

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
CHIHUAHUA

**RELEVANCIA ENTRE INTEGRIDAD EMPRESARIAL Y CONTROL ANTICORRUPCIÓN
EN CHIHUAHUA**

POR:

PEINADO RODRÍGUEZ GABRIELA ARACELI

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

CHIHUAHUA, CHIH., MÉXICO

ENERO DE 2026



Universidad Autónoma de Chihuahua
Facultad de Contaduría y Administración
Secretaría de Investigación y Posgrado



La Tesis “**Relevancia entre integridad empresarial y control anticorrupción en Chihuahua**” que presenta Gabriela Araceli Peinado Rodríguez, como requisito parcial para obtener el grado de: **Maestra en Administración de Recursos Humanos**, ha sido revisada y aprobada en la **Facultad de Contaduría y Administración** por los miembros del **Comité de Grado**:

Dra. Eva Aide Torres Ortega
Directora de Tesis

Mtro. Jesús Abdala Abbud Yepiz
Codirector de Tesis

Dra. Cristina Cabrera Ramos
Asesora de Contenido

Dra. Orieta Iveth Flores Ahumada
Asesora de Metodología

Dr. Carlos Cristian De la Rosa Flores
Asesor de Estadística o procedimental

Por las autoridades de la Facultad:

M.A.R.H. Erika Nancy Rodríguez Quintana
Secretaría de Investigación y Posgrado

Dra. Cristina Cabrera Ramos
Directora de la
Facultad de Contaduría y Administración

Dedicatoria

Dedico esta investigación, en primer lugar, a Dios, quien me estuvo sosteniendo y guiando durante todo el proceso de su elaboración y continúa dándome la fortaleza necesaria para perseverar en cada etapa de este camino. En Él encontré claridad, paciencia y sentido, incluso en los momentos de mayor exigencia. Su presencia fue constante a lo largo de este recorrido académico y personal.

A mis padres, por el amor, el apoyo y la confianza que me brindaron a lo largo de este proceso. Su acompañamiento incondicional, su ejemplo y sus enseñanzas fueron fundamentales para poder concluir este trabajo y constituyen la base de cada uno de mis logros.

A mi hermano, por su paciencia, entendimiento y su apoyo constante a lo largo de este proceso. Su respeto, solidaridad y capacidad de acompañar desde la comprensión fueron la muestra de los valores que lo definen. Su presencia representó un respaldo genuino y un impulso significativo que me permitió seguir avanzando con firmeza durante esta etapa.

A mi familia, especialmente a mi abuela y a mi tía, por su cariño, sus palabras de aliento y su respaldo a lo largo de este camino. Su confianza en mí y su cercanía representaron un apoyo importante durante el curso de esta Maestría.

A mi pareja, por compartir conmigo cada etapa de este proceso, por acompañarme en los momentos de estudio y por estar presente de manera constante. Valoro tu paciencia, tu comprensión y tu amor, que hicieron de este trayecto académico un espacio compartido. Tu presencia y apoyo constante fueron un elemento valioso en la culminación de este trabajo académico.

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de esta tesis y que me acompañaron a lo largo de este camino académico.

Agradezco especialmente a mi asesora de tesis, la Dra. Eva Aide Torres Ortega, por su orientación, paciencia y conocimientos, que fueron fundamentales para estructurar y fortalecer cada etapa de este trabajo.

Agradezco al Mtro. Jesús Abdala Abbud Yepiz, encargado de la Vinculación Académica con el Sistema Estatal Anticorrupción, por su apoyo, que permitió establecer una colaboración efectiva con esta institución, facilitando la recolección de datos y brindando el acompañamiento necesario para garantizar la viabilidad y realismo del estudio.

De manera muy especial, agradezco al Dr. Carlos Christian De la Rosa Flores, quien me acompañó durante mi Servicio Social en la licenciatura, por su apoyo constante, su guía y sus valiosas recomendaciones, que han sido determinantes para mi desarrollo académico y profesional.

Asimismo, agradezco a la Dra. Celia Viridiana Valenzuela Lozoya, quien siempre me ha motivado con sus palabras de aliento y su ejemplo profesional, inspirándome a mantenerme comprometida y enfocada durante todo el proceso.

Agradezco igualmente a la Facultad de Contaduría y Administración, asimismo a todos los maestros que compartieron sus conocimientos y experiencias, ya que su enseñanza y orientación hicieron que este proceso fuera enriquecedor y formativo.

Resumen

La integridad empresarial ha dejado de concebirse como un ideal ético para consolidarse como un elemento estratégico en el control efectivo de la corrupción en el Estado de Chihuahua. El objetivo de esta investigación fue Analizar cómo la integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua contribuye al control efectivo de la corrupción. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, no experimental, diseño longitudinal por un periodo de 2015-2025, con un análisis documental, se realizó la codificación abierta y axial, garantizando el rigor metodológico mediante los criterios de dependencia, credibilidad, transferencia y confirmación. Los resultados evidencian que el marco jurídico estatal, alineado con la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la Política Nacional Anticorrupción y la Política Estatal Anticorrupción de Chihuahua, incorpora instrumentos técnicos relevantes, como la Herramienta de Autodiagnóstico de Integridad Empresarial, que fortalecen la prevención de faltas administrativas graves. Los programas de integridad empresarial favorecen prácticas más claras y responsables en la relación entre el sector público y el sector privado, representan una oportunidad para fortalecer su aplicación dentro del marco anticorrupción del estado. Se concluye que la integridad empresarial es un elemento fundamental para fortalecer la prevención de la corrupción y promover una colaboración más efectiva entre ambos sectores en Chihuahua.

Palabras clave: integridad empresarial, control anticorrupción, Sistema Estatal Anticorrupción, responsabilidad empresarial, Chihuahua.

Abstract

Corporate integrity has ceased to be conceived as an ethical ideal and has become a strategic element in the effective control of corruption in the State of Chihuahua. The objective of this research was to analyze how corporate integrity within the legal framework of the Chihuahua State Anti-Corruption System contributes to the effective control of corruption. The study was developed using a qualitative, non-experimental, longitudinal design over the period of 2015-2025, with documentary analysis. Open and axial coding was performed, ensuring methodological rigor through the criteria of dependence, credibility, transferability, and confirmability. The results demonstrate that the state legal framework, aligned with the General Law of Administrative Responsibilities, the National Anti-Corruption Policy, and the Chihuahua State Anti-Corruption Policy, incorporates relevant technical instruments, such as the Corporate Integrity Self-Assessment Tool, which strengthen the prevention of serious administrative offenses. Corporate integrity programs promote clearer and more responsible practices in the relationship between the public and private sectors, representing an opportunity to strengthen their implementation within the state's anti-corruption framework. It is concluded that corporate integrity is a fundamental element for strengthening corruption prevention and promoting more effective collaboration between both sectors in Chihuahua.

Key words: business integrity, anticorruption control, State Anticorruption System, corporate responsibility, Chihuahua.

Índice General

Dedicatoria	4
Resumen	6
Abstract	6
Índice de Tablas	9
Índice de Figuras.....	10
Introducción	11
Antecedentes.....	13
Problemas.....	16
General.....	17
Específicos.....	17
Objetivos.....	17
General.....	17
Específicos.....	18
Justificación de la Investigación	18
Hipótesis	19
General.....	19
Específicas.....	19
Marcos de referencia.....	19
Marco Teórico.....	19
Marco Conceptual	71
Estado del Arte.....	79
Criterios Metodológicos	90
Enfoque de la investigación	90
Forma de investigación.....	90
Tipo de investigación	91
Modo de investigación.....	91
Método	91
Técnicas de Investigación	92
Diseño de la Investigación	93
Delimitación de la investigación	95
Conceptos centrales.....	95

Resultados y Discusión	98
Resultados.....	98
Discusión	104
Conclusiones	107
Recomendaciones y/o Propuesta.....	110
Bibliografía	112
Declaración de autoría	123

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Principales indicadores de medición de la corrupción en el mundo</i>	21
Tabla 2 <i>Instituciones de control interno y externo en México</i>	32
Tabla 3 <i>Evolución del marco institucional anticorrupción en México</i>	33
Tabla 4 <i>LGRA Artículos 66 a 72</i>	40
Tabla 5 <i>Objetivos generales y específicos de la PEA</i>	61
Tabla 6 <i>Comparativa del Artículo 25 LGRA con el Modelo de Integridad de la SFP y la norma ISO 37001:2016 SGA</i>	66
Tabla 7 <i>Instituciones que se reconfiguran a partir de las reformas</i>	82
Tabla 8 <i>Valoración técnica de la HAIE</i>	87
Tabla 9 <i>Semáforo visual de cumplimiento</i>	87
Tabla 10 <i>Nivel de madurez</i>	88
Tabla 11 <i>Análisis de los instrumentos jurídicos e institucionales del Estado de Chihuahua</i>	98
Tabla 12 <i>Mecanismos de integridad empresarial en Chihuahua</i>	100

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Porcentaje de ciudadanos que perciben corrupción en el sector público</i>	24
Figura 2 <i>Tasa de incidencia de actos de corrupción 2023</i>	25
Figura 3 <i>Ejes Estratégicos y Principios Transversales de la Política Nacional Anticorrupción</i>	49
Figura 4 <i>Árbol de problemas</i>	51
Figura 5 <i>Modelo de coordinación para la implementación de la PNA</i>	53
Figura 6 <i>Plataforma Digital Nacional</i>	54
Figura 7 <i>Esquema de alineación: PNA, PEA y programas de implementación</i>	56
Figura 8 <i>Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Corrupción</i>	58
Figura 9 <i>Integración del Sistema General de Gestión del Riesgo</i>	67
Figura 10 <i>Relación entre la Política Estatal Anticorrupción y la integridad empresarial</i>	102

Introducción

La corrupción ha sido reconocida como un fenómeno complejo que afecta el funcionamiento de las instituciones públicas, debilita el Estado de derecho y limita el desarrollo económico y social. Ante este escenario, durante los últimos años se impulsaron acciones normativas e institucionales orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención y control de prácticas corruptas, incorporando de manera gradual la corresponsabilidad del sector privado. En este contexto, la integridad empresarial adquirió relevancia como un elemento que permite promover prácticas más transparentes y responsables en la relación entre el sector público y el sector privado.

Es por lo anterior que el objetivo general de esta investigación fue analizar cómo la integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua contribuye al control efectivo de la corrupción. Este objetivo permitió orientar el estudio hacia la comprensión del papel que desempeña la integridad empresarial dentro de los mecanismos institucionales anticorrupción, así como su relevancia como herramienta preventiva para fortalecer el cumplimiento normativo y la corresponsabilidad del sector privado.

De manera específica, la investigación tuvo como objetivos identificar los elementos del marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua que contribuyen al control efectivo de la corrupción mediante la promoción de la integridad empresarial, así como determinar de qué manera la integridad empresarial fortalece su contribución al control efectivo de la corrupción dentro de dicho marco institucional. Estos objetivos específicos permitieron detallar el análisis y abordar el fenómeno desde una perspectiva normativa e institucional, sin perder de vista el enfoque preventivo que caracteriza al sistema anticorrupción.

Para el desarrollo de la investigación se establecieron criterios metodológicos de carácter cualitativo, con un diseño no experimental y longitudinal correspondiente al periodo 2015-2025. Se utilizó la técnica de análisis documental, mediante la revisión de leyes, políticas públicas, estándares internacionales e informes institucionales relacionados con la integridad empresarial y el control anticorrupción.

El análisis de la información se realizó a través de codificación abierta y axial, lo que permitió organizar e interpretar los datos con base en criterios de rigor metodológico.

Finalmente, esta investigación se elaboró con el propósito de ofrecer una visión integral sobre la relevancia de la integridad empresarial dentro del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua, proporcionando al lector un marco general que permita comprender el contexto, los objetivos y el enfoque metodológico del estudio.

Antecedentes

La corrupción se presenta como una de las problemáticas más complejas que enfrentan las sociedades actuales, debido a su capacidad para alterar el funcionamiento adecuado de las instituciones y afectar directamente el bienestar de la población. La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2019), indica que:

La corrupción es un complejo fenómeno que afecta a los derechos humanos en su integralidad: civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales, así como al derecho al desarrollo; debilita la gobernabilidad y las instituciones democráticas, fomenta la impunidad, socava el Estado de Derecho y exacerba la desigualdad. (p.19)

Este fenómeno no se limita a actos individuales o situaciones aisladas, sino que se desarrolla dentro de estructuras más amplias, con repercusiones tanto públicas como privadas. Por lo tanto, es necesario distinguir la diferencia entre ambos ámbitos. En primer lugar, el sector público es el:

Conjunto de órganos administrativos mediante los cuales el Estado cumple o hace cumplir la política y voluntad expresada en las leyes fundamentales del país. Incluye todos los órganos administrativos de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial federales y organismos públicos autónomos. Comprende por lo mismo al Sector Central y al Sector Paraestatal, y todos los niveles locales. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de México [PNUD], 2018, p.23)

En segundo lugar, se define el sector privado, que es relevante para esta investigación, porque se enfoca en sus prácticas internas de gestión de recursos humanos:

Está compuesto por empresas, hogares e instituciones no controladas por el sector público y que se operan en beneficio de particulares. La corrupción en el sector privado se caracteriza por la injerencia de grupos de este sector en decisiones y acciones que conllevan un abuso del poder. (PNUD, 2018, p.23)

La corrupción entre privados afecta a toda la sociedad, ya que altera el funcionamiento normal de las actividades económicas, genera prácticas desiguales entre las empresas e impacta a la población de manera indirecta.

La Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (UNCAC), por sus siglas en inglés: United Nations Convention against Corruption, reconoce de manera internacional, que la corrupción no se limita únicamente al soborno, sino que incluye otras conductas, como el abuso de funciones, tráfico de influencias y obstrucción de la justicia. Igualmente, considera otros delitos como malversación y desvío de fondos, apropiación indebida de propiedades, enriquecimiento ilícito y conflictos de interés entre gobiernos y empresas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2016).

A nivel nacional, tanto en el sector público como en el privado, se adopta la definición de Transparencia Internacional, tal como lo establece el Sistema Nacional Anticorrupción. Esta definición concibe la corrupción como el uso indebido del poder encomendado para el beneficio personal, en detrimento de la colectividad. A partir de este concepto, se pueden identificar tres elementos objetivos: la existencia de un poder conferido, el ejercicio abusivo de dicho poder y el beneficio obtenido por el individuo o por terceros. (Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción [SESNA], 2020).

Según el Senado de la República Mexicana, a diferencia de la UNCAC, reconoce los siguientes tipos de corrupción: el soborno, nepotismo, extorsión, fraude, evasión de impuestos, tráfico de influencias, cohecho, favoritismo, lavado de dinero, malversación de fondos públicos, conflicto de interés, traspaso al sector

privado, uso indebido de información privilegiada, enriquecimiento ilícito y los moches. Sin embargo, no todas estas prácticas son iguales en extensión, en causas y efectos. Más aún, no todas son reconocidas como corrupción y sancionadas en los diversos países y regiones del mundo (Dirección General de Análisis Legislativo [DGAL], 2015).

Con el objetivo de impulsar y consolidar las estrategias para la prevención de la corrupción en México, tanto en el ámbito público como en el privado:

El Congreso de la Unión aprobó en mayo de 2015 las reformas constitucionales que crean el Sistema Nacional Anticorrupción. Un año después, en julio de 2016, se publicaron las leyes secundarias, entre ellas la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), que establece las obligaciones de los servidores públicos y de las personas morales en la prevención y combate de la corrupción. (PNUD, 2018, p.4)

La creación del Sistema Nacional Anticorrupción se fundamenta en la reforma constitucional publicada en mayo de 2015, mediante la cual se modificaron los artículos 108, 109 y 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, incorporando la posibilidad de sancionar a particulares, entendidos como personas físicas o morales que forman parte del sector privado, por su participación en actos de corrupción.

A partir de estas reformas, se han implementado normativas legales con el propósito de imponer sanciones severas a las conductas consideradas corruptas, así como de establecer organismos especializados en su prevención, investigación y sanción.

A nivel subnacional, en Chihuahua, la Constitución Política del Estado, en el artículo 187, establece que el Sistema Estatal Anticorrupción Chihuahua (SEA) es la instancia de coordinación entre las autoridades competentes en prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción; así como en materia de fiscalización de recursos públicos. (SEA Chihuahua, 2025)

Como una herramienta de apoyo a las empresas para cumplir con la nueva legislación, la Secretaría de la Función Pública federal (SFP) elaboró y presentó a su vez, en junio de 2017, un Modelo de Programa de Integridad Empresarial, que establece los lineamientos generales para que el sector privado diseñe e implemente políticas anticorrupción (PNUD, 2018).

La integridad se refiere a las conductas y acciones coherentes con una serie de normas y principios morales o éticos, adoptados por personas, empresas e instituciones, que operan como una barrera contra la corrupción y en favor del bien público y promueve la transparencia en los negocios. También es aquel comportamiento adherido a un código ético que se refleja en actos de honestidad, transparencia y completa armonía en lo que uno piensa, dice y hace. (PNUD, 2020, p.11)

Su implementación permite identificar riesgos de corrupción, prevenirlos y consolidar la sostenibilidad ética de las organizaciones en el largo plazo. Históricamente, la integridad empresarial es influida por estándares internacionales como ISO 37001, lineamientos de Transparencia Internacional, así como de convenios anticorrupción como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC) y la Convención Interamericana contra la Corrupción, que promueven la responsabilidad de las empresas en la prevención de sobornos y prácticas ilegales.

Problemas

La incorporación del sector privado dentro del marco jurídico anticorrupción en México responde a la necesidad de atender la participación de particulares en actos de corrupción y de establecer mecanismos normativos para su prevención y control. A partir de la creación del Sistema Nacional Anticorrupción y de sus sistemas locales, la integridad empresarial se incorpora como un elemento relevante dentro de las disposiciones legales aplicables a las empresas.

En el estado de Chihuahua, el Sistema Estatal Anticorrupción contempla este enfoque dentro de su marco jurídico. En este contexto, la problemática que da origen a esta investigación se centra en analizar cómo la integridad empresarial, prevista en el marco jurídico nacional y, en consecuencia, en el Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua, se relaciona con el control efectivo de la corrupción, a partir del estudio de la legislación vigente.

Debido a lo anterior la problemática que da origen a esta investigación es de acuerdo al siguiente planteamiento:

General

¿Cómo la integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua contribuye al control efectivo de la corrupción?

Específicos

¿Cuáles son los elementos del marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua que contribuyen al control efectivo de la corrupción mediante la promoción de la integridad empresarial?

¿De qué manera la integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua fortalece su contribución al control efectivo de la corrupción?

Objetivos

General

Analizar cómo la integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua contribuye al control efectivo de la corrupción.

Específicos

Identificar los elementos del marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua que contribuyen al control efectivo de la corrupción mediante la promoción de la integridad empresarial.

Determinar de qué manera la integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua fortalece su contribución al control efectivo de la corrupción.

Justificación de la Investigación

La corrupción representa un problema que impacta de manera directa en el funcionamiento de las instituciones públicas, en la confianza ciudadana y en la relación entre el sector público y el sector privado. Ante este escenario, el fortalecimiento de los mecanismos jurídicos orientados a la prevención y control de actos de corrupción adquiere una relevancia social significativa, en particular aquellos que promueven la participación responsable de las empresas.

En este contexto, el marco jurídico del SEA de Chihuahua incorpora disposiciones dirigidas a promover la integridad empresarial como un componente relevante en la prevención de faltas administrativas y hechos de corrupción. El análisis del marco jurídico aplicable permite comprender la corresponsabilidad entre autoridades y particulares, así como el papel que desempeñan las normas, políticas y mecanismos de transparencia en la construcción de entornos más éticos y confiables.

Asimismo, el desarrollo de esta investigación se alinea directamente con el tema sugerido sobre la "Relevancia de los programas de integridad en las empresas y su incidencia en el combate a la corrupción en el sector público", el cual forma parte de las áreas promovidas dentro del programa de vinculación académica del SEA de Chihuahua, lo que refuerza su pertinencia institucional y académica.

Desde una perspectiva social y práctica, el estudio permite aportar un análisis jurídico que contribuye a la comprensión del papel que desempeña la integridad

empresarial dentro del marco jurídico del SEA. Su alcance se relaciona con la posibilidad de servir como referencia para la reflexión sobre el fortalecimiento de políticas públicas y prácticas organizacionales orientadas a la legalidad, la transparencia y la rendición de cuentas en el estado de Chihuahua.

Hipótesis

General

Hi. La Integridad Empresarial, respaldada por el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua, contribuye de manera positiva al control efectivo de la corrupción.

Específicas

Hi₁. Los elementos del marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua que contribuyen de manera efectiva al control efectivo de la corrupción mediante la promoción de la integridad empresarial son la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado, la Ley General de Responsabilidades Administrativas (artículos 24 y 25), la Política Estatal Anticorrupción y las plataformas digitales de transparencia.

Hi₂. La Integridad Empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua fortalece su contribución al control efectivo de la corrupción al disminuir la incidencia de faltas administrativas y hechos de corrupción mediante los programas de integridad, la Política Estatal Anticorrupción y los mecanismos de transparencia.

Marcos de referencia

Marco Teórico

Actos de corrupción

Las definiciones de corrupción y sus repercusiones son diversas; sin embargo, es pertinente destacar la ausencia de una definición jurídica. La

corrupción puede manifestarse en cualquier ámbito, sector o individuo, y posee la capacidad de adaptarse a una amplia gama de contextos y circunstancias en constante evolución, ya sea en respuesta a modificaciones legislativas o a los avances tecnológicos.

Entre los factores que propician la manifestación de actos de corrupción se encuentran la ausencia de transparencia o la falta de una clara delimitación administrativa y jurídica en los sistemas públicos y privados, así como los rasgos culturales que incrementan la probabilidad de su ocurrencia y el nivel de tolerancia social.

Los actos de corrupción desestiman el impacto que la sociedad absorbe. En el ámbito económico, sus consecuencias se manifiestan en el incremento de costos en bienes y servicios, lo que repercute en la competitividad y el crecimiento económico. En el ámbito político, resultan en la pérdida de credibilidad del Estado, erosionando la confianza pública en las instituciones gubernamentales y generando un clima de desconfianza. En el ámbito social, los grupos sociales marginales experimentan un proceso de exclusión social y política, perpetuando la desigualdad y limitando su acceso a oportunidades. Asimismo, se segrega y desanima a los individuos honestos, impidiendo la planificación administrativa efectiva debido a la falsedad de los datos y la falta de transparencia (Rowland, 1998).

La falta de transparencia en los sistemas de administración pública es un hecho evidente y dificulta conocer con exactitud la magnitud de los actos de corrupción.

Indicadores internacionales de medición

Aunque los efectos de la corrupción son evidentes en lo económico, político y social, medirla de manera directa resulta complejo debido a su carácter oculto y adaptativo. Por ello, se han desarrollado diversos indicadores internacionales que buscan captar la percepción y la incidencia de la corrupción, permitiendo comparar tendencias entre países y orientar políticas públicas.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se detallan los indicadores de medición más reconocidos y utilizados, así como el organismo

encargado de elaborarlos y difundirlos. Aunque son indicadores reconocidos como imperfectos, su utilidad radica en sistematizar información, facilitar comparaciones entre naciones, reconocer tendencias globales y avanzar en el diseño de estrategias públicas. La Anatomía de la Corrupción (2016) presenta los principales indicadores utilizados en el ámbito internacional.

Tabla 1

Principales indicadores de medición de la corrupción en el mundo

Organización	Metodología	Indicador	Rango
Índice de Percepción de la Corrupción (Transparencia Nacional)	Recopilación de resultados de encuestas elaboradas en alrededor de 170 países	Percepción de niveles de corrupción según ciudadanos, empresarios y analistas.	Altamente corrupto (0) Ausencia de corrupción (100)
Barómetro Global de la Corrupción (Transparencia Internacional)	Encuesta aplicada a más de 114,000 participantes de 107 países.	Experiencias directas de corrupción y percepción de la corrupción en las principales instituciones del país.	Varía según la pregunta.
Índice de Competitividad Global	Análisis institucional, legislativo y encuestas de opinión	Tres subíndices: (i) Percepción de la corrupción. (ii) Leyes anticorrupción. (iii) Prácticas anticorrupción.	Peor (1) Mejor (7)
Índice de Fuentes de Soborno	Encuesta aplicada a más de 300 presidentes de empresas en el mundo.	Percepción de la probabilidad de que empresas de cierta nacionalidad estén dispuestas a pagar sobornos en el exterior.	Poca probabilidad (0) Alta probabilidad (10)
Latinobarómetro	Aplicación anual de más de 20,000 encuestas en 18 países de América Latina.	Frecuencia y calidad institucional en el combate a la corrupción.	Varía según la pregunta.

Reporte de Integridad Global (Global Integrity)	Encuesta a redes de expertos y periodistas acerca de más de 300 acciones directamente relacionadas con la corrupción.	Evaluación del marco anticorrupción con base en nueve trámites y actividades específicas.	Varía según la pregunta.
Indicadores Globales de Gobernabilidad (Banco Mundial)	Recopilación de encuestas a líderes y expertos en instituciones de gobierno	Incluye un indicador de Control de la Corrupción que captura la percepción del grado en que el poder público es ejercido para generar ganancias privadas, así como la "captura" del Estado por élites e intereses privados.	Bajo (0) Alto (1)
Índice de Estado de Derecho	Elaboración de encuestas a ciudadanos, expertos y líderes.	Incluye un indicador de percepción de la corrupción en los poderes ejecutivo, legislativo, judicial y fuerzas de seguridad pública.	Malo (0) Bueno (1)

Nota: Tabla obtenida de la Anatomía de la Corrupción (Casar, 2016).

Latinobarómetro es un estudio de opinión pública que se realiza anualmente, aplicando aproximadamente 20,000 entrevistas en 18 países de América Latina, lo que representa a una población superior a 600 millones de habitantes.

Corporación Latinobarómetro es una ONG sin fines de lucro con sede en Santiago de Chile, única responsable de la producción y publicación de los datos. La Corporación Latinobarómetro investiga el desarrollo de la democracia, la economía y la sociedad en su conjunto, usando indicadores de opinión pública que miden actitudes, valores y comportamientos. Los resultados son utilizados por los actores socio políticos de la región, actores internacionales, gubernamentales y medios de comunicación. (Latinobarómetro, 2025, p.1)

Un instrumento relevante es el Barómetro Global de la Corrupción (BGC), elaborado por Transparencia Internacional. Este indicador se distingue por medir la experiencia directa y la percepción de la población respecto a prácticas corruptas en distintos sectores, así como el nivel de confianza en las instituciones públicas. A partir de sus resultados, es posible identificar su posición relativa en el contexto internacional.

El BGC mide el estado de la corrupción en el mundo y la opinión de las personas acerca de este problema a través de datos recabados por entrevistas presenciales, telefónicas y en línea a 114,270 personas en 107 países, mostró que en 2013 el problema de la corrupción en el sector público de México fue considerado “muy grave”. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa que la corrupción no era un problema y 5 como un problema muy grave, los mexicanos encuestados expresaron una calificación de 4.7. (Dirección General de Análisis Legislativo [DGAL], 2015, p.9)

Los resultados del BGC evidencian la magnitud del problema desde la experiencia y percepción directa de la ciudadanía, no obstante, para complementar este enfoque y facilitar comparaciones entre países a lo largo del tiempo, se han desarrollado otros indicadores.

Hay dos tipos de indicadores que nos permiten mirar la corrupción: los subjetivos y los objetivos. Los primeros se sustentan en la percepción de la gente con respecto a la corrupción realizada por un determinado órgano: la policía, los jueces, el gobierno, los partidos. Los segundos dan cuenta de hechos específicos de corrupción: cantidad de dinero desviado, de sobornos pagados, por mencionar dos. Como es de esperarse, dado que la corrupción

se realiza de forma escondida para evitar consecuencias penales, es muy difícil contar con indicadores objetivos de corrupción. (Vázquez, 2018)

El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) es el indicador subjetivo más conocido y utilizado, clasifica a los países según las percepciones de la población sobre la corrupción en el sector público:

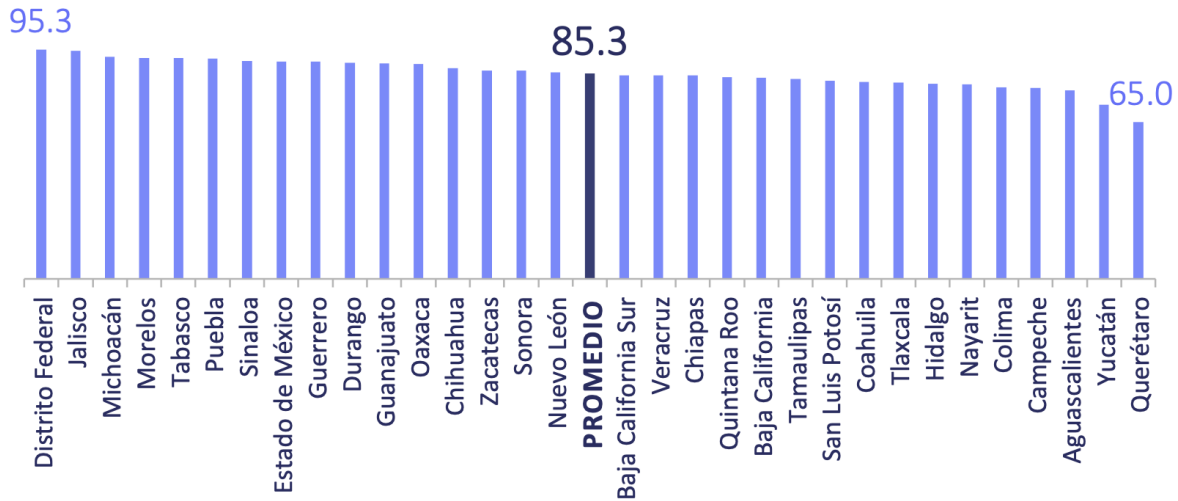
El indicador más aceptado y citado en el estudio de la corrupción es el IPC elaborado por Transparencia Internacional que mide los niveles de percepción de la corrupción de alrededor de 170 países desde 1995. Cada país obtiene una calificación de 0 a 100, donde 0 es altamente corrupto y 100 es muy limpio (ausencia de corrupción). Dichas calificaciones permiten crear un ranking mundial de la corrupción. (Casar, 2016, p.15)

En el IPC, para el 2015, México obtuvo un puntaje de 35 sobre 100 y el lugar 95 de 168 países (Casar, 2016). En comparación del 2024, “México obtuvo una calificación de 26 puntos de 100 posibles y ocupa la posición 140 de una lista de 180 países” (Transparencia Mexicana, 2025). Sin embargo, la corrupción no puede medirse con exactitud, ya que no existe un registro completo de los actos corruptos, sólo puede percibirse por la población. Por ello, esta investigación se centra en analizar el marco jurídico que establece la relación entre la integridad empresarial y el control efectivo de la corrupción en Chihuahua. No obstante, el SEA utiliza datos de percepción para orientar políticas y estrategias de prevención.

En el ámbito estatal, de acuerdo con datos del INEGI, en Chihuahua, los niveles de percepción ciudadana respecto a la corrupción se ubican por encima del promedio nacional en 2013, lo que evidencia una percepción elevada sobre la presencia de prácticas indebidas en la entidad, como se muestra en la Figura 1:

Figura 1

Porcentaje de ciudadanos que perciben corrupción en el sector público



Nota: Encuesta Nacional de Impacto y Calidad Gubernamental 2013, INEGI.

Por otra parte, el INEGI, a través de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG), tiene como objetivo recabar información sobre las experiencias y la percepción de la población con trámites y servicios públicos proporcionados por los diferentes niveles de gobierno, incluyendo servicios de seguridad pública y justicia; que aporte elementos para la toma de decisiones de política pública. (INEGI, 2023, p.2)

En la ENCIG realizada del 30 de octubre al 15 de diciembre de 2023, Chihuahua ocupó el cuarto lugar a nivel nacional en la tasa de incidencia de corrupción, medida como el número de actos de corrupción en al menos uno de los trámites realizados por cada 100,000 habitantes, como se presenta en la figura 2:

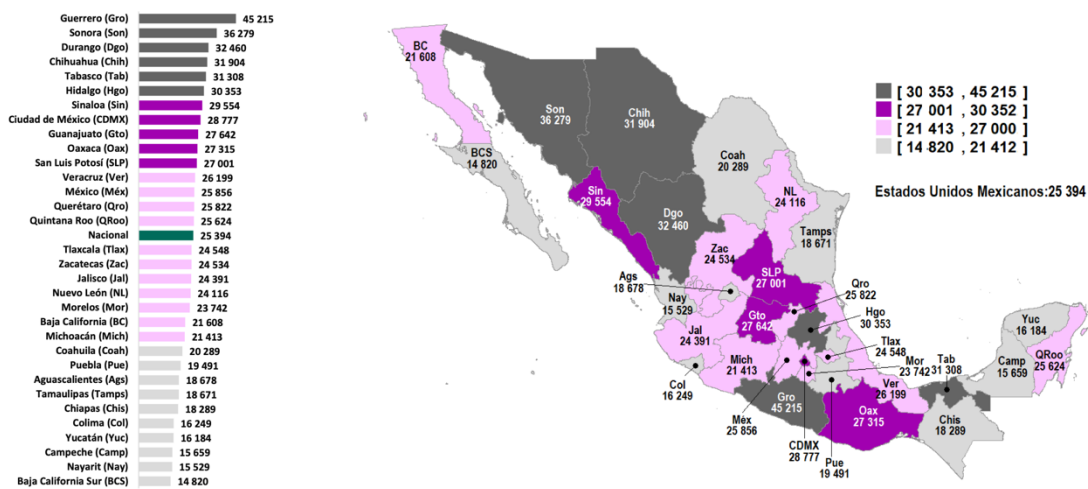
Figura 2

Tasa de incidencia de actos de corrupción 2023

Tasa de incidencia de corrupción

185

Tasa de actos de corrupción en al menos uno de los trámites realizados por cada 100 000 habitantes.



Nota: Debido a las afectaciones causadas por el fenómeno meteorológico Huracán Otis, no fue posible realizar el levantamiento de información correspondiente a la ENCIG 2023 en el municipio de Acapulco de Juárez, Guerrero, por lo tanto, las estimaciones generadas para esta entidad pueden carecer de calidad estadística. Se recomienda el uso de los datos con reserva y considerar indicadores de precisión y confiabilidad como el coeficiente de variación e intervalo de confianza.



Nota: (INEGI, 2023, p.185)

En conjunto, ambos indicadores ayudan al análisis de la corrupción desde diferentes enfoques. Así mismo, para el año 2017, “en Chihuahua más del 70% de la población considera que el ejército y la marina son corruptos” (CNDH y UNAM, 2017, p.14).

En cuanto a los mecanismos para prevenir y combatir la corrupción, México ha asumido compromisos a nivel internacional. Entre ellos se encuentran tres convenciones anticorrupción mediante las cuales el Estado se comprometió a adoptar medidas legales e institucionales para enfrentar este fenómeno. En primer lugar, la Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de Estados Americanos (OEA), fue aprobada el 29 de marzo de 1996 en Caracas, Venezuela y ratificada por México el 27 de mayo de 1997. En segundo lugar, la Convención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para Combatir el cohecho de funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales, firmada el 17 de diciembre de 1997 y ratificada por México el 22 de abril de 1999. Por último, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción o Convención Mérida aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (UNCAC), firmada el 9 de diciembre de

2003 y ratificada por México el 29 de abril de 2004 (Casar, 2016). Estos instrumentos internacionales han servido como base para fortalecer el marco jurídico nacional y orientar acciones relacionadas con la integridad, la responsabilidad de los servidores públicos y la prevención de prácticas corruptas.

Con el fin de cumplir con los compromisos asumidos en estas convenciones internacionales, México ha llevado a cabo diversas acciones para reducir los niveles de corrupción. Una de las primeras acciones más relevantes fue la promulgación de la Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas que entró en vigor el 11 de julio de 2012.

Esta ley imponía responsabilidades y sanciones administrativas a:

- i) Personas físicas o morales, de nacionalidad mexicana o extranjera, por las posibles infracciones en que incurran, con motivo de su participación en las contrataciones públicas de carácter federal.
- ii) Personas físicas o morales de nacionalidad mexicana por las infracciones cometidas al participar en transacciones comerciales internacionales de cualquier tipo. (Casar, 2016, p.15)

Además del fortalecimiento del marco jurídico y de las obligaciones legales en materia de corrupción, la prevención de estas prácticas también se ha apoyado en la adopción de estándares internacionales que promueven la gestión organizacional basada en la integridad y el cumplimiento normativo. Estos instrumentos no sustituyen la legislación, sino que la complementan, al ofrecer lineamientos prácticos que pueden ser implementados por las organizaciones para fortalecer sus controles internos, reducir riesgos y fomentar una cultura de la legalidad.

La Norma ISO 37001:2016 Sistemas de Gestión Antisoborno, 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” (SFP, 2025).

Según el SEA (2025), la Norma ISO 37001, se define como una:

Norma internacional que establece los requisitos para implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión antisoborno en organizaciones públicas, privadas o sin fines de lucro. Proporciona un marco para prevenir, detectar y abordar el soborno, ya sea cometido por la organización, su personal o terceros. Incluye medidas como políticas antisoborno, evaluación de riesgos, controles financieros, debida diligencia, canales de denuncia, auditoría interna y capacitación. Aunque su adopción es voluntaria, su cumplimiento puede ayudar a demostrar compromiso con la integridad y reducir riesgos legales y reputacionales. (p.10)

Para que la Norma ISO 37001 sea efectiva en la integridad empresarial, los sistemas de denuncia son necesarios para detectar incumplimientos y apoyar el cumplimiento de la ley. Es por eso que la Norma ISO 37002 complementa estándares internacionales que propone el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO):

La norma ISO 37002, publicada en julio del 2021, es la norma internacional más actualizada y avanzada en sistemas de gestión de denuncias. El estándar se rige bajo los principios de confianza, imparcialidad y protección al denunciante, valores que determinan el éxito de la efectividad de un canal de denuncias.

Entre los elementos importantes que esta norma dispone se encuentran los temas de seguridad de datos, la opción del anonimato al

denunciante y la protección al mismo. Asimismo, ofrece lineamientos y establece el debido proceso en relación con la identificación de inquietudes sobre hechos ilícitos, la denuncias, la evaluación de inquietudes, los medios necesarios para investigar y el cierre de los casos. (IMCO, 2022, p.151)

Los sistemas de gestión de integridad no se limitan al diseño de políticas, requieren mecanismos para identificar oportunamente conductas ilícitas y activar investigaciones.

La denuncia, por su parte, es un método con el cual una unidad o autoridad se hace de información respecto a la probable comisión de un acto ilícito o una falta, para ello el denunciante provee los hechos cometidos y el supuesto responsable de los mismos. Con ello se da pie a la activación de un protocolo de investigación e indagatorias para sustanciar el caso y descargar las pruebas conducentes al desechamiento del mismo o a la sanción, conforme a derecho, de los presuntos culpables. (Arellano y Hernández, 2016, p.66)

Instrumentos nacionales de integridad

Este enfoque permite centrar la investigación en los aspectos positivos de la conducta empresarial, como la implementación de políticas de integridad y establece el contexto para comprender la importancia de contar con instrumentos que evalúen estas prácticas en las empresas.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) implementa programas con una duración de 15 años. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) se implementaron entre 2000 y 2015. Los compromisos actuales, conocidos como Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), tienen un horizonte de 2016 a 2030. México es uno de los países que se comprometió a cumplir con los ODS.

El documento Fiscalización de la Agenda 2030: Elementos para una planeación de mediano plazo de la Auditoría Superior de la Federación, es una contribución que permite verificar la eficacia, eficiencia y la economía con la que operaron las políticas públicas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y es un esfuerzo que manifieste aquellos aspectos que deban mejorarse o corregirse, para cumplir en tiempo y forma, con la Agenda 2030. (ASF, 2018, p.21)

En México, los esfuerzos por evaluar la integridad empresarial se concretan a través del Índice de Integridad Corporativa 500 (IC500). Un instrumento que analiza la existencia, la calidad y la publicidad de las políticas de integridad de las 500 empresas más grandes de México. Permite identificar el nivel de cumplimiento de las empresas, así como avances y áreas de oportunidad en materia de integridad corporativa dentro del sector privado mexicano, según el SEA (2025):

Es una métrica de la publicidad de las políticas de integridad y anticorrupción de las 500 empresas más grandes del país. Constituye el primer diagnóstico y evaluación de la presencia, calidad, publicidad y transparencia con la que las 500 empresas más importantes de México dan a conocer sus políticas de integridad. Es una iniciativa, creada conjuntamente por Mexicanos Contra la Corrupción y la impunidad y Transparencia Mexicana, en colaboración con la revista Expansión. (p.9)

En este contexto, el análisis del nivel de cumplimiento de las empresas se vincula directamente con el enfoque de cumplimiento corporativo o Corporate Compliance, entendido por la World Compliance Association como “un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos” (WCA, 2025, p.1).

Cada año, desde 2017, Transparencia Mexicana y Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad evalúan los códigos de ética o de conducta y las políticas de integridad, en el cual se organiza la información en cinco componentes para dar a conocer al público en general sobre nivel de cumplimiento de los elementos que se buscan en una política de integridad. Los cinco componentes son: Declaración de principios, Relaciones con terceros, Capacitación y alcance, Sistema de denuncia y Disponibilidad de la información (Integridad Corporativa 500, 2024).

“El Índice de Integridad Corporativa 500 se suma a otras mediciones, evaluaciones y herramientas que registran un avance paulatino en la dirección hacia la que debe conducirse el sector privado mexicano para contar con mejores medidas y prácticas anticorrupción” (Integridad Corporativa 500, 2024, pág. 4). Es importante enfatizar que esta evaluación no certifica que una empresa esté libre de corrupción; sin embargo, sí permite evidenciar su compromiso público con las buenas prácticas de gobierno corporativo y transparencia.

Cabe señalar que el IC500 es utilizado dentro del SNA como una fuente de información diagnóstica sobre prácticas de integridad empresarial, más no se analiza en esta investigación dicho instrumento de manera específica, ya que el estudio se centra en el análisis del marco jurídico aplicable.

Marco normativo

El análisis de la integridad empresarial requiere considerar el marco normativo y los instrumentos de medición que orientan la conducta del sector público y privado. Para comprender cómo se estructura este sistema, es pertinente partir de estándares internacionales, que constituyen la referencia más amplia; posteriormente, revisar los mecanismos nacionales que los incorporan al orden jurídico mexicano y finalmente, analizar las herramientas estatales que competen al contexto local.

Para desarrollar el tema de integridad empresarial en el marco del control efectivo de la corrupción en México y en Chihuahua, es conveniente describir los siguientes elementos como componentes clave del marco jurídico mexicano: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Constitución Política del

Estado Libre y Soberano de Chihuahua, Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, Código Penal Federal, Código Penal del Estado de Chihuahua, la Ley General de Responsabilidades Administrativas en sus artículos 24 y 25, la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua, la Política Nacional Anticorrupción, la Política Estatal Anticorrupción y su Programa de Implementación y las plataformas digitales de transparencia, las cuales contribuyen al control efectivo de la corrupción.

Estos elementos, en conjunto, forman un marco normativo que busca prevenir, detectar y sancionar la corrupción, al mismo tiempo que promueve prácticas de integridad empresarial como parte de un control efectivo de la corrupción.

Las instituciones y procedimientos en contra de la corrupción se dividen entre los órganos de control intraorgánico y las agencias de control interorgánico, como se muestra en la tabla 2. Según Casar y Cejudo (2023), “los órganos intraorgánicos corresponden al control interno, están encargados de vigilar los distintos tipos de interacciones en las cuales el agente público obtiene insumos y recursos que procesa (administración) y que devuelve después en forma de productos (servicios)” (p.164). Mientras que las agencias de control interorgánico constituyen mecanismos de control externo, “se refiere a las entidades ajenas a la estructura administrativa y labor de la institución sobre la que se realiza el monitoreo, la vigilancia o evaluación” (Casar y Cejudo, 2023, p.164).

Tabla 2

Instituciones de control interno y externo en México

Control intraorgánico (Interno)	Secretaría de la Función Pública	Órganos internos de control (SFP)	
Control interorgánico (Externo)	Congreso de la Unión (Control político)	Suprema Corte de Justicia de la Nación (Control legal)	Fiscalía General de la República (Control judicial)
	Auditoría Superior de la Federación (Control administrativo)	INAI y Sociedad Civil (Control ciudadano)	

Nota: Tomado de Anatomía de la Corrupción (Casar y Cejudo, 2023, p.165)

La FGR, por medio del Ministerio Público, es el órgano facultado para iniciar proceso a los servidores públicos que incurran en los actos de corrupción catalogados en el Código Penal y llevarlos ante un juez para establecer las sanciones correspondientes. (Casar y Cejudo, 2023, p.165)

El marco normativo mexicano incorpora principios y obligaciones derivados de los estándares internacionales y los materializa en leyes y políticas aplicables tanto al sector público y privado. “La existencia de sistemas de control administrativo y de procuración e impartición de justicia eficaces es una condición básica para la investigación, substanciación y sanción de faltas administrativas y de presuntos delitos por hechos de corrupción.” (SESNA, 2020, p.66)

Resulta relevante observar cómo se ha ido configurando institucionalmente el combate a la corrupción a lo largo del tiempo. La tabla 3, presenta una síntesis de la evolución del marco institucional anticorrupción en México entre 2002 hasta 2019, mostrando la incorporación progresiva de leyes, reformas y organismos, según el análisis realizado por Casar y Cejudo (2023).

Tabla 3

Evolución del marco institucional anticorrupción en México

Año	Marco institucional
2002	Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (LFRSP)
2003	Secretaría de la Función Pública (SFP)
2008	Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la corrupción
2012	Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas (LFACP)
2012	Lineamientos generales para el establecimiento de acciones permanentes que aseguren la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos
2014	Fiscalía Especializada en Materia de Delitos Relacionados con Hechos de Corrupción de la PGR (antes, Unidad Especializada en Investigación

	de Delitos Cometidos por Servidores Públicos y contra la Administración de Justicia)
2014	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
2015	Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP)
2015	Sistema Nacional Anticorrupción (SNA)
2016	Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa (TFJA) Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación Reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Reformas a la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República (PGR) Reformas al Código Penal Federal (CPF)
2017	Estatuto orgánico de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA)
2017	Sistemas Locales Anticorrupción
2018	Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República (FGR)
2019	Acuerdo por el que se instala la Fiscalía Especializada en materia de Combate a la Corrupción (FEMCC)

Nota: Tomado de Anatomía de la Corrupción (Casar y Cejudo, 2023, p.163)

La promulgación de la Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas (LFACP) constituyó un parteaguas en la política anticorrupción en México, al introducir por primera vez un régimen específico de responsabilidades administrativas dirigido directamente a personas físicas y morales del sector privado que participaran en contrataciones públicas federales o en transacciones comerciales internacionales. Esta ley representó un avance significativo al reconocer expresamente la corresponsabilidad del sector empresarial en la prevención y sanción de actos de corrupción; no obstante, su ámbito de aplicación se encontraba limitado al orden federal, sin generar efectos directos en las entidades federativas ni en los municipios.

El 27 de mayo del 2015 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2015), el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas

disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de combate a la corrupción.

Esta reforma implicó la modificación de 14 artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con un enfoque especial en el Título Cuarto, que fue incluso renombrado como *De las Responsabilidades de los Servidores Públicos, Particulares Vinculados con faltas administrativas graves o hechos de Corrupción y Patrimonial del Estado*. Destacando dentro de estos cambios, se encuentra el artículo 113, donde se introduce el Sistema Nacional Anticorrupción.

Así también, en el esquema constitucional de combate a la corrupción se menciona la importancia del contenido del artículo 108 constitucional, disposición legal que señala quienes serán considerados como servidores públicos. De igual forma, es necesario mencionar que en el artículo 109 constitucional se mencionan los principios rectores del servicio público que todo servidor público debe cumplir en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones, siendo éstos legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia. (Dominguez, 2024, p.27)

Como consecuencia del Decreto, el 18 de julio de 2016, conforme se establece en el DOF (2016), se emitió el Decreto por el que se expide la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción; la Ley General de Responsabilidades Administrativas, y la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa. De manera simultánea, se emitió el Decreto por el que se reforma y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en Materia de Control Interno del Ejecutivo Federal (DOF, 2016).

En términos generales, el SNA establece los principios, las bases generales y las políticas públicas para la coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas, y hechos de corrupción, así como para la fiscalización y control de recursos públicos. (Pérez y Chavarría, 2018, p.48)

Posteriormente, en el marco de la reforma constitucional que dio origen al Sistema Nacional Anticorrupción, la LFACP fue abrogada a partir del 19 de julio de 2017 (LFACP, 2016). Dando paso a un modelo general y transversal de combate a la corrupción aplicable a todos los órdenes de gobierno.

En ese sentido, resulta relevante destacar que, a partir de la reforma constitucional de 2015, el artículo 109 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos configuró un régimen integral de responsabilidades políticas, penales, administrativas y patrimoniales, aplicable tanto a las personas servidoras públicas como a los particulares que incurran en responsabilidad frente al Estado.

El contenido del artículo 109 constitucional, así como las demás disposiciones de la Ley Fundamental, establecen los cimientos del llamado Sistema Nacional Anticorrupción que fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 27 mayo de 2015 y que serán complementadas por un complejo cuerpo de leyes secundarias. (Cruz, 2016, p.580)

Para efectos de la presente investigación, cobra especial importancia lo dispuesto en la fracción IV del citado precepto constitucional, la cual establece que:

Los tribunales de justicia administrativa impondrán a los particulares que intervengan en actos vinculados con faltas administrativas graves las sanciones correspondientes, entre las que se incluyen sanciones económicas, la inhabilitación para participar en adquisiciones,

arrendamientos, servicios u obras públicas, así como el resarcimiento de los daños y perjuicios ocasionados a la Hacienda Pública o a los entes públicos federales, locales o municipales. (UNAM, 2015, p.1)

Asimismo, el propio artículo 109 prevé que las personas morales serán sancionadas en los mismos términos cuando las faltas administrativas graves sean cometidas por personas físicas que actúen a su nombre o representación y en su beneficio, pudiendo incluso ordenarse la suspensión de actividades, la intervención o la disolución de la sociedad, cuando se acredite que dichas conductas ocasionaron un perjuicio a la Hacienda Pública o a los entes públicos, que la sociedad haya obtenido un beneficio económico y exista participación de sus órganos de administración, vigilancia o de sus socios, o bien cuando se advierta que la persona moral ha sido utilizada de manera sistemática para la comisión de este tipo de faltas. (DOF, 2015, p.9)

La legislación secundaria que desarrolla y desdobra el contenido del artículo 109, fracciones III y IV, de la Constitución es la Ley General de Responsabilidades Administrativas, ordenamiento que establece los tipos de faltas, los sujetos responsables, las sanciones aplicables y los procedimientos para su imposición, consolidando así el marco normativo que vincula directamente a los particulares y a las empresas en el régimen nacional de responsabilidades administrativas.

Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA)

Uno de los ordenamientos más relevantes es la LGRA, que define obligaciones de integridad y prevención de riesgos para las personas servidoras públicas y para las personas morales que interactúan con el Estado.

Con la entrada en vigor de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), a partir del 17 de julio de 2017, y de conformidad con lo previsto en su artículo 92, las autoridades investigadoras deberán establecer áreas y medios electrónicos suficientes y de fácil acceso con

personal capacitado para proveer orientación a cualquier persona que quiera presentar denuncias por presuntas faltas administrativas. (SESNA, 2020, p.69)

Con la expedición de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, se consolidó este enfoque al establecer sanciones administrativas y económicas para particulares, tanto personas físicas como morales, considerando incluso supuestos en los que las sanciones se aplican directamente a la persona física responsable o pueden implicar consecuencias graves para la empresa, como la imposibilidad de continuar operando.

Los mecanismos de prevención, denuncia y control fortalecen la detección temprana de conductas irregulares y amplían los canales de participación ciudadana, lo cual resulta fundamental para limitar márgenes de actuación indebida y fortalecer la transparencia institucional. En este sentido, la accesibilidad y orientación en los procesos de denuncia constituyen un componente clave para la eficacia del sistema anticorrupción.

Asimismo, en el artículo 93 de la ley referida, se señala que las denuncias podrán formularse por escrito, debiendo contener los datos o indicios que permitan advertir la presunta responsabilidad por la comisión de faltas administrativas y pudiendo presentarse directamente ante la autoridad investigadora competente o ante la Plataforma Digital Nacional (PDN), que deberá contener el Sistema de Denuncias Públicas de Faltas Administrativas y hechos de Corrupción, como lo señala el artículo 49 de la LGSNA. (SESNA, 2020, p.69)

La integración de plataformas digitales en el marco normativo constituye una estrategia diseñada para optimizar la interacción entre la ciudadanía, las empresas y las autoridades, así como para estandarizar los procedimientos de denuncia.

Estas herramientas contribuyen a fortalecer la transparencia y a generar información sistematizada, la cual resulta fundamental para el monitoreo y seguimiento de posibles actos de corrupción.

Por su parte, las denuncias anónimas, encuentran sustento en el artículo 91 de la LGRA; las autoridades investigadoras deberán mantener con carácter confidencial la identidad de las personas que denuncien identificándolos con una clave alfanumérica o número de registro que permita relacionarlo con futuras actuaciones. (SESNA, 2020, p.69)

La posibilidad de presentar denuncias de manera anónima resulta particularmente relevante para incentivar la participación de personas físicas y morales, al reducir el temor a represalias. De esta forma el sistema de denuncias se consolida como un instrumento esencial para la identificación de riesgos de corrupción y para el fortalecimiento de una cultura de integridad tanto en el ámbito público como en el privado.

El proceso de investigación se inicia cuando la denuncia es turnada a la autoridad investigadora, de ahí la importancia de contar con mecanismos de denuncia y el reto de generar condiciones adecuadas para elevar su calidad. Una vez que se han analizado los hechos, la información obtenida y las pruebas, la autoridad investigadora determina si puede presumirse la comisión de una falta administrativa. En caso negativo, se emite acuerdo de conclusión y se archiva el expediente. En cambio, cuando se determina la posible comisión de una falta administrativa se califica como grave o no grave y se emite un informe de presunta responsabilidad, mismo que se turna a la autoridad substanciadora. (SESNA, 2020, p.74)

El adecuado funcionamiento de las etapas de investigación y substanciación depende mucho de la calidad de la información que se recibe y de la capacidad de la institución para procesarla. Por eso, fortalecer los mecanismos de denuncia y los procedimientos administrativos está directamente relacionado con la efectividad del control de la corrupción y con la credibilidad del sistema anticorrupción.

Cualquier país que busque controlar de manera efectiva la corrupción debe contar con estructuras administrativas (organizaciones, procesos y servidores públicos) capaces, profesionales y cuyo actuar se guíe por criterios claros, imparciales, transparentes y justificables sobre bases técnicas. Asimismo, dichas estructuras administrativas deben contar con mecanismos de control y rendición de cuentas oportunos, que permitan vigilar el uso de los recursos públicos, y promuevan esquemas de aprendizaje y de mejora continua. (SESNA, 2020, p.86)

En particular, derivado de las reformas constitucionales en 2015 y legales en 2016, la LGRA introdujo por primera vez la posibilidad de que las y los particulares pudieran ser sancionados por la vía administrativa si participaban en actos vinculados con faltas administrativas graves de servidores públicos.

La LGRA especifica claramente los actos de particulares que constituyen faltas administrativas graves, demostrando que la corrupción puede surgir de conductas del sector privado. Los artículos 66 al 72 detallan estos supuestos, aplicables tanto a personas físicas como morales, lo que refuerza la posibilidad de sancionar administrativamente a las empresas que participen en prácticas corruptas. La tabla 4 a continuación muestra los artículos 66 a 72.

Tabla 4

LGRA Artículos 66 a 72

Artículo de la LGRA	Acto	Descripción
---------------------	------	-------------

66	Soborno	Prometer, ofrecer o entregar beneficios indebidos a servidores públicos, directa o indirectamente, con el fin de obtener ventajas o influir en el ejercicio de sus funciones.
67	Participación ilícita en procedimientos administrativos	Intervenir en procedimientos administrativos estando legalmente impedido o inhabilitado, ya sea de manera directa o en beneficio de terceros en la misma condición.
68	Tráfico de influencias	Utilizar influencia, poder económico o político, real o ficticio, para inducir a servidores públicos a obtener beneficios indebidos o causar perjuicio.
69	Utilización de información falsa y obstrucción de investigaciones	Presentar información o documentación falsa, simular requisitos o entorpecer investigaciones mediante ocultamiento, retraso o falsedad de información.
70	Colusión	Coordinarse con otros particulares para obtener beneficios indebidos en contrataciones públicas, incluyendo transacciones comerciales internacionales.
71	Uso indebido de recursos públicos	Apropiarse, desviar o utilizar indebidamente recursos públicos, así como omitir la rendición de cuentas sobre su destino.
72	Contratación indebida de exservidores públicos	Contratar a exservidores públicos con información privilegiada dentro del año siguiente a su separación, generando ventajas indebidas en el mercado.

Nota: Elaboración propia con información contenida en la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

Se entenderá como soborno al “ofrecimiento, promesa, entrega, aceptación o exigencia de un incentivo para realizar una acción ilícita, antiética o que supone abuso de confianza. Los incentivos pueden consistir en obsequios, préstamos, comisiones, recompensas u otras ventajas (impuestos, servicios, donaciones, etc.)” (Casar y Cejudo, 2023, p.11).

Asimismo, para efectos de esta investigación, se indica como cohecho al soborno realizado por un servidor público, según la LGRA, correspondiente al artículo 52:

Incurrirá en cohecho el servidor público que exija, acepte, obtenga o pretenda obtener, por sí o a través de terceros, con motivo de sus funciones, cualquier beneficio no comprendido en su remuneración como servidor público, que podría 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.

También incurrirá en cohecho, el servidor público que se abstenga de devolver el pago en demasía de su legítima remuneración de acuerdo a los tabuladores que al efecto resulten aplicables, dentro de los 30 días naturales siguientes a su recepción. (LGRA, 2019, Art. 52)

Una vez que la LGRA define los actos de particulares vinculados con faltas administrativas graves en los artículos 66 a 72, el siguiente paso es determinar qué ocurre cuando dichas conductas son comprobadas. Para ello, los artículos 81 a 84 de la misma ley establecen las sanciones aplicables, las cuales pueden incluir sanciones económicas, la suspensión de actividades y en casos excepcionales, la disolución de la persona moral.

Como ya se mencionó, la reforma de 2015 a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos marcó un cambio importante en la forma de enfrentar la corrupción en el país, a partir de las modificaciones a los artículos 108, 109 y 113, entre otros. Estas reformas ampliaron el régimen de responsabilidades, fortalecieron la fiscalización de los recursos públicos a cargo de la Auditoría Superior de la Federación y redefinieron el papel de diversas instituciones relacionadas con la transparencia, el control y la disciplina en el ejercicio de la función pública. Asimismo, el artículo 113 estableció un modelo de coordinación entre autoridades de distintos órdenes de gobierno, orientado a la construcción de una política nacional en materia anticorrupción, así como a la creación de sistemas locales en cada entidad federativa.

En ese mismo sentido, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chihuahua incorporó ajustes relevantes al homologar, a partir de 2017, el marco jurídico local con el diseño constitucional nacional en materia anticorrupción, particularmente mediante lo dispuesto en su artículo 178, el cual establece el régimen de responsabilidades aplicable a las personas servidoras públicas y a los particulares, en consonancia con lo previsto en la Constitución federal (H. Congreso del Estado de Chihuahua, 2025, p.88).

En materia penal, la fracción II del citado artículo dispone que la comisión de delitos en materia de corrupción, cometidos por servidores públicos o por particulares, será investigada y sancionada conforme a la legislación penal aplicable. Por su parte, la fracción V establece que:

El Tribunal Estatal de Justicia Administrativa impondrá a los particulares que intervengan en actos vinculados con faltas administrativas graves las sanciones correspondientes, entre las que se contemplan sanciones económicas, la inhabilitación para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas, así como el resarcimiento de los daños y perjuicios ocasionados a la Hacienda Pública o a los entes públicos federales, locales o municipales. (Periódico Oficial del Estado de Chihuahua, 2023, p.104)

Asimismo, el precepto constitucional local prevé que las personas morales serán sancionadas en los mismos términos cuando las faltas administrativas graves sean cometidas por personas físicas que actúen a su nombre o representación y en su beneficio, pudiendo ordenarse, en los supuestos legalmente previstos, la suspensión de actividades, la intervención o la disolución de la sociedad. Lo anterior, establece la fracción, será procedente cuando dichas conductas:

Causen perjuicio a la Hacienda Pública o a los entes públicos, exista un beneficio económico para la persona moral y se acredite la participación

de sus órganos de administración, de vigilancia o de cualquiera de sus socios, o bien cuando se advierta que la sociedad ha sido utilizada de manera sistemática para vincularse con faltas administrativas graves. (H. Congreso del Estado de Chihuahua, 2025, p.90)

Asimismo, el Poder Legislativo de Chihuahua abrogó la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Chihuahua publicada en 17 de mayo de 1989, declarando que la Ley General de Responsabilidades Administrativas será el ordenamiento rector en todo el territorio del Estado, por medio del decreto LXVI/ABLEY/0794/2018 XII P.E. de fecha 11 de junio de 2018. (H. Congreso del Estado de Chihuahua, 2018, p.1)

A partir del marco normativo anticorrupción, la integridad empresarial se incorpora como un elemento relevante al reconocerse la incidencia del sector privado en la comisión de actos de corrupción. Este enfoque amplía el alcance del control administrativo y refuerza la corresponsabilidad de los particulares en la prevención y combate de prácticas corruptas.

Sistema Nacional Anticorrupción

La creación del SNA mediante el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 27 de mayo del año 2015, marca un parteaguas en el planteamiento de las políticas públicas de combate a la corrupción, a través de la instauración de mecanismos de coordinación para enfrentar las causas que generan este problema en México. (SESNA, 2020, p.25)

Se entenderá por Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), como la instancia de coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades

administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos (Ley General de Responsabilidades Administrativas [LGRA], 2025).

Tal como lo dispone la fracción I del artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el SNA cuenta con un Comité Coordinador, integrado por los titulares de la Auditoría Superior de la Federación (ASF); de la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción; de la Secretaría del Ejecutivo Federal responsable del control interno; por el Presidente del Tribunal Federal de Justicia Administrativa; el Presidente del organismo garante que establece el artículo sexto de la Constitución; así como por un representante del Consejo de la Judicatura Federal y otro del Comité de Participación Ciudadana (CPC). (SESNA, 2020, p.25)

Sustentado en la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), el Sistema Nacional tiene por objeto establecer principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos para la coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos. Es una instancia cuya finalidad es establecer, articular y evaluar la política en la materia (Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción [LGSNA], 2021).

“El mencionado Comité Coordinador es uno de los cuatro pilares del SNA, el resto lo constituyen el CPC, el Comité Rector del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) y los Sistemas Locales Anticorrupción” (CPC y SESNA, 2018, p.6). En este contexto normativo, tanto el Sistema Nacional, como el Sistema Estatal, buscan consolidar mecanismos de control, ética y transparencia, promoviendo la rendición de cuentas de los servidores públicos y la participación responsable del sector privado en los procesos públicos.

La noción de rendición de cuentas se relaciona estrechamente con las ideas de obligatoriedad por parte de las autoridades públicas y funcionarios de justificar y explicar su desempeño y de responsabilidad frente al ente del que dependen legalmente. Al decir responsable se entiende también que existe una condición de castigo en caso de que exista un incumplimiento o desviación en el ejercicio de la autoridad delegada. (Castillo, 2003, p.12)

En este punto, es importante diferenciar entre la estructura del Sistema y los mecanismos que permiten su funcionamiento.

Para el desempeño de sus atribuciones, el Comité Coordinador cuenta con un órgano de apoyo técnico, denominado Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), la cual es un organismo descentralizado, no sectorizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía técnica y de gestión. (SESNA, 2020, p.26)

A partir de lo anterior, la LGSNA establece a la Comisión Ejecutiva como un órgano de apoyo técnico de la SESNA. Este órgano se integra por el secretario técnico de dicha Secretaría y por cuatro de los cinco integrantes del Comité de Participación Ciudadana, con excepción de quien ocupa la presidencia. Su función principal es apoyar en la elaboración y desarrollo de las propuestas que surgen, a fin de que estas puedan ser implementadas por las áreas técnicas correspondientes.

En términos del artículo 31 de la LGSNA, la Comisión Ejecutiva tiene a su cargo la generación de los insumos técnicos necesarios para que el Comité Coordinador realice sus funciones, por lo que elaborará, entre otras, las propuestas de políticas integrales en materia de prevención, control y disuasión de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como de

fiscalización y control de recursos públicos, para ser sometidas a la aprobación de dicho Comité. (SESNA, 2020, p.26)

La SESNA y el CPC, con fundamento en las fracciones IV, VI y XII del artículo 35 de la LGSNA, ponen a consideración del Comité Coordinador del SNA la Política Nacional Anticorrupción:

Bajo el contexto anterior y en pleno ejercicio de sus facultades, específicamente de la contenida en la fracción I del artículo 31 de la LGSNA, la Comisión Ejecutiva en su Primera Sesión Extraordinaria, celebrada el 27 de agosto del 2018, aprobó el Proceso de consulta, integración y presentación de la Política Nacional Anticorrupción, cuya ejecución quedó a cargo de la SESNA por conducto de la Unidad de Riesgos y Política Pública. (SESNA, 2020, p.27)

En este sentido, la incorporación de la integridad empresarial al Sistema Estatal Anticorrupción (SEA) responde a la necesidad de prevenir riesgos de corrupción en la interacción entre empresas y sector público en el estado de Chihuahua.

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) realizó un análisis de los procesos de integración y operación de los SEA. En cuanto a la participación ciudadana en procesos de designación claves dentro del sistema estatal:

En Chihuahua, el Congreso y el Gobierno del Estado designaron una comisión de ciudadanos vinculados al tema de seguridad y derechos humanos, donde participaron líderes de organizaciones civiles y empresariales como evaluadores para la designación del Auditor Superior y el titular de la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción. La

comisión hizo una convocatoria pública para integrar una terna de aspirantes a cada cargo. Si bien los integrantes del CPC no formaron parte de la comisión, sí tuvieron comunicación con sus miembros, con el fin de brindar respaldo institucional y cuidar su labor imparcial, así como apoyar en la difusión de las convocatorias para incentivar la participación e invitar a que la ciudadanía fuera testigo de las entrevistas y la elección del Auditor Superior y Fiscal Anticorrupción. Evidentemente en este caso se puede presenciar otro aprendizaje a nivel local que invita a formalizar una colaboración más estrecha con los CPCs locales. (Menéndez y Alduenda, 2019, p.13)

Política Nacional Anticorrupción

La Política Nacional Anticorrupción (PNA) aprobada el 29 de enero de 2020 por el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción, define el rumbo estratégico para combatir el problema de la corrupción en México.

La PNA es resultado de un ejercicio de sistematización y análisis de información y datos obtenidos a través de un mecanismo de consulta pública nacional que permitió recolectar las diversas perspectivas que la ciudadanía, expertos de organizaciones de la sociedad civil y academia, empresarios y otros actores interesados tienen con respecto al problema de la corrupción; así como del análisis de evidencia como datos oficiales, estudios de organismos internacionales, investigaciones académicas y de organizaciones de la sociedad civil, entre otras fuentes. (SESNA, 2020, p.12)

En este contexto, la PNA se orienta a la prevención, investigación y sanción de los actos de corrupción, garantizando la coordinación de todos los entes públicos,

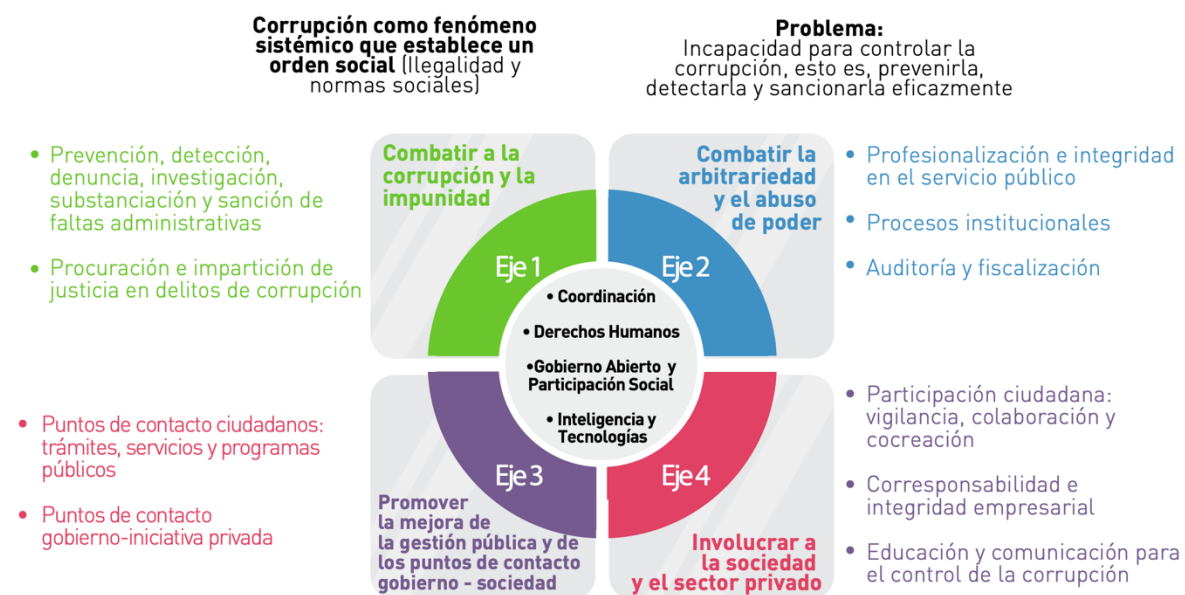
a través de todos los niveles de gobierno y el involucramiento de los diversos sectores de la sociedad.

La PNA está organizada en 4 ejes estratégicos y 10 objetivos específicos, a partir de los cuales se establecen 40 prioridades que orientan la atención del fenómeno de la corrupción. Estas prioridades se agrupan según cada eje y sirven como guía para la acción del Estado, sin limitar las acciones de otras instituciones públicas.

Los procesos de coordinación e involucramiento se centran en cuatro ejes estratégicos, cada uno asociado a una causa problemática, que integran las dimensiones de la corrupción como un fenómeno sistémico. En la figura 3, dentro del Eje 4 de la PNA “Involucrar a la sociedad y al sector privado”, se destaca la corresponsabilidad e integridad empresarial.

Figura 3

Ejes Estratégicos y Principios Transversales de la Política Nacional Anticorrupción



(SESNA, 2020, p,177)

Como parte del eje 4, se incluyen los temas de participación ciudadana, integridad y corresponsabilidad empresarial, y educación y comunicación para el control de la corrupción. Su objetivo general es, “Incentivar el involucramiento de

diversos sectores de la sociedad en el control de la corrupción mediante el fortalecimiento e institucionalización de mecanismos de participación, vigilancia y autorregulación social, bajo un enfoque incluyente y con perspectiva de género” (SESNA, 2020, p.188).

Para asegurar una articulación efectiva entre los ejes estratégicos, se establecen cuatro principios transversales derivados del análisis diagnóstico: Coordinación institucional, Derechos humanos, Gobierno abierto y participación social, y Desarrollo de inteligencia y aprovechamiento tecnológico.

La presente investigación se enfoca en el eje estratégico 4 de la PNA, “Involucrar a la sociedad y al sector privado”, específicamente en el objetivo 9, “Promover la adopción y aplicación de principios, políticas y programas de integridad y anticorrupción en el sector privado” (SESNA, 2020, p.176). Este eje resulta central para analizar la responsabilidad compartida entre autoridades, sociedad y empresas frente al fenómeno de la corrupción.

Cabe destacar que dentro del Objetivo específico 9, únicamente se contemplan acciones a corto plazo, lo que, de acuerdo con la PNA, corresponden a un periodo de ejecución de hasta tres años. En este objetivo no se consideran acciones a mediano plazo, que implican un plazo de hasta seis años, ni de largo plazo, que se refieren a acciones con una duración mayor a seis años (SESNA, 2020).

El estudio enfatiza en las prioridades de corto plazo 35 y 36, ya que están directamente relacionadas con la promoción de una cultura de la legalidad y el fortalecimiento de la colaboración con el sector empresarial. La prioridad 35 establece, “Fortalecer el papel de los Comités de Participación Ciudadana (CPC) en los procesos de comunicación y promoción de la cultura de la integridad y el combate a la corrupción, con especial énfasis en los sectores social y empresarial” (SESNA, 2020, p.190). Lo cual permite analizar el papel clave del CPC como un actor clave en la difusión de valores de integridad.

Asimismo, la prioridad 36, señala:

Articular esquemas de colaboración con cámaras empresariales y organismos internacionales que fomenten el desarrollo y adopción de políticas de cumplimiento y programas anticorrupción; así como la generación y aprovechamiento de datos abiertos en la materia en el sector privado, en especial las MiPyMES. (SESNA, 2020, p.190)

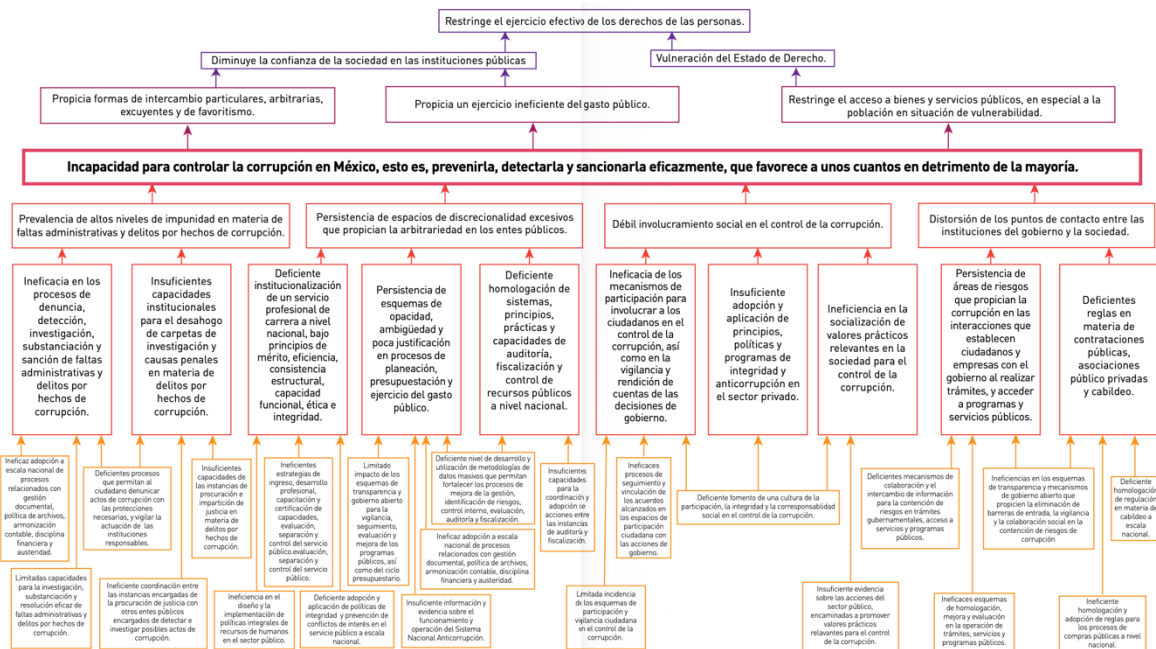
Ambas prioridades cuentan con el liderazgo en su implementación del Comité de Participación Ciudadana (CPC) y a la Secretaría de la Función Pública (SFP), lo que resulta relevante para examinar los mecanismos de colaboración institucional y su impacto en la adopción de programas de integridad empresarial.

En ese marco, la PNA reconoce que la corrupción no es un problema exclusivo del sector público, sino que también involucra al sector privado, lo que justifica la incorporación de objetivos específicos dirigidos a fortalecer la integridad en dicho ámbito. Esto resulta relevante para la investigación, ya que permite analizar acciones enfocadas en la integridad empresarial y la prevención de la corrupción.

En la figura 4 se presentan las principales causas problemáticas identificadas en el diagnóstico de la PNA, en el cual, se identifican cuatro factores de primer orden que, a su vez, se desprenden en diez causas de segundo orden. La PNA identifica la “Insuficiente adopción y aplicación de principios, políticas y programas de integridad y anticorrupción en el sector privado” como una de las causas fundamentales del problema público de la corrupción.

Figura 4

Árbol de problemas



Nota: Árbol de problemas (SESNA, 2020, p. 173)

Los cuatro factores, interrelacionados bajo una lógica de integralidad, se enfocan en combatir las causas y efectos de la corrupción en México, tal como se describe en el árbol de problemas.

En ese sentido, la Política Nacional Anticorrupción, identifica en su diagnóstico diversas causas estructurales de la corrupción. Entre ellas destaca la causa número cuatro, denominada “Débil involucramiento social en el control de la corrupción”, la cual incluye, a su vez, la causa específica 4.2, referida a la “Insuficiente adopción y aplicación de principios, políticas y programas de integridad y anticorrupción en el sector privado”. Esta última subraya la necesidad de fortalecer la corresponsabilidad del sector empresarial en la prevención y control de la corrupción, mediante la implementación efectiva de mecanismos de integridad corporativa.

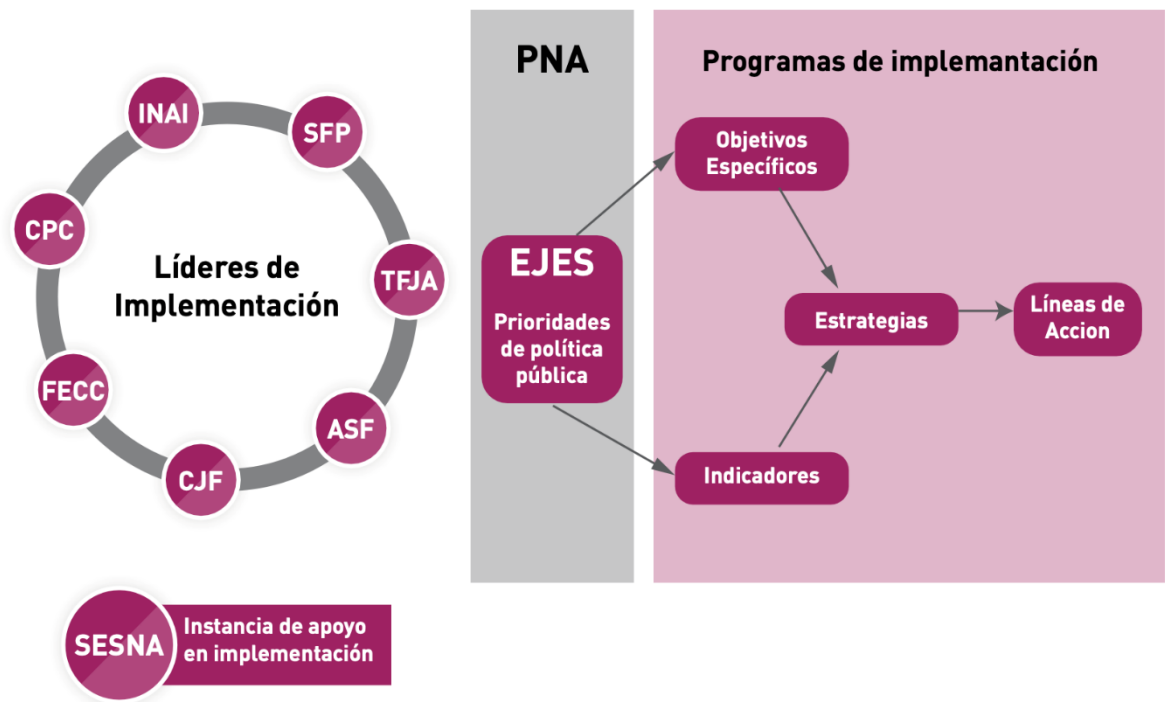
Para la implementación de las prioridades de la política nacional, se requiere del liderazgo de integrantes del Comité Coordinador de la SNA, en colaboración con organizaciones de la sociedad civil, académicos, empresarios, instituciones públicas y organismos internacionales. Su objetivo será “generar un esquema de implementación que logre combinar de manera armónica la evidencia disponible,

las buenas prácticas existentes y las aportaciones realizadas por los distintos sectores de la sociedad” (SESNA, 2020, p. 193).

En la figura 5, se presenta el modelo de coordinación para la implementación de la PNA, en el que se identifican los líderes de implementación y la estructura general de los programas diseñados para su ejecución.

Figura 5

Modelo de coordinación para la implementación de la PNA



Nota: (SESNA, 2020, p. 194)

El esquema muestra cómo los ejes de la PNA, entendidos como prioridades de política pública, se traducen en programas de implementación integrados por objetivos específicos, indicadores, estrategias y líneas de acción, así como el papel de las instituciones que participan en la coordinación y seguimiento de dichas acciones.

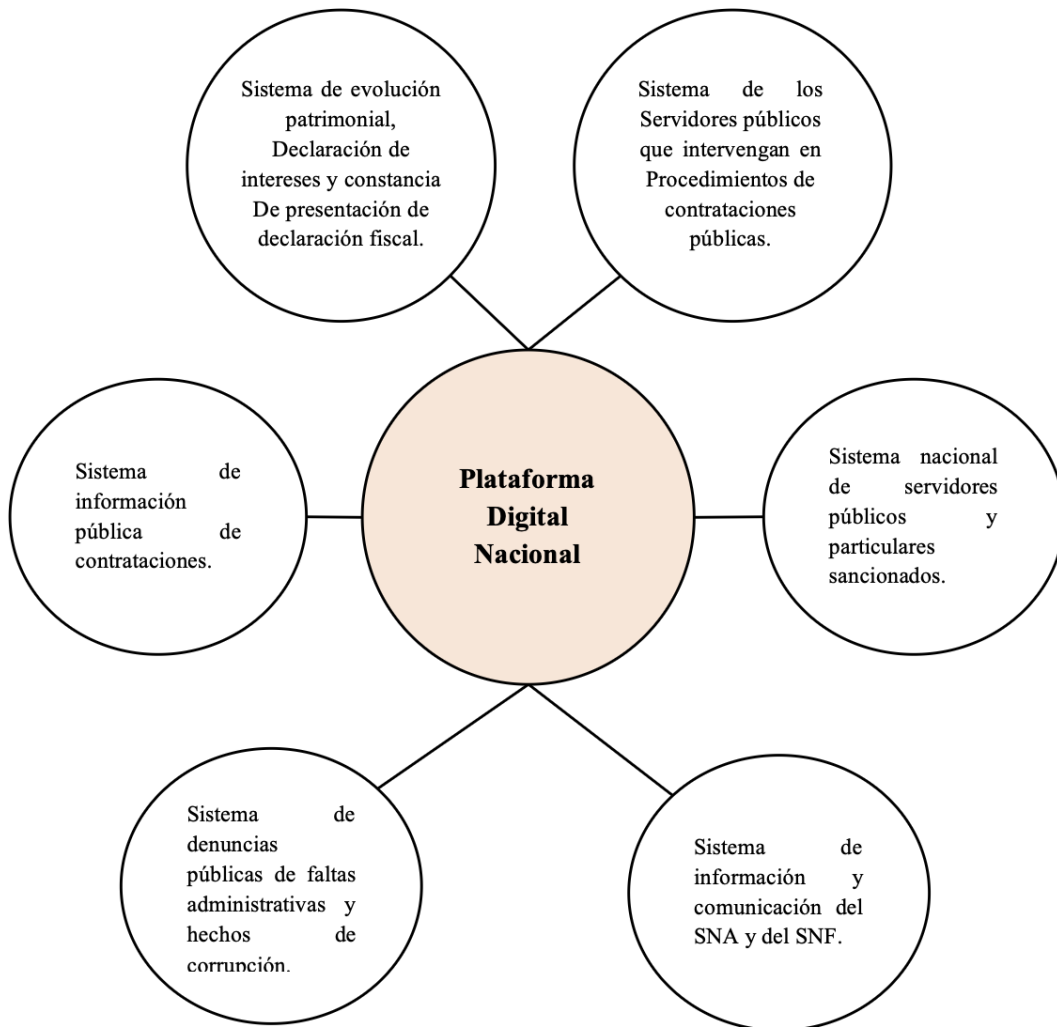
Conviene insistir en el rol particularmente relevante que deberán jugar tanto la Secretaría de la Función Pública, la Auditoría Superior de la

Federación y el Comité de Participación Ciudadana, ya que en estas instituciones se concentra el grueso de los vínculos de coordinación para la implementación. (SESNA, 2020, p. 194)

Es importante mencionar que el SNA, a través del Comité Coordinador, establece la Plataforma Digital Nacional (PDN) que integra diversos sistemas electrónicos con información para que el Comité Coordinador pueda establecer políticas integrales en materia anticorrupción, según se muestra en la figura 6.

Figura 6

Plataforma Digital Nacional



Nota: Tomado de Anatomía de la Corrupción (Casar y Cejudo, 2023, p.169)

La PDN está pensada para facilitar el flujo de información entre dependencias mediante la homologación de procesos y simplificación de consulta de datos. Incluye un sistema que contiene la información de servidores públicos respecto a su patrimonio, intereses y pago de impuestos y estará alimentada con datos públicos y privados de los funcionarios y contratistas del gobierno. La totalidad de datos son públicos si el declarante así lo desea, pero siempre estarán a disposición del Ministerio Público para sus investigaciones. El Comité Coordinador, a propuesta del Comité de Participación Ciudadana, diseña los formatos de las versiones públicas de las declaraciones patrimoniales y de intereses, mismas que podrán ser consultadas en línea. Otro aspecto relevante de la PDN es que se crea un sistema de denuncias anónimas para que cualquier persona pueda denunciar un acto de corrupción sin poner en riesgo su identidad. (Casar y Cejudo, 2023, p.169)

Como se señaló en la sección anterior, la PNA se implementa a nivel nacional y define prioridades para prevenir y combatir la corrupción en el país, a partir de esta política, dichas acciones continúan en el ámbito estatal mediante los Sistemas Estatales Anticorrupción (SEA), los cuales se encargan de adaptar y dar seguimiento a la PNA en cada entidad federativa a través del diseño, implementación y evaluación de sus respectivas Políticas Estatales Anticorrupción (PEA).

La Guía para el Diseño de PEA toma en cuenta la autonomía de los estados, las recomendaciones contenidas en ella pretenden contribuir con el proceso de elaboración de las políticas estatales, fomentando la

consideración de los contextos particulares. La guía se concibe como una herramienta para que las políticas estatales se alineen con los ejes y prioridades de la PNA, al tiempo de efectuar un ejercicio de adaptación, por lo que, dependiendo del contexto, dichos elementos pueden variar, ser modificados o ampliados sin que ello impida contar con metas compartidas para el control de la corrupción susceptibles de monitoreo y evaluación. (SESNA, 2020)

Como se observa en la figura 7, para que la implementación de las Políticas atienda tanto las prioridades nacionales como las necesidades específicas de cada entidad federativa, es fundamental que su diseño considere los contextos locales. Los programas de implementación federales sirven como referencia para los SEA, permitiendo la incorporación de acciones adicionales derivadas de diagnósticos locales alineados a los ejes de la PNA, en congruencia con el modelo de coordinación promovido por el SESNA.

Figura 7

Esquema de alineación: PNA, PEA y programas de implementación



Nota: (SESNA, 2020, p. 198)

Bajo este esquema de alineación entre la PNA y las políticas estatales, la evaluación se convierte en un elemento clave para asegurar que las estrategias y líneas de acción derivadas de la PNA y de las PEA cumplan con sus objetivos, permitan medir avances, identificar áreas de mejora y fortalecer la coordinación entre los distintos niveles de gobierno, garantizando que los esquemas de implementación se mantengan congruentes con el modelo previsto por la política nacional.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 31 de la LGSNA, es responsabilidad de la Comisión Ejecutiva de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción la generación de la metodología para medir y dar seguimiento al fenómeno de la corrupción. En congruencia, la aprobación de la PNA es el punto de partida para poder:

- a) Evaluar los resultados, calidad, eficiencia e impactos a partir de la implementación del programa o programas derivados de la PNA,
- b) Realizar evaluaciones de mediano y largo plazos a la PNA, a los 5 y 10 años respectivamente. (SESNA, 2020, p.199)

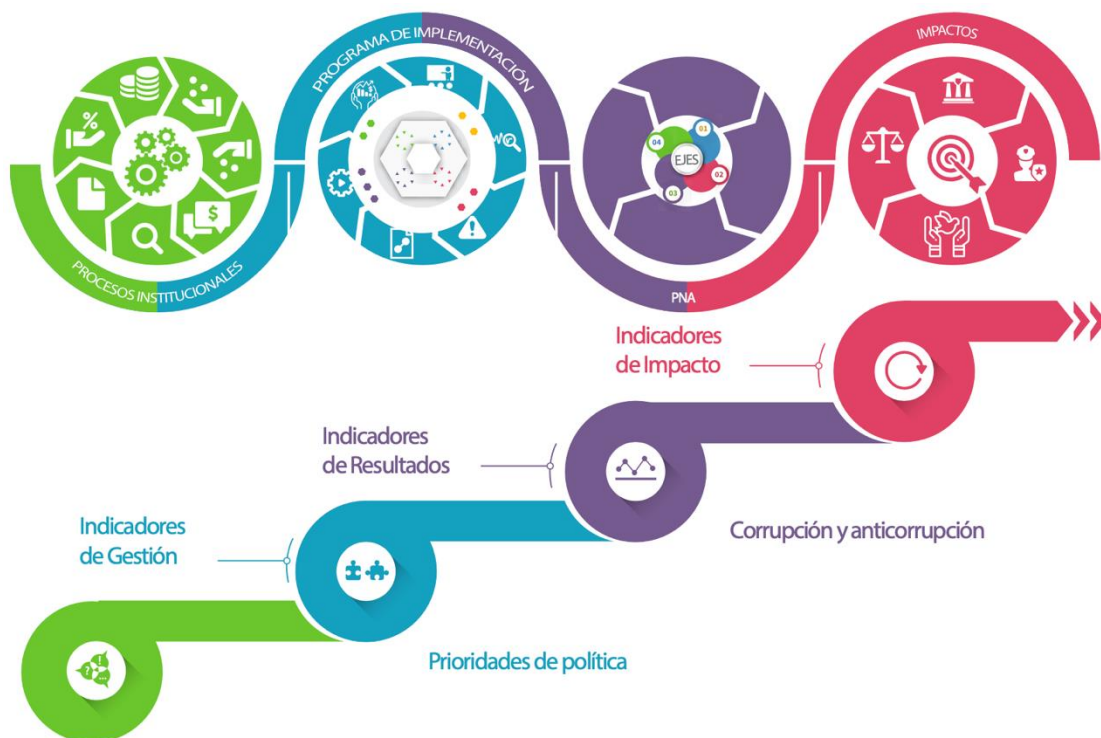
A partir de la necesidad de evaluar los resultados, avances e impactos de la PNA, se vuelve indispensable contar con herramientas que permitan dar seguimiento continuo y generar información útil para la toma de decisiones, lo que da sustento a la incorporación de un modelo específico.

Con el mandato establecido en la LGSNA, se propone la creación de un Modelo de Seguimiento y Evaluación de la Corrupción (MOSEC). Este modelo se concibe como un repositorio de indicadores y datos a través del cual se busca recabar, sistematizar, aprovechar y dar seguimiento periódico y continuo a un conjunto de indicadores que permita evaluar, como se menciona anteriormente, en un primer momento la evolución del fenómeno de la corrupción y en un segundo momento los avances y los retos que se observan a nivel de impacto, resultados y procesos obtenidos a partir de la implementación de programas. (SESNA, 2020, p.199)

En la figura 8, se muestra el modelo de evaluación y seguimiento de la corrupción, lo cual relaciona las prioridades de la PNA con los procesos institucionales y los programas de implementación, mediante indicadores de gestión, resultados e impacto que permiten dar seguimiento a las acciones orientadas a la prevención, detección y sanción de la corrupción, así como a sus efectos en los distintos niveles de gobierno.

Figura 8

Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Corrupción



Nota: (SESNA, 2020, p.200)

La metodología de evaluación debe ser flexible para integrar gradualmente nuevas variables y fuentes de información basadas en los resultados y ajustes de los programas de implementación de la PNA. Esto asegura que la evaluación se adapte a las necesidades operativas de su aplicación y facilite el análisis de los cambios en la situación de la corrupción. En general “cualquier herramienta para la evaluación de la corrupción se define como una metodología cuyo fin principal es la identificación de la extensión del fenómeno, sus riesgos y las acciones para su combate en determinado contexto” (SESNA, 2020, p.201).

Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua

En congruencia con lo anterior y en atención a las disposiciones constitucionales y legales vigentes, el estado de Chihuahua cuenta con un Sistema Estatal Anticorrupción (SEA), el cual se encuentra establecido jurídicamente en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chihuahua, específicamente en su artículo 187. Dicho precepto define al SEA como una instancia de coordinación entre las autoridades de los órdenes de gobierno estatal y municipal

competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de los recursos públicos. (Semanao Judicial de la Federación, 2025, p.239)

De acuerdo con este mismo artículo, el SEA se integra por un Comité Coordinador, el cual constituye la “instancia responsable de establecer los mecanismos de coordinación entre los integrantes del Sistema y tiene a su cargo el diseño, promoción y evaluación de políticas públicas en materia de combate a la corrupción” (CC del SEA, 2015, p.3).

Dicho Comité se conforma por la participación de las siguientes instituciones: el Comité de Participación Ciudadana, que lo preside; la persona titular de la Auditoría Superior del Estado; la persona titular de la Fiscalía Anticorrupción; la persona titular de la Secretaría responsable del control interno del Poder Ejecutivo; la persona que presida el Tribunal Estatal de Justicia Administrativa; la persona que presida el organismo constitucional autónomo en materia de transparencia y acceso a la información pública; así como una persona representante del Tribunal de Disciplina Judicial (CC del SEA, 2018, p.5).

Además, la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua, en su artículo 7, la SCJN (2019) establece que el SEA lo conforman, además del Comité Coordinador y el Comité de Participación Ciudadana, los municipios quienes concurrirán en los términos que emita el Comité Coordinador Estatal en los lineamientos correspondientes.

Política Estatal Anticorrupción y su Programa de Implementación

En el ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, el Comité Coordinador Estatal aprobó en 2023 la Política Estatal Anticorrupción (PEA), misma que se encuentra alineada, en lo aplicable derivado del contexto local, a la PNA.

La Política Estatal Anticorrupción es el instrumento estratégico y guía para el combate a la corrupción en el Estado de Chihuahua, que integra a su vez cuatro compromisos fundamentales:

1. Combate a la Gran Corrupción.
2. Promoción del Buen Gobierno.
3. Fortalecimiento de la Participación y Vigilancia Ciudadana.
4. Fomento de la Denuncia como un Instrumento de Confianza en las Instituciones.

La Política Estatal Anticorrupción de Chihuahua es producto de un esfuerzo conjunto de coordinación entre los distintos entes públicos que conforman el Comité Coordinador y la Comisión Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción, así como del ejercicio de cogeneración con la ciudadanía y sociedad civil. (SESEA, 2022)

La PEA de Chihuahua fue publicada el 21 de junio de 2023 en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua, cuenta con 4 ejes estratégicos, 4 objetivos generales, 8 objetivos específicos y 24 prioridades como se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5

Objetivos generales y específicos de la PEA

	Eje 1: Combatir la corrupción y la impunidad		Eje 2: Combatir la arbitrariedad y el abuso de poder		Eje 3: Promover la mejora de la gestión pública y los puntos de contacto gobierno-sociedad		Eje 4: Involucrar	
Objetivo general	Combatir la corrupción e impunidad mediante la generación y adecuación de los procesos de denuncia, detección,	la	Disminuir los márgenes de arbitrariedad en el servicio público, mediante mecanismos de profesionalización, integridad, control interno, auditoría, fiscalización,	los	Fortalecer los puntos de contacto, espacios de interacción y esquemas de relación entre los entes públicos y distintos sectores de la sociedad. a	los	Incentivar el involucramiento de diversos sectores de la sociedad para combatir la corrupción mediante el fortalecimiento e institucionalización de mecanismos de participación y	

	investigación, substanciación y sanción; promoviendo mecanismos de coordinación y transparencia.	rendición de cuentas en el uso de recursos públicos y en la operación de procesos institucionales claves, al interior de las administraciones públicas.	fin de contener sus riesgos de corrupción.	vigilancia bajo un enfoque incluyente y con perspectiva de género.
Objetivos específicos	<p>OE1: Promover mecanismos de coordinación entre las autoridades competentes para la mejora de los procesos de detección, denuncia, sanción de faltas administrativas y delitos cometidos por las personas servidoras públicas por delitos por hechos de corrupción.</p> <p>Prioridades: 1, 2 y 3</p>	<p>OE3: Fortalecer el servicio público mediante el diseño e implementación de mecanismos de profesionalización de una cultura institucional, ética e integridad en el de servicio público.</p> <p>Prioridades: 6 y 7</p>	<p>OE6: Promover la implementación de esquemas que erradiquen áreas de riesgo que propician la corrupción en las interacciones que establecen ciudadanos y empresas con el gobierno al realizar trámites, y acceder a programas y servicios públicos.</p> <p>Prioridades: 13</p>	<p>OE8: Impulsar el desarrollo de mecanismos efectivos de participación ciudadana que apoyen en el combate a la corrupción, así como en la vigilancia y rendición de cuentas de las decisiones de gobierno.</p> <p>Prioridades: 18 y 19</p>
	<p>OE2: Fortalecer las capacidades institucionales para el desahogo de carpetas de investigación y causas penales en materia de delitos por hechos de corrupción.</p> <p>Prioridades: 4 y 5</p>	<p>OE4: Fomentar el desarrollo y aplicación de procesos estandarizados de planeación, presupuestación y ejercicio del gasto con un enfoque de máxima publicidad para la participación de la sociedad en la gestión de riesgos y el fomento de la integridad empresarial.</p> <p>Prioridades: 8, 9 y 10</p>	<p>OE7: Impulsar la adopción y homologación de reglas en materia de contrataciones públicas y asociaciones público-privadas que prioricen interacciones integrales e imparciales entre gobierno y sector privado.</p> <p>Prioridades: 14, 15, 16 y 17</p>	<p>OE9: Promover la adopción y aplicación de principios, políticas y programas de integridad y anticorrupción en el sector privado</p> <p>Prioridades: 20 y 21</p>

OE5: Fortalecer los mecanismos de homologación de sistemas, principios, prácticas y capacidades de auditoría, fiscalización, control interno y rendición de cuentas en el ámbito estatal.

Prioridades: 11 y 12

OE8: Fomentar la socialización y adopción de valores prácticos relevantes en la sociedad para el control de la corrupción.

Prioridades: 22, 23 y 24

Nota: Tomado de la Política Estatal Anticorrupción de Chihuahua (POE, 2023, p.10)

En ese mismo sentido, el Programa de Implementación de la Política Estatal Anticorrupción (PI-PEA) se publicó en el POE el 28 de junio de 2025 (POE, 2025).

Que el estado de Chihuahua cuente con un Programa de Implementación de su Política Estatal Anticorrupción es un paso fundamental para materializar los objetivos establecidos en el marco normativo que prevé la existencia del Sistema Estatal Anticorrupción. Este programa tiene como propósito coordinar y dar seguimiento a las acciones concretas necesarias para cumplir con los objetivos, prioridades y acciones definidas en la Política Estatal Anticorrupción, asegurando que se alcancen los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo. Su diseño responde a la necesidad de un enfoque integral, participativo y coordinado, involucrando a las diversas instancias del gobierno estatal, a la sociedad civil y a los sectores privados, de manera que se fortalezca el estado de derecho, la rendición de cuentas y la cultura de la legalidad y la ética pública en todo el territorio chihuahuense. (PI-PEA, 2025, p.4)

Contar con un programa de implementación resulta clave para que los objetivos de la PEA se traduzcan en acciones concretas y evaluables.

No solo articula las tareas necesarias para cumplir con los objetivos planteados, sino que también establece una estructura clara de seguimiento y evaluación a través de indicadores específicos que permitirán medir el avance y el cumplimiento de los compromisos adquiridos no solo por los entes públicos que integran el Comité Coordinador, sino también por aquellos que se encuentran contemplados como actores claves de implementación. (PI-PEA, 2025, p.4)

Bajo ese contexto, y para el tema sustantivo de esta investigación, el PI-PEA contempla, dentro de la prioridad 21 enfocada en:

Articular esquemas de colaboración con cámaras empresariales y organismos internacionales que fomenten el desarrollo y adopción de políticas de cumplimiento y programas anticorrupción; así como la generación y aprovechamiento de datos abiertos en la materia en el sector privado, en especial las MiPyMES. (PI-PEA, 2025, p.44)

La estrategia 21.1 establecida para esta prioridad se enfoca en “Fomentar la adopción de políticas de integridad en los negocios y el cumplimiento normativo, a través de programas de capacitación y formación en integridad empresarial, orientados a la prevención y combate a la corrupción” (PI-PEA, 2025, p.44).

Modelo de Política de Integridad Empresarial

La integridad empresarial comprende valores, principios y procedimientos que las organizaciones adoptan para garantizar prácticas éticas, prevenir actos ilícitos y cumplir la normativa vigente.

Una empresa íntegra es una empresa más competitiva. Las buenas prácticas de integridad empresarial son un recurso útil para evaluar y mitigar los riesgos de corrupción que cualquier organización puede enfrentar al realizar actividades comerciales. Atraer nuevos clientes, retener talento y

llegar a nuevos mercados son algunos de los beneficios que obtienen las empresas que deciden apostar por la integridad. (IMCO, 2022, p,3)

El propósito del Modelo de Política de Integridad Empresarial es orientar a las organizaciones del sector empresarial en el desarrollo y la adopción de una política de integridad conforme a lo estipulado en el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, para prevenir y combatir la corrupción (Gobierno de México, 2023). Los elementos mínimos obligatorios de estos programas son: manual de organización, código de conducta, controles internos, mecanismos de denuncia, capacitación, políticas de recursos humanos y transparencia de intereses.

En ese contexto, para el caso de personas morales, susceptibles a ser sancionadas cuando personas físicas actúen a su nombre o en su representación, el artículo 26 de esta ley establece que para que la autoridad determine la responsabilidad de las personas morales, valorará si cuenta con una política de integridad que cuente con los elementos mínimos 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. (SFP, 2025)

La legislación reconoce que las personas físicas pueden, voluntariamente, apartarse de los principios de ética e integridad de sus organizaciones. En consecuencia, cuando una persona moral puede demostrar que cuenta una política

de integridad que cumple con los elementos exigidos por la norma, las sanciones que se le impongan pueden ser atenuadas.

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 ilustra en la tabla 6. 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.

Tabla 6

Comparativa del Artículo 25 LGRA con el Modelo de Integridad de la SFP y la norma ISO 37001:2016 SGA

Programas de integridad Art. 25 LGRA	Modelo de Manual de Integridad de la SFP	ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Antisoborno
1. Un Manual de organización y procedimientos.	Sobre la organización	
2. Un Código de Conducta debidamente publicado y socializado.	Propósito, alcance y usuarios	Objeto y aplicación Referencias normativas
3. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría.	Términos y definiciones	Términos y definiciones
4. Sistemas adecuados de denuncia.	Contexto de la organización	Contexto de la organización Evaluación del riesgo de soborno
5. Sistemas de capacitación respecto de las medidas de integridad.	Liderazgo	Liderazgo
6. Políticas de recursos humanos para evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad.	Planificación y operación	Planificación Operación
	Recursos	Apoyo
7. Mecanismos de transparencia y publicidad.	Evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño
	Mejora	Mejora

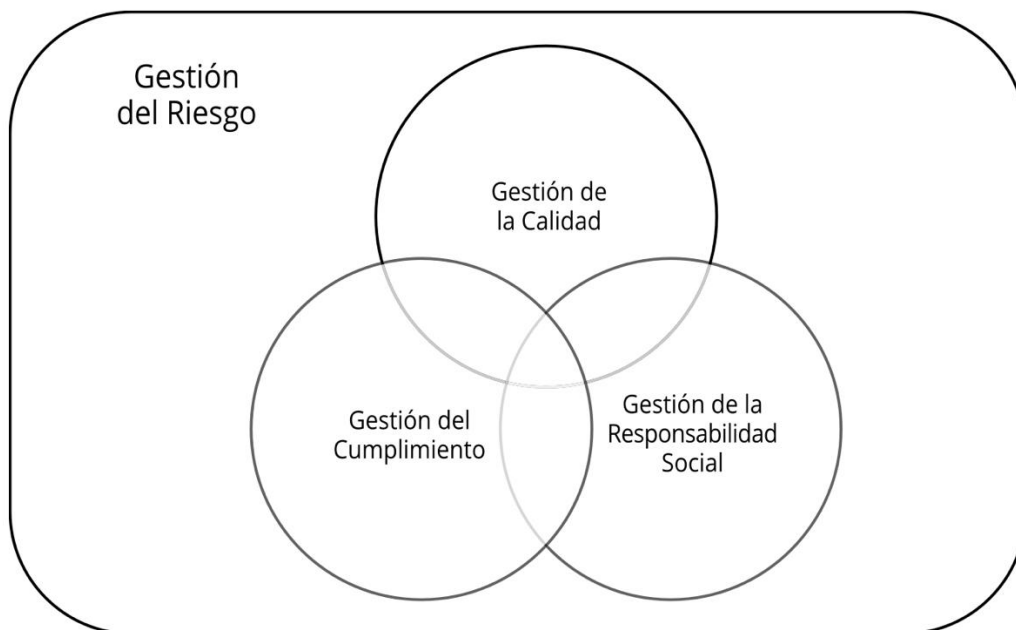
Nota: Tomado de Secretaría de la Función Pública, 2025.

La norma ISO 37001 fue desarrollada para ser aplicada por cualquier tipo de organización: estatal, privada o sin fines de lucro (ONG). Los requisitos de ISO 37001 son generales y se aplican a cualquier organización (o parte de la organización), independientemente del tipo, tamaño y naturaleza de la actividad. La regulación no se aplica específicamente al fraude, los cárteles, el lavado de dinero y otras prácticas corruptas. Sin embargo, una organización puede optar por ampliar el alcance de su sistema de gestión para incluir dichas actividades. (Lizarzaburu, et al, 2019, p.127)

El estándar ISO 37001 “especifica los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno” (ISO, 2016, p.2). Forma parte del Sistema General de Gestión de Riesgos, que lo conforman tres partes, gestión de la calidad, gestión del cumplimiento y gestión de la responsabilidad social, ilustrado en la Figura 9.

Figura 9

Integración del Sistema General de Gestión del Riesgo



Nota: Revisión de la norma ISO 37001 (Lizarzaburu et al, 2019, p.127)

Para promover el cumplimiento de una Política de Integridad Empresarial, en el marco del Proyecto “Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia” (PNDU, 2019), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en conjunto con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) desarrollaron el proyecto Fortalecimiento y acompañamiento del Programa de Integridad de la Secretaría de la Función Pública.

Con la finalidad de apoyar este proyecto, se publica El Protocolo de Análisis de Riesgos, enfocado en la evaluación y Gestión de riesgos de cumplimiento en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), el cual indica que:

Para asegurar que la implementación de un Programa de Cumplimiento sea efectiva y eficiente, debe aplicarse una metodología de Gestión de riesgos, que permita la identificación, priorización, evaluación, medición y monitoreo de riesgos y posteriormente elaborar planes de acción. Dicha metodología es aplicable a cualquier organización pública o privada, incluyendo las de corte empresarial. (PNDU, UNODC y SFP, 2018, p.11)

Los estándares internacionales han servido como referente para el diseño e implementación de políticas públicas orientadas a fortalecer la integridad empresarial en el ámbito nacional. Estos referentes se han incorporado de manera gradual en las estrategias anticorrupción del país, dando lugar a instrumentos institucionales que incentivan la adopción de prácticas de integridad en el sector privado.

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. (OCDE, 2013, p.16)

Actualmente la gestión integral del riesgo se considera una buena práctica en la gestión de las organizaciones, de forma que “ha proliferado el interés del entorno empresarial por proporcionar más información en los informes corporativos sobre su avance en la implementación de un modelo interno de gestión del riesgo orientado a un sistema de gestión integral del riesgo” (Martínez, 2009, p.14).

Un componente fundamental de la Política de Integridad Empresarial es la implementación del Padrón de Integridad Empresarial (PIE) en agosto de 2019. Dicha implementación se llevó a cabo en dos etapas: la primera consistió en la implementación de cambios en la plataforma tecnológica, los normativos y la incorporación al padrón de las empresas en lo referente a contrataciones públicas; la segunda etapa consistió en la utilización del distintivo en las contrataciones públicas (Salgado, 2024). El registro es gratuito y voluntario para las empresas que cuenten con los elementos de políticas de integridad.

El 9 de noviembre de 2022, la Secretaría de la Función Pública, publica en el DOF (2022), el Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos del Padrón y del Distintivo de Integridad Empresarial. El padrón encuentra su fundamento en los artículos 26 y 37, fracciones II y XXIII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 21, 22 y 25 de la LGRA; y 6, fracción I, y 12, fracción VI, del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, y en él se cuenta con un registro de las empresas que cumplen con la política de integridad, de acuerdo la LGRA. (Salgado, 2024, p.84)

Las empresas que cumplan con los Lineamientos del Padrón y los puntos del Modelo de Política de Integridad Empresarial, pueden obtener el Distintivo de

Integridad Empresarial de la Secretaría de la Función Pública. Según la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (2022), los lineamientos establecen que podrán formar parte del Padrón las empresas que, además, cumplan con sus obligaciones fiscales y de seguridad social de sus trabajadores, y no se encuentren sancionadas o impedidas para participar en procedimientos de contrataciones públicas con el Gobierno Federal.

Asimismo, se establece que las personas morales inscritas en el Padrón podrán obtener el Distintivo, siempre y cuando acrediten que su política de integridad se ajusta a lo establecido en el artículo 25 de la LGRA.

Tendrá una vigencia de cuatro años, es intransferible y no podrá ser utilizado por terceros. De acuerdo al artículo 25, “El otorgamiento del distintivo se gana por medio de una evaluación a través del llenado de un formulario de evaluación que tiene 15 días hábiles para ser completado” (Salgado, 2024, p.86).

De esta manera, la implementación de programas de integridad no se limita a una obligación legal, sino que representa una estrategia de gestión responsable alineada con estándares nacionales e internacionales.

El IMCO (2022) ofrece recomendaciones con el fin de optimizar la publicación de información y, en consecuencia, fortalecer la integridad empresarial.

Para el sector privado:

1. Divulgar las prácticas y políticas anticorrupción internas más básicas. Las MiPymes interesadas en involucrarse en el mundo de integridad y transparencia pueden tomar pequeños pasos como divulgar los procesos y políticas más habituales en lo concerniente al combate a la corrupción: códigos de ética, canales de denuncia, políticas sobre regalos, etc.

2. Crear informes anuales de transparencia financiera y no financiera. Las medianas y grandes empresas, que ya cuenten con cierta experiencia en el sector, pueden mejorar su forma de reportar o divulgar información si lo

hacen mediante un reporte anual con base en los indicadores y métricas de los estándares internacionales como los de la GRI o la guía elaborada por Naciones Unidas y Transparencia Internacional.

3. Añadir el componente de cumplimiento (compliance) dentro de los reportes de sustentabilidad. Existen empresas que ya realizan ejercicios y reportes de transparencia, pero orientados desde la óptica de Responsabilidad Social Empresarial. A esta excelente práctica se pueden incorporar reportar o transparentar todo el tema de anticorrupción, cumplimiento e integridad.

Para la sociedad civil y partes de interés:

1. Exigir a las empresas transparentar información sobre prácticas internas para combatir la corrupción. Si bien es tarea de las empresas asumir un papel más abierto respecto a sus actividades, estas tendrán más incentivos y orientación si sus partes interesadas les exigen divulgar información en la materia. (p. 244)

Marco Conceptual

A nivel internacional, la **corrupción** se reconoce como uno de los principales obstáculos para el desarrollo, la estabilidad institucional y la confianza social. Se define como sigue:

Conducta de índole personal que se desvía de la función pública reglamentada debido a una consideración de índole privada o para obtener beneficios pecuniarios o de rango; o la violación de reglas por

consideraciones de carácter privado. Se refiere a la ejecución de acciones que contradicen el ordenamiento legal del Estado y que se desvían de los criterios normativos establecidos. (PNUD, 2018)

En el plano nacional, según el Senado de la República Mexicana, definir la corrupción es una tarea compleja y difícil básicamente por las siguientes razones:

Se trata de un fenómeno oculto cuya valoración cambia de acuerdo con la época, sociedad y cultura. Adopta una multiplicidad de formas e involucra a distintos niveles de gobierno. Afecta a diversas áreas y no sólo a las encargadas de manejar los recursos económicos. (DGAL, 2015).

Por lo tanto, corrupción se puede definir, desde el análisis académico, según la Anatomía de la Corrupción, como el abuso de cualquier posición de poder, pública o privada, con el fin de generar un beneficio indebido a costa del bienestar colectivo o individual (Casar, 2016).

En el ámbito estatal, el Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua retoma y profundiza esta perspectiva al señalar que la corrupción adopta múltiples y modalidades.

De acuerdo con Transparencia Internacional, la corrupción puede manifestarse en múltiples formas, como el soborno, el desvío de recursos públicos, el nepotismo o el uso indebido de influencias, y puede ocurrir tanto en el sector público como en el privado. Su impacto debilita las instituciones, mina la confianza ciudadana y obstaculiza el desarrollo económico y social. (SEA Chihuahua, 2025)

Las perspectivas internacionales, nacionales y estatales, coinciden en que la corrupción radica en la desviación del poder otorgado hacia intereses particulares que contradicen el propósito del cargo o función.

De acuerdo con lo anterior, la corrupción puede definirse para este estudio *como el uso indebido del poder conferido con el fin de obtener un beneficio personal o en beneficio de terceros. Esta conducta implica la violación de normas, responsabilidades y principios éticos.*

El fenómeno de la corrupción requiere la implementación de estrategias de prevención y control que fortalezcan la integridad tanto en el sector público como en el privado.

Para este estudio, se define al **nepotismo** como “el favoritismo y preferencia, que lesiona los principios de competencia y justicia, prestados a favor de los propios familiares o amigos por personas influyentes de cara a la concesión de puestos, ventajas y honores que se ambicionen” (Hillman, 2001, como se citó en Ortiz, 2009, p. 33).

En este sentido, se considera también una forma de corrupción, al implicar una:

Preferencia no justificada que un gobernante otorga a sus parientes para el desempeño de cargos públicos, constituyendo lo anterior una forma de corrupción política por cuanto que el representante abusa del poder discrecional que ostenta, pues otorga dichos cargos en virtud de las relaciones de parentesco y no en atención de los méritos y la cualificación para el cargo, teniendo las muchas de las veces la finalidad de contar con la lealtad y confianza de los allegados, dejando con ello de lado el interés general. (Ortiz, 2009, pág. 35)

En el contexto de esta investigación, *el nepotismo se entiende como una práctica corrupta que consiste en el otorgamiento de cargos, beneficios o ventajas dentro de una organización pública o privada a personas con vínculos familiares o personales, sin atender a mérito, capacidad o idoneidad.* Esta conducta compromete la integridad de los procesos administrativos al priorizar intereses

particulares sobre el interés público u organizacional, vulnerando los principios fundamentales de igualdad, legalidad y justicia.

La **integridad**, un valor fundamental, guía el comportamiento de individuos e instituciones. En ese contexto, se refiere a:

Las conductas y acciones coherentes con una serie de normas y principios morales o éticos, adoptados por personas al igual que instituciones, que operan como una barrera contra la corrupción y en favor del Estado de Derecho. La estricta adhesión a un código moral, reflejado en: honestidad, transparencia y completa armonía en lo que uno piensa, dice y hace. (PNUD, 2018)

La integridad se considera entonces, como *un principio fundamental que guía el comportamiento de las personas y las instituciones hacia la coherencia y la honestidad.*

Cuando este principio se aplica a las organizaciones, toma una forma más estructurada que guía sus acciones. La **integridad empresarial** es según el SEA (2025): “El conjunto de políticas, valores y prácticas que promueven una actuación ética, legal y responsable por parte de las empresas” (p.9).

Fortalecer la integridad requiere ambientes laborales de respeto y responsabilidad compartida, es por eso que:

La empresa debe desarrollar políticas que promuevan un ambiente armónico y el respeto entre colaboradores y terceros, lo que favorece la productividad. Debe incluir las competencias y conductas que se esperan de los líderes para apuntalar un ambiente de trabajo propicio. (PNUD, 2018)

La integridad empresarial *requiere una coordinación eficaz entre los sectores público y privado, con el fin de promover la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas para prevenir la corrupción. Se concibe como un enfoque integral para*

la gestión organizacional, que va más allá de las políticas y regulaciones. Representa una acción estratégica y a largo plazo para fomentar una cultura ética dentro de las instituciones.

Para comprender la importancia de integridad en las organizaciones, es necesario partir del concepto de **ética** dentro de la administración de recursos humanos. Al desarrollarse este tema desde dicha perspectiva, la ética se vuelve cada vez más importante en el sector público como en el privado, ya que, al estar integrados por individuos, es fundamental que estos consideren su actuación de forma correcta, honrada y oportuna al momento de la prestación de los servicios otorgados. Esta premisa constituye la base sobre la cual se construyen entornos laborales confiables y transparentes.

Se puede considerar que la ética profesional debe abarcar los principios fundamentales de la moral social e individual al momento en que las personas realizan sus deberes profesionales; y les toca a las empresas establecer mediante lineamientos normativos y preceptos de actuación, implantar la disciplina adecuada para conseguir el interés general en todas las actividades que se realizan. (Sabido-Domínguez et al., 2023)

En consecuencia, la ética pública, se refiere a “Valores y principios que deben guiar y orientar el actuar de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones, con respeto a sus derechos fundamentales y en cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.” (PNUD, 2018)

Uno de los elementos de mayor relevancia en las organizaciones es el capital humano, por lo tanto, se considera evaluar los procesos para toda actividad que se desarrolle, considerando como base las normas, principios y reglas éticas aplicables. Esto garantiza que las decisiones y conductas dentro de la institución respondan a valores institucionales y no a intereses particulares.

Con base en lo anterior, para efectos de esta investigación, *la ética se concibe como el conjunto de valores, principios y normas que orientan la conducta*

de las personas en el ejercicio de sus funciones profesionales. Implica actuar con responsabilidad, honestidad y respeto a la legalidad, asegurando que las decisiones y acciones se encuentren alineadas con el interés general. La ética constituye la base normativa y moral sobre la cual se construyen prácticas íntegras y transparentes.

Debido a que la **integridad** está basada en un valor que está dentro del ámbito de la ética, para mencionar el concepto de integridad empresarial, es conveniente conocer su definición. Se entiende como íntegro, según la Real Academia Española (RAE, 2025) “Que no carece de ninguna de sus partes. Dicho de una persona: Recta, proba, intachable”. Trasladando este concepto al ámbito organizacional, da a entender que la integridad empresarial, comprende todos los aspectos administrativos, jurídicos y económicos, para que una organización y sus colaboradores se desarrollen en un entorno óptimo.

Los procesos de integridad garantizan que las acciones y decisiones tomadas en estos entornos público-privados, no responden a intereses particulares o corruptos, minimizando los riesgos de prácticas indebidas, protegiendo los recursos públicos y privados, evitando su malversación y asegurando que sean utilizados de manera óptima para satisfacer las necesidades colectivas. (Salgado, 2024, p.77)

Con ello, la integridad empresarial se posiciona como un mecanismo preventivo indispensable frente a riesgos de corrupción. En consecuencia, para esta investigación, *se define como la actuación coherente, ética y responsable de las organizaciones en todas sus decisiones y procesos, mediante la adopción de valores, políticas y prácticas orientadas a prevenir la corrupción, fortalecer la transparencia y generar confianza institucional.*

En la medida en que las organizaciones buscan fortalecer sus mecanismos de prevención de riesgos y consolidar entornos éticos, los **programas de**

integridad y cumplimiento se han convertido en herramientas esenciales dentro de los sistemas modernos de gestión empresarial.

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. (Secretaría de la Función Pública [SFP], 2025, p.40)

Su importancia radica en que permiten que la integridad deje de ser un principio abstracto y se traduzca en acciones concretas, medibles y verificables dentro de la operación cotidiana de la empresa.

Los programas de integridad se definen como el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos internos implementados por las organizaciones para asegurar que actúen conforme a la ley y a estándares éticos reconocidos, reducir la posibilidad de prácticas indebidas y fortalecer la confianza entre los sectores público y privado.

El término **compliance**, que en español se refiere al **cumplimiento normativo**, son: “Aquellos procedimientos, sistemas o departamentos dentro de organismos públicos o empresas que garantizan que todas las actividades legales, operativas y financieras cumplan con las leyes, reglas, normas, reglamentaciones y estándares vigentes” (PNUD, 2018, p.17).

Con el **compliance** se garantiza a los inversionistas o a cualquier otra persona que quiera vincular sus intereses económicos a la gestión exitosa de una empresa, que los riesgos de ver a la empresa inmersa en una disputa

o conflicto judicial se encuentran de alguna manera controlados por un programa de cumplimiento normativo. (García, 2016, p.226)

El Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua (2025), define el cumplimiento normativo, como el “Conjunto de procesos y controles implementados por una organización para asegurar que cumple con leyes, regulaciones y políticas internas” (SEA Chihuahua, 2025, p.8).

En este contexto, el cumplimiento normativo se entiende como la aplicación de las leyes y reglas internas que guían a una organización, con el fin de evitar irregularidades y promover una conducta íntegra.

Las organizaciones deben establecer lineamientos escritos para guiar el comportamiento de sus colaboradores. Un **código de ética** es el “documento que establece los principios y valores que deben guiar la actuación de las personas dentro de una organización” (SEA Chihuahua, 2025).

La ética ha adquirido una relevancia significativa como instrumento para abordar la ausencia de valores compartidos y la expansión de la corrupción administrativa.

Complementariamente, el **código de conducta** convierte esos principios éticos en reglas prácticas para el día a día. Según la COPARMEX (2025), la finalidad de los códigos de conducta es que cada miembro de la organización pueda “hacer lo correcto” partiendo de los siguientes tres principios: Actuar legal y honestamente, Evitar cualquier conducta que pueda dañar a la empresa o su reputación y, Priorizar los intereses de la empresa sobre los de cualquier otra índole. El código de conducta debe darse a conocer a toda la organización, explicando por qué la empresa lo tiene y la forma en que debe ser utilizado.

Además de promover valores y comportamientos adecuados, estos instrumentos requieren sustento legal para tener validez y eficacia dentro de la organización. En este sentido, el código de conducta, así como las políticas y procedimientos, “deben estar fundamentados en las leyes y reglamentos aplicables a la empresa, como la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, la Ley

General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) y los Códigos Penales tanto del ámbito local como federal” (PNUD, 2018, p.14).

Según el PNUD, un código de conducta “es un llamado de la empresa para que todos sus empleados/as, proveedores, clientes y socios entiendan que los pequeños sobornos pagados para facilitar el trabajo del gobierno, también llamados pagos de facilitación podrían dar lugar al delito” (PNDU, 2020)

En conjunto, el código de ética y el código de conducta funcionan como la guía moral y normativa que orienta a las personas dentro de la organización. El primero establece los valores que la institución considera esenciales, mientras que el segundo convierte esos valores en reglas claras y aplicables. Para que realmente sean efectivos, ambos deben difundirse, actualizarse y vincularse con las políticas internas y responsabilidades legales.

Estado del Arte

Existe un entramado jurídico y de políticas públicas diseñadas para prevenir y combatir la corrupción en México. En el ámbito federal, el punto de partida es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que establece los principios rectores de la función pública y sienta las bases del sistema de responsabilidades y combate a la corrupción. No obstante, la existencia de marcos normativos no implica por sí misma el control efectivo de la corrupción, lo que ha llevado al uso de indicadores indirectos para aproximarse a su magnitud.

Como se mencionó anteriormente, la corrupción no se puede medir en su totalidad, no obstante, puede ser analizada a partir de indicadores de percepción. En 2020, México obtuvo 31 puntos en el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC). Posteriormente, en el año 2024, por cuarto año consecutivo el país mantuvo la misma calificación de 31 puntos en dicho índice, en una escala del cero al 100, siendo 100 la mejor calificación posible, lo que lo coloca en la posición 126 de los 180 países evaluados por Transparencia Internacional. Se encuentra dentro de la tercera parte con calificación más baja (Alcalá, 2024).

Finalmente, de acuerdo con Transparencia Mexicana (2025), los datos más recientes, correspondientes a febrero 2025, muestran una disminución a 26 puntos, lo que ubica a México en el lugar 140 de 180 países evaluados.

Estos resultados permiten dimensionar la persistencia del fenómeno la corrupción en México que los avances normativos no han mejorado la percepción ni el control. En este contexto, resulta pertinente analizar no sólo los marcos legales existentes, sino también los obstáculos que limitan su efectividad en la práctica.

La impunidad se puede definir como la “inexistencia, de hecho o de derecho, de responsabilidad penal por parte de los autores de violaciones, así como de responsabilidad civil, administrativa o disciplinaria” (Ángeles, 2018, p.2).

Según el análisis de Mexicanos contra la corrupción y la impunidad (2025):

El proemio del artículo 6 de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (LGSNA) señala que su función es “establecer principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos para la coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno”. Sin embargo, el Comité Coordinador ha sido omiso en emitir lineamientos técnicos para los Órganos Internos de Control (OIC), que son las instancias dentro de cada oficina de gobierno responsable de detectar posibles actos de corrupción. Esto limita su capacidad de generar políticas preventivas eficaces. (p.1)

Las observaciones de organizaciones civiles muestran que existen debilidades en la implementación del SNA. Estas limitaciones afectan la capacidad preventiva de las instituciones y abren la discusión sobre la necesidad de fortalecer los mecanismos existentes.

En México, la LGRA y la Ley del SEA de Chihuahua contemplan mecanismos que permiten a las empresas demostrar su compromiso con la legalidad, promoviendo un ambiente de transparencia y competencia justa en la gestión

pública. En este contexto, el marco jurídico mexicano reconoce la participación del sector privado en la prevención de la corrupción.

Tras el análisis del marco normativo de la LGRA, resulta pertinente examinar los instrumentos institucionales más recientes orientados a promover la integridad empresarial en México. El Modelo de Política de Integridad Empresarial fue presentado el 28 de noviembre de 2023 y anunciado como publicado el 05 de enero de 2024.

La instauración del Padrón de Integridad Empresarial y el distintivo tenía como objetivo establecer una nueva lista de empresas (nacionales e internacionales) que dieran seguimiento a un programa de integridad. Lo que conducía a establecer criterios mínimos de probidad que debe tener una empresa para poder participar en licitaciones con el sector público.

Con corte al 18 de diciembre de 2024 el total de empresas con registro en el PIE son 94, 48 se registraron en 2023 y 46 en 2024. De estas sólo 6 tienen el Distintivo de Integridad Empresarial. (Salgado, 2024)

El Distintivo de Integridad Empresarial, “es otorgado por la Secretaría de la Función Pública (SFP) a las empresas que pertenecen al padrón de integridad empresarial y que cumplen con los puntos indicados en el artículo 25 de la LGRA” (Galván, et al, 2024, p.9)

Si bien la creación del Modelo y del Padrón de Integridad Empresarial representa un avance relevante en términos normativos e institucionales, los datos evidencian una adopción limitada por parte del sector empresarial.

Es importante destacar que la LGRA resulta aplicable en Chihuahua, al tratarse de una legislación general. En consecuencia, las autoridades competentes en la prevención, investigación y sanción de faltas administrativas, tanto graves como no graves, así como de las responsabilidades de particulares, deben ajustar su actuación a lo previsto en dicha ley. Por ello, personas morales que interactúan

con el sector público estatal, como medidas de prevención, deben atender lo dispuesto por los artículos 25 y 26 de la LGRA.

Estas disposiciones se articulan con la PNA y sus programas de implementación, los cuales buscan coordinar acciones normativas e institucionales. Este enfoque permite vincular las políticas nacionales con su aplicación en las entidades federativas.

El tercer año del Programa de Implementación de la Política Nacional Anticorrupción (PI-PNA), que abarcó de enero a diciembre de 2024, se desarrolló en un contexto normativo e institucional marcado por una transición.

En el ámbito normativo y teniendo como instrumento rector a la PNA, donde, se reconoce a este documento de política pública como la hoja de ruta del Estado mexicano para establecer mecanismos, instrumentos y acciones sistémicas orientadas a la prevención, detección, investigación y sanción de actos de corrupción y faltas administrativas, así como a la fiscalización y control de los recursos públicos se debieron tomar en cuenta los plazos para la evaluación de la PNA y el inicio del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030, liderado por la presidenta de los Estados Unidos Mexicanos, Dra. Claudia Sheinbaum Pardo. (SESNA, 2025, p.83)

Este enfoque permite visualizar la continuidad entre los compromisos globales, las políticas nacionales y su implementación en entidades federativas como Chihuahua.

Los resultados del Tercer Informe del PI-PNA muestran que la reorganización del gobierno no eliminó funciones importantes, sino que redistribuyó responsabilidades para mejorar su funcionamiento, sin afectar los derechos ni la rendición de cuentas, como se muestra en la tabla 7:

Tabla 7

Instituciones que se reconfiguran a partir de las reformas

Institución de Origen	Modificación	Entrada en vigor
Secretaría de la Función Pública Consejo de la Judicatura Federal	Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABG) Tribunal de Disciplina Judicial	29 de noviembre de 2024 Iniciará funciones en la fecha que tomen protesta las Magistradas y Magistrados que emanen de la elección extraordinaria que se celebre en el año 2025.
Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (INAI)	En lo que concierne a la APF, las funciones se transfieren a la SABG	Una vez que el Congreso apruebe la legislación secundaria. El Congreso cuenta con noventa días naturales a partir de la entrada en vigor del Decreto de fecha 20/12/24.
Instituto Nacional de las Mujeres	Transfiere facultades obligaciones a la Secretaría de las Mujeres.	Secretaría de las Mujeres inicia funciones a partir del 1 de enero de 2025.
Comisión Federal de Competencia Económica	Transfiere facultades obligaciones a la Secretaría de Economía. Se creará una nueva autoridad en materia de libre competencia y concurrencia.	Al momento de la entrada en vigor del Decreto de fecha 20/12/24. El Congreso expedirá las nuevas leyes secundarias en la materia en un plazo de ciento ochenta días.
Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social	Transfiere facultades obligaciones al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).	Una vez que el Congreso apruebe la legislación secundaria. El Congreso cuenta con noventa días naturales a partir de la entrada en vigor del Decreto de fecha 20/12/24.

Nota: Informe de Autoevaluación de la Gestión del 1er Semestre (SESNA, 2025, p.84)

El Tercer informe incluyó el reporte de actividades que el CC-SNA llevo a cabo como órgano colegiado en el marco del PI-PNA para ello en su Programa de Trabajo Anual 2024 seleccionaron 13 líneas de acción que forman parte de 10 estrategias en las que seis de siete integrantes del CC-SNA compartieron información sobre las actividades que llevaron a cabo en el marco de su PTA: la Auditoría Superior de la Federación, el Consejo de la Judicatura Federal, el Comité de Participación Ciudadana, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos

Personales, la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABG) y el Tribunal Federal de Justicia Administrativa. La SESNA, como brazo técnico del CC-SNA, también informó sobre las actividades enmarcadas en las 13 Líneas de Acción enunciadas anteriormente. En conjunto, al finalizar el año se llevaron a cabo 126 actividades para 12 de las 13 Líneas de Acción asociadas a los Ejes Estratégicos 1, 2, 3 y 4 de la PNA. (SESNA, 2025, p.84)

A su vez, la Política Estatal Anticorrupción (PEA) de Chihuahua, en su Prioridad 6 “Diseñar e implementar mecanismos para la gestión de riesgos de corrupción en los puntos de contacto gobierno- sociedad”, establece acciones a implementar, tales como crear mecanismos para facilitar el intercambio de experiencias anticorrupción, así como para la identificación y gestión de riesgos con el sector privado y diseñar y promover programas de integridad empresarial en colaboración con el sector privado.

Asimismo, en relación con lo dispuesto por la PNA, se establece el objetivo específico 9, que pretende promover la adopción y aplicación de principios, políticas y programas de integridad y anticorrupción en el sector privado.

En esa línea, el Programa de Implementación de la PEA, la estrategia 21.1, establece fomentar la adopción de políticas de integridad en los negocios y el cumplimiento normativo, a través de programas de capacitación y formación en integridad empresarial, orientados a la prevención y combate a la corrupción, cuya importancia se sostiene en impulsar acciones de capacitación en integridad empresarial contribuye a que las empresas conozcan y adopten prácticas que prevengan y controlen actos de corrupción, fortaleciendo el cumplimiento normativo, la promoción de un entorno de negocios más ético y la formación de negocios comprometidos con la integridad.

Con base en lo anterior, el Sistema Estatal Anticorrupción, a través de su Comité Coordinador, para el año 2025 en su Programa de Trabajo Anual (PTA), aprobó la acción estratégica de promover la vinculación con el sector privado del

estado de Chihuahua a través del desarrollo de una Herramienta de Autodiagnóstico de Integridad Empresarial (HAIE) administrada y gestionada por la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción (SESEA).

En el ámbito estatal, Chihuahua ha desarrollado instrumentos que permiten evaluar la integridad en las organizaciones privadas dentro del contexto local. Uno de los más importantes es la Herramienta de Autodiagnóstico de Integridad Empresarial (HAIE), creada como una estrategia para fortalecer la prevención de prácticas irregulares tanto en el ámbito empresarial como gubernamental.

El Comité Coordinador del SEA definió en su Programa de Trabajo anual 2025 una acción estratégica dentro del eje temático “Vinculación social e institucional”, titulada: “Promover la vinculación con el sector privado del estado de Chihuahua a través del desarrollo de una HAIE, administrada y gestionada por la SESEA.”

De acuerdo con el Sistema Estatal Anticorrupción Chihuahua (2025):

El desarrollo de la HAIE cuenta con el respaldo metodológico de Transparencia Mexicana, a partir de la adaptación de su herramienta de Integridad Corporativa 500 (IC500), un instrumento de referencia nacional para evaluar las capacidades institucionales de integridad en el sector privado. Esta colaboración garantiza que el diseño de la HAIE mantenga altos estándares técnicos, al tiempo que se adecúa a las condiciones y necesidades del contexto local en Chihuahua, con la participación de personas expertas en integridad empresarial que integran la Comisión de Ética e Integridad del Centro Empresarial de Chihuahua, organismo afiliado a la Confederación Patronal de la República Mexicana (en adelante Coparmex Chihuahua). (p. 2)

La herramienta fue elaborada de manera coordinada entre la Secretaría Ejecutiva, el Comité de Participación Ciudadana y la Fiscalía Anticorrupción del Estado de Chihuahua, y su propósito no es sancionar, fiscalizar, ni condicionar la participación de empresas en procesos públicos, sino orientar a las empresas hacia la mejora continua de sus capacidades institucionales de integridad.

La implementación de esta herramienta responde a lo establecido en la Política Estatal Anticorrupción de Chihuahua, aprobada en 2023, en particular al Eje 4: Involucrar a la sociedad y el sector privado. Entre sus prioridades, la número 21 establece la necesidad de articular esquemas de colaboración con cámaras empresariales que fomenten la adopción de programas anticorrupción en el sector privado, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas. (SESEA, 2023, p.112)

La HAIE se encuentra en concordancia con el Capítulo II “De la integridad de las personas morales” perteneciente al Título Segundo “Mecanismos de prevención e instrumentos de rendición de cuentas” LGRA.

La HAIE está pensada como una herramienta sencilla, accesible y de llenado rápido (estimado entre 35 y 40 minutos), con retroalimentación general y total confidencialidad para las empresas participantes. Esta aproximación permitirá fortalecer las capacidades internas del sector privado en Chihuahua en materia de integridad, al mismo tiempo que genera insumos valiosos para orientar los esfuerzos institucionales del SEA en esta materia.

El cuestionario está diseñado bajo el respaldo metodológico de Transparencia Mexicana, a partir de la adaptación de su instrumento IC500 que considera estándares nacionales e internacionales y validado por el equipo técnico conformado por la SESEA, Coparmex Chihuahua, Fiscalía

Anticorrupción del Estado de Chihuahua, Comité de Participación Ciudadana y Transparencia Mexicana. (SEA Chihuahua, 2025, p.18)

La HAIE se compone de dos módulos, el módulo I incluye los datos generales de la empresa y datos de contacto. El módulo II evalúa las prácticas de integridad, está conformado por 29 reactivos distribuidos en cuatro partes: Declaración de principios, Relación con terceros, Capacitación y alcance, Sistemas de denuncia. Cada uno se evalúa en una escala del 0 al 4, donde el valor 0 corresponde a “no existe”; 1 a “si existe, pero no está formalizado”; 2 a “si existe y se encuentra formalizado”; 3 a “si existe, se encuentra formalizado y en operación”; 4 a “si existe, se encuentra formalizado, en operación y con mejora continua”.

Una vez concluido el cuestionario del Módulo II, la herramienta generará automáticamente una valoración técnica por cada uno de los cuatro componentes evaluados, estructurados de la siguiente manera, como se muestra en la tabla 8:

Tabla 8

Valoración técnica de la HAIE


Componente	Total de reactivos	Puntaje máximo posible
Declaración de principios	8	32
Relación con terceros	6	21
Capacitación y alcance	8	27
Sistema de Denuncia	7	27
Totales	29	107



Nota: Obtenido de HAIE (SEA Chihuahua, 2025, p.56)

La HAIE mostrará el puntaje obtenido, su porcentaje y, a partir de los resultados, un semáforo visual por componente según el rango de cumplimiento, como se ilustra en la tabla 9:

Tabla 9

Semáforo visual de cumplimiento






Color	Interpretación	Rango de cumplimiento (%)
 Rojo	Cumplimiento bajo	0% - 49%

	Amarillo	Cumplimiento parcial	50% - 79%
	Verde	Cumplimiento alto	80% - 100%

Nota: Obtenido de HAIE (SEA Chihuahua, 2025, p.57)

Además del análisis por cada uno de sus componentes, la herramienta clasifica el nivel de madurez general de acuerdo con su porcentaje de cumplimiento, según indica la tabla 10:

Tabla 10
Nivel de madurez

Rango de cumplimiento (%)	Nivel de madurez		Descripción breve
0% - 29%		Inicial	La empresa no cuenta con elementos básicos de integridad o apenas los está explorando.
30% - 49%		Básico	Se han iniciado esfuerzos aislados; aún no se consolidan ni se formalizan adecuadamente.
50% - 69%		En proceso de formalización	Existen políticas o prácticas incipientes que comienzan a aplicarse con mayor estructura.
70% - 89%		Consolidación operativa	La mayoría de los elementos están implementados y operan regularmente.
90% - 100%		Mejora continua	El sistema de integridad está en funcionamiento y se somete a evaluación y ajuste permanente.

Nota: Obtenido de HAIE (SEA Chihuahua, 2025, p.58)

La participación en la herramienta es completamente voluntaria y no implica obligación alguna para las empresas. Estará disponible en el sitio oficial de la SESEA. Además, los resultados agregados derivados de la HAIE permitirán al SEA identificar barreras comunes, buenas prácticas y oportunidades de intervención institucional, fortaleciendo así el diseño de políticas públicas más eficaces para promover la integridad en el sector privado. (SEA Chihuahua, 2025, p.61)

En conjunto, los indicadores internacionales, los mecanismos nacionales, las herramientas jurídicas y operativas del Estado de Chihuahua conforman un entramado normativo y técnico que no solo orienta la conducta del sector público y privado, sino que también establece los parámetros bajo los cuales puede evaluarse la integridad empresarial como un componente clave del control anticorrupción.

En el Informe de Autoevaluación de la Gestión del 1er Semestre, el 13 de enero, 2025, según el SESNA:

Se brindó asesoría a la SESEA de Chihuahua sobre las fechas, plazos y buenas prácticas relacionadas con el seguimiento, monitoreo e informe de implementación de políticas anticorrupción, debido a que el Programa de implementación de la Política Estatal Anticorrupción se encontraba próximo a aprobarse por el Comité Coordinador Estatal. El cual se aprobó durante la primera sesión Ordinaria del CC el 31 de enero de 2025. (SESNA, 2025, p.119)

La forma en que estos elementos se complementan permite comprender cómo la integridad se institucionaliza mediante programas, obligaciones legales y sistemas de medición, lo cual resulta fundamental para analizar su incidencia en los procesos de prevención y combate de la corrupción.

La colaboración interinstitucional más reciente para promover las prácticas de integridad en el ámbito local se concretó entre la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción (SESEA) de Chihuahua y el Municipio de Chihuahua. El 5 de diciembre de 2025, en el marco de la Segunda Jornada Anticorrupción, ambas instituciones firmaron un convenio para promover la integridad empresarial con la HAIE, con el objetivo de fortalecer la relación de confianza entre el gobierno y las empresas y fomentar mejores prácticas de integridad en el sector privado. En la publicación oficial se describe la naturaleza de la HAIE y su propósito de la siguiente manera:

“Es una plataforma digital desarrollada por la SESEA que permite a cualquier empresa, incluidas las micro, pequeñas y medianas, evaluar de forma voluntaria y confidencial su nivel de avance en políticas de integridad, identificar áreas de mejora y generar planes de acción concretos. (SESEA, 2025, p.1)

Esta acción institucional refleja cómo los mecanismos de promoción de integridad se están adoptando más allá del ámbito teórico y legal, aplicándose en instrumentos concretos de vinculación entre las entidades públicas y el sector empresarial en Chihuahua.

La integridad empresarial constituye un instrumento estratégico para fortalecer la colaboración entre los sectores público y privado, fomentando la rendición de cuentas y la prevención de riesgos en los procesos de contratación pública.

Empresas locales, como las de Cemex, Bimbo, Grupo Bafar y Cementos Chihuahua, muestran que la adopción de programas de integridad, contribuyen a reducir riesgos de sanciones y fortalecer la reputación empresarial, consolidando un entorno más ético y confiable. Si bien todas las empresas tienen la responsabilidad de adoptar políticas de integridad, las más grandes deben asumir un compromiso aún mayor.

Criterios Metodológicos

Enfoque de la investigación

Fue cualitativa porque se buscó interpretar el marco jurídico, las políticas públicas e investigaciones académicas relacionadas con la integridad empresarial y el control anticorrupción en el Estado de Chihuahua.

Forma de investigación

La investigación fue de tipo aplicada, ya que tuvo como propósito profundizar en el conocimiento teórico y práctico sobre la relación entre la integridad empresarial y el control de la corrupción dentro del marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua. Se buscó comprender e interpretar fundamentos conceptuales, legales y éticos que explicaban la contribución de la integridad empresarial al fortalecimiento de los mecanismos anticorrupción. Se consideró aplicada porque los resultados estuvieron orientados a ampliar el conocimiento

existente y a ofrecer elementos útiles para la comprensión y mejora futura de las políticas públicas en materia de integridad y anticorrupción.

Tipo de investigación

El estudio fue descriptivo porque detalló los componentes del marco jurídico y los elementos que conformaban los programas de integridad empresarial dentro del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua. Fue narrativa, ya que analizó la relación existente entre la integridad empresarial y el marco jurídico, como variable independiente, y el control de la corrupción, como variable dependiente, observando cómo las políticas de integridad podían incidir en la efectividad de los mecanismos anticorrupción.

Fue no experimental, porque no se manipularon variables ni se intervino en la realidad institucional; los fenómenos se estudiaron tal como se presentaban en documentos oficiales, informes institucionales e investigaciones académicas. Finalmente, fue longitudinal, debido a que se analizaron datos y documentos correspondientes a un periodo específico del 2015 al 2025, coincidente con la implementación de la Política Estatal Anticorrupción.

Modo de investigación

El modo de investigación fue bibliográfico, ya que el estudio se sustentó en el análisis de fuentes secundarias tales como leyes, políticas públicas, informes institucionales, literatura académica e indicadores oficiales. Debido a que el fenómeno se manifestó principalmente en documentos normativos, teóricos y técnicos, no fue necesario realizar trabajo de campo, ya que la información requerida se encontraba disponible en registros institucionales y en literatura especializada.

Método

El método utilizado fue deductivo-inductivo, por su pertinencia en investigaciones jurídicas y sociales basadas en análisis documental.

El método deductivo permitió partir de principios generales, como los fundamentos normativos de la integridad empresarial y las bases legales del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua, para analizar cómo dichas disposiciones se reflejaban en las prácticas y políticas de integridad dentro del ámbito empresarial. A partir de este marco general fue posible derivar interpretaciones específicas sobre la manera en que estas normas incidían en el control de la corrupción.

Por su parte, el método inductivo facilitó la identificación de patrones, relaciones y tendencias a partir del análisis de documentos particulares, como informes institucionales, estudios académicos e indicadores oficiales, lo que permitió construir conclusiones más amplias sobre el papel de la integridad empresarial en la prevención y control de la corrupción. Este método combinado resultó adecuado, ya que permitió integrar la reflexión teórica con los hallazgos derivados del análisis documental, fortaleciendo la interpretación del fenómeno en el contexto jurídico del Estado de Chihuahua.

Técnicas de Investigación

La técnica de investigación utilizada fue el análisis documental, ya que el estudio se centró en el análisis de fuentes vinculadas con la integridad empresarial y el control de la corrupción. La recolección de datos bibliográficos permitió localizar, seleccionar y revisar obras académicas, artículos científicos, informes institucionales, leyes, políticas públicas y bases de datos oficiales relevantes para el objeto de estudio. Esta técnica facilitó la identificación de conceptos, enfoques teóricos, antecedentes y evidencia previa relacionada con las variables analizadas.

Para el análisis de datos se aplicó codificación abierta, mediante la cual se identificaron categorías iniciales relacionadas con integridad empresarial, mecanismos de control anticorrupción y la relación de las empresas con el marco jurídico estatal y federal; codificación axial, mediante la cual se analizaron las relaciones entre estas categorías y se identificó cómo las prácticas de integridad empresarial se vinculan con la aplicación de normas y políticas anticorrupción en Chihuahua.

El uso de estas técnicas resultó pertinente debido a la naturaleza documental cualitativa y no experimental de la investigación, en la cual la comprensión del fenómeno dependió del análisis crítico, comparativo e interpretativo de información proveniente de fuentes confiables y verificables.

Para garantizar el rigor del estudio, se siguieron criterios que fortalecen la calidad de la investigación. La dependencia se aseguró mediante un registro ordenado del proceso de selección y análisis de las fuentes. La credibilidad se fortaleció al analizar información de diferentes fuentes confiables, identificando, por ejemplo, cómo el marco jurídico y las políticas anticorrupción se relacionan con la integridad empresarial. La transferencia se consideró al reconocer patrones y relaciones que podrían aplicarse a situaciones similares en otros estados de México. La confirmación se garantizó al dejar evidencia clara del análisis y de la codificación abierta y axial, demostrando que los resultados se basan en información documental y no en interpretaciones personales.

Diseño de la Investigación

Lugar. El trabajo de investigación se llevó a cabo en la ciudad de Chihuahua, donde se concentró la recopilación, revisión y análisis de documentos oficiales, legislación estatal y federal, políticas públicas, informes del Sistema Estatal Anticorrupción y literatura académica relacionada con la integridad empresarial y el control de la corrupción.

Debido a que se trató de una investigación documental y no experimental, no se trabajó con una población específica de individuos u organizaciones, sino con fuentes documentales disponibles en medios digitales e institucionales.

Población de interés. En lugar de una población humana o empresarial, la investigación tuvo como población de interés el conjunto de documentos normativos, institucionales y académicos relacionados con la integridad empresarial y el control de la corrupción en el contexto del Estado de Chihuahua.

Esta “población documental” incluyó leyes, reglamentos, políticas públicas, informes oficiales, indicadores, bases de datos públicas, lineamientos de integridad

empresarial y estudios especializados publicados entre 2015 y 2025, periodo en el cual se desarrolló e implementó la Política Estatal Anticorrupción.

Marco muestral. Debido a la naturaleza documental del estudio, el marco muestral estuvo conformado por las fuentes oficiales y bases de datos institucionales que concentraban la información relevante para el análisis.

Entre ellas se encontraron: la Política Estatal Anticorrupción de Chihuahua, la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua, datos relacionados con transparencia, corrupción y desempeño institucional, literatura académica especializada en integridad empresarial, cumplimiento normativo y anticorrupción.

Estas fuentes funcionaron como el universo documental a partir del cual se seleccionó la información necesaria para el análisis.

Unidad de análisis. La unidad de análisis estuvo conformada por los documentos normativos, informes institucionales, indicadores oficiales y literatura académica que contenían información sobre la integridad empresarial, control y prevención de la corrupción en el contexto del Estado de Chihuahua. Cada documento fue considerado una unidad de análisis en sí mismo, ya que aportó elementos conceptuales, legales o empíricos que permitieron examinar la relación entre la integridad empresarial y los mecanismos institucionales de prevención y combate a la corrupción. Esta delimitación permitió focalizar el análisis en aquellos materiales que, por su naturaleza jurídica, técnica o académica, ofrecieron información pertinente para comprender el fenómeno dentro del periodo establecido de 2020 a 2025.

Tipo de muestreo. La muestra utilizada fue de tipo dirigida, debido a que la selección de las fuentes documentales se basó en su pertinencia temática, su rigor institucional y su contribución directa al análisis de las variables de estudio. Solo se incluyeron aquellos documentos que guardaron relación con la integridad empresarial, la normativa anticorrupción y los indicadores de desempeño institucional, siempre dentro del marco jurídico aplicable en México y el Estado de Chihuahua.

La selección se realizó siguiendo el criterio de saturación de categorías, incorporando documentos hasta que los datos se volvieron consistentes y confirmaron los patrones y las relaciones identificados en las categorías principales del estudio.

Asimismo, se utilizaron documentos jurídicos publicados en el periodo comprendido entre 2020 y 2025, lo que garantizó la coherencia temporal con el enfoque transversal de la investigación. Este tipo de muestreo resultó adecuado para un estudio cualitativo y documental, en el que el propósito no fue generalizar resultados a una población determinada, sino analizar información relevante, actualizada y confiable para comprender el fenómeno investigado.

Delimitación de la investigación

La presente investigación se delimita al estudio de la integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua y su contribución al control efectivo de la corrupción. La temporalidad abarca el período 2020-2025, considerando la implementación reciente de la PEA y los informes de evaluación de la SESNA.

El lugar de estudio se centra en el estado de Chihuahua, México, con un enfoque en el análisis del marco jurídico y normativo aplicable a los programas de integridad empresarial a nivel estatal y nacional, incluyendo la Ley del Sistema Anticorrupción de Chihuahua, la Ley General de Responsabilidades Administrativas y la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.

En cuanto a los recursos, la investigación se basará en fuentes documentales y digitales, como plataformas oficiales de transparencia y anticorrupción, reportes de Transparencia Mexicana y literatura académica disponible en línea. Esta recopilación permitirá evaluar la implementación y efectividad de los programas de integridad empresarial desde un enfoque jurídico sin recurrir a trabajo de campo directo.

Conceptos centrales

Para el análisis de la información, la investigación se centró en dos conceptos centrales: La integridad empresarial y el marco jurídico aplicable en México y el

Estado de Chihuahua. Estos conceptos orientaron la selección y el análisis de los documentos, permitiendo identificar categorías, relaciones y patrones relevantes para comprender cómo las prácticas de integridad empresarial se vinculan con las normas y políticas anticorrupción en Chihuahua. El enfoque en conceptos centrales permitió profundizar en la interpretación del fenómeno a partir de información documental, sin buscar generalizar resultados, sino ofrecer un panorama claro y fundamentado del contexto jurídico y normativo.

Desarrollo de la investigación

1. Resultados y discusión.

1.1. Resultados.

1.1.1. “Elementos del marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua que contribuyen al control efectivo de la corrupción mediante la promoción de la integridad empresarial.”

1.1.2. “La integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua fortalece su contribución al control efectivo de la corrupción.”

1.1.3. “La integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua, contribuye al control efectivo de la corrupción.”

1.2. Discusión.

2. Conclusiones y recomendaciones.

2.1. Conclusiones.

2.2. Recomendaciones.

Resultados y Discusión

Resultados

Elementos del marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua que contribuyen al control efectivo de la corrupción mediante la promoción de la integridad empresarial.

El análisis de los instrumentos jurídicos e institucionales del Estado de Chihuahua permitió identificar los principales mecanismos que vinculan la integridad empresarial con la prevención de la corrupción. Se observa que tanto la Constitución Estatal como la Ley del Sistema Anticorrupción y los programas derivados de la Política Estatal Anticorrupción establecen responsabilidades claras para particulares y empresas, así como herramientas para fomentar prácticas éticas y transparentes. La tabla 11 que se presenta a continuación, contiene los elementos detectados, su ubicación normativa, su aporte al control anticorrupción y vigencia normativa.

Tabla 11

Análisis de los instrumentos jurídicos e institucionales del Estado de Chihuahua

Elemento del marco jurídico / institucional	Ubicación normativa	Elemento de integridad empresarial identificado	Aporte al control anticorrupción	Vigencia normativa
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Título Cuarto, arts. 108, 109 y 113	Responsabilidad de particulares	Reconoce que el sector privado debe responder por actos de corrupción	Reforma anticorrupción vigente (2015)
Constitución Política del Estado de Chihuahua	Título XIII	Responsabilidad de particulares	Incluye medidas anticorrupción a nivel estatal	Reformado el 30 de agosto de 2017
Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción	Arts. 1, 2 y 6	Enfoque integral de anticorrupción	Involucra a gobierno y empresas para prevenir corrupción	Vigente desde 2016

Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua	Arts. 1, 2 y 6	Coordinación institucional	Ayuda a prevenir y detectar actos de corrupción	Vigente desde el 21 de octubre de 2017
Ley General de Responsabilidades Administrativas	Arts. 24 y 25	Programas de integridad empresarial	Obliga a las empresas a cumplir con reglas de integridad	Vigente desde 2016
Política Nacional Anticorrupción	Eje 2, Objetivo 2.4	Integridad en empresas	Promueve la prevención de corrupción en las empresas	Publicada en 2020
Política Estatal Anticorrupción de Chihuahua	Eje 2, Objetivo 2.3	Programas de integridad empresarial	Une prioridades estatales con las nacionales para prevenir corrupción	Publicada en 2024
Programa de Implementación de la PEA (PI-PEA)	Derivado del Eje 2, Objetivo 2.3 de la PEA	Acciones de integridad empresarial	Pasa la política estatal a acciones concretas contra corrupción	Publicado en 2025
Plataforma Digital Nacional y Estatal	LGRA, arts. 49 al 52	Transparencia y acceso a información	Facilita denuncias y seguimiento de contrataciones	Actualización continua
Herramienta de Autoevaluación de Integridad Empresarial (HAIE)	Instrumento institucional de la SESEA Chihuahua, derivado de la PEA	Evaluación de integridad empresarial	Ayuda a empresas a prevenir riesgos de corrupción	Implementación vigente

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del marco jurídico aplicable.

Los resultados muestran que los elementos del Marco jurídico estatal no sólo definen responsabilidades, sino que también promueve la implementación de programas de integridad y facilitan la transparencia en la gestión pública y privada. La combinación de políticas, leyes y herramientas de evaluación fortalece un enfoque integral que permite a las empresas asumir un rol activo en la prevención de la corrupción, contribuyendo a un control más efectivo y sostenido en el tiempo.

A través de la investigación documental, se identificaron pilares normativos fundamentales que estructuran el control anticorrupción en Chihuahua mediante la promoción de la integridad empresarial. La LGRA establece obligaciones de integridad para las personas morales y define los elementos mínimos de una política de integridad. La Ley del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Chihuahua habilita la coordinación entre autoridades para la fiscalización y prevención.

La PEA de Chihuahua alinea las prioridades locales con las nacionales fomentando programas de integridad en el sector privado. Las Plataformas Digitales de Transparencia tanto la nacional como la estatal, facilitan la denuncia ciudadana, el intercambio de datos y el monitoreo de contrataciones públicas. La HAIE es el instrumento administrado por la SESEA Chihuahua que permite a las empresas evaluar y fortalecer sus capacidades institucionales de integridad.

La integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua fortalece su contribución al control efectivo de la corrupción.

Los resultados del análisis documental evidencian que la integridad empresarial fortalece el control efectivo de la corrupción a través de mecanismos normativos e institucionales que permiten prevenir, detectar y desincentivar conductas ilícitas. Este fortalecimiento ocurre mediante la implementación de los siete elementos mínimos previstos en la legislación, los cuales se implementan a través de herramientas específicas diseñadas por el SEA de Chihuahua, como indica la tabla 12.

Tabla 12

Mecanismos de integridad empresarial en Chihuahua

Mecanismo de integridad empresarial	de	Elementos mínimos de los programas de integridad	Mecanismo institucional de implementación	de	Forma en que fortalece el control efectivo de la corrupción
Programas de integridad empresarial	de	Manuales de organización y procedimientos	de	HAIE	Permite a las empresas identificar riesgos y áreas de mejora, fortaleciendo la prevención de faltas administrativas graves

Códigos de ética y conducta	Códigos de conducta y políticas de integridad	HAIE	Establece estándares claros de comportamiento y reduce prácticas de soborno y corrupción
Sistemas de control interno	Sistemas de control, vigilancia y auditoría	HAIE	Facilita la detección temprana de irregularidades y refuerza los mecanismos de control
Mecanismos de denuncia	Canales de denuncia internos y protección al denunciante	HAIE	Incentiva la denuncia interna y reduce la impunidad de hechos de corrupción
Capacitación en integridad	Programas de capacitación y difusión de medidas de integridad	Programas de capacitación promovidos por el SEA	Fortalece la cultura de integridad y previene conductas ilícitas
Gestión de recursos humanos	Políticas de recursos humanos para prevenir riesgos	Lineamientos y guías de integridad empresarial	Disminuye riesgos de corrupción en puestos estratégicos
Transparencia y rendición de cuentas	Mecanismos de transparencia y publicidad	Padrón de Integridad Empresarial y distintivo	Fomenta la legalidad, la competencia justa y la transparencia en contrataciones públicas

Nota: Elaboración propia a partir del análisis del marco jurídico aplicable.

La incorporación de mecanismos institucionales como la Herramienta de Autoevaluación de Integridad Empresarial (HAIE) permite llevar a la práctica los programas de integridad, facilitando su adopción por parte de las personas morales y fortaleciendo el enfoque preventivo del sistema. Asimismo, el Padrón de Integridad Empresarial y el distintivo correspondiente generan incentivos para que las empresas adopten prácticas de integridad, lo que contribuye a reducir riesgos de corrupción y a consolidar un control anticorrupción más amplio y efectivo.

La integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua, contribuye al control efectivo de la corrupción.

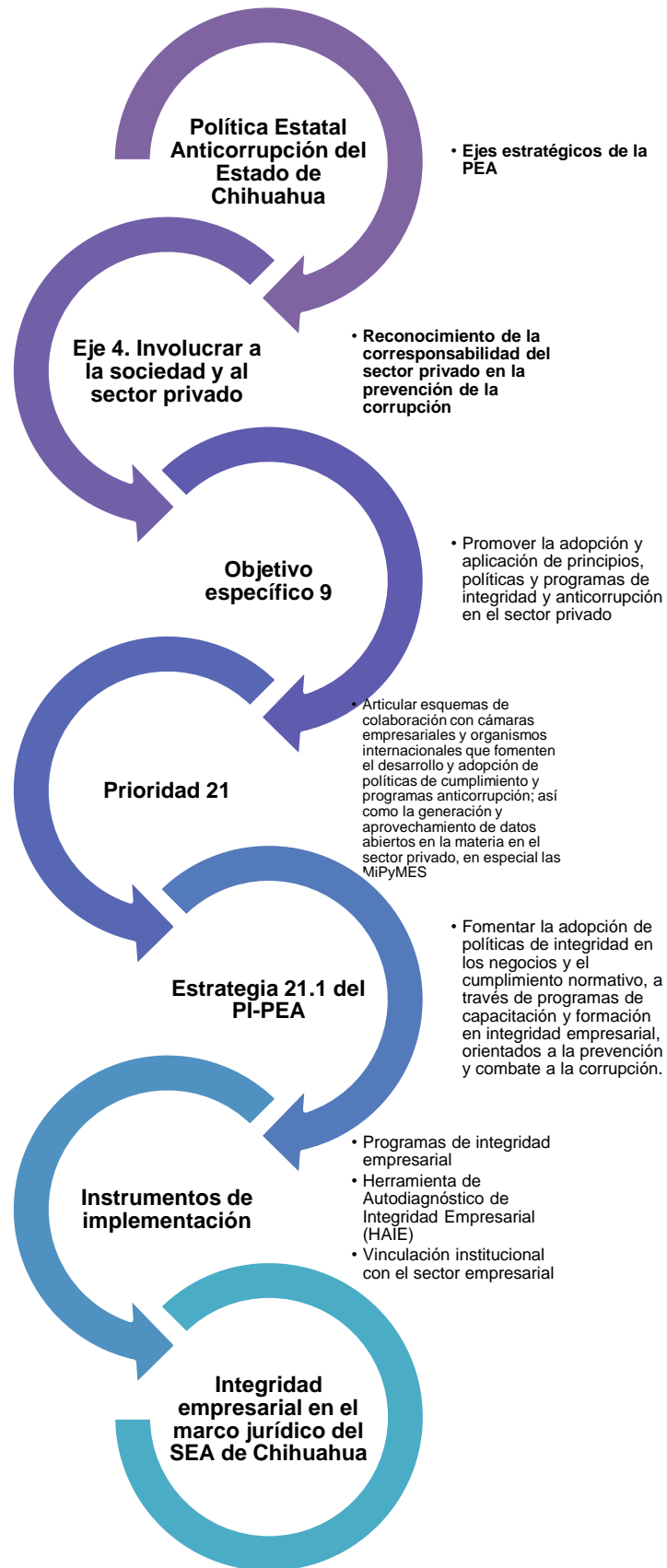
El análisis del marco normativo revela que la integridad empresarial se ha incorporado como un componente estructural del combate a la corrupción, permitiendo transitar de un sistema enfocado exclusivamente en sancionar a servidores públicos hacia uno que reconoce la corresponsabilidad del sector

privado. El marco jurídico del SEA de Chihuahua contempla disposiciones que promueven la participación responsable de las empresas en la prevención de faltas administrativas y hechos de corrupción.

La Política Estatal Anticorrupción de Chihuahua se estructura a partir de 4 ejes estratégicos, 9 objetivos específicos y 21 prioridades, las cuales se desarrollan mediante estrategias definidas en su Programa de Implementación. Este diseño de política pública contribuye al control efectivo de la corrupción al orientar las acciones institucionales hacia la prevención, la identificación de riesgos y la corresponsabilidad del sector privado, reconociéndolo como un actor relevante en el combate a la corrupción y dando sustento a la incorporación de la integridad empresarial en el marco jurídico estatal. En la figura 10 se muestra la relación entre la Política Estatal Anticorrupción y la integridad empresarial, así como los instrumentos de implementación.

Figura 10

Relación entre la Política Estatal Anticorrupción y la integridad empresarial



Nota: Elaboración propia a partir del análisis de la PEA de Chihuahua.

En este sentido, la integridad empresarial, respaldada por su estructura jurídica, contribuye de manera positiva y significativa al control efectivo de la corrupción en la entidad. Esta contribución se materializa a partir de la PNA y su adaptación en el ámbito estatal, al permitir la identificación de riesgos, consolidar la sostenibilidad ética de las organizaciones y establecer mecanismos de coordinación entre autoridades competentes para la detección y sanción de irregularidades.

Discusión

Los hallazgos de esta investigación demuestran que la integridad empresarial ha dejado de ser un concepto ético abstracto para convertirse en un componente vinculante y estratégico dentro del control del fenómeno de la corrupción en Chihuahua. Al contrastar los resultados con la literatura previa, se observa que el marco jurídico estatal se alinea con estándares internacionales como la UNCAC y la Norma ISO 37001, las cuales subrayan que la prevención de prácticas ilegales no debe limitarse al sector público, sino que requiere la corresponsabilidad de las personas morales.

A nivel internacional, el Portal de Integridad Empresarial de la Agencia de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) es una plataforma que ofrece recursos y guías para que las empresas fortalezcan la ética y la transparencia en sus operaciones.

“La plataforma empresarial ofrece información y herramientas para negocios que buscan fortalecer la integridad de sus operaciones mediante la evaluación de riesgos de corrupción, el desarrollo de programas de cumplimiento y la participación en iniciativas de acción colectiva. Estas herramientas han sido desarrolladas por UNODC, junto a grupos de interés, a través de diferentes proyectos y están disponibles de forma gratuita en múltiples idiomas.” (UNODC, 2025, p.1)

La plataforma subraya que las empresas deben tomar medidas en tres niveles: interno, asegurando que sus empleados y procesos cumplan con las normas; externo, promoviendo la ética en su relación con clientes y proveedores; colectivo, participando en iniciativas conjuntas con otras empresas y actores para fortalecer la integridad en el sector. Esta orientación permite implementar buenas prácticas de manera integral y comparar experiencias con otros países.

La UNODC y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), publicaron en 2023 una Guía de recursos que proporciona a los Estados un marco para identificar y aplicar una combinación adecuada de sanciones e incentivos que fomenten la integridad empresarial. Estas publicaciones facilitan la comparación de los hallazgos obtenidos en Chihuahua con los de otros estados y países, permitiendo identificar similitudes en los principios adoptados y subrayar la relevancia de los incentivos y el acompañamiento en la implementación efectiva de prácticas de integridad.

Según la publicación conjunta de la UNODC y la OCDE, “Para las empresas, la prevención adopta muchas formas, desde ejercer el liderazgo con integridad y transmitiendo mensajes anticorrupción, hasta poner en marcha programas internos eficaces para prevenir y detectar infracciones de la ley y de las normas éticas” (OCDE, 2024, p,12)

La iniciativa de liderazgo empresarial en México para promover acciones de integridad y anticorrupción en el sector privado, surge porque Pacto Global México y la UNODC, generaron una alianza estratégica que invita a las empresas a sumarse voluntariamente para implementar medidas de ética, transparencia e integridad en sus operaciones. En el Informe de Recomendaciones del Grupo de Trabajo Público-Privado en Integridad Empresarial y Anticorrupción, se señala que “La integridad empresarial, la normatividad en términos de protección a personas denunciantes y las políticas para prevenir y sancionar la corrupción, son herramientas que requieren un análisis y discusión constante” (Pacto Global Red México, 2025, p.6). En este informe, se enlistan empresas que colaboran a la

iniciativa, como Aeroméxico, Audi México, GNP Seguros, Grupo Herdez, Nestlé México y Volkswagen de México, S.A. de C.V.

Esta iniciativa puede considerarse comparativamente similar a la HAIE en Chihuahua, ya que Pacto Global proporciona en su página web, un formulario que permite a las empresas autoevaluarse; ambas son herramientas voluntarias que facilitan la adopción de prácticas de integridad y fomentan la transparencia en el sector privado, aunque la HAIE opera a nivel estatal con un enfoque a la autoevaluación y cumplimiento normativo local, mientras que la iniciativa del Pacto Global tiene un alcance nacional y multisectorial.

Las fortalezas de la investigación radican en la identificación de instrumentos técnicos locales, como la HAIE de la SESEA Chihuahua que facilita la implementación práctica de la ley en el contexto regional. Sin embargo, se reconocen limitaciones significativas, principalmente el acceso restringido a datos sensibles sobre investigaciones en curso y la dificultad de medir la efectividad del control anticorrupción debido a su naturaleza oculta y la falta de registros completos de actos de corrupción no denunciados.

Un punto relevante de análisis es la coincidencia entre los siete elementos mínimos de integridad estipulados en el artículo 25 de la LGRA y los sistemas de gestión antisoborno globales. No obstante, a pesar de contar con un marco jurídico sólido, se identifica una brecha entre la norma y la práctica; los datos nacionales indican que la adopción de estos programas por parte del sector privado sigue siendo limitada, con un número reducido de empresas inscritas en el Padrón de Integridad Empresarial a nivel federal.

Otro mecanismo que puede complementar al Padrón de Integridad Empresarial es el Distintivo de Empresa Comprometida con los Derechos Humanos, emitido por la Comisión Estatal de Derechos Humanos (CEDH) en Chihuahua. Este distintivo tiene como objetivo “apoyar a las empresas en sus procesos para la identificación, prevención, mitigación y reparación en casos de riesgos por sus actividades o aquellos relacionados directamente con sus operaciones comerciales, en materia de Derechos Humanos” (CEDH Chihuahua, 2025).

Para obtener este distintivo, las empresas pueden realizar una autoevaluación diagnóstica disponible en la página oficial del programa, lo que permite identificar áreas de mejora y adoptar medidas preventivas de manera voluntaria. Este mecanismo funciona como un incentivo adicional, ya que reconoce públicamente a las empresas que integran los principios de derechos humanos en su gestión y operaciones, reforzando la cultura de integridad y responsabilidad social en el sector privado. Además, al combinarse con herramientas como el PIE, las empresas pueden demostrar un compromiso más amplio con la ética, la transparencia y la sostenibilidad de sus prácticas comerciales.

Sin embargo, el impacto real de estos instrumentos no depende solo de su existencia o de su alineación con estándares internacionales, sino de que las empresas los conozcan, comprendan y apliquen en su operación diaria. En este sentido, la difusión clara de las políticas de integridad, la capacitación continua y la existencia de canales de denuncia sencillos y confiables resultan fundamentales para que estas herramientas funcionen como mecanismos efectivos de control social. Cuando no existe una cultura de denuncia activa y protegida, los programas de integridad pueden quedarse únicamente como requisitos en papel, con un alcance limitado para prevenir y detectar prácticas indebidas.

Esta discusión abre la oportunidad de profundizar en futuros estudios sobre el impacto real de los programas de integridad en las pequeñas y medianas empresas de Chihuahua, las cuales enfrentan mayores retos operativos para cumplir con los estándares de la PEA.

Conclusiones

Tras realizar el análisis detallado del marco jurídico y la política pública aplicable, se presentan las siguientes conclusiones en relación con los objetivos y las hipótesis planteadas. El estudio permitió constatar que la integridad empresarial, apoyada en la normativa y los mecanismos de transparencia, fortalece la prevención de actos de corrupción, promueve corresponsabilidad entre empresas y autoridades en Chihuahua. La combinación de leyes, políticas y herramientas institucionales facilita la implementación de programas de integridad, genera incentivos para la

conducta ética de las empresas y consolida un control anticorrupción más efectivo y sostenido en el tiempo.

Con relación al objetivo específico 1, *Identificar los elementos del marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua que contribuyen al control efectivo de la corrupción mediante la promoción de la integridad empresarial*, los resultados indican que instrumentos como la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado, los artículos 24 y 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la Política Estatal Anticorrupción y las plataformas digitales de transparencia establecen responsabilidades claras para las empresas. Estos instrumentos facilitan la adopción de prácticas éticas y mecanismos de control, contribuyendo así a la consolidación de la integridad empresarial dentro del marco jurídico institucional. En consecuencia, se fortalece la prevención de actos corruptos y se promueve la transparencia en la gestión empresarial.

En cuanto al objetivo específico 2, *Determinar de qué manera la integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua fortalece su contribución al control efectivo de la corrupción*, los resultados evidencian que la adopción de programas de integridad, códigos de ética, sistemas de control interno, mecanismos de denuncia y capacitación, fortalece la cultura ética de las organizaciones. La integración de estas acciones a través de instrumentos como la HAIE y el Padrón de Integridad Empresarial permite detectar riesgos y desincentivar conductas ilícitas y consolidar un enfoque preventivo que refuerza la efectividad del control anticorrupción.

Respecto al objetivo general, *Analizar cómo la integridad empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua contribuye al control efectivo de la corrupción*, la investigación confirma que la integración de la Constitución Estatal, Ley del SEA, LGRA, PEA, plataformas de transparencia y la HAIE, crea un sistema integral que articula la corresponsabilidad del sector privado con la acción institucional. Esta articulación permite que las empresas asuman un rol activo en la prevención de la corrupción y que las autoridades coordinen la supervisión y sanción de irregularidades.

Tomando en cuenta lo anterior, se confirma que la hipótesis específica 1, *Los elementos del marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua que contribuyen de manera efectiva al control efectivo de la corrupción mediante la promoción de la integridad empresarial son la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado, la Ley General de Responsabilidades Administrativas (artículos 24 y 25), la Política Estatal Anticorrupción y las plataformas digitales de transparencia*, se aprueba, ya que estos instrumentos proporcionan un marco normativo suficiente para guiar la conducta de las empresas, promover la ética corporativa y facilitar la prevención de actos corruptos.

Considerando lo anteriormente mencionado, se determina que la hipótesis específica 2, *La Integridad Empresarial en el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua fortalece su contribución al control efectivo de la corrupción al disminuir la incidencia de faltas administrativas y hechos de corrupción mediante los programas de integridad, la Política Estatal Anticorrupción y los mecanismos de transparencia*, se aprueba, dado que la adopción de programas de integridad junto con mecanismos de denuncia, capacitación y evaluación de la HAIE, permite prevenir riesgos de soborno, colusión y otras conductas ilícitas, reforzando la efectividad del control anticorrupción.

A partir de los resultados generales, se confirma que la hipótesis general, *La Integridad Empresarial, respaldada por el marco jurídico del Sistema Estatal Anticorrupción de Chihuahua, contribuye de manera positiva al control efectivo de la corrupción*, se aprueba, puesto que la combinación normativa clara, programas de integridad y herramientas de transparencia formaliza la vigilancia sobre las interacciones entre empresas y servidores públicos, fortaleciendo la prevención y consolidando un sistema anticorrupción integral y efectivo en Chihuahua.

Recomendaciones y/o Propuesta

Se recomienda que el SEA Chihuahua refuerce el uso y difusión de la HAIE para que las organizaciones identifiquen brechas institucionales de forma preventiva. Asimismo, es fundamental que las cámaras empresariales colaboren en la socialización de los siete elementos mínimos de integridad, permitiendo que las MiPyMES superen las barreras operativas para cumplir con la normativa vigente.

Se propone fortalecer los incentivos para el sector privado, promoviendo el Distintivo de Integridad Empresarial como un mecanismo que no solo mejore la reputación corporativa, sino que facilite la atenuación de sanciones administrativas conforme a la ley.

Se sugiere que las micro, pequeñas y medianas empresas incorporen desde su etapa de creación y formalización, los lineamientos y herramientas promovidas por el SEA de Chihuahua. Esta orientación temprana permitiría que las MiPyMES adopten prácticas básicas de integridad desde el inicio de sus operaciones, facilitando el cumplimiento normativo y la prevención de riesgos asociados al soborno.

De igual manera, se recomienda que las instancias de apoyo al emprendimiento y al desarrollo empresarial promuevan el uso de herramientas del SEA como parte de los procesos de asesoría y acompañamiento a nuevas empresas. Esto contribuiría a que la integridad empresarial sea entendida como un elemento preventivo y formativo, integrando al funcionamiento de las organizaciones desde sus primeras etapas.

Adicional, se sugiere fortalecer la vinculación académica y social en materia de integridad. En particular, se recomienda al Comité de Participación Ciudadana continuar impulsando la elaboración del Repositorio Académico que capte investigaciones especializadas sobre ética pública y privada, generando un puente entre el análisis académico y las soluciones prácticas en el combate al fenómeno de la corrupción.

A partir de este estudio, se pueden derivar investigaciones sobre las barreras económicas y operativas que enfrentan las pequeñas empresas en Chihuahua para establecer programas de integridad efectivos. Una línea de investigación relevante consiste en analizar las causas por las que se mantiene una baja incidencia de denuncia ante faltas administrativas, buscando identificar áreas de oportunidad en los protocolos de atención. Finalmente, se sugiere profundizar en el análisis de los mecanismos de control interno que inciden específicamente en los riesgos de soborno y cohecho durante los procedimientos de contratación pública.

Bibliografía

- Alcalá, M. (2024). *El derecho humano a una vida libre de corrupción*. Tirant Humanidades.
- Ángeles, L. (2018). *Impunidad Cero*. Obtenido de Las Responsabilidades Administrativas en el Sistema Nacional Anticorrupción: <https://www.impunidadcero.org/uploads/app/articulo/61/archivo/1526573141C17.pdf>
- Arellano, D., & Hernández, J. (2016). *Auditoría Superior de la Federación*. Obtenido de Corrupción y denuncia. La denuncia como instrumento social: sus retos: https://www.asf.gob.mx/uploads/63_Serie_de_Rendicion_de_Cuentas/Rc_14.pdf
- ASF. (2018). *Auditoría Superior de la Federación*. Obtenido de Fiscalización de la Agenda 2030: https://www.asf.gob.mx/uploads/56_Informes_especiales_de_auditoria/Fiscalizacion_de_los_ODS-Version_ejecutiva.pdf
- Casar, M. A. (2015). *Anatomía de la Corrupción: Principales hallazgos*. Obtenido de IMCO.
- Casar, M. A. (2016). *Anatomía de la Corrupción. México: Anatomía de la Corrupción - 2ª edición, corregida y aumentada*, 98.
- Casar, M. A., & Cejudo, G. (Diciembre de 2023). *Anatomía de la Corrupción*. Obtenido de Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad: <https://contralacorrupcion.mx/anatomia-de-la-corrupcion-cuarta-edicion/>
- Castillo, A. (2003). *Auditoría Superior la Federación*. Obtenido de Medición de la corrupción: Un indicador de la Rendición de Cuentas: https://www.asf.gob.mx/uploads/63_Serie_de_Rendicion_de_Cuentas/Rc5.pdf
- CC del SEA. (2015). *Lineamientos que regulan las sesiones del Comité Coordinador - Anexo 2*. Obtenido de Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=htt>

ps://portalair.chihuahua.gob.mx/media/archivos/08111_ANEXO-2.-
PROYECTO-LINEAMIENTOS-QUE-REGULAN-LAS-SESIONES-DEL-
CC_V11-04-
25.docx&ved=2ahUKEwirsfT8v4GSAxWdle4BHb1oGvQQFnoECDAQAQ&u
sg=AOv

CC del SEA. (2018). *Informe Anual 2018*. Obtenido de Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción: <https://secretaria.anticorrupcion.org/wp-content/uploads/2024/11/INFORME-CC-2018.pdf>

CEDH Chihuahua. (2025). *Distintivo Empresa Comprometida con los Derechos Humanos*. Obtenido de Empresa Comprometida con los Derechos Humanos: <https://distintivoempresadh.mx/#home-paraque>

CIDH. (2019). *Corrupción y derechos humanos*. Obtenido de Comisión Interamericana de Derechos Humanos: <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/CorrupcionDDHHES.pdf>

CNDH y UNAM. (2017). *Análisis de las tendencias en las entidades federativas entre 2000 y 2014*. Obtenido de Los derechos humanos y la corrupción en México: <https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Informes/Especiales/DH-Corrupcion-Mexico.pdf>

COPARMEX. (2025). *Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial*. Obtenido de Programa de Integridad: Comisión Nacional Anticorrupción: https://www.coparmex.org.mx/downloads/ENVIOS/GUIA_INTEGRIDAD_EM PRESARIA_121017.pdf

CPC y SESNA. (2018). *Comité de Participación Ciudadana y Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción*. Obtenido de Proceso de consulta, integración y presentación de la Política Nacional Anticorrupción: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/421406/Propuesta_Pol_tic a_Nacional_Anticorrupti_n.pdf

Cruz, Ó. (2016). *Derechos del pueblo mexicano. México a través de sus constituciones - Artículo 109*. Obtenido de Biblioteca Jurídica Virtual del

- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM:
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5633/15.pdf>
- DGAL. (Febrero de 2015). La Corrupción en México. *Mirada legislativa*(73), 20. Obtenido de <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/2015/ML73.pdf?sequence=1&%20isAllowed=y>
- DOF. (27 de Mayo de 2015). *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de combate a la corrupción*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5394003&fecha=27/05/2015#%20gsc.tab=0&gsc.tab=0
- DOF. (2015). *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de combate a la corrupción*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5394003&fecha=27/05/2015#%20gsc.tab=0&gsc.tab=0
- DOF. (27 de Mayo de 2015). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Honorable Congreso de la Unión: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/wo103041.doc&ved=2ahUKEwily4my8f-RAxXBIEQIHZwAL2MQFnoECckQAQ&usg=AOvVaw1mWPgQSeirYyWiaPJ5ChfZ>
- DOF. (18 de Julio de 2016). *Decreto por el que se expide la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción; la Ley General de Responsabilidades Administrativas, y la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación : https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5445048&fecha=18/07/2016# gsc.tab=0

- DOF. (18 de Julio de 2016). *Honorable Congreso de la Unión*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/158077/Decreto_por_el_que_se_reforma_y_deroga_diversas_disposiciones_de_la_LOAPF_en_Materia_de_Control_Interno_del_Ejecutivo_Federal.pdf
- DOF. (11 de Noviembre de 2022). *Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos del Padrón y del Distintivo de Integridad Empresarial de la Secretaría de la Función Pública*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5670892&fecha=09/11/2022#gsc.tab=0
- Dominguez, I. (Marzo de 2024). *Universidad Nacional Autónoma de México*. Obtenido de Propuesta de mejora al Sistema Nacional Anticorrupción. Análisis comparativo de las agencias anticorrupción en el mundo: <https://ru.dgb.unam.mx/server/api/core/bitstreams/4b153486-84ec-4108-8498-64ab4405f7da/content>
- Galván, K., Monarres, M., Salaiza, F., & Cervantes, M. (2024). Distintivo de Integridad Empresarial. *Visión Empresarial*, 62– 80. Obtenido de Distintivos alternos de vinculación con responsabilidad social empresarial para empresas mexicanas: <https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/viem/article/view/1367/1001>
- García, P. (2016). *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*. Obtenido de Las políticas anticorrupción en la empresa: <https://www.scielo.cl/pdf/rdpucv/n47/art07.pdf>
- Gobierno de México. (2023). *Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno*. Obtenido de Modelo de Política de Integridad Empresarial: <https://www.gob.mx/buengobierno/documentos/modelo-de-politica-de-integridad-empresarial>
- H. Congreso del Estado de Chihuahua. (2018). *Decreto LXVII/ABLEY/0794/2018 XII P.E.* . Obtenido de H. Congreso del Estado de Chihuahua:

- <https://www.congresochoihuahua2.gob.mx/biblioteca/decretos/archivosDecretos/6773.pdf>
- H. Congreso del Estado de Chihuahua. (2025). *H. Congreso del Estado*. Obtenido de Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chihuahua.
- IMCO. (3 de Febrero de 2022). Obtenido de Pilares de Integridad Empresarial: https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/02/Libro-Pilares_Integridad_Empresarial.pdf
- INEGI. (2016). *Corrupción: una revisión conceptual y metodológica*. Obtenido de En números: Documentos de análisis y estadísticas : https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825090340.pdf
- INEGI. (2023). *Información de Gobierno, Seguridad Pública e Impartición de Justicia*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2023/doc/encig2023_principales_resultados.pdf
- Integridad Corporativa 500. (2024). *Integridad Corporativa 500* . Obtenido de Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad; Transparencia Mexicana: https://contralacorrupcion.mx/wp-content/uploads/2025/02/IC_500_2024_OKconcambios_-2.pdf
- ISO. (2016). *Sistemas de gestión antisoborno — Requisitos con orientación para su uso*. Obtenido de Organización Internacional de Normalización - ISO 37001:2016: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>
- Latinobarómetro. (2025). *Latinobarómetro*. Obtenido de Quiénes somos: <http://www.latinobarometro.org/quienes-somos>
- LFACP. (18 de Julio de 2016). *Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas*. Obtenido de Cámara de Diputados: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lfacp/LFACP_abro.pdf
- LGRA. (2025). *Ley General de Responsabilidades Administrativas*. Obtenido de Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>

- LGSNA. (2021). *Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción*. Obtenido de Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA_200521.pdf
- Lizarzaburu, E., Burneo, K., Barriga, G., Noriega, L., & Cisneros, J. (2019). *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. Obtenido de Gestión empresarial: una revisión a la norma ISO 37001 antisoborno: <https://revista.clad.org/ryd/article/view/175/349>
- LSAECCh. (2019). *Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua*. Obtenido de H. Congreso del Estado de Chihuahua: <https://www.congresochoihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1344.pdf>
- Martínez, C. (2009). *Instituto de Ciencias del Seguro y Fundación MAPFRE*. Obtenido de Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural: <https://app.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/gestion-integral-de-riesgos-corporativos-como-fuente-de-ventaja-competitiva-cultura-positiva-del-riesgo-y-reorganizacion-estructural.pdf>
- Menéndez, C., & Alduenda, I. (Noviembre de 2019). *Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)*. Obtenido de Estudio de buenas prácticas en la implementación y operación de Sistemas Anticorrupción: https://seaaguascalientes.org/publicaciones/docs/externos/USAID/USAID_Estudio_buenas_practicas_en_implementacion_operacion.pdf
- Mexicanos contra la corrupción y la impunidad. (12 de 06 de 2025). *Diez años del Sistema Nacional Anticorrupción*. Obtenido de Mexicanos contra la corrupción y la impunidad: <https://contralacorrupcion.mx/diez-anos-del-sistema-nacional-anticorrupcion/>
- OCDE. (2013). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, United Nations Office on Drugs and Crime y Banco Mundial*. Obtenido de Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento. Manual para Empresas:

- <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf>
- OCDE. (2024). Obtenido de Una Guía de recursos sobre medidas estatales para reforzar la integridad empresarial.
- Ortiz, Y. (2009). *Corrupción política y nepotismo*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca.
- Pacto Global México. (2025). Obtenido de Herramienta de Integridad Corporativa: <https://iniciativaanticorrupcion.pactoglobal.org.mx/evaluacion>
- Pacto Global Red México. (2025). *Iniciativa de liderazgo empresarial en México para promover acciones de integridad y anticorrupción en el sector privado*. Obtenido de Informe de Recomendaciones del Grupo de Trabajo Público-Privado en Integridad Empresarial y Anticorrupción: https://iniciativaanticorrupcion.pactoglobal.org.mx/public/docs/Informe_Recomendaciones_Anticorrupcion.pdf
- PDN. (2025). *Plataforma Digital Estatal Sistema Estatal Anticorrupción*. Obtenido de Plataforma Digital Nacional : <https://plataforma.anticorrupcion.org/#>
- Pérez, G., & Chavarría, M. (2018). *Espacios Públicos*. Obtenido de El Sistema Nacional Anticorrupción como política pública para reconfigurar al Estado de derecho: <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19178/14223>
- Periódico Oficial del Estado de Chihuahua. (2023). *Periódico Oficial del Estado de Chihuahua*. Obtenido de Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chihuahua : https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/justicia_constitucional_local/documento/2023-04/02.pdf
- PI-PEA. (Enero de 2025). *Política Estatal Anticorrupción*. Obtenido de Programa de Implementación de la Política Estatal Anticorrupción: https://secretaria.anticorrupcion.org/wp-content/uploads/2025/02/PROGRAMA-DE-IMPLEMENTACION-PEA_2025.pdf?fbclid=IwY2xjawlkoPZleHRuA2FibQIxMAABHdP1f_FB6PITywcZydDdnuXJCpCwl5MR-grKpn8i59Gp--hwfKiHhMjCNw_aem__0cmDU724nrCqcMO4-En5w

- PI-PEA. (Mayo de 2025). *Política Estatal Anticorrupción*. Obtenido de Programa de Implementación de la Política Estatal Anticorrupción: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://portalair.chihuahua.gob.mx/media/archivos/88874_PI_PEA_integrado-con-fichas-tecnicas-VF100625.docx&ved=2ahUKEwiCoYmrpoKSAxVJLkQIHWPENX4QFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw0v_hEiSgEV9CT4cVL3_Zyd
- PNDU. (2019). *Documento de proyecto*. Obtenido de Proyecto: Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia.: https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=149820
- PNDU. (2020). *Business Integrity Initiative y Foreign, Commonwealth & Development Office*. Obtenido de Herramienta 2. Guía para establecer el Código de Conducta: <https://files.acquia.undp.org/public/migration/mx/Herramienta-Integridad-2.pdf>
- PNDU, UNODC, SFP. (2018). *Proyecto “Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia”*. Obtenido de Protocolo de Análisis de Riesgos: <https://anticorrupcionmx.org/historico/archivo/integridad/4.ProtocoloAnalisisRiesgos.pdf?v=1>
- PNUD. (2018). *Manual de Implementación del Código de Conducta para Pymes*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de México: <https://anticorrupcionmx.org/historico/archivo/integridad/1.Glosario.pdf?v=1>
- PNUD. (2018). *Manual de Implementación del Código de Conducta para Pymes*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de México: <https://anticorrupcionmx.org/historico/archivo/integridad/3.ManualImplementacionCodigoCond.pdf?v=1>
- PNUD. (2020). *Business Integrity Initiative y Foreign, Commonwealth & Development Office*. Obtenido de Herramienta 1. Manual para la gobernanza corporativa e

- integridad en los negocios:
<https://files.acquia.undp.org/public/migration/mx/Herramienta-Integridad-1.pdf>
- POE. (2023). *Acuerdo N° ACT-CC-SESEA/19/05/2023.3*. Obtenido de Periódico Oficial del Estado de Chihuahua: <https://chihuahua.gob.mx/sites/default/atach2/periodico-oficial/anexos/2023-06/ANEXO%2049-2023%20SESEA%20ACUERDO%20ACT%20CC.pdf>
- POE. (2025). *Acuerdo N° ACT-CC-SESEA/30/05/2025.3*. Obtenido de Periódico Oficial del Estado de Chihuahua: <https://secretaria.anticorrupcion.org/wp-content/uploads/2025/06/ANEXO-52-2025-ACUERDO-No-ACT-CC-SESEA-30-05-2025.3-PROGRAMA-IMPLEMENTACION-POLITICA-ESTATAL-ANTICORRUPCION.pdf>
- RAE. (2025). *Real Academia Española (RAE)*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/íntegro>
- Rowland, M. (1998). *Visión contemporánea de la corrupción*. Obtenido de La hora de la transparencia en América Latina. El manual de anticorrupción en la función pública.: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/11/5005/18.pdf>
- SABG. (09 de Noviembre de 2022). *COMUNICADO 032/2022 Secretaría de la Función Pública emite lineamientos del Padrón y del Distintivo de Integridad Empresarial*. Obtenido de Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno: <https://www.gob.mx/buengobierno/prensa/secretaria-de-la-funcion-publica-emite-lineamientos-del-padron-y-del-distintivo-de-integridad-empresarial>
- Sabido-Domínguez et al. (2023). Código de ética empresarial, un análisis del aporte de los profesionales y la percepción de los empleados sobre su importancia en las empresas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), 27.
- Salgado, S. (2024). La política de Integridad empresarial y las contrataciones públicas en México. *Innovación y Gestión Pública*, 41.
- SCJN. (2019). *Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chihuahua*. Obtenido de Suprema Corte de Justicia de la Nación:

<https://legislacion.scjn.gob.mx/Buscador/Paginas/wfArticuladoFast.aspx?q=HyhCeKoVXreNENmIWqWmGTkdtTqCR6hwqCO7qMKyN5YsvV8qd8271ehhsY0uyElcqR1D3M1dURDptmbGziNKhw==>

SEA Chihuahua. (2025). *Herramienta de Autodiagnóstico de Integridad Empresarial (HAIE)*. Obtenido de Sistema Estatal Anticorrupción Chihuahua (SEA): <https://secretaria.anticorrupcion.org/wp-content/uploads/2025/10/HAIE-16-OCT-2025.pdf>

Semanario Judicial de la Federación. (2025). *Controversia Constitucional*. Obtenido de Gaceta del Semanario Judicial de la Federación: <https://sjf2.scjn.gob.mx/detalle/ejecutoria/33266>

SESEA. (2022). *Política Estatal Anticorrupción*. Obtenido de Metodología de la Política Estatal Anticorrupción de Chihuahua: <https://secretaria.anticorrupcion.org/wp-content/uploads/2022/01/METODOLOGÍA-PEA-V2.pdf>

SESEA. (21 de Junio de 2023). *Anexo al Periódico Oficial del Estado de Chihuahua*. Obtenido de Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua: https://secretaria.anticorrupcion.org/wp-content/uploads/2024/04/PEA_ANEXO-49-2023-SESEA-ACUERDO-ACT-CC.pdf

SESEA. (16 de Diciembre de 2025). *SESEA y Municipio de Chihuahua firmaron un convenio para promover la integridad empresarial con la herramienta HAIE*. Obtenido de Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción Chihuahua: <https://secretaria.anticorrupcion.org/sesea-y-municipio-de-chihuahua-firmaron-un-convenio-para-promover-la-integridad-empresarial-con-la-herramienta-haie/>

SESNA. (2020). *Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción*. Obtenido de Política Nacional Anticorrupción: <https://www.sesna.gob.mx/wp-content/uploads/2020/02/Política-Nacional-Anticorrupción.pdf>

SESNA. (2025). *Informe de Autoevaluación de la Gestión del 1er Semestre*. Obtenido de Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción:

- https://www.sesna.gob.mx/wp-content/uploads/2025/11/Informe-de-Evaluacion-de-la-Gestion-SESNA-1erS_2025-c_a0.pdf
- SFP. (2025). Guía para la Elaboración de Políticas de Integridad Empresarial. *Secretaría de la Función Pública*, 194.
- Transparencia Mexicana. (10 de Febrero de 2025). *Índice de corrupción confirma el mandato social de enfrentar de raíz la corrupción en México*. Obtenido de Transparencia Mexicana: <https://tm.org.mx/2025/02/10/indice-de-corrupcion-confirma-el-mandato-social-de-enfrentar-de-raiz-la-corrupcion-en-mexico-transparencia-mexicana/>
- Transparencia Mexicana. (10 de 02 de 2025). *Índice de corrupción confirma el mandato social de enfrentar de raíz la corrupción en México: Transparencia Mexicana*. Obtenido de Transparencia Mexicana: <https://www.tm.org.mx/indice-de-corrupcion-confirma-el-mandato-social-de-enfrentar-de-raiz-la-corrupcion-en-mexico-transparencia-mexicana/>
- UNAM. (27 de 05 de 2015). *Título Cuarto*. Obtenido de Artículo 109 Constitucional: <https://museodelasconstituciones.unam.mx/articulo-109/>
- UNODC. (2025). *Business Hub*. Obtenido de UNODC Business Integrity Portal: <https://businessintegrity.unodc.org/bip/es/business-hub.html>
- Vázquez, L. (2018). *Instituto de Estudios Constitucionales del Estado de Querétaro*. Obtenido de Derechos humanos y corrupción en México: una radiografía: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/11/5096/7.pdf>
- WCA. (2025). *World Compliance Association*. Obtenido de ¿Qué es el Corporate Compliance?: <https://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>

Declaración de autoría

Facultad de Contaduría y Administración

Universidad Autónoma de Chihuahua

Declaración de Autoría y Uso Ético de Recursos Tecnológicos

Yo, _____, estudiante del programa de _____, con número de matrícula _____, declaro bajo protesta de decir verdad que el presente trabajo de titulación titulado: “_____”

_____”
ha sido elaborado de forma original, cumpliendo con los lineamientos establecidos en las Políticas de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Manifiesto lo siguiente:

1. El contenido del presente documento es producto de mi autoría, y en su elaboración he aplicado un uso ético y responsable de las fuentes académicas consultadas, respetando los derechos de autor y empleando el sistema de citación APA vigente.
2. Acepto que el trabajo sea sometido a revisión mediante herramientas de detección de similitudes y/o uso de Inteligencia Artificial, para respaldar que el trabajo cumple con lo establecido en las políticas de Investigación.
3. Declaro que he hecho uso de herramientas de inteligencia artificial (IA) únicamente como apoyo complementario, y no para sustituir mi análisis crítico ni la construcción académica del texto. El porcentaje total de contenido asistido por IA no excede el 20% del documento.
4. Las herramientas de IA utilizadas, en caso de haber sido empleadas, fueron: _____ (ej. Grammarly, ChatGPT, DeepL, Quillbot, etc.)
5. Reconozco que cualquier omisión, falsedad o sobrepaso de los límites establecidos en esta declaración puede dar lugar a la cancelación del

proceso de titulación y, en su caso, a las sanciones contempladas por la Legislación Universitaria.

6. Asimismo, otorgo a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua el derecho de difusión, publicación o uso académico del presente trabajo, respetando mi autoría y en apego a los lineamientos institucionales.

Nombre completo del autor (a):

Firma

Fecha