesarios y responsabilidades y autoridades para los procesos. La secuencia e interacción entre los procesos se describen en la figura 2: Mapa de procesos.

Durante la revisión por parte de la dirección, la alta dirección de [nombre de la organización] evalúa los procesos y hace los cambios necesarios para garantizar que los procesos alcanzan los resultados previstos y de esta manera mejoran los procesos y el SISTEMA DE INTEGRIDAD.

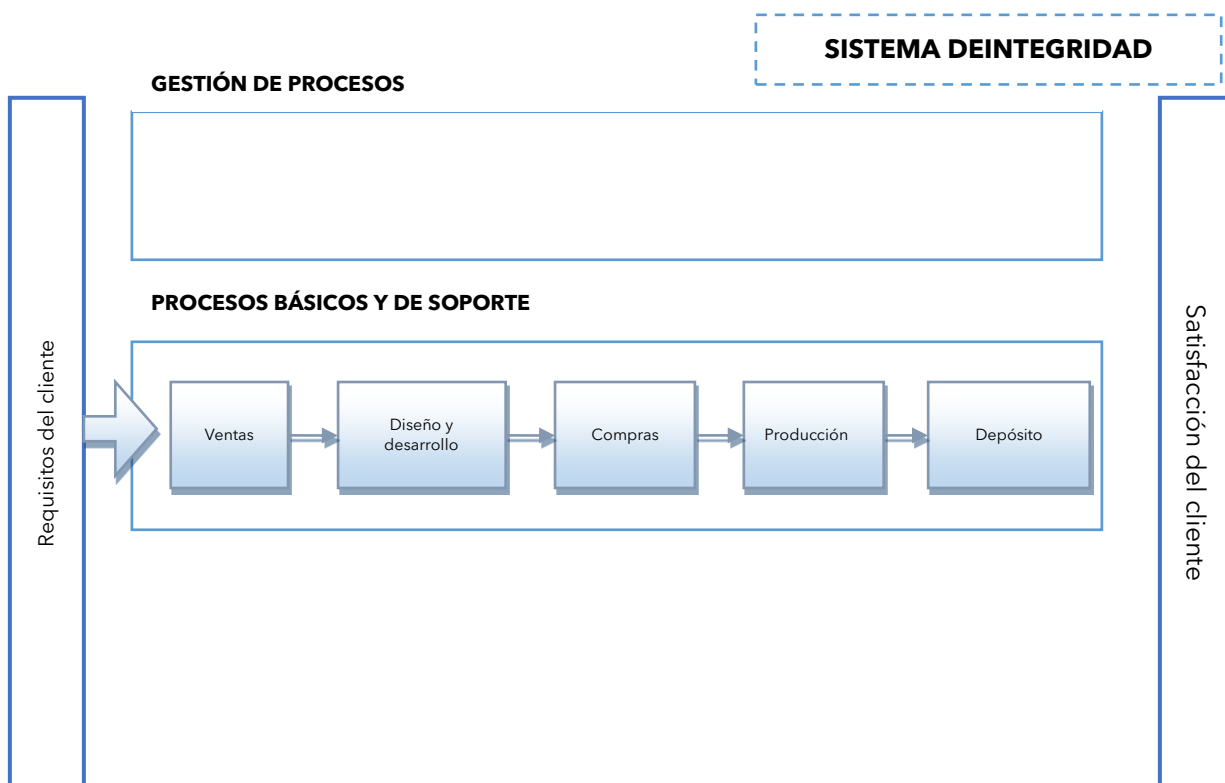
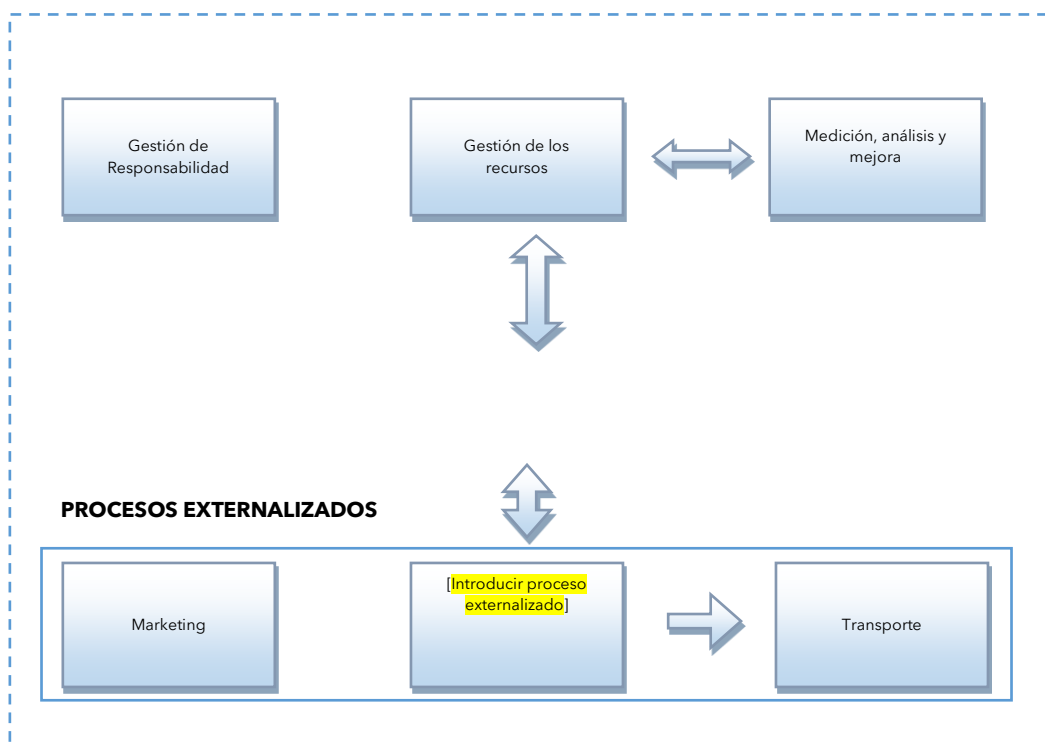


Figura 2: Mapa de procesos



4. Liderazgo

4.1. Liderazgo y compromiso

4.1.1. General

La alta dirección de [nombre de la organización] está tomando responsabilidad para la efectividad del SISTEMA DE INTEGRIDAD y proporcionando recursos asegurando que la *Política de Integridad* y *Objetivos de Integridad* son compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización.

La alta dirección asegura que los requisitos del SISTEMA DE INTEGRIDAD están integrados en los procesos de negocio de [nombre de la organización], y que el SISTEMA DE INTEGRIDAD está logrando los resultados previstos

La alta dirección comunica la importancia de tener un SISTEMA DE INTEGRIDAD eficaz, promueve la mejora continua y el enfoque de procesos y el pensamiento basado en el riesgo y soporta funciones de

gestión relevante para demostrar el liderazgo en sus áreas de responsabilidad.

4.1.2. Enfoque a cumplir y hacer cumplir la Integridad

La alta dirección de [nombre de la organización] demuestra liderazgo y compromiso con respecto al enfoque a cumplir y hacer cumplir la integridad a través de garantizar:

- Que los requisitos de integridad, legales y reglamentarios son definidos, entendidos y se cumplen constantemente
- Los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la integridad y a la capacidad de mejorar el cumplimiento son determinados y abordados
- Se mantiene el foco en cumplir y hacer cumplir los requisitos de integridad.

4.2. Política de integridad

[nombre de la organización] ha definido la ***Política de Integridad*** como un documento separado y lo pone a disposición de las personas trabajadoras y el público.

Esta política representa el marco de trabajo para la planificación y mejora del SISTEMA DE INTEGRIDAD y para el ajuste de los ***objetivos de integridad generales y específicos***.

4.3. Roles y responsabilidades de la organización

Las responsabilidades y autoridades para los roles relevantes son asignadas por la alta dirección y comunicadas dentro de [nombre de la organización]. La alta dirección asigna roles y responsabilidades para asegurar que el SISTEMA DE INTEGRIDAD cumple con los requisitos de Integridad y presenta informes sobre el desempeño del SISTEMA DE INTEGRIDAD a la alta dirección

5. Planificación y Operación

5.1. Acciones para abordar los riesgos y oportunidades

Durante la planificación del SISTEMA DE INTEGRIDAD, [nombre de la organización] considera el contexto de la organización, las necesidades y expectativas de las partes interesadas y el alcance del SISTEMA DE INTEGRIDAD.

[nombre de la organización] determina los riesgos y las oportunidades relacionadas con la capacidad de dar garantía de que el SISTEMA DE INTEGRIDAD puede lograr los resultados previstos, mejorar resultados deseados, prevenir o reducir los efectos no deseados, considerando el contexto de la organización y lograr la mejora continua.

5.2. Objetivos de integridad y planificación para alcanzarlos

[cargo del encargado de realizar el manual] define continuamente *objetivos de integridad* medibles para las funciones relevantes y los niveles dentro de la organización. Los objetivos son monitoreados por [cargo] en el contexto de monitoreo y medición y revisión por parte de la dirección.

Los objetivos de integridad son coherentes con la *Política de Integridad* y son prescritos para todos los niveles y funciones en [nombre de la organización], teniendo en cuenta los requisitos aplicables, la importancia para la conformidad de la integridad.

Los planes para alcanzar los objetivos se hacen para cada objetivo de integridad definido.

Las actividades en los planes para lograr los objetivos de integridad, las responsabilidades, los plazos y los recursos para la realización de los objetivos se definen y documentan. La realización de los planes es regularmente revisada por [cargo] para supervisar su ejecución, e incluir situaciones nuevas o modificadas, o por lo menos es revisada durante la revisión por parte de la dirección.

5.3. Planificación de cambios

Cuando la organización determina la necesidad de cambios en el SISTEMA DE INTEGRIDAD, [cargo] asume la responsabilidad para llevarlas a cabo de manera planificada.

[cargo] planea cambios en el SISTEMA DE INTEGRIDAD teniendo en cuenta el propósito de los cambios y las potenciales consecuencias, la asignación o la reasignación de las responsabilidades y autoridades.

5.4. Controles

[nombre de la organización], desde su creación, está plenamente sujeta al principio de legalidad, habiendo implantado todos los controles propios del sector, así como los requeridos por la normativa que le resulta de aplicación por la actividad que desarrolla.

No obstante, [nombre de la organización] es consciente de la dificultad que supone implementar controles infalibles o inquebrantables en toda organización social o empresarial, donde confluyen numerosas relaciones jurídicas. Sin embargo, al objeto de dotar de consistencia al SISTEMA DE INTEGRIDAD y alcanzar un nivel de seguridad razonable en la [nombre de la organización], se entiende necesario la implementación de controles de prevención, actuación y de revisión en nuestra organización.

A partir de un mapa de riesgos previamente elaborado, y teniendo en cuenta los controles ya existentes, [nombre de la organización] ha instaurado un SISTEMA DE INTEGRIDAD para reducir tanto el riesgo de comisión de delitos en el seno de nuestra organización como el riesgo de incumplimiento del conjunto del sistema normativo, que a su vez permitirá, garantizar frente a terceros y ante los órganos judiciales y administrativos, que [nombre de la organización] ejerce el debido control de prevención que legalmente resulta exigible a toda organización, sobre sus personas trabajadoras, directivos y órganos de administración. Se trata de un conjunto de medidas generales y específicas dirigidas a la prevención, detección y reacción ante posibles incumplimientos normativos y, en particular, delitos que incluye controles de prevención, actuación y revisión.

5.4.1. Control de prevención

Se entienden a estos efectos por controles de prevención, todas aquellas normativas y políticas internas de naturaleza tanto general como específica, que contribuyan a mitigar el riesgo de que se cometan delitos, prácticas no éticas o incumplimientos normativos en el desarrollo de nuestra actividad.

En este sentido, todas las direcciones de [nombre de la organización] deben velar por el cumplimiento de las políticas o reglamentos internos, e identificar áreas de mejora que permitan implantar o corregir los procedimientos que se consideren convenientes para prevenir los riesgos de incumplimientos normativos en la organización.

Asimismo, [nombre de la organización] considera esencial implementar procesos adecuados de formación en los deberes que impone la legislación aplicable, del SISTEMA DE INTEGRIDAD, y del Código de Ética.

5.4.2. Control de Actuación

Los controles de actuación determinan la información que se precisa y el

modo de actuar frente a situaciones en las que concurran incumplimientos normativos y/o prácticas contrarias a los valores y principios establecidos en el Código de Ética de [nombre de la organización].

Todos los directivos y personas trabajadoras de [nombre de la organización] tienen la obligación de informar sobre cualquier hecho constitutivo de un posible ilícito penal, incumplimiento legal o irregularidad de las que tengan constancia a través del Canal de Denuncias.

[nombre de la organización] ha instaurado un Canal de Denuncias, a través del cual se permite a cualquier miembro de nuestra organización, con independencia de su rango, responsabilidades, denunciar con las máximas garantías de imparcialidad, confidencialidad y no represalias, cualquier irregularidad o comportamiento contrario a la legalidad, o a las normas y procedimientos establecidos por la [nombre de la organización].

5.4.3. Control de Revisión

En respuesta a la estrategia de [nombre de la organización] consistente en el cumplimiento, revisión y mejora continua del SISTEMA DE INTEGRIDAD, las funciones del [cargo] como Responsable del SISTEMA DE INTEGRIDAD incluyen:

- Revisar el Código de Ética, la Política de Integridad, Política de RRHH y proponer modificaciones a la alta dirección si es necesario.
- Definir y actualizar anualmente un mapa de riesgos de cumplimiento normativo, e informar a la alta dirección sobre las áreas de riesgo que puedan afectar a la [nombre de la organización].
- Asegurar la adecuada gestión y funcionamiento del Canal de Denuncias de [nombre de la organización].
- Realizar una revisión periódica del SISTEMA DE INTEGRIDAD y de su eventual modificación.
- Promover y llevar a cabo un plan de concienciación global en materia de integridad.

6. Recursos

6.1. Recursos

[nombre de la organización] determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SISTEMA DE INTEGRIDAD.

6.2. Competencia

[nombre de la organización] dispone del personal necesario con los conocimientos y habilidades necesarias, infraestructura organizacional y recursos financieros para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora del SISTEMA DE INTEGRIDAD. En casos donde se considere necesario y justificado, [nombre de la organización] contratará personal externo competente y organizaciones de campos relevantes para la realización de actividades para las que la organización no tiene recursos suficientes.

Los gerentes son responsables de identificar necesidades y de realizar formación profesional las personas trabajadoras que realizan actividades que pueden tener un impacto significativo sobre la integridad.

Cada gerente de la organización o propietario de proceso es responsable de la adecuada competencia de sus trabajadores, sobre la base de educación, formación o experiencia laboral, conforme a los requisitos de su trabajo.

El método de asegurar las competencias necesarias para los roles, las responsabilidades y las autoridades para de esta manera conseguir la implementación y las actividades de control dentro del SISTEMA DE INTEGRIDAD se estableció conforme a la Política de Recursos Humanos.

6.3. Concienciación

[nombre de la organización] asegura que las personas que trabajan bajo su control son conscientes de la Política de Integridad, de los objetivos de integridad pertinentes, de su contribución a la eficacia del SISTEMA DE INTEGRIDAD y de las implicaciones de no cumplir con los requisitos del SISTEMA DE INTEGRIDAD.

6.4. Comunicación

[cargo] es responsable de determinar las comunicaciones internas y externas relacionadas con el SISTEMA DE INTEGRIDAD, incluyendo el tema, el tiempo, el método de comunicación, así como qué y con quien se realizará la comunicación.

6.5. información documentada

La información documentada del sistema de gestión de integridad es llevada a cabo a través de los siguientes documentos:

- Manual de integridad
- Política de Integridad
- Política de RRHH
- Código de Ética
- Documentos, incluyendo registros, para los cuales [nombre de la organización] ha determinado que son necesarios.

7. Evaluación del desempeño

7.1. Denuncias, Monitoreo, medición, análisis y evaluación

7.1.1. General

La alta dirección y los propietarios de procesos en [nombre de la organización] definen lo que será monitoreado y medido, así como los métodos y los tiempos de seguimiento y medición. Los resultados del monitoreo y medición serán evaluados en los niveles y funciones apropiados en la organización y la alta dirección evaluará el desempeño del SISTEMA DE INTEGRIDAD durante la revisión por parte de la dirección.

7.1.2. Denuncias

La alta dirección nombra al responsable del canal de denuncias [cargo] que será el responsable de asegurar el anonimato del denunciante y garantizar la confidencialidad del proceso de investigación y seguimiento, así como en caso de ser necesario brindar la protección de su integridad física y apoyo legal; mostrando posteriormente a la alta dirección los resultados de las investigaciones con las evidencias pertinentes para posibles actuaciones legales.

7.1.3. Análisis y evaluación

[nombre de la organización] analiza y evalúa los datos pertinentes y la información derivada de denuncias, monitoreo y medición.

Los resultados del análisis se utilizan para evaluar:

- el rendimiento y la eficacia del SISTEMA DE INTEGRIDAD;
- si la planificación se ha implementado efectivamente;
- la efectividad de las medidas adoptadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- las denuncias y resoluciones;
- la necesidad de mejoras en el SISTEMA DE INTEGRIDAD.

7.2. Auditoría interna

[nombre de la organización] lleva a cabo auditorías internas en intervalos planificados para demostrar la conformidad y eficacia del sistema de gestión de integridad, revisado por la alta dirección.

La alta dirección de [nombre de la organización] lleva a cabo revisiones regulares del SISTEMA DE INTEGRIDAD, por lo menos una vez al año.

8. Mejora

8.1.General

[nombre de la organización] determina y selecciona oportunidades de mejora e implementa las acciones necesarias para cumplir los objetivos de integridad y mejorar la efectividad del SISTEMA DE INTEGRIDAD.

Estos incluyen:

- mejora de los procesos para cumplir con los requerimientos de integridad, así como para abordar las necesidades futuras y las expectativas;
- corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- el rendimiento y la eficacia del SISTEMA DE INTEGRIDAD.

8.2. Acción correctiva

[nombre de la organización] maneja las acciones correctivas provenientes de las partes interesadas internas o externas con el fin de controlar, corregir y afrontar las consecuencias.

[nombre de la organización] investiga y analiza la causa raíz, y las acciones para corregir cuestiones internas o externas. Las acciones correctivas son asignadas a una persona responsable.

8.3. Mejora continua

[nombre de la organización] mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SISTEMA DE INTEGRIDAD.

La organización considera los resultados de análisis y evaluación, y las salidas de la revisión por parte de la dirección para determinar si hay necesidades u oportunidades de ser abordadas como parte de la mejora continua.

Anexo 2

[Logo de la organización]
[Nombre de la organización]

PLANTILLA CÓDIGO DE CONDUCTA

Versión:	0.1
Fecha de la versión:	
Creado por:	
Aprobado por:	
Firma:	

Historial de modificaciones

Fecha	Versión	Creado por	Descripción del cambio
	1.0		Documento Inicial Código de Conducta

Nota: El presente documento es una plantilla para rellenar, los ejemplos aquí mencionados se pueden cambiar y adaptar a sus empresas.

I. Misión, Visión, Objetivos y Ámbito de Aplicación.

- Lema

II. Principios y Valores.

III. Ambiente de trabajo

- Recursos humanos
- Diversidad, inclusión, acoso y discriminación

IV. Leyes y reglamentos

- Anticorrupción
 - Conflictos de intereses
 - Regalos y entretenimiento
 - Competencia leal
 - Terceros
- Pagos de facilitación
- Antilavado de dinero
- Privacidad y confidencialidad de la Información

V. Comunicación y capacitación

VI. Estados financieros y contabilidad

VII. Canal de consultas y denuncia

- Líneas de contacto
- Confidencialidad de la denuncia
- Incumplimiento al Código de Conducta
- Conductas esperadas

VIII. Difusión y conocimiento del Código de Conducta

Mensaje de la Dirección General

1. Misión, Visión, Objetivos y Ámbito de Aplicación

Misión:

Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el desarrollo de su actividad y el logro de sus objetivos. Indicar la razón de ser de la empresa, la cual contesta a las siguientes preguntas: ¿Por qué existe?, ¿Para qué? y ¿A través de qué?

(Ejemplo)

Proveer el mejor servicio/producto; ser reconocidos como la mejor opción en el mercado, y promover nuestro crecimiento con base en decisiones correctas al hacer negocios.

Visión:

Describe la reflexión de la imagen que vemos de la empresa en un futuro a medio-largo plazo (personas trabajadoras, beneficios, productos o servicios, etc.).

(Ejemplo)

Convertirnos en la empresa líder de nuestro sector, creando los productos/servicios más innovadores.

Objetivos:

El Código de Conducta de [nombre de la organización] tiene como finalidad establecer las pautas de conductas que han de presidir el comportamiento ético de todos sus directivos, personas trabajadoras y socios de negocio en su desempeño diario y en las relaciones e interacciones que la empresa mantiene con todos sus grupos de interés.

Este Código de Conducta se basa en la *Política de Integridad* de la [nombre de la organización], a la que complementa, y de la que constituye guía de actuación para asegurar un comportamiento adecuado en la labor y desempeño de los diversos miembros de la organización, de acuerdo con la legislación vigente y la normativa interna de [nombre de la organización].

El instrumento considera el principio de diligencia debida aplicado por [nombre de la organización] para la prevención, detección, respuesta y erradicación de irregularidades derivadas tanto de incumplimientos del mismo como de las normas internas establecidas, incluyendo las que hacen

referencia a comportamientos ilícitos penales o de otro tipo. La [nombre de la organización] entiende que esta diligencia debida requiere, entre otras cosas, diseñar e implantar modelos de control que analicen periódicamente los riesgos derivados de las materias contempladas en este Código, aseguren el conocimiento de las normas de la organización, definan las responsabilidades y establezcan procedimientos que permitan la notificación confidencial de irregularidades, su investigación y la adopción de las medidas que procedan para su corrección y erradicación.

[nombre de la organización] entiende que los procedimientos que tiene implantados le permiten dar respuesta a los objetivos anteriores.

El Código de Conducta se debe de analizar periódicamente, con el fin de asegurar que vaya de acuerdo con la legislación vigente y que tome en cuenta cambios internos de la organización. Se recomienda que el Código de Conducta se revise anualmente, ya sea que se actualice el documento o que se certifique que el mismo aún está vigente.

Ámbito de aplicación:

El Código de Conducta va dirigido a los dueños de la empresa, personas trabajadoras, y en general a todo personal vinculado permanente o temporalmente a [nombre de la organización], con independencia de la posición que ocupen o del lugar en el que desempeñen su trabajo. Las pautas de conductas contenidas en este Código de Conducta son de obligado cumplimiento.

Por otra parte, [nombre de la organización] promoverá e incentivará entre sus proveedores, personas colaboradoras, internos y externos, permanentes o temporales, la adopción de pautas de comportamiento coincidentes con las definidas en este Código de Conducta, la Política de Integridad y la Política de Recursos Humanos, procurando, siempre que sea posible, su adhesión expresa al mismo, de forma que los principios reflejados en este Código y su cumplimiento se incorporen de manera efectiva al contenido de las relaciones contractuales o de colaboración que se establezcan con ellos.

Lema:

Indica una frase que pueda expresar motivación, o que contenga alguna intención o ideales, con las cuales se identifiquen los miembros de la organización.

(Ejemplos)

Adidas – Nada es imposible

Audi – Progreso a través de la tecnología

Nestlé – Buena comida, buena vida

Loreal – Porque tú lo vales, etc.

II. Principios y Valores.

Principios:

Identifica y describe los principios en que la organización y sus miembros sustentan su actuar cotidiano, los procesos y acciones para el logro de sus objetivos.

(Ejemplo))

Respeto a la legalidad, derechos humanos y a los valores éticos, Respeto a las personas, Desarrollo profesional e igualdad de oportunidades, Cooperación y dedicación, Seguridad y salud en el trabajo, Uso y protección de los activos, Imagen y reputación corporativa, Lealtad a la organización. Tratamiento de la información y del conocimiento, Relaciones con las personas trabajadoras, Relaciones con clientes y proveedores, Respeto al medio ambiente; de igual forma identificar los actos y comportamientos con los que la empresa está en desacuerdo, como: corrupción, soborno, pagos irregulares y lavado de dinero, y conflictos de intereses.

Valores:

Identifica y describe los valores en los que se basa la empresa para desarrollar su actividad. Los valores que debes identificar son cualidades, creencias o principios que una organización tiene para poder tomar acciones, decisiones, además de guiar las conductas de sus integrantes.

(Ejemplo)

Integridad, respeto, pasión, diversidad, compromiso con el cliente, calidad, innovación, trabajo en equipo, responsabilidad, apertura, crear valor social, hacer dinero haciendo lo correcto, etc.

III. Ambiente de trabajo

Los que aquí trabajamos tenemos las mismas oportunidades de desarrollo, al tiempo que nos desenvolvemos en un ambiente armónico y respetuoso, que alcanza a nuestros socios, clientes y proveedores. Buscamos que nuestro trabajo sea una experiencia satisfactoria y gratificante.

- **Recursos humanos**

Todos los dueños de la empresa, personas trabajadoras, y en general a todo personal vinculado permanente o temporalmente entendemos que nuestros roles y responsabilidades están sujetos a los requisitos profesionales y éticos definidos por la empresa y a política de Recursos Humanos.

- **Diversidad, inclusión, acoso y discriminación**

Somos incluyentes y respetuosos, cuidamos nuestras palabras y acciones, no hostigamos ni acosamos y hacemos de nuestras diferencias nuestra fortaleza.

Apoyamos y damos la bienvenida a todas las personas, con diferentes creencias religiosas y preferencias sexuales sin distinción.

IV. Leyes y reglamentaciones

El cumplimiento de leyes y reglamentaciones es fundamental. Todos los integrantes internos y externos de nuestra empresa deben adherirse a las políticas y procedimientos establecidos y aplicarlos en cada acción realizada en la empresa o en su nombre. Es deber y responsabilidad de cada integrante interno o externo conocer, entender, comunicar, cumplir y hacer cumplir las reglas, así como denunciar cualquier violación a las mismas.

- **Anticorrupción**

Ningún integrante de la organización ya sea interno o externo debe involucrarse o promover conductas vinculadas a la corrupción. Este tipo de actuaciones están prohibidas en cualquier relación, directa o mediante un tercero, con entidades de gobierno, funcionarios públicos o representantes del sector privado.

De acuerdo con el Cap. III de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, indica que, corrupción es el hecho en el que una persona o un grupo de personas por acto u omisión directamente, o por influencia de alguna otra persona u organización, prometan, ofrezcan, reciban o concedan a funcionarios públicos, directivos, administradores, personas trabajadoras o asesores de una sociedad, asociación o fundación pública o privada, una dádiva o cualquier beneficio (indebido) no justificado para que le favorezca a él o a un tercero, en perjuicio de aquella. Algunas conductas relacionadas a la corrupción, establecidas en la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), incluyen:

- Soborno (art. 66 LGRA);
- Participación ilícita en procedimientos administrativos (art. 67 LGRA);
- Tráfico de influencias para inducir a la autoridad (art. 68 LGRA);
- Utilización de información falsa en procedimientos administrativos (art. 69 LGRA);
- Obstrucción de facultades de investigación (art. 69 LGRA);
- Colusión con uno o más sujetos particulares, en materia de contrataciones públicas, que tengan por objeto o efecto obtener un beneficio o ventaja indebidos en las contrataciones públicas (art. 70 LGRA);
- Uso indebido de recursos públicos (art. 71 LGRA), y
- Contratación indebida de ex personas servidoras públicas (art. 72 LGRA).

* Se recomienda que cada empresa haga énfasis específico en las conductas relacionadas a la corrupción de acuerdo a su contexto.

- Conflictos de intereses

Queda prohibido (a):

a) Obtener un beneficio personal, para sí mismo o para un tercero, mediante el ofrecimiento, otorgamiento, demanda o aceptación de regalos, préstamos o créditos, recompensas, comisiones o cualquier otro incentivo.

b) Que los intereses particulares del personal de la organización interfieran o pretendan interferir con los intereses de la empresa.

c) Cualquier actividad externa que interfiera y/o dificulte realizar objetivamente las actividades propias de la empresa.

- Regalos y entretenimiento

Ofrecer o recibir regalos, viajes, recreación o algún tipo de entretenimiento ha sido una práctica común de las empresas para fortalecer sus relaciones, mostrar hospitalidad y cortesía y promover sus productos y servicios, pero es indispensable apegarse a la regulación vigente o, en su caso, establecer límites.

Por tal motivo, está prohibido ofrecer o entregar cualquier tipo de regalo o entretenimiento a personas servidoras públicas.

En el caso de las interacciones con clientes, socios y proveedores particulares, ningún regalo o entretenimiento debe ser ofrecido con la intención o aparente intención de influir en sus acciones o decisiones.

Siempre y cuando no se trate de funcionarios públicos, el monto máximo para otorgar y recibir regalos será de . La entrega y recepción de regalos, viajes y entretenimientos deberán apegarse a los procedimientos establecidos por la organización.

El trabajador que reciba un beneficio que supere dicho monto, deberá notificarlo a la empresa, que determinará la forma de proceder.

Adicionalmente, cualquier gasto en este rubro debe verse reflejado adecuadamente en los libros contables. La transparencia es la regla general en esta práctica.

- Para empresas grandes incluir Competencia leal

La empresa promueve la libre competencia y competencia económica previniendo prácticas monopólicas que pretendan impedir el acceso de competidores o limitar su capacidad para competir en los mercados (definición tomada de la Ley Federal de Competencia Económica). Las estrategias de negocio buscan una competencia saludable y activa, las políticas comerciales están enfocadas al beneficio de los clientes y rechazamos cualquier acuerdo con otras empresas en detrimento de éstos.

Está prohibido apoyar cualquier actividad que represente una competencia desleal o que viole la Ley Federal de Competencia Económica.

- Actuación de los terceros

La actuación de los terceros (proveedores, intermediarios, consultores, agentes, representantes de ventas y gestores) puede incidir en la reputación de la empresa, por lo que se debe verificar que cumplan con las leyes aplicables y los lineamientos establecidos por la empresa para garantizar el desarrollo sostenible del negocio.

- **Pagos de facilitación**

Son pagos de baja cuantía, no oficiales e impropios que se hacen a funcionarios públicos de bajo nivel para obtener o agilizar un trámite de rutina (definición tomada de A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment, The Global Compact). Generalmente se realizan para obtener licencias, permisos, certificados y otro tipo de servicios públicos, aunque también se pueden entregar a proveedores de servicios comerciales. En México, los pagos de facilitación están prohibidos, toda vez que están tipificados como cohecho en el artículo 52 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA).

- **Antilavado de dinero**

El lavado de dinero es la ocultación o disimulación de la verdadera naturaleza, el origen, la ubicación, la disposición, el movimiento o la propiedad de bienes o del legítimo derecho a éstos (definición tomada del Glosario de Términos de Integridad Corporativa). Por lo regular, la corrupción está ligada con el lavado de dinero, ya que los activos o valores obtenidos de forma ilegal por cualquier persona u organización del sector público o privado son colocados, estratificados e integrados al sistema financiero, o fuera de él, para ser utilizados sin generar sospechas.

Queda prohibida toda actividad relacionada con recursos de procedencia ilícita o que se vinculen al lavado de dinero. Las personas colaboradoras solo deben involucrarse en actividades de negocio lícitas.

- **Privacidad y confidencialidad de la información**

Proteger y conservar la información de la empresa, clientes y proveedores es obligación de cada uno de los integrantes internos o externos y nunca debe ser proporcionada a ningún tercero, a menos que sea requerida por ley o lo autorice un superior jerárquico.

El manejo de los datos personales deberá cumplir los lineamientos de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares.

Adicionalmente, toda la información debe manejarse de forma responsable para los objetivos propios de la empresa y deben tomarse las medidas preventivas necesarias para evitar difusiones no autorizadas.

V. Comunicación y capacitación

La comunicación efectiva y la capacitación son las formas más efectivas para que el personal se familiarice con las políticas, procesos y procedimientos, así como la cultura misma de la empresa.

La comunicación debe ser clara, continua y dirigida a los distintos niveles de las personas colaboradoras. Todas las personas colaboradoras deben ser capacitados en el Código de Conducta y, aquellos que lo requieran por la naturaleza de sus funciones, recibirán entrenamiento adicional, con mayor frecuencia y detalle, para garantizar el buen desempeño de sus funciones.

VI. Estados financieros y contabilidad

Las cuentas, libros, registros y estados financieros deben reflejar fielmente todas las transacciones realizadas en nombre de la empresa y cumplir los requisitos que marcan las regulaciones aplicables (Código Fiscal de la Federación, ISR, IVA, etc). Los gastos deben contar con el soporte necesario y está prohibido distorsionar la naturaleza de cualquier transacción o falsear documentación. En caso de una auditoría, se deberá proporcionar información veraz, confiable y completa.

Los documentos deben conservarse según la normatividad aplicable. La destrucción deliberada de documentos de contabilidad antes del plazo previsto en el Art. 30 del Código Fiscal de la Federación.

VII. Canal de consultas y denuncia

- **Líneas de contacto**

La empresa proporcionará el o los nombres, números de teléfono y/o correos electrónicos del o los responsables de recibir y gestionar consultas o posibles violaciones al Código de Conducta, políticas o procedimientos internos. Los casos que lo ameriten serán investigados y, de confirmarse

una falta, se aplicarán medidas disciplinarias; procesos establecidos en el documento *Canal de Denuncias*.

- **Confidencialidad de la denuncia**

La empresa garantizará la confidencialidad del reporte, de las partes y de la investigación.

- **Incumplimiento al Código de Conducta**

La empresa valora la ayuda de su personal para identificar cualquier práctica contraria a los lineamientos internos o violaciones a la normatividad vigente y se compromete a atender de forma inmediata cualquiera de estos supuestos. Las personas colaboradoras que informen sobre estos hechos deben estar seguros de que no habrá represalias en su contra.

- **Conductas esperadas**

La empresa espera que todos los integrantes internos o externos cumplan el Código de Conducta. Cualquier acción contraria a estos lineamientos tendrá como consecuencia la aplicación de medidas disciplinarias, que van desde una amonestación hasta el despido, bajo el esquema legal aplicable (indicar sanciones o penalizaciones del incumplimiento al Código de Conducta).

VIII. Difusión y conocimiento del Código de Conducta

Mensaje de la Dirección General

(Ejemplo)

Estimadas personas colaboradoras.

El Código de Conducta, la Política de Integridad, la Política de Recursos Humanos, reflejan la forma en que vivimos nuestros principios y valores en la práctica diaria:

(A continuación, enlistar los principios y valores de la empresa)

Responsabilidad personal

Respeto

Es una guía de la forma en que nos relacionamos con nuestros compañeros de trabajo, clientes, proveedores y con cada uno de los actores con los que tenemos contacto al realizar negocios.

Es importante que todos los que colaboramos en esta empresa trabajemos juntos y nos esforcemos por consolidar la cultura de la integridad. Nuestro éxito y crecimiento dependen del compromiso con los principios y valores aquí vertidos y es obligación de todos respetarlos. Ningún colaborador está por encima del Código de Conducta, su cumplimiento aplica a todos por igual, independientemente del nivel jerárquico.

En caso de tener alguna duda sobre el contenido de este documento, en especial al momento de tomar alguna decisión, contacte al personal designado para guiar y apoyar en temas de Código de Conducta o a su jefe inmediato.

Firma de la Dirección General

Anexo 2.1. Mensaje de la Dirección General

Modelo de Mensaje de la Dirección General

El Código de Conducta debe ser presentado por la Dirección General, que destacará los factores de integridad de la empresa, como la honestidad, la lealtad y la congruencia. Se recomienda elaborar un mensaje sencillo y congruente con la cultura de la empresa, que inspire tanto a los líderes como al resto de las personas colaboradoras.

Anexo 2.2. Declaración de conflictos de intereses

Declaración de conflictos de intereses

Ciudad de _____, a ____ de _____ del año ____.

(Nombre del Director General)

(Nombre de la empresa)

Presente

Yo, (nombre del colaborador/a), declaro que como colaborador/a de la empresa _____ estoy consciente de mis

obligaciones de declarar y evitar cualquier conflicto o aparente conflicto de intereses que conlleven mis actividades.

Por lo tanto, declaro que:

Sí () No () tengo un segundo trabajo.

Especificar: _____

Sí () No () tengo un familiar dentro de la empresa.

Especificar: _____

Sí () No () tengo un familiar funcionario público.

Especificar: _____

Sí () No () tengo un negocio de la misma rama que esta empresa.

Especificar: _____.

Sí () No () tengo una participación en alguna sociedad y/o fideicomiso.

Especificar: _____.

Sí () No () existe algún conflicto que afecte el desempeño objetivo de mis funciones. Especificar: _____

Manifiesto lo anterior bajo protesta de decir verdad.

Fecha: _____ Nombre y firma: _____

(Anexo 2.3. Bitácora de regalos y entretenimiento)

Regalos y entretenimiento

Bitácora de recepción de regalos y entretenimiento.

Fecha de recepción:

Nombre del colaborador/a:

Descripción de regalo/entretenimiento:

Motivo de aceptación:

Nombre de la persona y/o empresa que ofrece el regalo:

Valor aproximado:

Aprobación requerida (sí/no):

Nombre de quien autoriza:

Bitácora de otorgamiento de regalos y entretenimiento.

Fecha de otorgamiento:

Nombre del colaborador/a que otorga el regalo/entretenimiento:

Descripción de regalo/entretenimiento:
Motivo del otorgamiento:
Nombre de la persona y/o empresa que ofrece el regalo:
La persona a quien se ofrece el regalo /entretenimiento es funcionario público (sí / no):
Nombre de la empresa y/o cargo de la persona que recibe:
Valor aproximado:
Aprobación requerida (sí/no):
Nombre de quien autoriza:

Anexo 2.4. Modelo de cláusula anticorrupción

Las empresas pueden incluir en sus relaciones con sus partes interesadas (proveedores, clientes, gestores, entre otros), cláusulas anticorrupción.

1.- Las Partes se obligan a cumplir con sus obligaciones contenidas en este Contrato de una manera ética y de conformidad con las Leyes Anticorrupción del Estado Mexicano y de sus entidades federativas en las que operen y que estén vinculadas al presente contrato.

De igual forma, las partes se obligan a cumplir con las Leyes Anticorrupción de los Estados Unidos de América, particularmente con la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (Foreign Corrupt Practices Act) y con la Ley Sarbanes Oaxley, en lo que resulte aplicable al presente contrato.

2.- Las Partes declaran que conocen las Leyes Anticorrupción y que no tomarán, directa o indirectamente, en relación con este Contrato, cualquier acción que pueda constituir una violación a las Leyes Anticorrupción, o de cualquier otra forma causará que la otra Parte o sus consejeras, cajeros, personas funcionarias públicas, titulares directivos, personas trabajadoras y/o Afiliadas violen las Leyes Anticorrupción.

3.- Las Partes se comprometen a que ni ellas ni su personal pagará, entregará, ofrecerá, prometerá pagará, o autorizará el pago de, directa o indirectamente, cualquier soborno, regalo, dinero, ventaja financiera o cualquier otra cosa de valor, en violación a las Leyes Anticorrupción y/o al Código de Conducta de _____.

4.- Las Partes declaran que no han sido sancionadas ni condenadas por la comisión de delitos por hechos de corrupción, ni por las autoridades administrativas ni penales del Estado Mexicano, ni de los países siguientes:
_____.

5.- Las Partes se comprometen a contar y mantener durante todo el tiempo en que tenga vigencia el presente contrato con un sistema de controles

financieros y no financieros, así como con procedimientos y políticas adecuados para monitorear, prohibir y mitigar cualquier riesgo de soborno que pudiera contravenir las Leyes Anticorrupción del Estado Mexicano y de los Estados Unidos de América, así como la normatividad interna de las partes con la que cuenten en esta materia.

6.- Las Partes se obligan a informar a la otra de forma inmediata en cuanto tengan conocimiento, si alguno de sus accionistas, directivos, representantes y/o las personas trabajadoras asumen una posición de riesgo de soborno y/o de conflicto de intereses respecto del objeto o de los fines de este contrato.

7.- La Parte _____ se compromete a no utilizar o contratar, directa o indirectamente, cualquier subcontratista u otra persona, entidad o intermediario para ejecutar los servicios referidos en el presente contrato sin el consentimiento previo y por escrito de _____.

8.- Las Partes convienen en que el personal que ejecute actividades en relación con este Contrato esté disponible para recibir capacitación en materia antisoborno.

9.- Las Partes se comprometen a mostrar a la otra evidencia de los controles ejecutados en cumplimiento de la presente cláusula, en relación con el objeto y los fines del presente Contrato, en caso de ser requerida por la otra. Toda la información obtenida en cumplimiento de la presente obligación deberá ser mantenida como confidencial y únicamente podrá ser utilizada para los efectos antes descritos.

10.- Las Partes se comprometen a notificar a la otra por escrito y de forma inmediata cualquier evento que se suscitare durante la vigencia de este Contrato que viole cualquier disposición contenida en estas disposiciones en materia Anticorrupción.

11.- Las Partes se comprometen a notificar a la otra por escrito y de forma inmediata cualquier incumplimiento a la presente cláusula, a la normativa en materia anticorrupción con la que cuenta _____ o a las Leyes Anticorrupción que les resultan aplicables a las Partes con motivo del presente contrato. La otra Parte tendrá el derecho de dar por terminado el presente Contrato con efectos inmediatos, sin necesidad de una declaración judicial o, podrá exigir a la parte que incumplió adopte medida de remediación de forma inmediata a efecto de evitar que los incumplimientos notificados le causen algún perjuicio. La Parte que incumplió deberá indemnizar y sacar en paz y a salvo a la otra Parte de

cualquier reclamación, juicio, investigación, sanciones administrativas y/o penales y/o multas de cualquier tipo que resulten por su incumplimiento.

Anexo 2.5. Modelo de Carta de Conocimiento del Código de Conducta

A. CARTA DE CONOCIMIENTO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA PARA PYMES O EMPRESA CON MENOS DE 50 PERSONAS COLABORADORAS

El presente es un Modelo de Carta para ser firmado por el personal de la empresa, sobre el conocimiento del Código de Conducta.

FECHA:

NOMBRE DE LA EMPRESA:

Presente.

Me permito hacer de su conocimiento que he leído el Código de Conducta de (**NOMBRE DE LA EMPRESA**) y entiendo el significado y alcance de dicho documento.

Me comprometo a cumplir y hacer cumplir los principios y normas establecidas en el Código de Conducta e informar oportunamente cualquier desviación de los mismos a través de los canales establecidos.

Atentamente

NOMBRE COMPLETO Y FIRMA DE LA PERSONA COLABORADORA

B. CARTA DE CONOCIMIENTO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA PARA EMPRESAS MEDIANAS, GRANDES O QUE CUENTEN CON MÁS DE 50 PERSONAS COLABORADORAS

Carta de conocimiento del Código de Conducta

El presente es un Modelo de Carta para ser firmado por el personal, sobre el conocimiento del Código de Conducta.

FECHA:

NOMBRE DE LA EMPRESA:

Presente.

Me permito hacer de su conocimiento que el personal del área **(NOMBRE DEL ÁREA)** hemos leído el Código de Conducta de **(NOMBRE DE LA EMPRESA)** y entendemos el significado y alcance de dicho documento.

Nos comprometemos a cumplir los principios y normas establecidas en el Código de Conducta e informar oportunamente cualquier desviación de los mismos a través de los canales establecidos.

Atentamente

NOMBRE COMPLETO Y FIRMA DE LAS PERSONAS COLABORADORAS

Anexo 3. Modelo de Política de Integridad

[Logo de la Organización]

[Nombre de la Organización]

POLÍTICA DE INTEGRIDAD

Versión:	0.1
Fecha de la versión:	
Creado por:	
Aprobado por:	
Firma:	

Historial de cambios

Fecha	Versión	Creado por	Descripción del cambio
	1.0		Documento inicial de Política de Integridad

Nota: El presente documento es una plantilla para rellenar, los ejemplos aquí mencionados se pueden cambiar y adaptar a sus empresas.

Tabla de contenido

1. Objetivos y funciones.....	155
-------------------------------	-----

2. Ámbito de aplicación	156
3. Principios de actuación.....	156
4. Aceptación de la Política de Integridad	157
5. Vigencia y actualización de la Política de Integridad	158

Objetivos

El cumplimiento de integridad, legal y normativo, el cual abarca la totalidad del espectro de la legislación vigente, es la función que permite a [nombre de la organización] detectar y gestionar el riesgo de incumplimiento de la integridad, legal y normativa aplicable a través de políticas o procedimientos adecuados.

El presente documento se enmarca en el ámbito de las políticas de [nombre de la organización], y encuentra su fundamento en el compromiso asumido con los valores y principios recogidos en nuestro Código de Ética, los cuales proyectan a los directivos, socios y todo personal vinculado permanente o temporalmente de nuestra organización, un firme mensaje de rechazo y tolerancia cero con cualquier conducta que suponga un acto ilícito o contravenga las políticas, valores y principios de la [nombre de la organización].

El presente documento se enmarca en el ámbito de las políticas de [nombre de la organización], y encuentra su fundamento en el compromiso de la [nombre de la organización] con los valores y principios recogidos en nuestro Código de Ética, los cuales proyectan a las personas trabajadoras, directivos de nuestra organización, un firme mensaje de rechazo y tolerancia cero con cualquier conducta que suponga un acto ilícito o contravenga las políticas, valores y principios de la [nombre de la organización].

En este sentido, por un lado, la Política de Integridad contribuye a reforzar el compromiso de [nombre de la organización] con nuestros valores y principios, y por otro, a ejercer diligentemente en la organización el debido control que resulta exigible sobre los órganos de administración, directivos y personas trabajadoras, para minimizar al máximo posible el riesgo de que se produzcan malas prácticas o incumplimientos de integridad y normativos en el desarrollo de nuestra actividad.

Con base en lo anterior, la Política de Integridad asume los siguientes **objetivos y funciones**:

- Identificar los principios de actuación asociados a las principales

áreas de integridad y cumplimiento que afectan a nuestra organización.

- Identificar los mecanismos y procedimientos establecidos en [nombre de la organización] para prevenir, identificar y resolver las situaciones en que tengan lugar prácticas no éticas, antijurídicas, o incumplimientos normativos en el desarrollo de nuestra actividad.

1. Ámbito de aplicación

La **Política de Integridad** es de aplicación a directivos, socios y todo personal vinculado permanente o temporalmente con [nombre de la organización].

2. Principios de actuación

Los principios de actuación en los que se fundamenta la actuación de [nombre de la organización], y que todas las personas que componen nuestra organización deben respetar y velar por su cumplimiento, son los siguientes:

- Actuar en todo momento al amparo de la legislación vigente y con apego al Código de Conducta o Ética, así como de la normatividad interna de la [nombre de la organización]. Por legislación vigente, se entienden todas las obligaciones legales de [nombre de la organización] en cualquier campo jurídico (tributario, ambiental, laboral, mercantil, administrativo -incluidas las obligaciones de carácter operacional y de seguridad-, etc.), ya sean de ámbito municipal, estatal, federal, o internacional, y que tengan relación con las actividades que [nombre de la organización] realiza en territorio nacional e internacional.
- Impulsar y fortalecer una cultura de integridad y cumplimiento basada en la «tolerancia cero» hacia la comisión de actos ilícitos o delictivos, y en la aplicación de los principios y valores éticos de [nombre de la organización].
- Promover procesos de autocontrol en las actuaciones y tomas de decisiones por parte de los directivos, socios y todo personal vinculado permanente o temporalmente, de modo que cualquier actuación de un profesional de [nombre de la organización] se asiente sobre la concurrencia de cuatro premisas básicas:

- ✓ que la actuación sea éticamente aceptable,

- ✓ que sea legalmente válida;
 - ✓ que sea deseable para [nombre de la organización];
 - ✓ y que el colaborador(a) esté dispuesto a asumir la responsabilidad sobre ella.
- Promover el conocimiento y respeto de las obligaciones legales, del *Código de Conducta o Ética* y de las normas y procedimientos internos. Asegurar su cumplimiento mediante la adopción de procesos de control de modo proactivo para la prevención, detección y denuncia de incumplimientos.
 - Informar sobre cualquier hecho constitutivo de un posible ilícito penal o incumplimiento del que se tenga constancia, a través de los canales de denuncia que [nombre de la organización] tiene establecidos.
 - Investigar toda denuncia de un hecho presuntamente delictivo o incumplimiento a la mayor brevedad posible, garantizando la confidencialidad y seguridad del denunciante, así como los derechos de las personas investigadas.
 - Aplicar de forma justa y proporcional sanciones para penalizar incumplimientos a las normas de la empresa y a la legislación vigente. Dichas sanciones incluirán: medidas disciplinarias, rescisión de contrato, denuncia con las autoridades pertinentes.
 - Procurar y salvaguardar la integridad de las relaciones de [nombre de la organización] con: la Administración Pública Federal, estatal y municipal, proveedores, terceros, clientes y consumidores, así como la comunidad en la que opera la empresa y con cualquier otro grupo de interés con el que se relacione la empresa.
 - Prestar la asistencia y cooperación que puedan requerir los órganos judiciales, administrativos o cualquier órgano supervisor nacional o internacional, para comprobar el cumplimiento de las obligaciones legales de [nombre de la organización] e investigar hechos presuntamente delictivos.

3. Aceptación de la Política de Integridad.

Todos los directivos y personas colaboradoras de [nombre de la organización] a los que resulta de aplicación la presente Política, así como los profesionales que sostengan una relación profesional de cualquier índole con [nombre de la organización], aceptan expresamente el contenido íntegro de la presente *Política de*

Integridad.

4. Vigencia y actualización de la Política de Integridad

La *Política de Integridad* ha sido aprobada el [fecha de aprobación], estando plenamente vigente en tanto no se produzca ninguna modificación en la misma.

Las modificaciones que se realicen a la **Política de Integridad** serán aprobadas por la alta dirección, previa propuesta de [cargo] responsable del **SISTEMA DE INTEGRIDAD** y serán aplicadas a partir del día siguiente en que se den a conocer por medios de comunicación institucionales a las personas a las que les resulta aplicable.

Anexo 4. Plantilla Sistema de Control y Vigilancia

[Logo de la Organización]

[Nombre de la Organización]

PLANTILLA

Sistema de Control y Vigilancia

Versión:	
Fecha de la versión:	
Creado por:	
Aprobado por:	
Firma:	

Historial de modificaciones

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
	0.1		Descripción básica del Sistema de Control y Vigilancia

Nota: El presente documento es una plantilla para rellenar, los ejemplos aquí mencionados se pueden cambiar y adaptar a sus empresas.

Tabla de contenido

1. Objetivo.....	160
2. Aspectos Integridad	160
3. Camino hacia Integridad	160

4. Beneficios y Ventajas de la Integridad.....	161
5. Liderazgo.....	161
6. Responsabilidades del Oficial de Integridad.....	161
7. Sistema de Gestión de Integridad	162
8. Evaluación del sistema de control y vigilancia.....	162
9. Resultado de la Evaluación de Integridad.	163
10. Evaluación de Riesgos.....	164
11. Evaluación de Controles del Sistema.	166
12. Resultado de la Evaluación de Riesgo.....	169
13. Elaboración de Planes de Acción.....	169

1. Objetivo.

Convertirse en un mecanismo que identifique, prevenga y reduzca riesgos de corrupción.

2. Aspectos Integridad

- La integridad proviene de la sabiduría, no del miedo.
- la sabiduría tradicional nos dice que no debemos temer o luchar contra la corrupción, sino más bien, evitarla; pero, para lograr eso, uno primero tiene que poseer la capacidad de reconocerla.
- La oscuridad es disipada al aumentar la luz del discernimiento, no al atacar la oscuridad.
- Con la integridad, las preguntas se responden por si solas y la verdad se hace evidente en sí misma.
- La ignorancia no se rinde ante el ataque, pero se disipa en la luz, y nada disuelve la deshonestidad más rápidamente que la integridad.

3. Camino hacia Integridad

- El combate garantiza un conflicto interminable.
- La integridad consigue sin esfuerzo lo que la corrupción no puede lograr, pues llega adonde la corrupción no alcanza.

- La integridad tiene lugar cuando los obstáculos que surgieron en el camino son apartados.
- Estos obstáculos caen por sí solos cuando se les quita los puntos de apoyo.

4. Beneficios y Ventajas de la Integridad

Sistema de control y vigilancia.

- Mejora en el desempeño de las personas colaboradoras y de la organización,
- Genera ventajas competitivas,
- Previene problemas legales.

5. Liderazgo

- Hacer que la Integridad sea una solución operativa requiere tratar con los retos y riesgos que se puedan presentar.
- La Integridad es una responsabilidad compartida entre la organización y todas las partes interesadas (internas/externas), con el compromiso pleno del órgano de gobierno o la alta dirección.
- El órgano de gobierno o la alta dirección, debe proporcionar el liderazgo y las estructuras organizativas y recursos necesarios e insistiendo en la buena administración y apropiado control de los procesos.
- Alinear la Integridad con un esquema de Gobierno Corporativo.

6. Responsabilidades del Oficial de Integridad

El OI debe gestionar el sistema de control y vigilancia, atendiendo las responsabilidades:

- Solicitar la aprobación del sistema de integridad al órgano de gobierno o similar,
- Establecer y operar el sistema de control y vigilancia,
- Evaluar el nivel de integridad mediante el cuestionario de autoevaluación,

- Evaluar los riesgos de integridad mediante el cuestionario de análisis y gestión de riesgos,
- Documentar las evidencias de su operación,
- Elaborar y ejecutar planes de acción, capacitación y sensibilización a las personas trabajadoras y terceros,
- Mantener actualizados los registros del sistema de integridad,
- Implementar y Operar el Canal de Denuncias,
- Realizar auditorías (internas o externas), al menos una vez al año
- Actualizar el sistema de control y vigilancia cuando ocurran incidentes significativos o al menos una vez al año.
- Durante las investigaciones y substanciación del procedimiento, la autoridad puede imponer medios de apremio y multas calculadas en UMA (arts. 97 y 120 LGRA), lo que refuerza la importancia de la trazabilidad y el cumplimiento oportuno de requerimientos.

7. Sistema de Gestión de Integridad

El OI debe elaborar un sistema de integridad, que sea claro y preciso con el objeto de cumplir los estándares de integridad con base en el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (texto vigente, última reforma DOF 02/01/2025), la Política de Integridad deberá incluir, al menos: (I) manual de organización y procedimientos; (II) código de conducta publicado y socializado; (III) sistemas de control, vigilancia y auditoría; (IV) sistemas de denuncia internos y ante autoridad, con procesos disciplinarios; (V) capacitación; (VI) políticas de RH que eviten incorporaciones de riesgo sin permitir discriminación; y (VII) mecanismos de transparencia e intereses.” Cámara de Diputados

8. Evaluación del sistema de control y vigilancia.

El OI debe evaluar la integridad mediante la herramienta R01_Autoevaluación con el objeto de revisar el cumplimiento de los estándares de integridad con base en el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA)

Evaluación del grado de madurez (Escala de 0 a 5)

AUTOEVALUACIÓN SISTEMA INTEGRIDAD		
CONTROLES (Art. 25) PARA ° (Art. 66 al 72)	Madurez (0..5)	EVIDENCIAS O MUESTRAS
Sección I. Manual de organización y procedimientos		
1. ¿Se cuenta con una Política de Integridad que incluya un manual de organización y procedimientos claro y completo, en el que se delimitan funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y específicamente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura?	3	
2. ¿El manual impulsa la adopción y respeto a las normas internas y rendición de cuentas de la empresa?	3	
3. ¿El manual está en concordancia con la legislación nacional?	1	
4. ¿Establece acciones concretas por parte de directivos y altos mandos de la empresa para prevenir e inhibir la corrupción?	2	
5. ¿En todas las contrataciones que lleva a cabo la empresa se incluye una cláusula anticorrupción?	1	
6. ¿Los proveedores, clientes, distribuidores y cualquier tercero se han adherido a esta política de integridad, a través de cláusulas expresas en los documentos celebrados con estos?	1	
SUBTOTAL SECCIÓN:		2

9. Resultado de la Evaluación de Integridad.

Al evaluar la integridad mediante la herramienta R01_Autoevaluación

Obtenemos un resultado como el que se muestra.

Nivel de Madurez	
Sistema Integridad	
Sección	Nivel Madurez
I. Manual de Organización y Procedimientos	2
II. Código de Conducta	2
III. Sistemas de control, vigilancia y auditoría	3
IV. Sistemas de denuncia	3
V. Sistemas de entrenamiento y capacitación	2
VI. Política de recursos humanos	2
VII. Mecanismos de transparencia y publicidad de intereses.	3

10. Evaluación de Riesgos.

El OI debe evaluar los riesgos mediante la herramienta R02_Herramienta_Riesgos con el objeto de conocer el grado de exposición de la organización respecto al cumplimiento de los estándares de integridad con base en el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA).

Evaluando (Alto/Medio/Bajo) el impacto, probabilidad para cada sub riesgo.

RIESGO DE
CUMPLIMIENTO:
INTEGRIDAD
NORMATIVA:
LEY GENERAL
DE
RESPONSABILIDADES
ADMINISTRATIVAS
EVALUACIÓN
DE RIESGOS

INHERENTE Y RESIDUAL		SUBRIESGOS						
Medición	Reactivo	Soborno	Participación ilícita en procedimientos administrativos	Tráfico de influencias	Utilización de información falsa	Colusión	Uso indebido de recursos públicos	Contratación indebida de funcionarios públicos

Riesgo Inherente	Impacto	Impacto en la reputación de la compañía	Alto	Alto	Alto	Alto	Media	Baja	Baja
		Impacto en mantener/incrementar clientes	Alto	Alto	Alto	Baja	Baja	Baja	Baja
		Impacto relevante en otras áreas de la compañía	Alto	Alto	Alto	Baja	Media	Media	Baja
		Impacto reacción de autoridades regulatorias (sanciones)	Alto	Alto	Alto	Baja	Baja	Baja	Media
		Impacto en ocasionar demandas a la empresa	Media	Alto	Alto	Baja	Baja	Baja	Baja
		Impacto financiero	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja

	por corrupción que represente más del 25% de ingresos anuales							
	La probabilidad de ocurrencia en menos de seis meses	Alta	Media	Alta	Media	Media	Baja	Baja
	La probabilidad de ocurrencia en seis meses	Alta	Media	Media	Media	Media	Media	Baja
	La probabilidad que ocurra en un año	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
	La probabilidad de que ocurra cada tres años	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Media

11. Evaluación de Controles del Sistema.

El OI debe evaluar los controles de integridad mediante la herramienta R02_Herramienta_Riesgos con el objeto de conocer el grado de control de la organización respecto al cumplimiento de los estándares de integridad con base en el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA)

Evaluando (SI/NO) para cada control y cada sub riesgo.

RIESGO DE CUMPLIMIENTO: INTEGRIDAD
NORMATIVA: LEY GENERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS
EVALUACIÓN DE RIESGOS INHERENTE Y RESIDUAL

		SUBRIESGOS						
Medición	Reactivo	Soborno	Participación ilícita en procedimientos administrativos	Tráfico de influencias	Utilización de información falsa	Colusión	Uso indebido de recursos públicos	Contratación indebida de ex funcionarios públicos
	¿Existen políticas, procesos y procedimientos escritos para mitigar el subriesgo?	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
	¿Existe y está socializado un Código de Conducta que evite conductas asociadas al subriesgo?	No	No	No	No	No	No	No
	¿Existen sistemas adecuados de control, vigilancia y auditoría que examinen de	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí
Riesgo Residual								
Controles (Art 25 LGRA)								

	forma regular el subriesgo?							
	¿Los controles son todos o en su mayoría MANUALES?	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No
	¿Los controles son todos o en su mayoría AUTOMATIZADOS?	No	No	No	No	No	No	No
	¿Existe y está socializado un sistema de denuncia que promueva el reporte de conductas asociadas al subriesgo?	No	No	No	No	No	No	No
	¿Existen procesos de capacitación que incluyan el subriesgo?	No	No	No	No	No	No	No
	¿Existen políticas y procedimientos de selección de personal cuyos roles disminuyan el subriesgo?	No	No	No	No	No	No	No
	¿Se requiere a las personas trabajadoras una declaración de conflicto de intereses	No	No	No	No	No	No	No

para evitar el subriesgo?

12. Resultado de la Evaluación de Riesgo.

La herramienta R02_Herramienta_Riesgos proporciona el resultado de la evaluación de riesgos y nivel de control mostrando un resultado como el que se muestra.

MAPA DE RIESGOS					
SUBRIESGOS	IMPACTO	PROBABILIDAD	RIESGO INHERENTE	CONTROLES	RIESGO RESIDUAL
Soborno	Alto	Medio	Alto	Bajo	Alto
Participación ilícita en procedimientos administrativos	Alto	Medio	Alto	Bajo	Alto
Tráfico de influencias	Alto	Medio	Alto	Bajo	Alto
Utilización de información falsa	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio
Colusión	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio
Uso indebido de recursos públicos	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
Contratación indebida de ex funcionarios públicos	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Los subriesgos corresponden a los actos de particulares vinculados con faltas administrativas graves previstos en los artículos del 66 al 72 LGRA (vigente, DOF 02/01/2025): donde se establecen las figuras de soborno, participación ilícita en procedimientos administrativos, tráfico de influencias, utilización de información falsa y obstrucción de facultades de investigación, colusión, uso indebido de recursos públicos y contratación indebida de ex personas servidoras públicas.

13. Elaboración de Planes de Acción.

La herramienta R03_Control_Tratamiento proporciona los resultados integrados de la autoevaluación y de los riesgos, el OI debe planificar y rellenar las columnas Acciones, Responsable y Fecha de Cumplimiento.

PLANES DE ACCIÓN							
Sección	Madurez	Riesgo Inherente	Nivel Control	Riesgo Residual	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
I. Manual de Organización y Procedimientos	1	Alto	Bajo	Alto	Manual de Integridad	Oficial Integridad	30/03/2020
II. Código de Conducta	2	Alto	Bajo	Alto	Código de Ética	Oficial Integridad	30/03/2020
III. Sistemas de control, vigilancia y auditoría	2	Alto	Bajo	Alto	Manual de Integridad	Oficial Integridad	30/03/2020
IV. Sistemas de denuncia	1	Medio	Bajo	Medio	Canal denuncia	Oficial Integridad	30/03/2020
V. Sistemas de entrenamiento y capacitación	1	Medio	Bajo	Medio	Manual de Integridad	Oficial Integridad	30/03/2020
VI. Política de recursos humanos	2	Bajo	Bajo	Bajo	Política de RRHH	Oficial Integridad	30/03/2020
VII. Mecanismos de transparencia y publicidad de intereses.	1	Bajo	Bajo	Bajo	Manual de Integridad	Oficial Integridad	30/03/2020

Formato de Capacitación

Nombre del programa o taller

Temas

Fecha y hora

Lugar

Nombre de los instructores

Programa

Tema

Hora

Lugar

Modalidad

Nº	Nombre	*Número de identificación	Firma	Área	Puesto	Recibió material	Observaciones
----	--------	---------------------------	-------	------	--------	------------------	---------------

1

2

Anexo 5. Plantilla Sistema de Denuncias

[Logo de la Organización]

[Nombre de la Organización]

PLANTILLA SISTEMA DE DENUNCIAS

Versión:	
Fecha de la versión:	
Creado por:	
Aprobado por:	
Firma:	

Historial de modificaciones

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
	0.1		Descripción básica del sistema de denuncias

Nota: El presente documento es una plantilla para rellenar, los ejemplos aquí mencionados se pueden cambiar y adaptar a sus empresas.

Tabla de contenido

1.	Objetivo, alcance y usuarios.....	172
2.	Canal de Denuncias	173
2.1.	Recepción y clasificación de denuncias	173

2.2. Proceso de recepción de denuncias	173
2.3. Clasificación de las denuncias	173
2.4. Tratamiento de denuncias menores	173
2.5. Tratamiento de denuncias graves	174
2.6. Investigación de las denuncias	4
2.7. Procesamiento de las denuncias	4
2.8. APRENDIZAJE A PARTIR DE LAS DENUNCIAS	175
2.9. medidas disciplinarias	175
2.10. recolección de evidencia	175
2.11. fomento de denuncias y no represalias	175

Objetivo, alcance y usuarios

El objetivo del Sistema de Denuncias es la recepción, registro y tratamiento de las denuncias sobre irregularidades o incumplimientos de la integridad y la normativa, cometidos por las personas trabajadoras, subcontractados o sociedades.

Mediante este sistema, se podrá comunicar cualquier irregularidad o comportamiento contrario a la legalidad o a las normas y procedimientos, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, establecidos por [nombre de la organización] relacionado con malas prácticas financieras, contables, comerciales o de cumplimiento de integridad y normativa establecida, cometidas por ellos u organizaciones relacionadas.

Es un canal para comunicar cualquier denuncia con las máximas garantías de imparcialidad, confidencialidad y no represalias para empleadas, las personas trabajadoras, clientes, proveedores o proveedoras, accionistas, socios y demás agentes vinculados a [nombre de la organización].

Todos los socios, terceros, las personas trabajadoras y subcontractistas vinculadas con [nombre de la organización] tienen la obligación de informar sobre cualquier hecho constitutivo de un posible ilícito penal, incumplimiento de integridad, legal o irregularidad de las que tengan constancia y que esté relacionado con [nombre de la organización].

Sistema de Denuncias

La comunicación se remitirá al Sistema de Denuncias de [nombre de la organización] mediante correo electrónico, línea telefónica, módulo de atención, correspondencia escrita, plataforma web y/o aplicación móvil (indicar cuales se usarán); ésta puede ser anónima, si el denunciante así lo decide.

La persona responsable del Sistema de Denuncias [cargo] tiene la responsabilidad de asegurar la confidencialidad y no represalias de la persona denunciante y garantizar la confidencialidad del proceso de investigación y seguimiento, así como, en caso de ser necesario, brindar la protección de su integridad física y apoyo legal. Asimismo, deberá dar cuenta a la alta dirección de la empresa sobre los resultados de las investigaciones con las evidencias pertinentes para posibles actuaciones legales.

Recepción y clasificación de denuncias

Cada persona empleada, proveedora o tercero que preste sus servicios a [nombre de la organización] debe reportar toda irregularidad detectada. Las denuncias se realizarán lo antes posible mediante correo electrónico, línea telefónica, módulo de atención, correspondencia escrita, plataforma web y/o aplicación móvil (indicar cuales son los canales que utilizas).

Proceso de recepción de denuncias

La persona que recibe la denuncia, la analiza, establece el origen y determina si ésta procede. De ser necesario, sugiere medidas preventivas y correctivas, además de establecer plazos específicos de respuesta.

Clasificación de las denuncias

La persona que recibe la denuncia debe clasificarla de la siguiente manera:

- a) Denuncia menor: Una denuncia que no puede tener consecuencias significativas sobre [nombre de la organización].
- b) Denuncia grave: Una denuncia que puede producir un daño significativo sobre [nombre de la organización].

Tratamiento de denuncias menores

En caso de que se reporte una denuncia menor, la persona que recibió la información debe seguir los siguientes pasos:

1. Tomar medidas para controlar la denuncia.
2. Analizar el origen de la denuncia.
3. Tomar medidas correctivas para resarcir el daño y eliminar la causa de la denuncia.

La persona que recibió información sobre un incidente menor debe crear un registro de las denuncias.

Tratamiento de denuncias graves

En el caso de denuncias graves que puedan producir un daño significativo se iniciará una investigación.

Investigación de las denuncias

La persona que recibe la denuncia, una vez que haya obtenido toda la información relevante sobre la conducta irregular por parte de la persona denunciante, si considera que concurren indicios razonables de la existencia de una acción u omisión contraria al Reglamento Interno, *Código de Conducta o Ética* de [nombre de la organización], iniciará una investigación.

La investigación debe permitir, tanto la preservación de las pruebas, como el respeto a los derechos humanos y procesales de las personas investigadas. Asimismo, la investigación puede incluir entrevistas personales con la fuente para recabar mayor información o con las áreas y/o las personas implicadas en la conducta irregular comunicada; análisis de datos u obtención de información de fuentes externas; petición de pruebas periciales a profesionales internos o externos a [nombre de la organización].

Procesamiento de las denuncias

La o el [cargo] debe analizar cada tipo de denuncias, identificando el tipo y relevancia, y si fuera necesario, debe sugerir medidas preventivas o correctivas.

Se deben también de establecer plazos para el procesamiento de las denuncias, con la finalidad de que los denunciantes puedan conocer el resultado de la misma y que la investigación se lleve a cabo con rapidez y seriedad. Los plazos los debe plantear cada empresa tomando en cuenta sus capacidades y la cantidad de denuncias que reciben, procurando siempre el menor plazo posible.

En el caso de las denuncias menores, cada tres meses se deben ingresar aquellas que sean recurrentes y/o las que se puedan transformar en denuncias graves la próxima vez, en el Registro de Denuncias.

Aprendizaje a partir de las denuncias

El [cargo] debe revisar todas las denuncias cada tres meses y debe ingresar los que sean recurrentes, o aquellos que se puedan transformar en denuncias graves la próxima vez, en el registro de denuncias.

El cargo debe analizar cada tipo de denuncias (identificando el tipo y relevancia) y, si fuera necesario, debe sugerir medidas preventivas o correctivas.

Medidas disciplinarias

El [cargo] debe activar procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana y hacia el Código de Ética.

Recolección de evidencia

La o el [cargo] definirá las reglas para identificar, recolectar y preservar evidencia que sería aceptada en procedimientos legales y de otros tipos.

Fomento a la denuncia y no represalias.

El [cargo] es la persona encargada de dar cumplimiento a las estrategias y/o mecanismos que fomenten el uso adecuado del sistema de denuncia de no represalias. Dichas estrategias incluirán: difusión por medios electrónicos, mensajes de directivos o de planes de capacitación y sensibilización (indicar cuando realizan los mensajes), sitio web y/o aplicación móvil (indicar los medios y estrategias).

De ser posible y con la finalidad de fomentar la cultura de la denuncia, se pueden implementar mecanismos para reconocer la denuncia efectiva. Los reconocimientos se podrán llevar a cabo una vez que se haya llegado a una resolución del caso y que la información de la persona que denuncia se haya comprobado.

Cualquier reconocimiento debe de salvaguardar la confidencialidad de quien denuncia, en caso de que dicha persona haya decidido permanecer anónima. Sobre este punto, es importante que la empresa en cuestión no confunda el fomento y reconocimiento de la denuncia efectiva con medidas que puedan propagar la utilización de denuncias banales o falsas con la finalidad de obtener algún beneficio personal para quien denuncia.

Anexo 6. Plantilla Política de Recursos Humanos

[Logo de la Organización]

[Nombre de la Organización]

PLANTILLA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Versión:	
Fecha de la versión:	
Creado por:	
Aprobado por:	
Firma:	

Historial de modificaciones

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
	0.1		Descripción básica de la política de Recursos Humanos

Nota: El presente documento es una plantilla para rellenar, los ejemplos aquí mencionados se pueden cambiar y adaptar a sus empresas.

Tabla de contenido

1. Objetivo, alcance y usuarios	178
---------------------------------------	-----

2. Documentos de referencia	179
3. Relación con Recursos Humanos	179
3.1. Definición Puestos.....	179
3.2. Estructura de la organización (indicar tu estructura organizacional).....	179
3.3. Identificación de riesgos.....	180
3.4. Selección	180
3.5. Contratos.....	180
3.6. Capacitación y concienciación	181
3.7. Incumplimientos, supervisión y revisión.....	182
3.8. Cambios o finalización de contratos	182
3.9. Eliminación de derecho de acceso y devolución de activos	182
3.10. Desvinculación.....	182
4. Aceptación de la Política de Recursos Humanos	182
5. Vigencia y actualización de la Política de Recursos Humanos.....	183

1. Objetivo, alcance y usuarios

El objetivo de este documento es definir las reglas básicas para las relaciones durante todo el ciclo de vida de los recursos humanos en [nombre de la organización] que pudieran generar un riesgo en el cumplimiento de la Política de Integridad, de la legalidad y de la normatividad aplicable en la organización. Evitando la discriminación por motivos étnicos, de género, edad, discapacidad, religión, estado civil, orientación o preferencia sexual o cualquier otra que atente contra la dignidad humana.

Este documento se aplica a todas las personas candidatas, empleadas y personal contratado o subcontratado que pueda tener influencia sobre la Política de Integridad, legalidad y normatividad de [nombre de la organización].

Las personas usuarias de este documento son la alta dirección, responsables de Recursos Humanos, las personas socias, candidatas, empleadas y personal contratado o subcontratado en [nombre de la organización].

2. Documentos de referencia

- Manual de Integridad
- Política de Integridad
- Código de Conducta o Ética
- Canal de Denuncias
- Glosario de Integridad
- Guía Anticorrupción

3. Relación con Recursos Humanos

3.1. Definición Puestos

La persona titular de [cargo] junto con las personas titulares de las jefaturas de departamento o similares definen todas las posiciones laborales, la cantidad de empleadas o personas trabajadoras necesarios para cada una y su competencia o habilidad en función de la adecuada formación, capacitación, habilidades, experiencia y perfil ético (específicamente para quienes tomen decisiones) de acuerdo a criterios objetivos y transparentes. La persona titular de [cargo] determina y provee de las personas necesarias para la efectiva operación en [nombre de la organización].

3.2. Estructura de la organización (indicar tu estructura organizacional)

De acuerdo con el Manual de Integridad, se establece la estructura de la organización.

(Ejemplo)

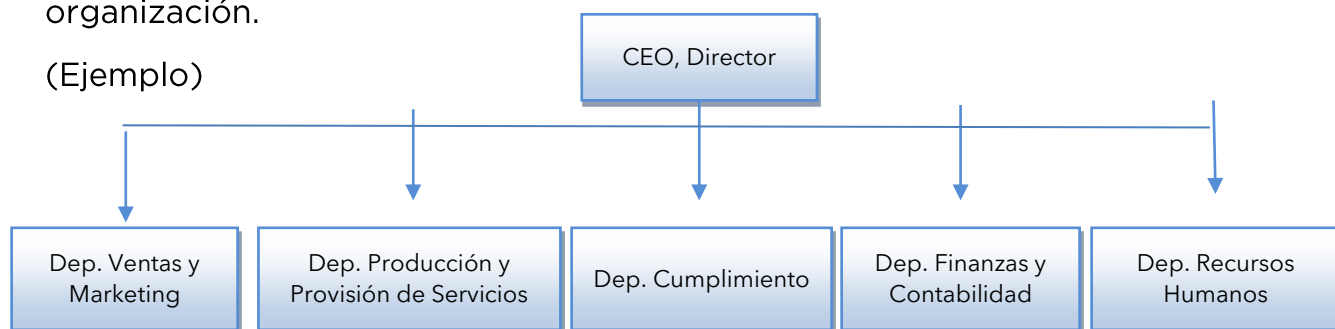


Figura 1: Organigrama de la empresa

Nota: Identificar áreas vulnerables o susceptibles de actos de corrupción.

- 3.3. Se deben identificar y delimitar las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas de la empresa:

Áreas	Funciones	Responsabilidades

- 3.4. Identificación de riesgos

Los riesgos de integridad, legal y normativo relacionados con personas que son candidatas o personal subcontratado, se identifican durante el proceso de evaluación de riesgos del puesto a cubrir. Durante dicha evaluación, se debe tener especial cuidado para identificar aquellos relacionados con las tareas o funciones que el puesto requiere.

La persona titular de [cargo] decide si también es necesario evaluar los riesgos relacionados entre las interacciones y decisiones que el puesto a cubrir requiere.

- 3.5. Selección

Somos incluyentes y respetuosos, cuidamos nuestras palabras y acciones, no hostigamos, no acosamos, ni ejercemos violencia contra ninguna persona y hacemos de nuestras diferencias nuestra fortaleza, priorizamos los principios de equidad y género.

Por lo que, son bienvenidas todas las personas sin importar el, sexo, género, apariencia física, condición de salud, creencias religiosas, orientación o preferencia sexual, entre otras condiciones que pueden causar discriminación. Respetamos la libertad de pensamientos, sin distinción o exclusión, en términos de igualdad, inclusión, interculturalidad y no discriminación.

La persona titular de [cargo] decide si es necesario realizar verificaciones de antecedentes y/o controles de confianza a determinadas personas candidatas en función de los riesgos del puesto a cubrir y, en caso que sea necesario, determinará los métodos que deben aplicarse.

- 3.6. Contratos

La persona titular del [cargo] es responsable de decidir qué cláusulas de integridad y normatividad se incluirán en el contrato con las personas empleadas o subcontratadas. Esta decisión debe estar basada en los resultados de la evaluación de riesgos; sin embargo, deben contener

cláusulas que establecen las sanciones para todas las personas colaboradoras internas o externas que incurran en un acto no ético o de corrupción, también debe incluir cláusulas de confidencialidad y la devolución de activos una vez finalizado el contrato será obligatoria. Además, los contratos deben garantizar la minimización de los riesgos detectados, que es sumamente importante para los cargos con responsabilidades y toma de decisiones.

La persona titular de [cargo] recabará con las personas empleadas y subcontratadas la firma de las declaraciones sobre el conocimiento del Código de Conducta o Ética cuando trabajen para [nombre de la organización].

La persona titular de [cargo] almacenará y protegerá los contratos y declaraciones del Código de Conducta o Ética.

Cuando ocurran ascensos o cambios en los puestos de trabajo deberá realizarse un análisis de riesgos y firmar nuevamente el Código de Conducta o Ética.

3.7. Capacitación y concienciación

Las personas empleadas, subcontratadas u otro personal que preste sus servicios en [nombre de la organización] necesita pasar por un proceso de concientización y capacitación sobre leyes, integridad y normatividad.

En la capacitación del Código de Conducta se especificarán temas relacionados con el Canal de Denuncias y las sanciones por los incumplimientos al mismo.

La persona titular de [cargo] establece las estrategias, planes y mecanismos de las capacitaciones y del seguimiento del aprendizaje (indicar cómo se establece el seguimiento o evaluación del conocimiento, fechas, proceso, tipo de evaluación, cultura, etc.).

La persona titular de [cargo] responsable de suministrar la capacitación y concientización, llevando a cabo también programas de difusión de las normas internas de la empresa a través de distintos medios que son promovidos y respaldados explícitamente por la dirección vía correos, pláticas u otros mecanismos con la finalidad de incentivar la concientización entre las personas colaboradoras.

La persona titular de [cargo] es responsable de realizar las inducciones al personal de nuevo ingreso, en las cuales se incluyen los temas de Política de Integridad, Política de Recursos Humanos, Código de Conducta, Canal de Consultas y Denuncias.

3.8. Incumplimientos, supervisión y revisión

La persona titular de [cargo] debe revisar y controlar periódicamente el nivel de cumplimiento de las cláusulas de los contratos y normatividad aplicable por parte de las personas empleadas y subcontratadas, emitiendo periódicamente los informes y registros sobre los incumplimientos.

Todos los incumplimientos de las cláusulas relacionados con el trabajo de las personas empleadas y/o subcontratadas deben ser de conocimiento inmediato de la persona titular de [cargo].

El incumplimiento de cualquier parte del contrato y de las políticas de [nombre de la organización] será considerado como incumplimiento de deberes y se aplicarán las medidas disciplinarias que serán propuestas por la persona titular de [cargo] y aprobadas por la alta dirección.

3.9. Cambios o finalización de contratos

La persona titular de [cargo] propone cambios o la finalización del contrato y la persona titular del [cargo] toma la decisión final. Si es necesario, ésta última podrá realizar una nueva evaluación de riesgos antes de aceptar los cambios.

3.10. Eliminación de derecho de acceso y devolución de activos

Cuando se modifica o finaliza un contrato, se deben eliminar los derechos de acceso para las personas empleadas o subcontratadas.

Cuando se cambia o finaliza un contrato, el nivel superior de la persona trabajadora debe asegurarse de que todos los activos sean devueltos.

3.11. Desvinculación

Comunicar la desvinculación es una tarea que corresponde al jefe o jefa inmediata de la persona empleada o subcontratada. Esta persona puede estar acompañada por el área de Recursos Humanos.

La persona titular de [cargo] planifica cada salida de forma personalizada.

4. Aceptación de la Política de Recursos Humanos

Todas las personas directivas y colaboradoras de [nombre de la organización] a los que resulta aplicable la presente Política de Recursos

Humanos, así como las personas profesionales que se incorporen o pasen a formar parte de [nombre de la organización], aceptan expresamente el contenido íntegro de la misma.

5. Vigencia y actualización de la Política de Recursos Humanos

La Política de Recursos Humanos ha sido aprobada el [fecha de aprobación], estando plenamente vigente en tanto no se produzca ninguna modificación en la misma.

Las modificaciones que se realicen a la Política de Recursos Humanos serán aprobadas por la alta dirección, previa propuesta por la persona titular del [cargo] responsable de Recursos Humanos, y serán de aplicación a partir del día siguiente de su publicación por los medios de comunicación institucionales para hacer de su conocimiento a las personas que le aplique la presente Política.

Anexo 7. Formato de identificación y/o revelación de conflictos de interés.

El presente formulario deberá ser llenado en cumplimiento del artículo 86 de la LAACSECh. Éste deberá ser firmado por el representante legal de la empresa que esté participando en el proceso de contratación.

El presente formato tiene por objetivo ayudar a las empresas a identificar y/o revelar posibles conflictos de interés que pudieran presentarse en el marco de las relaciones con personas servidoras públicas.

Fundamento legal: Artículos 3 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, 86 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua y XX Ley de Obras.

El artículo 3 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas define el **Conflicto de Interés** como la posible afectación del desempeño imparcial y objetivo de las funciones de las personas servidoras públicas en razón de intereses personales, familiares o de negocios.

Por su parte, la Norma ISO 37001:2016 define el **Conflicto de Interés** como aquella situación donde los intereses de negocios, financieros, familiares, políticos o personales podrían interferir con el juicio de valor de personas en el desempeño de sus obligaciones hacia la organización.

Para cualquier duda, le pedimos consultar el portal: <https://contrataciones.chihuahua.gob.mx/comite/>

Fecha de llenado:	
Nombre y cargo de la persona que contesta el presente cuestionario:	
Firma de la persona que contesta el presente cuestionario:	
Identifique el proceso de contratación en el que participa su organización:	
Identifique el tipo de proceso de contratación en el que participa su organización:	
Identifique al ente público convocante:	

Identifique a las personas servidoras públicas que intervienen en el proceso de contratación:	
---	--

No.	Pregunta	Sí	No
1	¿Alguno de los accionistas de su empresa tiene relación familiar, de amistad o de negocios con la o las personas servidoras públicas que intervienen en cualquier etapa del proceso de contratación que nos ocupa?		
2	¿Alguno de los accionistas de su empresa tiene relación familiar, de amistad o de negocios con el cónyuge o parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, o con terceras personas con las que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios la o las personas servidoras públicas que intervienen en cualquier etapa del proceso de contratación que nos ocupa?		
3	¿Alguno de los accionistas de su empresa tiene relación familiar, de amistad o de negocios con personas socias o sociedades de las que la persona servidora pública o su cónyuge o sus parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, formen o hayan formado parte durante los dos años previos a la fecha de celebración del procedimiento de contratación de que se trate?		
4	¿Alguno de los miembros del consejo de administración o el administrador único de su empresa, según sea el caso, tiene relación familiar, de amistad o de negocios con la o las personas servidoras públicas que intervienen en cualquier etapa del proceso de contratación que nos ocupa?		
5	¿Alguno de los miembros del consejo de administración o el administrador único de su empresa, según sea el caso, tiene relación familiar, de amistad o de negocios con el cónyuge o parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, o con terceras personas con las que		

	tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios la o las personas servidoras públicas que intervienen en cualquier etapa del proceso de contratación que nos ocupa?		
6	¿Alguno de los miembros del consejo de administración o el administrador único de su empresa tiene relación familiar, de amistad o de negocios con personas socias o sociedades de las que la persona servidora pública o su cónyuge o sus parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, formen o hayan formado parte durante los dos años previos a la fecha de celebración del procedimiento de contratación de que se trate?		
7	¿El representante legal de su empresa que interviene en el proceso de contratación que nos ocupa tiene relación familiar, de amistad o de negocios con la o las personas servidoras públicas que intervienen en cualquier etapa del mismo?		
8	¿El representante legal de su empresa que interviene en el proceso de contratación que nos ocupa tiene relación familiar, de amistad o de negocios con el cónyuge o parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, o con terceras personas con las que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios la o las personas servidoras públicas que intervienen en cualquier etapa del proceso de contratación que nos ocupa?		
9	¿El representante legal de su empresa que interviene en el proceso de contratación que nos ocupa tiene relación familiar, de amistad o de negocios con personas socias o sociedades de las que la persona servidora pública o su cónyuge o sus parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, formen o hayan formado parte durante los dos años previos a la fecha de celebración del procedimiento de contratación de que se trate?		
10	¿Alguno de a las personas trabajadoras de su empresa que intervienen en el proceso de contratación que nos ocupa tiene relación familiar, de amistad o de negocios con la o		

	las personas servidoras públicas que intervienen en cualquier etapa del mismo?		
11	¿Alguno de las personas trabajadoras de su empresa que intervienen en el proceso de contratación que nos ocupa tiene relación familiar, de amistad o de negocios con el cónyuge o parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, o con terceras personas con las que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios la o las personas servidoras públicas que intervienen en cualquier etapa del proceso de contratación que nos ocupa?		
12	¿Alguno de las personas trabajadoras de su empresa que intervienen en el proceso de contratación que nos ocupa tiene relación familiar, de amistad o de negocios con personas socias o sociedades de las que la persona servidora pública o su cónyuge o sus parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, formen o hayan formado parte durante los dos años previos a la fecha de celebración del procedimiento de contratación de que se trate?		
13	¿El proceso de contratación en el que participa su empresa puede traer o implicar algún beneficio para la o las personas servidoras públicas que intervienen en cualquier etapa del procedimiento de contratación que nos ocupa?		
14	¿El proceso de contratación en el que participa su empresa puede traer o implicar algún beneficio para el cónyuge o los parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, o para terceras personas con las que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios con la o las personas servidoras públicas que intervienen en cualquier etapa del procedimiento de contratación que nos ocupa?		
15	¿El proceso de contratación en el que participa su empresa puede traer o implicar algún beneficio para personas socias o sociedades de las que la persona servidora pública o las personas servidoras públicas que intervienen en cualquier etapa del procedimiento de		

	contratación que nos ocupa formen o hayan formado parte durante los últimos dos años previos?		
16	¿Alguno de sus accionistas o miembros de sus accionistas (en caso de personas jurídicas), han desempeñado un empleo, cargo o comisión en el servicio público en el último año?		
17	En caso afirmativo y, siempre y cuando sea necesario en el caso particular, deberá señalar si cuenta con autorización previa y específica de la Función Pública o del Órgano Interno de Control que corresponda para participar en el proceso de contratación que nos ocupa.		
18	¿Alguno de los miembros del consejo de administración o el administrador único de su empresa han desempeñado un empleo, cargo o comisión en el servicio público en el último año?		
19	En caso afirmativo y, siempre y cuando sea necesario en el caso particular, deberá señalar si cuenta con autorización previa y específica de la Función Pública o del Órgano Interno de Control que corresponda para participar en el proceso de contratación que nos ocupa.		
20	¿El representante legal de su empresa que interviene en el proceso de contratación que nos ocupa ha desempeñado un empleo, cargo o comisión en el servicio público en el último año?		
21	En caso afirmativo y, siempre y cuando sea necesario en el caso particular, deberá señalar si cuenta con autorización previa y específica de la Función Pública o del Órgano Interno de Control que corresponda para participar en el proceso de contratación que nos ocupa.		
22	¿Alguno de las personas trabajadoras su empresa que intervienen en el proceso de contratación que nos ocupa ha desempeñado un empleo, cargo o comisión en el servicio público en el último año?		
23	En caso afirmativo y, siempre y cuando sea necesario en el caso particular, deberá señalar si cuenta con autorización previa y específica de la Función Pública o		

	del Órgano Interno de Control que corresponda para participar en el proceso de contratación que nos ocupa.		
24	¿En los últimos dos años se le ha rescindido a su empresa –administrativamente hablando–, por causas imputables a ella misma, un contrato celebrado entre ésta y el ente público que participa en el proceso de contratación que nos ocupa?		
25	Indique si actualmente su empresa se encuentra inhabilitada por resolución penal o administrativa.		
26	Indique si actualmente su empresa se encuentra en situación de atraso en las entregas de los bienes o en la prestación de los servicios por causas imputables a ella misma, respecto de otro u otros contratos celebrados con algún ente público y/o con el ente público convocante.		
27	Indique si su empresa ha sido declarada sujeta a concurso mercantil o alguna figura análoga.		
28	Indique si su empresa o alguien a su nombre, en su representación o en su beneficio, ha pactado con algún otro proveedor para elevar los precios de los bienes o servicios que se ofrecen en el proceso de contratación que nos ocupa.		
29	Indique si su empresa está ofreciendo precios superiores a los que regularmente ofrecen en el mercado, en un porcentaje mayor al Índice Nacional de Precios al Consumidor, sin la debida justificación.		
30	Indique si alguna otra empresa, sociedad o persona jurídica vinculada a su empresa ha presentado propuestas en el proceso de contratación que nos ocupa. (Nota: Se entenderá que es sociedad o asociación común, aquella persona física o moral que en el mismo procedimiento de contratación es reconocida como tal en las actas constitutivas, estatutos o en sus reformas o modificaciones de dos o más empresas licitantes, por tener una participación accionaria en el capital social, que le otorgue el derecho de intervenir en la toma de decisiones o en la administración de dichas personas morales.)		

31	Indique si su empresa ha realizado o se encuentren realizando, por sí o a través de empresas que formen parte de su mismo grupo empresarial, en virtud de otro contrato, trabajos de análisis y control de calidad, preparación de especificaciones, presupuesto o la elaboración de cualquier documento vinculado con el procedimiento de contratación que nos ocupa.		
32	En caso afirmativo, indique si con motivo de la realización de dichos trabajos su empresa o las empresas que forman parte de su mismo grupo empresarial han tenido acceso a información privilegiada que no se dio a conocer a las personas licitantes para la elaboración de sus propuestas dentro del proceso de contratación que nos ocupa.		
33	Indique si su empresa o aquellas que formen parte del mismo grupo empresarial pretenden ser contratadas para la elaboración de dictámenes, peritajes y avalúos, cuando estos hayan de ser utilizados para resolver discrepancias derivadas de contratos en los que su empresa o aquellas que formen parte del mismo grupo empresarial han participado.		
34	Indique si su empresa ha utilizado o pretende utilizar información privilegiada, proporcionada indebidamente por servidoras o personas servidoras públicas o sus familiares por parentesco consanguíneo o por afinidad hasta el cuarto grado, o civil en el proceso de contratación que nos ocupa.		
35	Indique si su empresa ha sido contratada previamente para prestar servicios de asesoría, consultoría y/o apoyo de cualquier tipo de personas en materia de contrataciones gubernamentales.		
36	En caso afirmativo, señale si todo o parte de las contraprestaciones que le fueron pagadas con motivo de la prestación de los servicios en comento, han sido o fueron recibidas por personas servidoras públicas por sí o por interpósita persona.		

37	Indique si en el último año, su empresa de forma injustificada y por causas imputables a ella misma, no ha formalizado un contrato adjudicado con anterioridad.		
38	Indique si su empresa se encuentra impedida para participar en el proceso de contratación que nos ocupa.		

Referencias

- Amparo Casar, M. (2020). *Anatomía de la Corrupción*. Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad. Obtenido de <https://contralacorrupcion.mx/wp-content/uploads/2021/02/anatomia-de-la-corrupcion-tercera-edicion.pdf>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2020). *Report to the nations 2020: Global Study on occupational fraud and abuse*.
- Consejo Coordinador Empresarial. (s.f.). *Manual de integridad*. Recuperado el 08 de Julio de 2022, de <http://Códigoeticaeintegridad.com/manual-de-integridad/>
- COPARMEX. (2017). *Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial*. Ciudad de México: www.coparmex.org.mx.
- Hubspot. (2021 de agosto de 17). *Blog Hubspot Marketing*. Obtenido de 20 valores empresariales importantes y su significado: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-valores-empresa>
- INEGI. (2020). *Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE)*.
- INEGI. (2021). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG)*.
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO). (2020). *Pilares de integridad empresarial*. Obtenido de <https://imco.org.mx/diez-pilares-de-integridad-empresarial/>
- ISO standards. (s.f.). *Online Browsing Platform (OBP)*. Recuperado el 08 de Julio de 2022, de ISO 37001:2016(es) Sistemas de gestión antisoborno — Requisitos con orientación para su uso: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2019). *Integridad y ética empresarial*. Módulos Universitarios sobre Integridad y Ética.
- Organización de las Naciones Unidas. (07 de 06 de 2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020). *Guía para establecer el canal de denuncias*. Obtenido de

<https://www.undp.org/es/mexico/publications/gu%C3%ADa-para-establecer-el-canal-de-denuncias>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México (PNUD). (2018). *Manual de Implementación del Código de Conducta para Pymes*. México. Obtenido de https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=206597

Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning.

Secretaría de la Función Pública Federal. (2017). *Modelo de programa de integridad empresarial*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sfp/documentos/modelo-de-programa-de-integridad-empresarial-de-la-secretaria-de-la-funcion-publica>

World Compliance Association. (2022 de 07 de 07). *World Compliance Association*. Obtenido de ¿Qué es un canal de denuncias?: <https://www.worldcomplianceassociation.com/1651/articulo-que-es-un-canal-de-denuncias.html>

