

USAID - IMCO

PILARES DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL

3 DE FEBRERO 2022

Autores de los Pilares de Integridad Empresarial:

Fernanda Avendaño

Pablo Montes*

Max Santana

Rebeca Paredes*

Equipo de practicantes y servicios sociales:

Paulina Cortés*

Isabel Cruz*

Daniela Méndez*

Jessica Olmos

*Dejaron de colaborar en el IMCO

Copyright © 2020 Pilares de integridad empresarial

Este reporte fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este reporte es responsabilidad de El Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

Pilares de Integridad Empresarial

La corrupción es uno de los principales obstáculos para hacer negocios en México. Según la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2020, los actos de extorsión, robo o asalto de bienes y corrupción estuvieron entre los delitos que más sufrieron las empresas en el país. Asimismo, de acuerdo con el INEGI, la corrupción tiene un costo promedio que puede ir de 23 mil 570 pesos (por empresa pequeña) a 82 mil 116 pesos (para grandes empresas).

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

El capítulo anticorrupción del Acuerdo Comercial entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) obliga a sus socios a adoptar medidas para el desarrollo de controles internos y sistemas de integridad en el sector privado. Por su parte, la Ley General de Responsabilidades Administrativas establece la existencia de políticas de integridad empresarial como un factor determinante al momento de sancionar actos de corrupción en los que estén involucradas personas morales.

En consecuencia, las empresas mexicanas requieren de políticas de integridad para ser competitivas a nivel mundial y también para cumplir con el marco normativo nacional. Sin el desarrollo de políticas de integridad, las empresas difícilmente podrán insertarse a las cadenas productivas de empresas multinacionales o entablar negocios con los principales socios comerciales de México.

Por lo tanto, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) desarrolló una serie de guías de integridad empresarial con el propósito de ayudar a las empresas mexicanas a desarrollar sistemas adecuados a sus giros y capacidades. Estos documentos buscan ser un material de consulta para empresas y profesionales de la ética y cumplimiento al momento de comenzar a diseñar o reformar políticas de integridad.

Resumen ejecutivo

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.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), con el apoyo de USAID México, desarrolló los 10 Pilares de Integridad Empresarial, herramientas que abonan a la construcción de empresas resilientes y competitivas. A continuación se resumen los principales hallazgos y buenas prácticas por cada pilar de integridad.

La **INTEGRIDAD EMPRESARIAL** es la suma de buenas prácticas, herramientas, procesos y estructuras internas que forman un marco común para combatir la corrupción dentro de las empresas. Este pilar introductorio muestra los costos y beneficios de actuar con integridad, así como el rol de las empresas en la lucha contra la corrupción.

- El Foro Económico Mundial estima que la corrupción aumenta el costo de hacer negocios hasta en un 10%. A esto se le añaden efectos negativos como los potenciales desembolsos por motivo de litigios, sanciones y daños reputacionales.

Los **LÍDERES DE LA INTEGRIDAD EMPRESARIAL** discute sobre el papel que tiene cada colaborador de la organización en cuanto al tema de integridad, desde las acciones de la dirección hasta las conductas de la base de la estructura organizacional.

- Una buena práctica que pueden implementar las empresas es crear la figura interna de un comité de ética o un oficial de cumplimiento que traduzca el compromiso anticorrupción en acciones específicas.

La **EVALUACIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN (ERC)** es un diagnóstico *ex ante* que permite a las empresas identificar sus amenazas y debilidades que puedan desembocar en actos de corrupción. La ERC permite también estimar la eficacia de los controles internos y tomar mejores decisiones desde el centro de la empresa.

- La ERC consiste en 5 fases de análisis que van desde lo general a lo particular. Esto es, el análisis del contexto, análisis sectorial, análisis del marco regulatorio, análisis enfocado a la empresa y/o unidades de negocio y el análisis de procesos internos de alto riesgo de corrupción.

El **CÓDIGO DE ÉTICA** es la carta de presentación de la empresa, el documento donde se definen valores y reglas de conducta de las y los colaboradores relacionadas con dilemas éticos en el ámbito laboral.

- A pesar de ser una herramienta de integridad básica que funciona como mapa de ruta para el personal de las empresas, aún existen brechas de oportunidad en la publicación de esta. En 2019, el IMCO encontró que 37% de las empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores no tenían una versión pública de su código de ética en su página web.

La **CULTURA DE DENUNCIA** se refiere a la posibilidad de alzar la voz de manera interna cuando ocurre una irregularidad, lo cual contribuye a una mayor autorregulación y gestión de riesgos de corrupción por parte de la empresa. La imparcialidad, el debido proceso y la confianza son principios rectores para operar canales de denuncia efectivos.

- A mayor número de canales de denuncia, mayor será la accesibilidad y capacidad de reducir las barreras que impiden al denunciante emitir un reporte o alerta. A 2020, los canales de denuncia más utilizados son la línea telefónica (33%), el correo electrónico (33%) y el sitio web (32%).

El **CONTROL DE PAGOS** puede ayudar a las empresas a prevenir la corrupción en una de las áreas más vulnerables a estas prácticas: el departamento de pagos o compras. Los pagos que emite una empresa pueden presentar irregularidades y actos de corrupción. Por ejemplo, de acuerdo con las empresas en México, en 2020 la agilización de trámites fue la principal causa por la cual se generaron los actos de corrupción con el gobierno (73%).

- Contar con una base electrónica centralizada de pagos, realizar auditorías internas periódicas, así como evitar el pago en efectivo son algunas medidas para tener un mayor control sobre los recursos de la empresa.

GESTIÓN DE TERCEROS. Las relaciones con terceros como contratistas, proveedores y asesores son parte fundamental de la cadena de suministro de las empresas. Sin embargo, la falta de visibilidad en torno a estos es la principal amenaza en soborno y corrupción para las empresas mexicanas. De acuerdo con el Reporte Global de Integridad 2022, solo 28% de los empleados confían de forma plena en que los terceros de su empresa cumplen las leyes y regulaciones.

- Entre las buenas prácticas que puedan adoptar las empresas para tener un mayor control de sus terceros están: estimar el riesgo que implican estas relaciones comerciales, llevar a cabo debidas diligencias y tomar acciones de mitigación como cláusulas anticorrupción al momento de colaborar con terceros.

POLÍTICAS ANTICORRUPCIÓN, OTROS TEMAS IMPERDIBLES. Identificar los conflictos de interés, contar con políticas de cabildeo, gestionar crisis, realizar auditorías y entrenamientos en anticorrupción son otras herramientas para prevenir la corrupción desde el ámbito empresarial. Según sea el contexto de cada organización, estas buenas prácticas se pueden adaptar a las necesidades de cada una.

- Al 2020, solo 28% de las 500 empresas más grandes de México contaban con una definición adecuada de lo qué es un conflicto de interés.

La **TRANSPARENCIA** de acciones anticorrupción es uno de los primeros indicadores que permiten evaluar el compromiso de una organización en el combate a la corrupción. A través de ella se busca proveer información pública para mejorar la toma de decisiones, fortalecer las relaciones con grupos de interés y atraer inversión. De acuerdo con el Pacto Mundial, 90% de sus empresas divulgan al menos una política anticorrupción, pero esta cifra es menor entre las que reportan medidas de implementación precisas como capacitaciones (56%) o canales de denuncia (54%).

- Para mejorar sus niveles de transparencia las empresas pueden divulgar la política anticorrupción y las herramientas clave como el código de ética o los canales de denuncia.

Las **INTERACCIONES – PÚBLICO PRIVADAS** son los puntos de encuentro entre el gobierno y sector privado para la consolidación y operación de los centros de trabajo, toda vez que estos requieren realizar un trámite o pago, o bien, adquirir un servicio público.

Aunque las interacciones con el gobierno son fundamentales, también son espacios para actos de corrupción. Los trámites con más experiencias de corrupción son aquellos relacionados con seguridad (3,506 por cada 10 mil empresas) y procuración de justicia (479 por cada 10 mil empresas), seguido de los trámites de apertura (366 por cada 10 mil empresas).

- Es claro que prevenir la corrupción en las interacciones público-privadas es tarea de ambos lados. Sin embargo, las empresas pueden adoptar acciones inmediatas como prohibir los pagos de facilitación, acudir a la información oficial y fidedigna sobre trámites y servicios, así como capacitar a sus empleados.

Invertir en un marco de integridad robusto, completo y serio es la forma más segura y efectiva de tomar el control en la lucha anticorrupción desde el ámbito empresarial. Por ello, el **IMCO propone:**

1. Desarrollar una **política de integridad empresarial** con acciones y procesos coordinados y basadas en una lógica de riesgos.
2. Establecer un **comité de ética** como órgano interno colegiado que se reúna periódicamente para impulsar la política de integridad de la empresa, evaluar irregularidades y controversias internas, así como sancionar casos específicos.
3. **Realizar Evaluaciones de Riesgos de Corrupción (ERC)** de forma periódica y en momentos relevantes de cambio en el entorno organizacional, social o político que afecten la operación de la empresa.
4. Diseñar un **código de ética** conforme a los riesgos, capacidades, necesidades y la filosofía empresarial de cada organización.
5. Mejorar el acceso a **canales de denuncia** internos a través de múltiples formatos que sean accesibles al perfil organizacional y ocupacional de cada empresa.
6. Diseñar estrategias de **control de pagos** basadas en la óptica de riesgos, es decir, identificar aquellas áreas y pagos que representan una mayor vulnerabilidad a actos de corrupción.

7. Establecer relaciones comerciales con **terceros** que muestren un compromiso serio en anticorrupción.
8. Incluir una definición detallada y ejemplos prácticos de **conflictos de interés** dentro del código de ética.
9. **Transparentar** la política anticorrupción y las herramientas clave como el canal de denuncias.
10. Identificar los puntos de riesgo de corrupción más comunes en las **interacciones con gobierno** que realiza la empresa.

Índice

Pilar 1. Integridad empresarial, el comienzo	9
Pilar 2. Los líderes de la integridad empresarial	33
Pilar 3. Evaluación de riesgos de corrupción	59
Pilar 4. El código de ética	91
Pilar 5. La cultura de denuncia	135
Pilar 6. Control de pagos	161
Pilar 7. Gestión de terceros	183
Pilar 8. Políticas anticorrupción, otros temas imperdibles	205
Pilar 9. Transparencia en el combate a la corrupción	223
Pilar 10. Interacciones público - privadas	247

PILAR 1:

INTEGRIDAD EMPRESARIAL EL COMIENZO



Introducción

Hasta hace unos años, el estudio y el análisis de la corrupción tenían un enfoque casi exclusivo en los efectos negativos que ocasiona al Estado y a los ciudadanos. Actualmente no es posible entender la corrupción sin considerar los daños que provoca en el ambiente de negocios de cualquier país.

De acuerdo con el Reporte Global de Competitividad 2017-2018 del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), la corrupción es el mayor problema para hacer negocios en México.¹ Esta dificultad representa costos y complicaciones para las empresas nacionales.

Tabla 1: Costos de la corrupción para las empresas

A nivel micro	A nivel macro
Los sobornos otorgados representan un costo extra en toda actividad o transacción.	Distorsiona los mecanismos de mercado afectando la competencia económica.
Existen costos potenciales por el riesgo de litigios, sanciones y daño reputacional.	Suprime oportunidades de negocio, sobre todo para los emprendedores y las pequeñas y medianas empresas (PyMES) ² .
Un ambiente de negocios corrupto genera costos por incertidumbre comercial y falta de garantías en la continuidad de cualquier inversión.	Daña los niveles de inversión pública y privada, hace más difícil calcular la rentabilidad y el retorno de los proyectos de inversión.
El WEF estima que la corrupción aumenta el costo de hacer negocios para las empresas hasta en un 10%. ³	Los países más corruptos suelen ser también los menos competitivos. ⁴⁵

¹Klaus Schwab, ed., *The Global Competitiveness Report 2017–2018* (Ginebra: World Forum Economic, 2017), 202-203.

²IMCO, *Índice de Competitividad Internacional 2015. La corrupción en México: Transamos y no avanzamos* (México: IMCO, 2015), <https://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-internacional-2015-la-corrupcion-en-mexico-transamos-y-no-avanzamos/> (Consultado el 28/02/2020).

³OCDE Noticias, “Corruption Raises The Cost Of Business, Undermines Public Trust And Hampers Growth”, OCDE, <https://www.oecd.org/corruption-integrity/> (Consultado el 28/02/2020).

⁴ Roberto de Michele, “Corrupción en América Latina: Que no nos corten las alas”, BID Gobernarte (blog), (2018), <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/corrupcion-en-america-latina/> (Consultado el 28/02/2020).

⁵ FMI, “Corruption: Costs and Mitigating Strategies”, *Staff Discussion Note No. 16/05*, (2016), <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2016/12/31/Corruption-Costs-and-Mitigating-Strategies-43888> (Consultado el 28/02/2020).

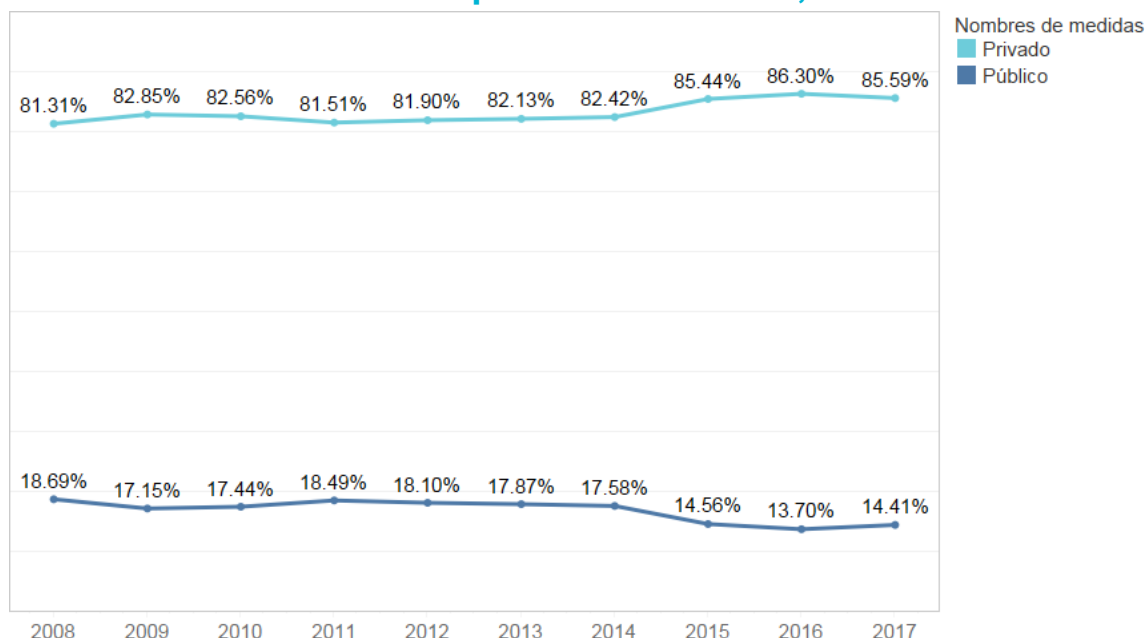
Una empresa puede gozar de tratos preferenciales por parte de las autoridades, los beneficios particulares y de corto plazo terminan por representar costos generalizados para todo el sector. Por ello, las empresas mexicanas deben de asumir el compromiso de hacer negocios con integridad, con el conocimiento de ser beneficiadas en caso de lograr un mejor entorno de negocios, con mayor rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

Ante la creciente necesidad de realizar negocios con integridad en el país, el IMCO elaboró **10 Pilares de la Integridad Empresarial** dirigidos a empresas interesadas en hacer negocios con integridad sin importar su experiencia previa en ética empresarial. Este primer pilar es una introducción que invita a todas las personas de negocios a entender qué es la integridad empresarial y porqué es fundamental para todas las empresas.

1. Las empresas en México

Las empresas son agentes de cambio. Es imposible hablar de grandes transformaciones en el país sin contemplar el rol que desempeñan. La Gráfica 1 evidencia la importancia económica del sector privado en México y su participación respecto del total del Producto Interno Bruto (PIB), que ha sido superior al 80% en los últimos 10 años.⁶

Gráfica 1: Tamaño del sector privado en México, 2008-2017



Fuente: Elaborado por el IMCO con información del Inegi.

Hablar del sector privado en México es complejo debido a la gran diversidad de empresas que operan en el país. Al pensar en una política de integridad modelo, sería un error generalizar la estructura y particularidades de todas las empresas mexicanas. Es fundamental, entonces, considerar las características específicas de cada empresa para diseñar intervenciones de integridad que respondan a los riesgos y responsabilidades específicas que enfrenta.

La integridad empresarial está dirigida a las empresas formales, o que estén por formalizarse, de todos los tamaños y que busquen crecer y ampliar sus actividades, ser proveedoras de otras grandes empresas o del Gobierno, exportar sus productos o iniciar actividades en otros países.

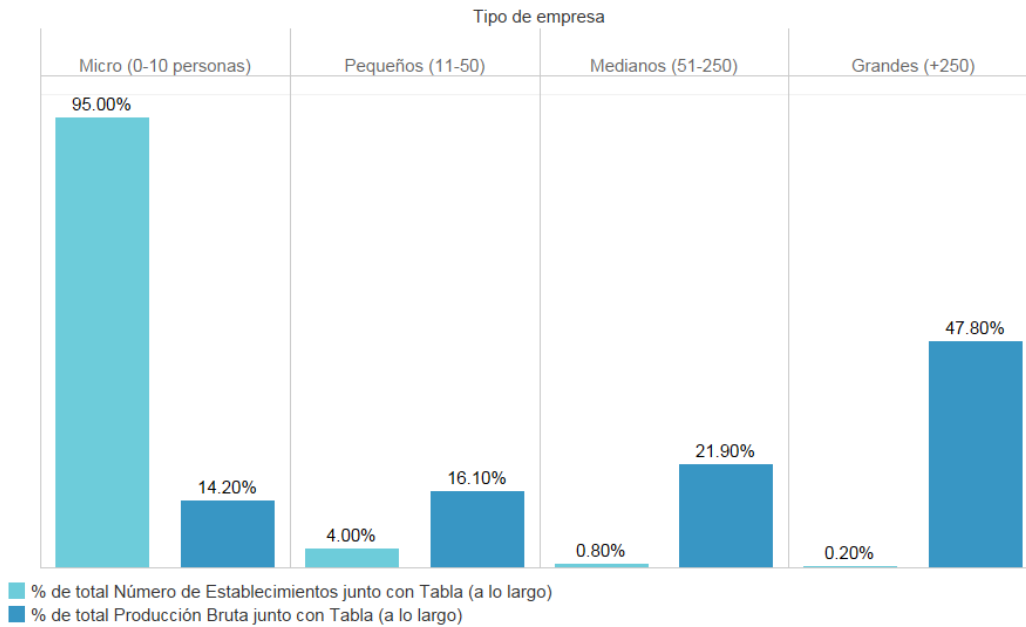
⁶ INEGI, "Sistema de Cuentas Nacionales, Sector Público y Privado (Base 2013)", INEGI, https://www.inegi.org.mx/programas/pibsec/2013/default.html#Datos_abiertos.

Sin embargo, toda política de integridad debe responder a las características específicas de cada empresa.

1.1 Tamaño de la empresa

Un factor que considerar en la aplicación de una política de integridad es el tamaño de las empresas. La Gráfica 2 contiene información del Censo Económico 2019, en el que el Inegi reporta que el 95.0% de los establecimientos del país son microempresas que aportan el 14.2% de la producción bruta. En contraste con las grandes empresas, las cuales representan únicamente el 0.2% de los establecimientos, pero producen el 47.8% del PIB.⁷

Gráfica 2: Total de establecimientos y producción por tamaño de la empresa, 2019



Fuente: Elaborado por el IMCO con información del Inegi, Censos Económicos 2019

Históricamente, las políticas de integridad han sido consideradas como instrumentos exclusivos de las grandes compañías. Y aunque es cierto que entre más grande sea la empresa, mayor es la expectativa de que cumpla con estándares de integridad, esto de ninguna manera exime de su

⁷ INEGI, “Censos Económicos 2019”, *Comunicado de prensa núm.654/19*, (2019), https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/CensosEconomicosResult2019_Nal.pdf (Consultado el 28/02/2020).

responsabilidad a las micro, pequeñas y medianas empresas, que resultarían beneficiadas de implementar acciones anticorrupción adecuadas a la dimensión y a las características de sus funciones.

Las grandes empresas suelen ejercer un papel de liderazgo en la implementación de políticas de integridad ya que, por su tamaño, frecuencia y lugar de operaciones, suelen estar sujetas a regulaciones nacionales e internacionales que las obligan a estandarizar sus procesos. En ocasiones, dichas regulaciones las obligan a establecer los mismos estándares de integridad a lo largo de toda su cadena productiva. Esto propicia un efecto de “contagio” en las empresas de distintos tamaños que ofrecen productos o servicios a las grandes compañías.

Lo anterior representa un gran incentivo para que las pequeñas y medianas empresas que quieran aprovechar oportunidades de negocios busquen implementar, de antemano, políticas de integridad que les permitan ingresar a los procesos productivos de las grandes corporaciones. En consecuencia, una política de integridad empresarial es un elemento deseable y en ocasiones indispensable para las empresas de todo tamaño.

1.2 Lugares de operación

Un segundo factor importante que impacta en el desarrollo e implementación de una política de integridad es el lugar en donde las empresas realizan sus actividades comerciales, ya que, independientemente de su país de origen, pueden estar sujetas al cumplimiento de leyes extraterritoriales de las naciones en donde realizan negocios.

Para 2018, 44 países habían ratificado la Convención Anticohecho de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), incluido México⁸. Dicha convención obliga a los países suscritos a perseguir a las empresas que tengan operaciones en su territorio por sobornar a funcionarios públicos en el extranjero. Estas leyes extraterritoriales permiten a los países investigar y sancionar actos de corrupción cometidos por privados, incluso si éstos fueron cometidos fuera de sus fronteras. Estas leyes, en su mayoría, ofrecen sanciones reducidas a las empresas que tengan en operación sistemas de integridad empresarial adecuados.

⁸ Gillian Dell y Andrew McDevitt, *Exporting corruption – Progress Report 2018: Assessing enforcement of the OECD Anti-bribery Convention*, Transparency International, 2018, <https://www.transparency.org/en/publications/exporting-corruption-2018>.

Esto significa que una misma empresa puede estar sujeta a más de una regulación internacional, con un nivel de exigencia y aplicación distinto. Aquellas empresas que estén sujetas a regulaciones estrictas y con un alto grado de monitoreo, como las de Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Suiza o Italia⁹ probablemente tendrán políticas de integridad robustas, a diferencia de aquellas empresas que, aun siendo de un tamaño similar, no tienen operaciones en el extranjero o las tienen en países con regulaciones laxas y sin una verdadera aplicación.

Por ejemplo, en México operan un gran número de empresas multinacionales con operaciones en Estados Unidos. Este grupo de empresas debe cumplir con el Foreign Corruption Practices Act (FCPA), ley federal promulgada en 1977 que asigna responsabilidades administrativas y penales a las personas morales que sobornen a oficiales extranjeros¹⁰. Es probable que estas empresas tengan un mayor entendimiento y necesidad de desarrollar programas de integridad debido al constante monitoreo que las autoridades estadounidenses dedican al tema.

Entre 2014 y 2017 el gobierno de Estados Unidos inició 73 investigaciones a empresas por cohecho internacional¹¹. En contraste con las autoridades mexicanas, ya que a pesar de haber tipificado el cohecho internacional desde el año 2000, en México sólo han sido iniciadas cuatro investigaciones de las cuales ninguna ha producido una sanción.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Foley Global Risk Solutions, “*Preguntas Frecuentes del FCPA*”, Foley & Lardner LLP, 2016, <https://www.foley.com/en/files/uploads/FCPA-FAQs-Spanish.pdf> (Consultado el 28/02/2020).

¹¹ OCDE, *Implementing the OECD anti-bribery convention, Phase 4 Report Mexico* (París: OCDE, 2018), <http://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/OECD-Mexico-Phase-4-Report-ENG.pdf> (Consultado el 28/02/2020).

Cuadro de texto 1: nuevo régimen de responsabilidades administrativas

La Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA)¹² aprobada en julio de 2016, contempla por primera vez en México la inclusión de la responsabilidad administrativa a las personas morales:

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

Con esto, cada empresa debe ser capaz de controlar cada acto de cada uno de sus miembros. Lo anterior puede parecer imposible, sin embargo, la misma LGRA plantea la manera en la que las empresas deben dar cumplimiento. **El artículo 25 menciona:**

“Las empresas deben desarrollar una política de integridad que contenga por lo menos:

1. *Un manual de organización y procedimientos que sea claro y completo.*
 2. *Un código de conducta debidamente publicado y socializado.*
 3. *Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, que examinen los estándares de integridad en toda la organización.*
 4. *Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas.*
 5. *Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo.*
 6. *Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación.*
 7. *Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.*
- (...)

¹² Gobierno de México, Ley General de Responsabilidades Administrativas, *Diario Oficial de la Federación*, (2016), http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_191119.pdf.

2. Negocios con integridad

En la construcción de los pilares, se considera por integridad empresarial a **la suma de elementos que forman un marco para promover la integridad dentro de una empresa**. Estos elementos pueden ser instrumentos, procesos o estructuras diseñadas para guiar la conducta de los miembros de una organización. Al hablar de integridad empresarial hay que tomar en cuenta algunas consideraciones:

1. Aunque toda acción conlleva una responsabilidad individual, en la integridad empresarial se entiende que la empresa (no el empresario) debe responder por las acciones que sus colaboradores realizan.
2. Las empresas no deben limitarse a cumplir con las leyes y regulaciones. Deben conducirse con los estándares más altos de integridad.
3. Una de las partes más importantes de la integridad empresarial recae en la responsabilidad que las empresas tienen en sus interacciones con terceros y con el Gobierno.
4. La integridad empresarial tiene un sentido *ex ante*, donde los controles internos, el monitoreo y la prevención tienen un rol crucial.
5. La corrupción es sólo uno de los temas que deben ser considerados en una política de integridad. Las empresas no deben ignorar otras cuestiones como el respeto a los derechos humanos, el trabajo infantil, la equidad de género, el comercio justo, entre otros.

En el mundo de los negocios existe la expectativa de que las empresas consideren la integridad como uno de sus principales determinantes para tomar decisiones. Sin embargo, esto dista de ser una práctica común en la realidad. La corrupción representa uno de los riesgos más significativos para las organizaciones en el mundo.¹³

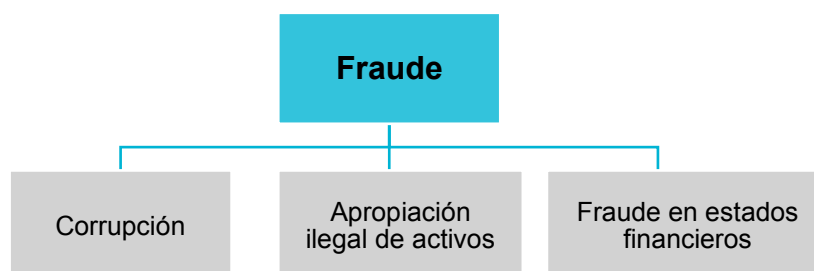
La corrupción es uno de los tres esquemas de fraude, junto con la apropiación ilegal de activos y el fraude en estados financieros.¹⁴ Aunque cada uno tiene una naturaleza diferente, gran parte de

¹³ Eduardo Soto y José Cárdenas, *Ética en las organizaciones* (México: McGraw-Hill, 2007), http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143_u7.pdf (Consultado el 02/03/2020).

¹⁴ B2 mgmt., "What is Business Integrity", <http://b2-mgmt.com/what-is-business-integrity/> (Consultado el 02/03/2020).

las mejores prácticas que ayudan a prevenir, disuadir y detectar la corrupción también pueden ser aplicadas a los otros dos tipos de fraude.

Diagrama 1: Sistema de clasificación del fraude y abuso ocupacional



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, 2020.

Para cometer actos de corrupción y mantenerlos ocultos es necesario recurrir a los otros tipos de fraude. Por ejemplo, dentro de la categoría de Apropiación Ilegal de Activos se encuentran las empresas fantasmas, la clasificación fraudulenta de los gastos, las facturas falsas, los gastos ficticios, emisores y beneficiarios falsos, ventas sin registrar, entre otras.

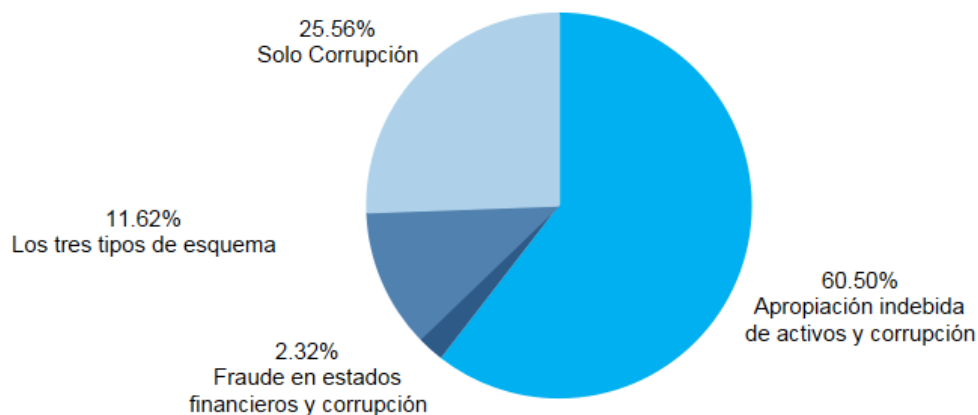
Según el Reporte a las Naciones¹⁵, publicado en 2020 por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE), solo el 11% de los actos de fraude cometidos involucran únicamente un esquema de corrupción. El 26% fue una combinación entre una apropiación indebida de activos y un esquema de corrupción y el 1% fue una mezcla entre un fraude en estados financieros y un esquema de corrupción.

El mismo reporte informa que los actos de corrupción son el segundo esquema de fraude que más pérdida le genera a las empresas: \$11 mil 100 dólares en promedio.¹⁶

¹⁵ACFE, *Report to the nations: 2020 Global Study On Occupational Fraud and Abuse* (México: ACFE, 2020), <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/> (Consultado el 02/03/2020).

¹⁶ *Ibid.*

Gráfica 3: Porcentaje de actos de corrupción en conjunto con otros tipos de fraude, 2020.



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, 2020.

La Tabla 2 muestra el porcentaje de participación que tiene los actos de corrupción en el total de los actos de fraude. Los sectores que tienen el porcentaje más alto de actos de corrupción son: el energético, el de las telecomunicaciones, el de transporte y almacenamiento, y el sector manufacturero.

Por lo contrario, los sectores que tienen un menor porcentaje aparecen en color verde: servicios profesionales, comercio al por mayor, y comida y hospitalidad. Esta medición se llevó a cabo a nivel internacional; en México no existe una encuesta que permita obtener información de este tipo.

Tabla 2: Actos de corrupción por sector

Sector de la Economía	Porcentaje del total que utilizaron algún esquema de corrupción
Energético	66%
Telecomunicaciones	56%
Transporte y almacenamientos	52%
Manufactura	50%
Real Estate	48%
Construcción	47%
Tecnología	46%
Asegurador	43%
Bancario y servicios financieros	40%

Salud	40%
Comida y hospitalidad	39%
Comercio al por menor	37%
Educación	30%
Servicios profesionales	26%

Fuente: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, 2020.

En México, la principal fuente de información para conocer actos de corrupción que involucran a las empresas es generada por el Inegi, a través de la Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE, 2016)¹⁷, y la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE, 2018)¹⁸.

En 2018, la ENVE reportó que la extorsión y los actos de corrupción ocupan el tercer y el cuarto lugar, respectivamente, en la lista de los delitos que sufren de manera más frecuente las empresas. Por cada 10 mil unidades encuestadas, 544 fueron víctimas de extorsión y 541 fueron víctimas de actos de corrupción.

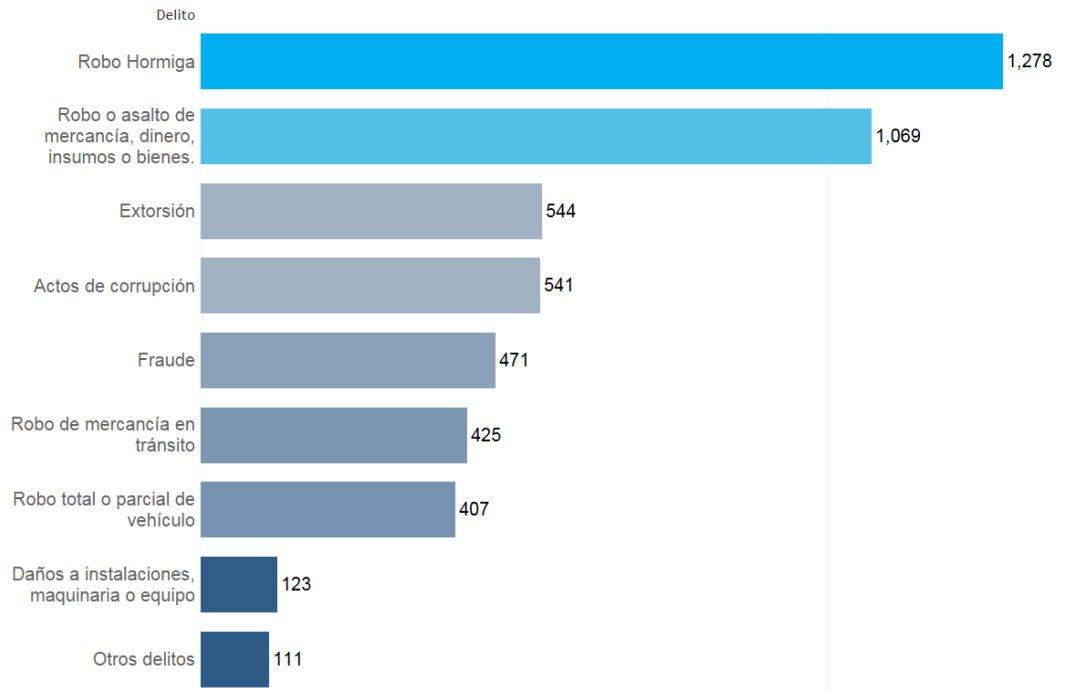
Pese a que una gran cantidad de empresas fue víctima de actos de corrupción y de extorsión, ambos son delitos que no suelen ser denunciados. La ENVE 2018¹⁹, reporta que la cifra negra es del 99.1% para los actos de corrupción y del 97.4% para las extorsiones.

¹⁷ AEFC, *Report to the Nations 2018 Global study on occupational fraud and abuse* (Austin: ACFE, 2020), <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf> (Consultado el 16/04/2020).

¹⁸ Inegi Datos, “Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2016”, Inegi, <https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2016/>.

¹⁹ Inegi Datos, “Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2018”, Inegi, <https://www.inegi.org.mx/programas/enve/2018/default.html#Documentacion>.

Gráfica 4: Tasa de víctimas de delito por cada 10 mil unidades económicas, 2018



Fuente: Inegi, ENVE, 2018.

Cuadro de texto 2: Midiendo la integridad

La organización **Ethisphere**, en Estados Unidos, ha publicado durante 12 años la lista World's Most Ethical Companies (Las empresas más éticas del mundo). En su edición 2018 otorgó este reconocimiento a 135 empresas, de 23 países y de 57 industrias diferentes.²⁰

El desempeño de las empresas es evaluado de manera cualitativa y estandarizada. La información recabada incluye aspectos de Gobierno corporativo, administración de riesgos, sustentabilidad, cumplimiento regulatorio, ética, liderazgo, innovación y buena reputación.

²⁰ Ethisphere, "Ethisphere Institute Announces 135 Companies Honored as World's Most Ethical Companies", <https://ethisphere.com/2018-worlds-most-ethical-companies/>.

En México existe el Ranking de las 500 Empresas Frente a la Corrupción²¹, una evaluación de los compromisos públicos en favor de la integridad, es decir, una evaluación de las empresas que hacen públicos sus códigos de ética y otras manifestaciones del compromiso anticorrupción.

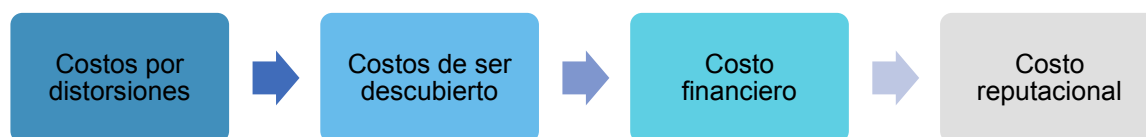
Este ranking reconoce que la implementación de buenas prácticas anticorrupción dentro de las empresas líderes en sus sectores tiene un impacto positivo en toda su cadena de producción, en sus socios, proveedores, incluso en sus competidores.

En 2020, las 10 empresas con mejor calificación dentro del grupo de las 500 son: Aleática, Fresnillo PLC, Gentera, Grupo Bayer de México, Grupo Bimbo, Grupo BBVA, Grupo Palacio de Hierro, Holcim México, Grupo Comercial Chedraui y Grupo Presidente.

3. Costos de la corrupción en una empresa

La corrupción genera costos que se ven reflejados de distintas maneras en las operaciones de una empresa. No implementar controles internos adecuados puede derivar en actos de corrupción sin que se cuente con el soporte necesario para deslindarse de las responsabilidades.

Diagrama 2: Costos de incurrir en actos de corrupción



Fuente: Elaborado por IMCO.

3.1 Costos por distorsiones

Cuando los directores o empleados de una empresa deciden destinar recursos al pago de un soborno o al financiamiento de cualquier otro acto de corrupción, la distribución de los bienes de la empresa se distorsiona. Financiar actos de corrupción implica disminuir la cantidad de recursos disponibles para las áreas de la empresa que tienen la capacidad de generar valor o ganancias de una manera sostenible y a través de ventajas competitivas.

²¹ Expansión, “500 empresas frente a la corrupción”, *Revista Expansión*, <https://expansion.mx/500contralacorrupcion>.

La ENCRIGE 2016 reportó que, a nivel nacional, el costo correspondiente a sobornos pagados y reportados por el sector privado durante el año fue de 1.6 mil millones de pesos. Un costo promedio por empresa de 12 mil 243 pesos. El costo promedio para las grandes empresas fue de 48 mil 425 pesos y para las medianas de 84 mil 806.

Las cifras presentadas pueden parecer un costo menor, si se compara con la actividad económica de México, pero representan tan solo la parte más tangible de la corrupción empresarial. Hay que considerar, también, que las unidades económicas tienden a no reportar o a subreportar este tipo de actos.

Un pensamiento frecuente es que un soborno es un tipo de inversión que retornará de una u otra manera como un beneficio. La realidad es que existe un riesgo latente de que esas supuestas inversiones, no regresen y de que las promesas no se cumplan.

Los actos de corrupción no son sucesos únicos, sino que se repiten de manera recurrente. Ya sea para aprobar una inspección una vez al año o para ganar algún contrato cada que se participa en una licitación, los gastos por corrupción incrementan con el tiempo, por lo que lo más probable es que la contraparte requiera cada vez más beneficios y estímulos. Al entrar en el juego de la corrupción, las empresas se exponen a ser extorsionadas. O bien, puede llegar el momento en que la persona que esté al frente, como autoridad, deje de ser corruptible y no reciba nunca más ningún tipo de soborno, o lo más probable, que decida beneficiar a un mejor postor²².

3.2 Costos por ser descubierto

Existen tres principales escenarios cuando una empresa participa en actos de corrupción. Que el acto nunca sea descubierto, que el acto se descubra y que la crisis se contenga de manera interna y el tercero, y más grave, es que estalle un escándalo por participar en actos de corrupción que derive en la investigación de las autoridades.

Los últimos dos escenarios suelen suceder de manera sorpresiva. Muchas veces, la dirección de la empresa tiene la impresión de que todo dentro de las operaciones de la empresa funciona correctamente. Hasta que al descubrirse el acto de corrupción es necesario implementar medidas

²² Luis de la Calle, "Impunidad Cero: Economía de la extorsión. Ideas para aprovechar la revolución digital.", *Este País (Revista)*, (2019), <https://estepais.com/impreso/impunidad-cero-economia-de-la-extorsion/> (Consultado el 28/08/2020).

emergentes que generarán costos no contemplados, entre ellos: asesoría jurídica, costos de investigación y el pago de sanciones.

Asesoría e investigación

Los costos de una investigación interna tienen que ser asumidos casi de manera forzosa. Difícilmente una empresa tendrá las capacidades para poder investigar y defenderse sin tener que recurrir a terceros, mientras que en algunos casos la misma ley obliga a contratar trabajadores externos para realizar auditorías o investigaciones internas, lo cual puede llegar a constituir un gasto considerable.

Entre 2009 y 2012 la empresa de productos de belleza Avon declaró haber gastado alrededor de 247 millones de dólares durante las investigaciones internas realizadas por posibles violaciones al FCPA. La misma empresa fue quien detectó potenciales actos de corrupción en sus operaciones en China y de manera voluntaria reportó lo sucedido a las autoridades.²³

Otro ejemplo de los enormes costos que pueden surgir de investigaciones internas es el de Siemens. La empresa alemana de ingeniería declaró haber gastado alrededor de 800 millones de dólares en abogados y despachos externos para que llevaran a cabo las investigaciones internas después de un escándalo de corrupción.²⁴

Multas y sanciones

Tabla 3: Las multas más elevadas por incumplimiento del FCPA

Empresa	Multa (\$)
Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras	\$ 1,104,113,797.00
Telefonaktiebolaget LM Ericsson	\$ 1,060,570,832.00
Mobile Telesystems Public Joint Stock Company	\$ 850,000,400.00
Siemens Aktiengesellschaft	\$ 800,002,000.00
Alstom S.A.	\$ 772,291,200.00

Fuente: Stanford Law School al mes de abril de 2020.

²³Richard Cassin, "Investigation Costs Keep Climbing", *The FCPA (Blog)*, (2012), <https://fcpublog.com/2012/3/12/investigation-costs-keep-climbing/> (Consultado el 02/03/2020).

²⁴Peter Henning, "The Mounting Costs of Internal Investigation", *The New York Times*, (2012), <https://dealbook.nytimes.com/2012/03/05/the-mounting-costs-of-internal-investigations/> (Consultado el 02/03/2020).

Una gran cantidad de países cuentan con legislación anticorrupción que los faculta para imponer sanciones a las empresas involucradas en actividades ilícitas. El principal referente de estas legislaciones es la ya mencionada FCPA de Estados Unidos. Las autoridades estadounidenses han sancionado empresas por más de 5 mil millones de dólares desde 1977 a la fecha por concepto de multas en la aplicación de esta ley. Las cinco sanciones más elevadas se muestran en la tabla 3.²⁵

1. Petrobras de Brasil, una de las empresas petroleras con participación estatal más importantes del mundo, fue sancionada en 2018 por pagar sobornos a políticos y gobernantes de ese país y posteriormente ocultar estas operaciones en los libros contables.
2. Telefonaktiebolaget LM Ericsson²⁶ es una compañía sueca de telecomunicaciones que en 2019 fue sancionada por participar en un esquema de soborno a gran escala. La empresa simuló contratar consultores y terceros para canalizar dinero, pagar viajes y entretenimiento durante aproximadamente seis años a funcionarios públicos de varios países como Arabia Saudita y China.
3. Mobile Telesystems Public Joint Stock Company (MTS) es la mayor empresa rusa dedicada al ramo de la telefonía móvil. MTS pagó sobornos a funcionarios relacionados con el presidente de Uzbekistán entre 2004 y 2012, al inicio para poder ingresar al mercado y posteriormente para operar mediante la adquisición de una subsidiaria.
4. Siemens, una empresa alemana de tecnología, mantuvo por casi 10 años la multa más elevada de la historia del FCPA. Fue sancionada en 2008 por entregar sobornos a funcionarios de varios países, falsificando y alterando sus registros contables. La multa tuvo un ajuste a la baja debido a que la empresa declaró su culpabilidad y cooperó con las autoridades durante las investigaciones.
5. Alstom, una empresa francesa de la industria energética, fue encontrada culpable por pagar sobornos en Indonesia y otros países. En un inicio la empresa se negó a cooperar

²⁵StanFord Law School Statistics & Analytics, "Largest U.S. Monetary Sanctions By Entity Group", Stanford Law School, http://fcpa.stanford.edu/statistics-top-ten.html?filter=largest_monetary_sanctions.

²⁶ U.S. Securities and Exchange Commission, "SEC Charges Multinational Telecommunications Company With FCPA Violations", *Press releases*, (2019), <https://www.sec.gov/news/press-release/2019-254> (Consultado el 02/02/2020).

con las autoridades. Como resultado de las pérdidas que tuvo tras el litigio y el pago de la multa, Alstom decidió vender a General Electric la parte de la empresa dedicada a energía para concentrarse en otras líneas de productos.

3.3 Costo financiero

A nivel nacional, las agencias calificadoras de valores como Moody's, Standard & Poor's y Fitch consideran a la corrupción como uno de los factores que no permiten mejorar la nota crediticia del riesgo soberano de México.²⁷ Esto repercute en las calificaciones que reciben las empresas al emitir deuda privada, debido a que en los mercados financieros internacionales la corrupción está asociada con un mayor costo de endeudamiento de la empresa, una menor valoración de sus acciones y un peor gobierno corporativo.²⁸

Por otro lado, cuando un escándalo de corrupción estalla, impacta directamente en el precio de las acciones.

1. En febrero de 2016, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos comunicó que las investigaciones respecto a presuntos actos de corrupción cometidos por la empresa mexicana Cemex serían reactivadas. Tras la noticia, las acciones de Cemex cerraron con una pérdida de un 5.23% en la BMV, mientras que en Colombia sus acciones cayeron un 22.17%²⁹
2. En 2018, las acciones de la empresa de entretenimiento Televisa sufrieron pérdidas de más del 7% en la BMV después de que un despacho de Estados Unidos demandó a la televisora por estar involucrada en sobornos dentro del caso de corrupción conocido como FIFA Gate. La denuncia incluía el señalamiento de que Televisa no

²⁷ Yolanda Morales, "Desde 2007, calificadoras señalaron la corrupción y baja institucionalidad de México", *El Economista*, (2019), <https://www.economista.com.mx/politica/Desde-2007-calificadoras-senalaron-la-corrupcion-y-baja-institucionalidad-de-Mexico-20190201-0084.html> (Consultado el 02/03/2020).

²⁸ David Ng, "The Impact of Corruption on Financial Markets", *Managerial Finance*, Vol. 32 No. 10, (2006), <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03074350710688314/full/html> (Consultado el 02/03/2020).

²⁹ Expansión, "Las acciones de Cemex se desploman en México y Colombia", *Expansión*, (2018), <https://expansion.mx/empresas/2018/11/21/las-acciones-de-cemex-se-desploman-21-en-colombia> (Consultado el 02/03/2020).

tenía los suficientes controles internos para detectar este tipo de comportamientos. Sus acciones en Estados Unidos bajaron un 5.33% ³⁰

3.4 Costo reputacional

La percepción pública y la reputación de una empresa están conectadas a sus operaciones y rentabilidad. El surgimiento de un escándalo de corrupción puede ocasionar la pérdida de clientes, consumidores y empleados, o bien, dejar una mala imagen en la memoria colectiva de la sociedad.

El Caso Odebrecht es un ejemplo de lo difícil que puede ser recuperar la reputación tras un escándalo de corrupción. Después de ser declarada culpable de entregar sobornos a altos funcionarios de 12 países de América Latina, entre ellos México, Colombia, Perú y Brasil, la empresa bajo el nombre de Odebrecht dejó de existir, ya que como parte de la estrategia para recuperar su reputación cambió de nombre a OEC.³¹

Pero no solo cambió de nombre, también de logotipo y colores empresariales, por mencionar las cosas más visibles. También, hubo una reestructuración interna de la compañía en todos los lugares donde tiene operaciones.

Tras la pérdida de reputación una empresa involucrada en un acto de corrupción entra en una fase importante en la que debe asignar recursos para demostrar que sigue siendo rentable, ya sea mediante publicidad, una nueva estrategia de relaciones públicas o mecanismos complejos de control interno. La mayoría de las veces los costos de prevención son menores a los de control de daños.

4. ¿Cómo hacer negocios con integridad?

¿Cometer actos corruptos puede tener beneficios para una empresa? Sí, sin embargo, estos tienen fecha de caducidad. Los costos de mantener la corrupción son insostenibles en el largo plazo. Aunque la corrupción no sea detectada, o registrada en los libros contables de la empresa,

³⁰ El Financiero, "Acciones de Televisa se desploman tras demanda colectiva en EU", *El Financiero*, (2018), <https://www.elfinanciero.com.mx/mercados/acciones-de-televisa-se-desploman-tras-demanda-colectiva-en-eu> (Consultado el 03/03/2020).

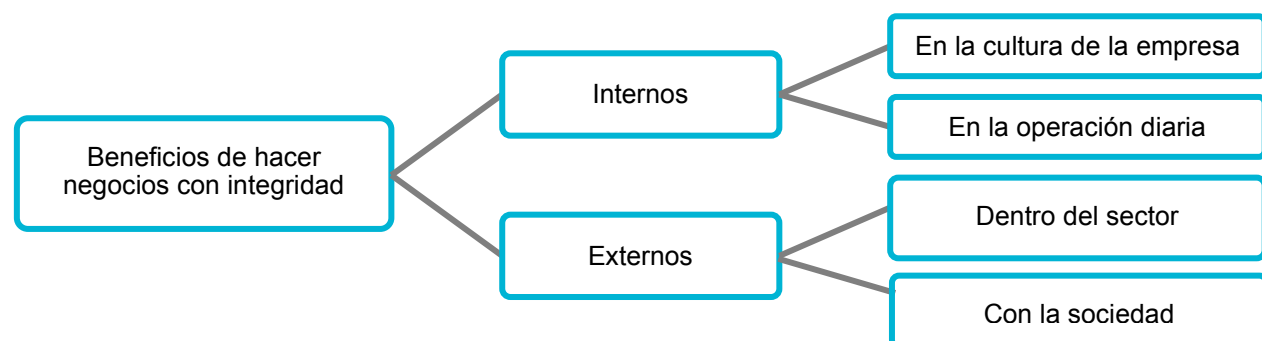
³¹ Zyanya López, "Guía para afrontar crisis de reputación como las de Odebrecht y Altos Hornos", *Expansión*, (2019), <https://expansion.mx/carrera/2019/07/02/odebrecht-y-altos-hornos-dos-ejemplos-de-crisis-de-reputacion> (Consultado el 03/03/2020).

los costos al intentar mantener ventajas a través de actos deshonestos pueden tener graves implicaciones en el desempeño de la empresa e incluso generar desequilibrios por el afán de ocultar el acto.³²

Aunque una empresa pueda tener un beneficio particular por cometer actos corruptos, un entorno de negocios corrupto genera un ambiente nocivo para la competitividad de las empresas. Ya que el éxito de éstas deja de depender de la innovación que genera o de la eficiencia con la que trabajan. Para ser exitosa en un entorno corrupto, una empresa dedicará sus recursos a mantener relaciones y acuerdos informales. Si el éxito depende de acuerdos informales: ¿qué será de la empresa y sus trabajadores cuando llegue un mejor postor?

La decisión de hacer negocios con integridad es una cuestión estratégica para toda empresa. Y aunque desarrollar acciones de integridad representa costos, estos son mucho menores que el costo potencial de un escándalo de corrupción. Hay dos principales tipos de beneficios al hacer negocios con integridad: los internos y los externos a la organización.

Diagrama 3: Beneficios de hacer negocios con integridad



Fuente: Elaborado por IMCO con información de Sheppard, McQuerrey y McNamara.³³³⁴³⁵

³²Matthew Jenkins, *The relationship between business integrity and commercial success* (Noruega: CMI CHR Michelsen Institute, 2017), <https://www.u4.no/publications/the-relationship-between-business-integrity-and-commercial-success.pdf> (Consultado el 03/03/2020).

³³Donald Lee Sheppard, "6 Ways Integrity Can Improve Your Business", Business Know-How, (2020), <https://www.businessknowhow.com/manage/business-integrity.htm> (Consultado el 03/03/2020).

³⁴ Lisa McQuerrey, "Advantages of Business Integrity", *AzCentral*, (s/f), <https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-business-integrity-4551.html> (Consultado el 03/03/2020).

³⁵ Carter McNamara, "10 Benefits of Managing Ethics in the Workplace", *Blog Business Ethics, Culture and Performance (blog)*, (2010), <https://managementhelp.org/blogs/business-ethics/2010/10/23/10-benefits-of-managing-ethics-in-the-workplace/> (Consultado el 03/03/2020).

Favorecer la implementación de buenas prácticas empresariales ayuda a generar una cultura competitiva dentro de la empresa. En cuanto a los empleados, las empresas íntegras aumentan el sentido de pertenencia al no orillar a nadie a actuar en contra de sus valores³⁶. Además, una reputación de integridad ayuda a atraer y contratar empleados íntegros.³⁷

De igual manera, hacer negocios con integridad mejora la toma de decisiones al dar certeza a los empleados. Por otra parte, incrementa la productividad y competitividad de las actividades al orientar y distribuir los recursos de manera adecuada, lo cual contribuye a generar ganancias crecientes y sostenibles basadas en ventajas competitivas reales. Al mismo tiempo, las políticas de integridad disminuyen la posibilidad de desviaciones de conducta que atenten contra el patrimonio de la empresa, por ejemplo, fraudes, robos, filtración de información, entre otros. Por último, y dentro de los beneficios más importantes, facilita el acceso a mercados más exigentes y con regulaciones estrictas.

De igual forma, existen beneficios externos reflejados a nivel sector. La generación y la implementación de buenas prácticas empresariales en materia de integridad son permeables en el sector cuando una empresa, o un grupo, comienzan a implementar y repetir buenas prácticas. Con el paso del tiempo, el resto de la industria y de sus cadenas de proveeduría también las implementarán, lo que genera un ambiente de negocios sustentado en la competitividad y agregación de valor, con beneficios para la productividad y el rendimiento de las inversiones.

A nivel sociedad existen beneficios externos. Las empresas que hacen negocios con integridad contribuyen a un entorno de negocios más ético en los países en los que tienen actividades, lo que genera lazos de lealtad no solo con sus clientes, sino que también con las comunidades.

4.1 Enfoque de riesgos

La integridad empresarial no es un tema reciente, en países desarrollados y en empresas multinacionales representa el resultado de procesos que llevan décadas de gestación. En este sentido, el enfoque de administración de riesgos es utilizado como el principal enfoque para el

³⁶ Luigi Guiso, Paola Sapienza y Luigi Zingales, "How a culture of integrity boosts the bottom line" Ideas for leaders, (2014), <https://www.ideasforleaders.com/ideas/how-a-culture-of-integrity-boosts-the-bottom-line> (Consultado el 15/04/2020).

³⁷ Jordan Bryan, "Create a Culture of Integrity to Improve Corporate Compliance", *Gartner*, (2019), <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/create-a-culture-of-integrity-to-improve-corporate-compliance/> (Consultado el 15/04/2020).

desarrollo de la política de integridad. Tomando en cuenta dos tipos de riesgo: el de cumplimiento y el de corrupción.

El riesgo de cumplimiento está asociado a la posibilidad de pérdidas por multas, sanciones y penalizaciones como resultado de incumplimientos de las leyes o regulaciones. Y es que, aunque las empresas implementen acciones para cumplir con las leyes, siempre existe el riesgo de que estas tengan fallas en su ejecución. **Por lo tanto, el riesgo de cumplimiento nunca va a ser cero.**³⁸

Compliance o cumplimiento son todas las acciones tomadas por una empresa para administrar y mitigar los riesgos. Es un esquema de organización, autorregulación y gestión empresarial encaminados a configurar una persona jurídica sólida y sustentada en la legalidad. El cumplimiento reconoce que es importante actuar para cumplir, actuar para mitigar riesgos, pero sobre todo que las acciones estén cargadas de convicción para terminar con la corrupción.³⁹

Los riesgos de cumplimiento deben considerar, entre otras cosas, el marco regulatorio de todas las jurisdicciones en las que una empresa tiene presencia o de todos los lugares por los que pasan sus mercancías o sus flujos monetarios. Las empresas deben contemplar la existencia de leyes de carácter extraterritorial, las cuales son aplicables a faltas cometidas por una persona física o moral fuera del territorio nacional.⁴⁰

En cuestión de integridad empresarial, cumplir con la ley solo es el punto de partida. Las empresas deben ser capaces de evolucionar y adaptarse a las sociedades con una mayor velocidad que las leyes, al considerar siempre que estas son perfectibles. Para robustecer la política de integridad, adicional a los riesgos de cumplimiento, las empresas deben contemplar los riesgos de corrupción que serán abordados en el Pilar 3.

³⁸ John Spacey, "6 Types of Compliance Risk", *Simplicable (blog)*, (2015), <https://simplicable.com/new/compliance-risk> (Consultado el 15/04/2020).

³⁹ Deloitte, "Los retos de la función de Compliance", *Deloitte*, (s/f), <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/retos-de-la-funcion-compliance.html> (Consultado el 03/03/2020).

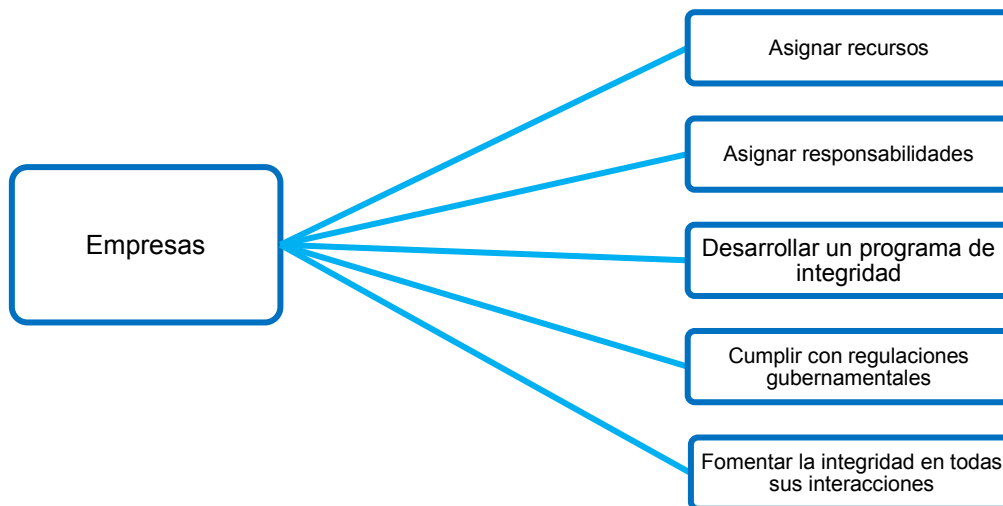
⁴⁰ Diccionario penal Expansión, "Principio de extraterritorialidad", Expansión, <https://www.expansion.com/diccionario-juridico/principio-de-extraterritorialidad.html>.

4.2 El rol de las empresas

En la integridad empresarial existen cuatro principales agentes: las empresas, el gobierno, las organizaciones no gubernamentales y los medios de comunicación.⁴¹ Aunque las empresas deben mantener el liderazgo en la ejecución de las acciones de integridad, cada uno de los agentes tiene un rol distinto que, en suma, ayudan a lograr que la integridad empresarial se vuelva una cultura.

Cada empresa requiere implementar, en la medida de sus posibilidades, acciones para combatir la corrupción. Las acciones de las empresas deben ajustarse a las necesidades de ésta, deben ser suficientes y adecuadas en función del tamaño de la empresa y el volumen de ingresos que la organización tiene. A mayor tamaño e ingresos, mayor es la responsabilidad que esta debe asumir, y viceversa, a menor tamaño e ingresos, sigue existiendo responsabilidad, sin embargo, el nivel de exigencia no será el mismo.

Diagrama 4: Principales acciones de integridad a desarrollar por las empresas



Fuente: Elaborado por IMCO.

- **Asignar recursos**, tanto económicos como humanos, **para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan la política de integridad** y sean capaces de

⁴¹ Edelman, 2018 *Edelman Trust Barometer Global Report*, 2018, https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf.

aplicarla día a día y ante dilemas específicos. Los recursos deben ser suficientes para llegar a todos los socios comerciales, proveedores y servicios subcontratados.

- **Asignar responsabilidades.** Deben existir encargados en las diferentes áreas de la empresa que trabajen de manera coordinada para cumplir con las políticas de integridad. Es importante tener absoluta claridad en el reparto de responsabilidades para no dejar vacíos en la implementación de la política de integridad.
- **Desarrollar una política de integridad** con acciones coordinadas y basadas en un análisis de riesgos de corrupción. Entre otras cosas, debe incluir un código de ética acompañado de acciones de difusión y monitoreo que garanticen su cumplimiento. El programa también debe contemplar canales de denuncia, sesiones de entrenamiento y controles internos en puntos específicos de riesgo.
- **Cumplir con las regulaciones gubernamentales.** Todas las empresas deben alinearse a las disposiciones anticorrupción que cada legislación demande. Algunos países tienen legislaciones más laxas que otras y en otros aún no existe una regulación que determine las responsabilidades de las empresas que cometan actos de corrupción. No obstante, las empresas deben estar preparadas siempre para cumplir, incluso con la regulación más exigente.
- **Fomentar la integridad en todas sus interacciones.** Cada empresa es distinta de acuerdo con su giro, por lo que cada una tiene diferentes relaciones comerciales y financieras con sus clientes, proveedores y Gobierno. Las acciones del programa de integridad deben abarcar todas las interacciones y lograr transmitir el mensaje de ser una empresa que respeta las leyes y rechaza cualquier tipo de desviación.

PILAR 2:

LOS LIDERES DE LA INTEGRIDAD EMPRESARIAL



Introducción

El **Pilar 2: Los líderes de la integridad empresarial** explica por qué las empresas requieren de una dirección que sea consciente del valor de hacer negocios con integridad y que se responsabilice de proteger a la organización de los riesgos de corrupción existentes. Proteger a una empresa de la corrupción depende de las decisiones encaminadas a asignar recursos y personal suficiente para desarrollar capacidades **y especializar al personal necesario para el diseño, implementación y monitoreo de una política de integridad adecuada a las necesidades del negocio.**

Esto puede verse reflejado a través de la existencia de roles especializados dentro de una empresa. Después de realizar una búsqueda de información de cada empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, a través de información pública de las empresas y en los respectivos códigos de ética, el IMCO sólo pudo identificar un equipo dedicado a llevar los temas de integridad, ética o anticorrupción en el 36% de ellas. Además, solo fue posible identificar a un oficial o director de cumplimiento en el 30% de ellas, mientras que solo el 34% tiene instaurado un comité de ética. La existencia de estos tres aspectos es crucial para las organizaciones que desean hacer realidad la frase “hacer negocios con integridad”.

Además de las estructuras, mecanismos y roles en la alta dirección, también es importante que los rangos medios de todas las áreas sean capaces de permear la cultura de la integridad en el desempeño de sus roles e interacciones diarias. Por lo que éstos deben de tener un monitoreo y capacitación constante de las políticas y procesos instaurados para poder aplicarlos y compartirlos con los trabajadores a su cargo.

Una política de integridad solo podrá ser exitosa en la medida en la que la alta dirección muestre un compromiso claro en los mensajes institucionales, actividades y recursos de la empresa. Al mismo tiempo que es fundamental que todo el personal dentro de una empresa conozca y aplique los lineamientos de la política de integridad en sus actividades cotidianas. Para esto es fundamental que todo empleado tenga perfectamente claros los canales o materiales a los cuales debe de acudir en caso de tener un problema o de requerir guía.

Cuadro de texto 1: Las empresas de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV)⁴²

El IMCO utilizará como ejemplo de referencia a las empresas que están listadas en la BMV para medir el nivel de integridad empresarial en el ambiente de negocios del país a través de diversas métricas y ejemplos.

Después de fusionar la lista del mercado de deuda y las del mercado de capitales, se eliminó a las empresas que aparecían en ambas; además se descartó del análisis a las empresas paraestatales, las que ya no tienen actividades, las que no fueron localizadas en internet y a las que aparecían varias veces pero que en realidad pertenecen al mismo grupo.

Finalmente, se analizaron 190 empresas. ¿Por qué el IMCO escogió a este grupo?

- ✓ El 94% de las empresas que cotizan en la BMV son empresas grandes de más de 500 y hasta 200 mil empleados como Walmart de México y FEMSA.
- ✓ El grupo de empresas que cotizan en la bolsa tiene la capacidad financiera y organizacional de implementar las mejores prácticas del mercado.
- ✓ Estas empresas cuentan con grandes cadenas de proveeduría y un vasto número de clientes con los que deberían de aplicar y compartir las mejores prácticas e invitarlos a sumarse a la cultura de la integridad.
- ✓ Más del 70% de estas empresas son de origen mexicano y en algunos casos de origen familiar. Dentro de este grupo, algunas continúan siendo mexicanas en su totalidad, otras se han fusionado con compañías de otros países convirtiéndose en multinacionales y algunas se han expandido y adquirieron empresas de otros países, o bien, han sido adquiridas.
- ✓ Aproximadamente el 60% son empresas que tienen actividades o exportan sus productos a otros países como: Estados Unidos, Alemania, España, Francia, Reino Unido, Japón, China, Marruecos, Egipto, Colombia, Brasil, Chile, Costa Rica. Por ello, no solo deben de cumplir con las leyes anticorrupción mexicanas, sino también con las de otros países.
- ✓ En este grupo hay empresas de, por lo menos, 18 sectores diferentes de la economía, por mencionar algunos: el bancario y de servicios financieros, la construcción y elaboración de

⁴² BMV, "Bolsa Mexicana de Valores", Grupo BMV, <https://www.bmv.com.mx/>.

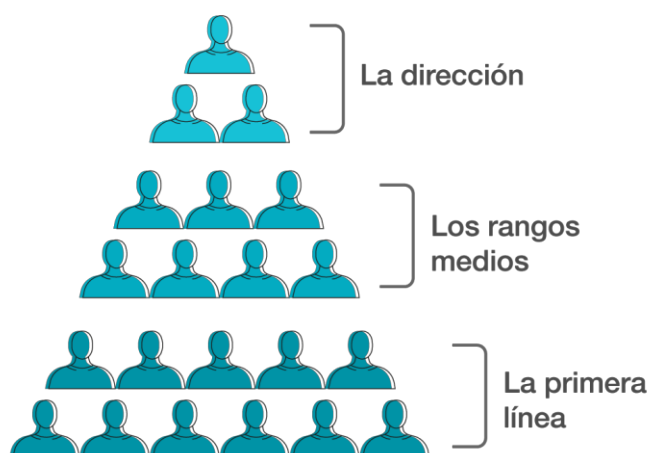
materiales, el automotriz, el de transporte y almacenamiento, el del comercio al por mayor, el de telecomunicaciones, el energético, entre otros.

- ✓ Para poder listarse en la BMV, las empresas deben de cumplir con una lista de requisitos, entre ellos contar con una estructura de Gobierno Corporativo.
- ✓ Al ser empresas públicas, un mayor número de personas pueden acceder a comprar acciones, lo cual les exige ser aún más transparentes.
- ✓ Finalmente, las empresas que cotizan en bolsa son un sector importante por el cual las autoridades gubernamentales pueden iniciar las actividades de vigilancia y monitoreo.

1. La integridad en todos los niveles

La cultura de la integridad debe llegar a todos los niveles de la organización. A pesar de que las empresas suelen trabajar mediante estructuras jerárquicas, en las que cada miembro tiene una función y un rol distinto, cada colaborador debe representar los valores de la empresa y actuar con integridad. Todo conforme a su rol, nivel de acción y toma de decisiones dentro de la organización.⁴³

Diagrama 1: La pirámide de una organización



Fuente: Elaborado por el IMCO.

⁴³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), https://books.google.com.mx/books?id=DIgHIT34jCUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (Consultado el 16/07/2020).

La dirección es la estructura más alta en la pirámide de una organización. Está conformada por las personas responsables de dirigir a la empresa, fijar objetivos a largo plazo y establecer nuevas estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos planteados. Este grupo incluye además de los roles directivos, a los miembros de la estructura societaria; miembros del consejo de administración, la junta general de accionistas, entre otros.⁴⁴

Los rangos medios⁴⁵ son las posiciones que le reportan a la dirección de manera directa y que tienen a su cargo los equipos conformados por la base. Algunos ejemplos son los gerentes senior o de roles especializados como operaciones, marketing, tecnologías, entre otros. En algunos casos, pueden entrar las variantes como supervisores, jefes y coordinadores.

La primera línea⁴⁶ es el personal operativo que realiza las actividades cotidianas de la empresa y que no participa directamente en la toma de decisiones. Algunos ejemplos de estos roles son: contadores, ingenieros, representantes de servicio al cliente, analistas, consultores, auxiliares, mensajeros, choferes, ejecutivos, secretarios, recepcionistas, vendedores, repartidores o becarios.⁴⁷

Es importante remarcar que la integridad debe promoverse en todos los niveles, ya que la corrupción y las desviaciones de comportamiento pueden suceder en cada nivel dentro de una organización. El Reporte de las Naciones de 2020⁴⁸ muestra la posición de las personas que cometen un acto de corrupción al interior de las empresas sin que exista una clara distinción de un nivel sobre de otro.

⁴⁴ Stephen P. Robbins y Timothy Judge, *Comportamiento Organizacional* (México: Pearson Educación, 2009), https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_-_Stephen_P._Robbins_y_Timothy_A._Judge (Consultado el 16/07/2020).

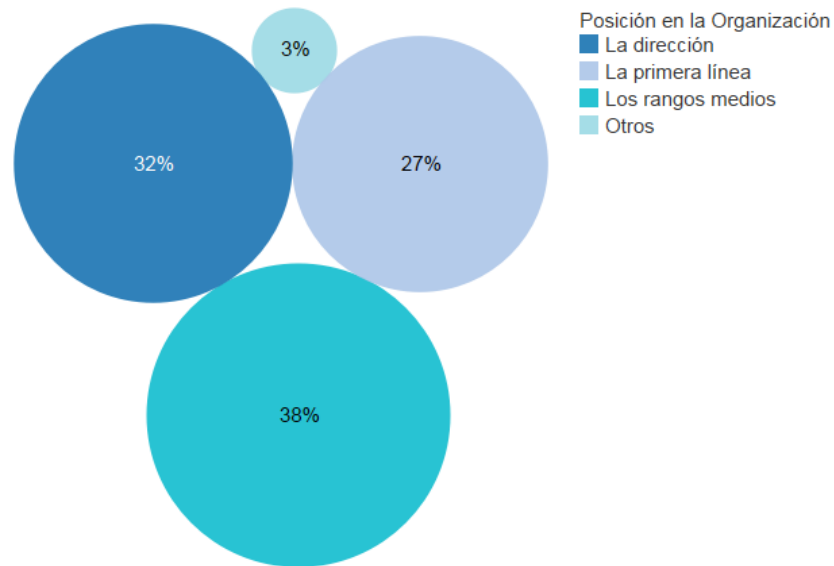
⁴⁵ Jane Smith, "What Is Considered to Be an Ethical Supervisor?", *Chron*, (S/f), <https://smallbusiness.chron.com/considered-ethical-supervisor-34710.html> (Consultado el 16/07/2020).

⁴⁶ IIA, *IIA Declaración de Posición: Las Tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control* (Florida: IIA, 2013), <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

⁴⁷ PwC Servicios de Assurance y Auditoría, "Prevención de lavado de dinero", PwC, <https://www.pwc.com/mx/es/servicios-assurance-auditoria/proteccion-lavado-de-dinero.html> (Consultado el 16/07/2020).

⁴⁸ ACFE, *Report to the Nations 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse* (Austin: ACFE, 2020), <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

Gráfica 1: Casos de fraude según la posición del colaborador



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, 2020.

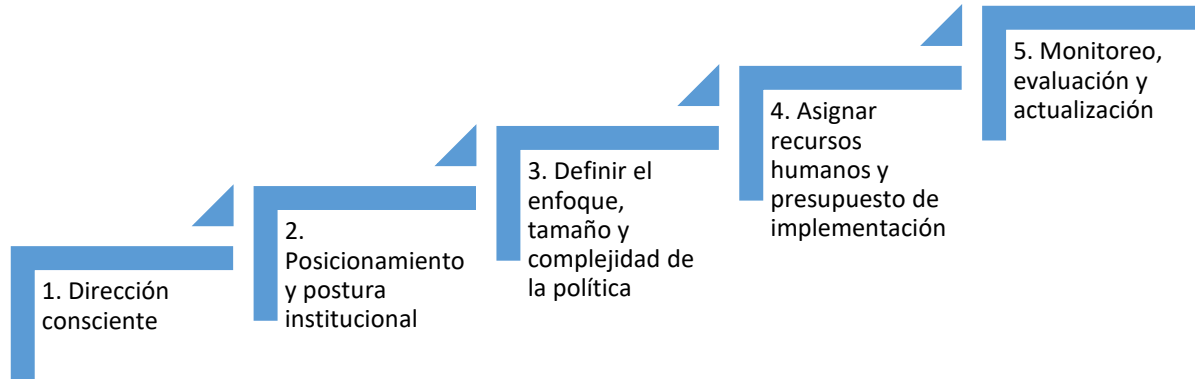
1.1 El liderazgo de la dirección

El liderazgo de la dirección queda establecido mediante una postura institucional, es decir, los puntos de vista y opiniones que una organización tiene respecto a un tema. Ésta es conocida en el mundo de los negocios como “tone at the top”⁴⁹ o “tono de la dirección”, y que en este trabajo llamaremos “liderazgo de la dirección”.

En materia de integridad y combate a la corrupción, existen cinco pasos que forman un círculo virtuoso en el que la dirección puede mostrar su liderazgo. Aunque las acciones se muestran por pasos, en realidad son un flujo circular que debe repetirse dentro de una empresa:

⁴⁹ PwC, *Tone from the Top Transforming words into action*, (Londres: PwC, 2010), <https://pwc.blogs.com/files/tone-from-the-top.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

Diagrama 2: El liderazgo de la dirección



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Paso 1: La dirección debe estar convencida del valor de implementar acciones de integridad. Si no lo está y no asume un compromiso claro, es casi un hecho que no sucederá un cambio positivo en la organización. Este tipo de iniciativas difícilmente pueden surgir con suficiente fuerza por parte de otra área de la empresa o de algún empleado con un rango menor.⁵⁰

Paso 2: La alta dirección debe transmitir el posicionamiento de rechazo y cero tolerancias a la corrupción consistentemente. Esto debe quedar reflejado en las acciones del día a día, como ejemplo de coherencia entre lo que se dice, se hace y se pide al resto de los colaboradores.⁵¹

Paso 3: La dirección es quien inicialmente define el a) enfoque, b) tamaño y c) complejidad de la política de integridad:

⁵⁰ICC, *ICC Rules on Combating Corruption* (Paris: ICC, 2011), <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2011/10/ICC-Rules-on-Combating-Corruption-2011.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

⁵¹ Thomas R. Fox, "The six principles of a best practices anti-corruption program under the UK Bribery Act Guidance - part I", *FCPA Compliance & Ethics (Blog)*, (2010), <http://fcpacompliancereport.com/2010/09/the-six-principles-of-a-best-practices-anti-corruption-program-under-the-uk-bribery-act-guidance-part-i/> (Consultado el 28/05/2020).

a) Enfoque: La dirección podrá definir si la política de integridad se basará únicamente en el cumplimiento regulatorio, o si es que se añadirán acciones de autorregulación o, en el mejor de los casos, guiarse por las mejores prácticas del mercado.

b) Tamaño: No existen modelos únicos, estará definido por la cantidad de recursos disponibles.

c) Complejidad: La cantidad de nuevos procesos y controles que desean implementarse y las características que tengan.

El enfoque, tamaño y complejidad deben ajustarse cada año basado en las necesidades y recursos disponibles de la empresa basados en un diagnóstico elaborado mediante una Evaluación de Riesgos de Corrupción (ERC).

Paso 4: Asignar recursos humanos y presupuesto suficientes para la creación de las políticas, procesos y sistemas requeridos.

Determinar si la empresa cuenta con recursos humanos suficientemente capacitados para implementar la política de integridad y definir, en su caso, las reestructuraciones necesarias. Debe considerarse la contratación de personal nuevo, o bien, de algún servicio externo que ayude con el desarrollo de la política de integridad.

Asignar presupuesto exclusivo para el desarrollo de la política de integridad. A pesar de que en un inicio la inversión debe ser mayor, es un rubro que tiende a estabilizarse. Esto se debe a que el presupuesto del diseño e implementación no es el mismo que el de monitoreo, evaluación y actualización. No obstante, todos los años, el presupuesto debe dejar un margen para remediar y atender las contingencias que pueden llegar a surgir.

Paso 5: Parte del liderazgo de la dirección se manifiesta en su capacidad de establecer comunicación proactiva y oportuna con los rangos medios. Este nivel debe mostrar disponibilidad para responder dudas, ayudar y atender de manera oportuna las inquietudes, además de mantenerse informado de los riesgos de corrupción que puedan derivar de nuevos proyectos o

negocios. En todo momento, la alta dirección debe atender recomendaciones o acciones que el equipo de integridad reporte.⁵²

Finalmente, y pese a que en México no lo establece en la ley, existen legislaciones anticorrupción de otros países como Estados Unidos, Reino Unido y Canadá, que obligan a las personas morales a demostrar pruebas del compromiso de la dirección para no cometer actos de corrupción y actuar con integridad.

El Departamento de Justicia de Estados Unidos⁵³ establece los siguientes como algunos de los factores determinantes para la evaluación positiva de una política de integridad:

a) La participación activa de los altos mandos de la empresa en la aplicación de la política de integridad, b) la asignación de recursos y capacidad de operación del equipo de integridad y c) entrenamientos y capacitaciones constantes que aseguren que la política de integridad es comprendida por todos los empleados de la organización.

De esta manera, contar con documentos que comprueben que los 5 pasos de la alta dirección se llevan a cabo, añadiría un valor deseable en la implementación de la política de integridad. Firmar por escrito el compromiso, llevar un registro de las reuniones de discusión, tener información oportuna de los presupuestos asignados anualmente para la política de integridad, son algunos ejemplos para documentar el compromiso de la alta dirección.

1.2 El liderazgo de los rangos medios

En las empresas medianas y grandes es común que la dirección se encuentre alejada de las actividades de los rangos medios y de la primera línea.⁵⁴ Por ello, el compromiso de los rangos medios es crucial para el éxito de una cultura de integridad en la empresa, ya que son los primeros

⁵² Matthew Stephenson, "Guest Post: Compliance Culture in Emerging Markets — Tone at the Top or Tone in the Middle?", *GAB (Blog)*, (2014), <https://globalanticorruptionblog.com/2014/09/15/guest-post-compliance-culture-in-emerging-markets-tone-at-the-top-or-tone-in-the-middle/> (Consultado el 28/05/2020).

⁵³ U.S. Department of Justice, Criminal Division "Evaluation of Corporate Compliance Programs" (2020), <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> (Consultado el 29/05/2020).

⁵⁴ Kirk Hanson, "Creating "Tone in The Middle", *Markkula Center for Applied Ethics at Santa Clara University*, (2008), <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/ethics-and-the-middle-managertone-in-the-middle/> (Consultado el 16/07/2020).

en identificar la falta de compromiso por parte de la dirección, o situaciones de riesgo en las actividades de la primera línea.

Si no existen las estrategias adecuadas, la asignación de tiempo o el interés suficiente por parte de este grupo, las acciones de integridad pueden llegar a verse frenadas o cumplidas al mínimo estándar, sin generar el cambio cultural esperado.

El enfoque, a diferencia de la dirección, es distinto. A los rangos medios les corresponde ejecutar las acciones establecidas por la dirección. Los rangos medios serán los encargados de aterrizar y traducir las políticas establecidas en las operaciones de la empresa. Por esta razón, el rol que desempeñan los rangos medios tiene un efecto multiplicador. Sin duda, el liderazgo de la dirección ayuda a disminuir los riesgos de corrupción, pero tomar acciones en las posiciones medias los disminuye aún más.⁵⁵

En los rangos medios también recae, en buena medida, la evaluación del resto de los colaboradores y transmitir los objetivos que cada miembro tiene en el desempeño de sus funciones. En este punto, la organización requiere incorporar métricas de desempeño en las que no se valore a una persona únicamente en términos de alcanzar objetivos comerciales o de productividad, sino que también se consideren cuestiones de ética e integridad. Es necesario tener presente que los objetivos deben alcanzarse sin la necesidad de estirar o violar los estándares éticos de la organización.⁵⁶

Por lo tanto, para que el liderazgo de los rangos medios sea efectivo en términos de la creación de una cultura de la integridad, algunos de los comportamientos deseables son los siguientes.^{57,58}

⁵⁵KPMG, "Tone at the top, middle and frontline", 2017, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/za/pdf/2017/02/16342MC%20Fraud%20Risk%20Management.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

⁵⁶ Bernhard Bachmann, *Ethical Leadership in Organizations: Concepts and Implementation* (Switzerland: Springer International Publishing, 2017), https://books.google.com.mx/books?id=H3D_DAAAQBAJ&pg=PA54&lpq=PA54&dq=Ethical+Responsibilities+of+Supervisors+The+Tone+at+the+Middle&source=bl&ots=Ghf7MqiNoA&sig=ACfU3U1-yjdVAP9ALAfOqiO-xiV5wIOSNA&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiq84yAndXpAhVOb60KHVuWDdMQ6AEwCXoECAoQAQ#v=onepage&q=Ethical%20Responsibilities%20of%20Supervisors%20The%20Tone%20at%20the%20Middle&f=false (Consultado el 16/07/2020).

⁵⁷ Marsha Ershaghi, "5 Practical Steps for Creating a Compliant Tone in the Middle", *LRN (Blog)*, (2015), https://medium.com/@LRN_Insights/5-practical-steps-for-creating-a-compliant-tone-in-the-middle-2c65746f06fc (Consultado el 28/05/2020).

⁵⁸ Gael O'Brien, "Managers and Ethics: The Importance of 'Tone in the Middle'", *Business Ethics*, (2012).

- 1) Generar una atmosfera de confianza en su equipo de trabajo, crear un espacio seguro donde sus colaboradores puedan expresarse y externar inquietudes.
- 2) Comunicación constante. Fomentar el diálogo y la retroalimentación de cómo se manejan las cosas en la organización.
- 3) Dar ejemplos a los colaboradores de cuáles serían comportamientos adversos a los valores de la organización.
- 4) Detectar y anticiparse a los dilemas éticos que pudieran surgir. Proporcionando herramientas a los colaboradores de cómo resolverlos.
- 5) Mostrar apertura al cambio. Evitar posturas como: "así es como lo hacemos aquí", "así es como siempre se ha hecho", "así me lo enseñaron a mí".
- 6) Tomar cartas en el asunto cuando un colaborador haga un reporte. Escalar los casos y nunca desechar los reportes sin antes consultarlo e informar al área competente.
- 7) Cumplir con las capacitaciones anticorrupción y dar facilidades para que el personal a su cargo también cumpla.

Buena parte de los grandes escándalos de corrupción en las empresas son cometidos por miembros de la dirección, en donde los rangos medios pueden no estar involucrados. Sin embargo, puede ser que se vean involucrados de dos formas distintas:

- 1) Cuando el colaborador está coludido por completo
- 2) Cuando los colaboradores solo siguieron/cumplieron órdenes, sin tener la posibilidad de generar un contrapeso que frene la ejecución de decisiones no éticas.

Es importante que la política de integridad sea capaz de distinguir ambos casos y ofrecer a cada miembro de la organización la información y guía para detectar un mal comportamiento incluso si es ordenado por un superior, así como el canal adecuado para reportarlo.

1.3 El liderazgo de la primera línea

Por el margen de toma de decisiones y de recursos que maneja, un empleado de la primera línea no puede cometer grandes actos de corrupción. No obstante, sí podría cometer algún ilícito

Business Ethics, "Managers and ethics: the importance of the tone of the middle", "<https://business-ethics.com/2012/02/28/9027-managers-and-ethics-the-importance-of-tone-in-the-middle/> (Consultado el 28/05/2020).

que comprometa a la organización o ser testigo de algún acto que cometan sus pares o sus superiores.⁵⁹

En ese sentido, el liderazgo de la primera línea en la cultura de la integridad depende principalmente de dos aspectos: a) que cada integrante se asuma a sí mismo como portador de la integridad y los valores de la empresa, b) que cada integrante esté consciente de que sus acciones generan un impacto en la organización.⁶⁰

Estos dos factores dependen del rol que desempeñan los rangos medios y la dirección, ya que la organización debe ser incluyente y lograr que la cultura de la integridad llegue a todos los niveles, y a su vez empoderar a la primera línea para que tenga una parte activa en los procesos y acciones que la empresa disponga.⁶¹

Los integrantes de la dirección transmiten el mensaje y predicán con el ejemplo hacia los rangos medios que, a su vez, hacen lo mismo con la primera línea. Este flujo es cierto, sin embargo, deben existir mecanismos bien definidos para que esto ocurra a la inversa. Es decir, que cada colaborador de la empresa (sin importar su nivel dentro de la jerarquía) tenga la capacidad de retroalimentar, señalar deficiencias y plantear mejoras de las acciones de integridad implementadas.

La organización debe otorgar las condiciones necesarias para que cada uno de sus miembros tenga la capacidad de señalar y denunciar los comportamientos no éticos de sus pares o superiores, el cual es un tema tratado en el Pilar 5 de este estudio, que está dedicado especialmente a la cultura de denuncia dentro de una organización.

⁵⁹ LRN Corporation, *The 2015 Ethics and Compliance Effectiveness Report* (Los Ángeles: LRN Corporation, 2015), <https://content.lrn.com/research-insights/pei-report-2015> (Consultado el 28/05/2020).

⁶⁰ Bond, Mango and Transparency International, "Doing good without bribery" (Bond, 2011), , <https://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/training/doing-good-without-bribery/> (Consultado el 16/07/2020).

⁶¹ Gala True, Leslie B. Alexander y Kenneth A. Richman, "Misbehaviors of Front-Line Research Personnel and the Integrity of Community-Based Research", *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics: An International Journal* 6, no. 2 (2011), <https://www.jstor.org/stable/10.1525/jer.2011.6.issue-2> (Consultado el 16/07/2020).

2. El equipo de integridad

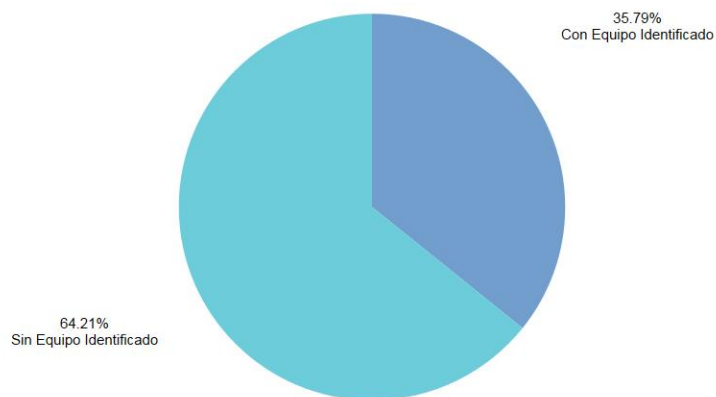
En cuestiones de integridad, la decisión de constituir un equipo orientado a este tema es una de las acciones más importantes de una empresa. Dentro de las mejores prácticas implementadas se encuentra la conformación de un equipo que suele llamarse equipo de cumplimiento.⁶²

Tomando como muestra a las empresas que cotizan en la BMV⁶³, el IMCO realizó una búsqueda de información con el objetivo de identificar tres aspectos principales:

- Si la empresa cuenta con un equipo de integridad.
- Si la empresa cuenta con un oficial de cumplimiento.
- Si la empresa cuenta con un comité de ética.

El objetivo de este ejercicio medir el interés del sector privado por consolidar equipos de integridad al interior de las empresas. Dado que las empresas no están obligadas a transparentar la información respecto a si cuentan con un equipo de integridad, un oficial de cumplimiento o un comité de ética, no es posible asumir por completo que los aspectos no localizados durante esta revisión son inexistentes. Puede ser que estén presentes, pero que la información no sea pública o visible.

Gráfica 2: Empresas de la BMV con un equipo de cumplimiento



Fuente: Elaborado por el IMCO.

⁶² PwC, “The next big leap: Forging a more effective and influential compliance function”, 2016, <https://www.pwc.com/it/it/industries/banking-capital-markets/assets/docs/banking-compliance-survey.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

⁶³ BMV, “Grupo BMV”, Bolsa Mexicana de Valores, <https://www.bmv.com.mx/> (Consultado el 16/07/2020).

Solamente fue posible identificar un equipo de integridad para el 36% de las empresas que cotizan en la BMV. Para considerar su existencia, se tomó en cuenta 1) que se le mencione explícitamente en el código de ética, 2) que esté referido en alguna de las pestañas principales de la página web de la empresa, 3) que se identifique en LinkedIn a algún empleado de la compañía que reporte trabajar actualmente en esa área, o bien, que desarrolle las actividades que normalmente realiza un equipo de integridad. Dado que no se cuenta con fuentes oficiales de información, este dato es solo una aproximación.

2.1 Temas y responsabilidades del área

Más allá del nombre del equipo, la parte fundamental se encuentra en que la dirección determine qué tan amplia será la gama de temas que tendrán bajo su responsabilidad. Esto depende del giro y tamaño de la empresa, así como del enfoque y la profundidad con la que deben de revisar los temas. Según la encuesta de la firma PricewaterhouseCoopers, los temas compartidos que suele asumir el área de ética y cumplimiento son:⁶⁴⁶⁵

⁶⁴ Cari N. Stinebower et al., "Compliance & crisis management: Danger and Opportunity", *Global Compliance, Ethics, and Crisis Management*, (2016), <https://www.crowell.com/NewsEvents/Publications/Articles/Global-Compliance-Ethics-and-Crisis-Management> (Consultado el 16/07/2020).

⁶⁵ ASCOM, *Libro blanco sobre la función de Compliance* (Madrid: Asociación Española de Compliance, 2017), <https://www.asociacioncompliance.com/wp-content/uploads/2017/08/Libro-Blanco-Compliance-ASCOM.pdf>.

Diagrama 3: Temas del área de ética y cumplimiento



Fuente: Elaborado por IMCO con información de PWC y Croweell.

2.2 Áreas de experiencia

Para que el equipo de integridad pueda cumplir con las responsabilidades que se le asignen, requiere tener conocimientos especializados y perfiles multidisciplinarios que en su conjunto consoliden la experiencia necesaria para desarrollar sus actividades⁶⁶:

Análisis de datos: capacidad de analizar datos, procesar información que permita agilizar la carga de trabajo, generar indicadores, métricas y utilizar análisis de datos en los procesos implementados y en sus resultados.

Análisis de procesos: para procesos ya existentes es necesario que el equipo conozca en cuáles de ellos existe un riesgo de corrupción, identificar sus deficiencias al momento de la aplicación y tener la capacidad de remediar sus deficiencias. En los nuevos procesos se debe identificar en

⁶⁶ Robert Walters, "The role of a compliance officer", Robert Walters (Blog), (S/f), <https://www.robertwalters.us/blog/the-role-of-a-compliance-officer.html> (Consultado el 16/07/2020).

qué zonas de riesgo de corrupción hace falta implementar un nuevo control que ayude a mitigar los riesgos, planear, diseñar, dar soporte y monitoreo.

Auditoría: poseer los conocimientos y la autoridad para poder hacer inspecciones, verificaciones y solicitudes de información a todas las áreas de la empresa y terceros.

Capacidad de investigación: dentro de la empresa pueden detectarse sucesos que ameritan ser investigados. En caso de que la empresa no tenga un área forense, el equipo de integridad requiere tener conocimientos para la elaboración de una investigación por fraude o por pago de sobornos, entre otros.

Conocimiento del mercado y de la industria: conocer a qué se dedica la empresa, cuáles son las condiciones de la industria, quiénes son los principales competidores, clientes, proveedores, reguladores y partes del Gobierno con las que interactúa.

Debida diligencia: tener la capacidad de verificar de manera previa quiénes son las personas con las que se van a establecer relaciones de negocio e identificar si existen riesgos de corrupción o de algún otro tipo. No confundir con “debida diligencia financiera”.

Estrategias de comunicación interna y externa: capacidad de comunicar objetivos, mediante la inclusión de todos los niveles de la empresa y la generación de trabajo colaborativo basado en los valores institucionales.

Interpretación de requisitos legales: capacidad de interpretar las regulaciones que apliquen a la empresa y comunicarlas al resto de la organización, con el objetivo de diseñar acciones concretas para atender los riesgos de cumplimiento.

Metodologías de evaluación de riesgos: el equipo debe poseer conocimiento de los posibles riesgos de corrupción que tiene y que puedan llegar a surgir. Estar familiarizado con esta metodología significa tener la capacidad de identificar los riesgos, priorizarlos, jerarquizarlos e implementar acciones de mitigación y adaptación.

Recursos Humanos: conocer el número y las condiciones de los colaboradores, si hay personal subcontratado, cómo se gestionan y administran, en términos generales, los recursos humanos dentro de la empresa.

Tecnologías de la información y la comunicación: con el creciente uso de las TIC's, las empresas deben considerar cuál es el uso de estas herramientas y sus riesgos. Aunque, por otro lado, las empresas deben tener la capacidad técnica para que las TIC's se vuelvan un aliado de la ética y el cumplimiento que ayude a cumplir con sus objetivos.

2.3 Sinergias del equipo de cumplimiento con el resto de la empresa

En una empresa, la sinergia sucede cuando los objetivos son alcanzados gracias a la fluidez y los acuerdos realizados entre las diferentes áreas del negocio, logrando superar las resistencias técnicas y humanas.⁶⁷ Para el caso del equipo de cumplimiento, hacer sinergias con el resto de la empresa significa trabajar en conjunto con otras áreas para lograr la correcta ejecución de la política de integridad.

Concientizar a todas las áreas de que el trabajo que realiza el equipo de cumplimiento es relevante para la empresa, es una tarea crucial que no depende del área de cumplimiento sino del liderazgo y el mensaje que mande la dirección. El equipo de cumplimiento tiene que identificar a sus principales aliados en el resto de las áreas y departamentos, ya que ellos serán los que vigilen el correcto funcionamiento de la política de integridad.

Entre más pequeño sea el equipo de cumplimiento, más tendrá que apoyarse en el trabajo del resto de las áreas. Por lo que las responsabilidades dentro de la política de integridad deben asignarse de manera concreta y formal. Los ámbitos en los que se suele requerir mayor apoyo son del área legal, de finanzas y de recursos humanos.

Las acciones de integridad deben de estar planteadas con un doble propósito, para el propósito de la integridad, pero también deben de generar valor al área que las ejecuta, organizando algún proceso, mejorar lo actualmente existente para que no solo sea visto como más tareas sino como algo que facilitará su trabajo.

⁶⁷ Business Partner, "Business Tactics 2019: The Significance of Synergy Between Leadership & Compliance", *Business Partner Magazine*, (2019), <https://businesspartnermagazine.com/business-tactics-2019-significance-synergy-between-leadership-compliance/> (Consultado el 16/07/2020).

2.4 Oficial de ética y cumplimiento

Existe una necesidad creciente de contar con un profesional que sea líder de los aspectos de ética y cumplimiento. El oficial de cumplimiento es la principal posición dentro de una empresa que lleva el liderazgo de las acciones de integridad. La expectativa es que, al ser el líder del equipo de integridad, su experiencia y conocimientos abarque la capacidad de coordinar los temas previamente mencionados.⁶⁸

Sin embargo, hasta el momento en México no existe ninguna regulación en el ámbito anticorrupción⁶⁹ que obligue a las empresas a contar con un oficial de cumplimiento, ni que defina a detalle cuáles deben ser sus conocimientos y cualidades para poder desarrollar la profesión.

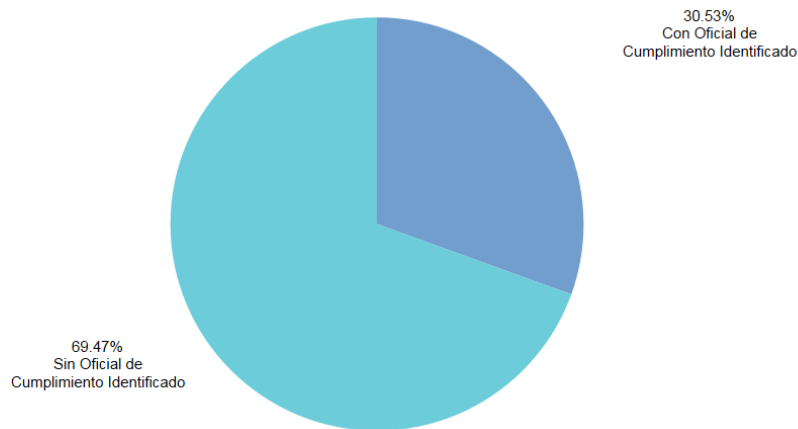
Solamente fue posible identificar un oficial de cumplimiento para el 30% de las empresas que cotizan en la BMV. Se consideraron como válidas las personas que aparecen como oficial de cumplimiento, como director de cumplimiento y sus respectivos términos en inglés.

Este porcentaje es cercano, pero inferior al del equipo de cumplimiento, que es del 36%. Esto puede deberse a la existencia de personas en una empresa que se dedican a atender los temas de ética y corrupción. Estas no necesariamente tienen un oficial de cumplimiento al mando o bien, la persona que es el líder de estas actividades tiene un rango menor, por ejemplo, un gerente de cumplimiento que es parte de la dirección legal, pero que no tiene el rango de director.

⁶⁸ Danilo Lugo, "El oficial de cumplimiento y sus funciones operativas", CCN, (2014), <https://www.controlcapital.net/noticia/1629/firmas/el-oficial-de-cumplimiento-y-sus-funciones-operativas.html> (Consultado el 28/05/2020).

⁶⁹ En México la Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció que las empresas clasificadas como Fintech, debían tener un oficial de cumplimiento certificado para obtener su permiso de operación. Para el caso de las Fintech la figura del CO está enfocada a la prevención del lavado de dinero, no a temas anticorrupción.

Gráfica 3: Empresas de la BMV con oficial de cumplimiento identificado



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Condiciones necesarias para el oficial de cumplimiento

La decisión de crear la figura de oficial de cumplimiento en una empresa debe ir acompañada de las condiciones necesarias para que su rol no sea únicamente estético.⁷⁰ Para ello, su figura debe de ser creada con las siguientes atribuciones:

- Estar a la altura y tener la relevancia del resto de los oficiales/directores de la junta directiva.
- Tener voz y voto en las decisiones importantes de la empresa, con el objetivo de que la visión de cumplimiento e integridad exista siempre en la toma de acciones de la compañía.
- Contar con la autoridad y legitimidad necesarias ante el resto de las áreas.
- Disponer de un equipo con las capacidades necesarias y de soporte administrativo para alcanzar los objetivos propuestos.
- Contar con presupuesto anual propio para atender las actividades del área de manera satisfactoria.
- Poseer suficiente autonomía de la administración, esto incluye tener acceso directo a la junta directiva, al comité de ética o de auditoría.

⁷⁰KPMG, “Cinco cuestiones clave sobre: El rol del Compliance Officer”, 2015, https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Test_Compliance_12.pdf, (Consultado el 28/05/2020).

Rol del oficial de cumplimiento

Una vez que el oficial de cumplimiento cuenta con las atribuciones y medios necesarios para desempeñar sus funciones, su rol será el siguiente:⁷¹⁷²⁷³

- Rendir informes y reportar hallazgos relevantes a la dirección y al consejo de administración.
- Proporcionar ideas, asesoría y soporte a la dirección sobre los posibles riesgos e incumplimientos de la empresa.
- Comunicar el valor que el área de cumplimiento genera a la empresa.
- Garantizar la obtención de recursos humanos y monetarios suficientes para el área de cumplimiento.
- Entender las necesidades del negocio y la estrategia organizacional
- Conocer ampliamente la operación de la empresa.

2.5 El comité de ética y cumplimiento

El código de ética es el lineamiento más importante dentro de una organización, del cual hablaremos a profundidad en el pilar 4, y necesita de un órgano que vigile su cumplimiento. Por ello, las empresas han creado comités de ética y cumplimiento para hacer frente a los casos, reportes y dilemas éticos.⁷⁴

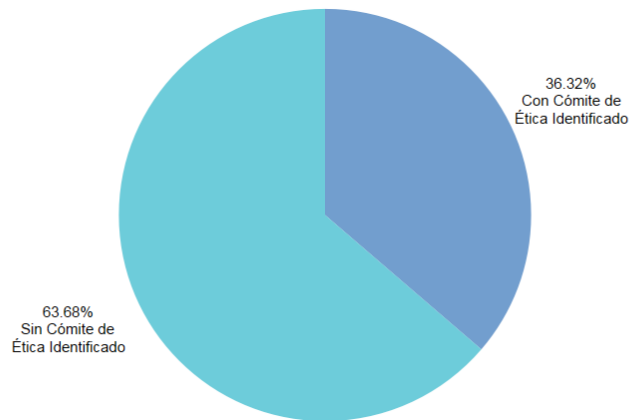
⁷¹ Adriana Peralta, “¿Qué es el compliance officer? Rol, perfil, alcance y responsabilidades”, *El Economista*, (2018), <https://www.eleconomista.com.mx/gestion/Que-es-el-compliance-officer-Rol-perfil-alcance-y-responsabilidades-20180801-0087.html> (Consultado el 28/05/2020).

⁷² Luis Dantón Martínez Corres, “Compliance 3.0, los expertos que se suman a los consejos de administración”, *Forbes*, (2018), <https://www.forbes.com.mx/compliance-3-0-los-expertos-que-se-suman-a-los-consejos-de-administracion/> (Consultado el 28/05/2020).

⁷³ Dick Bednar, *The Role of the Chief Ethics & Compliance Officer* (Washington DC: Crowell & Moring LLP, 2007).

⁷⁴ Linda Ray, “What Are the Roles of Ethics Committees?”, *Bizfluent (Blog)*, (2019), <https://bizfluent.com/info-8484780-roles-ethics-committees.html> (Consultado el 16/07/2020).

Gráfica 4: Empresas de la BMV con comité de ética identificado



Fuente: Elaborado por el IMCO

Tener un comité de ética es una acción que ayuda a garantizar que las empresas operen en un ambiente de responsabilidad y transparencia. Dentro de un comité de ética deben de existir contrapesos y diferentes visiones que eviten que las decisiones se tomen de manera arbitraria y que, al generar un consenso y procesos democráticos, mejore la gobernanza de la organización.

Con el análisis realizado por el IMCO, se identificó que solo el 34% de las empresas de la BMV cuenta con un comité de ética. Cabe destacar que resultó mucho más fácil identificar a esta figura, debido a que la existencia de la totalidad de los comités de ética se encuentra reportada en los códigos de cada empresa. Incluso, muchos de ellos tienen un apartado en el que mencionan las atribuciones y funciones del comité.

Durante el análisis, se identificó que muchas empresas hacen referencia a sus comités de auditoría, el cual es un requisito de las empresas de la BMV. Este comité tiene una naturaleza y objetivos muy distintos a los de un comité de ética. Para este análisis solo se consideraron como válidos los comités de auditoría que atienden las mismas funciones que suele atender un comité de ética.

Los objetivos del comité

Objetivo 1: Impulsar la cultura ética dentro de la organización

- Regular y fomentar la aplicación y cumplimiento de lo dispuesto en los códigos de ética y conducta.
- Establecer el plan de capacitación anual de cultura ética para el personal de la organización.
- Hacer recomendaciones a los gerentes de cómo manejar efectivamente los problemas con los empleados.
- Fomentar la inclusión de un perfil ético para el reclutamiento y selección del personal.

Objetivo 2: Evaluar controversias

- Evaluar las controversias, dilemas y conflictos que puedan derivar de acciones o faltas al código de ética.
- Deliberar acerca de actos adversos a los valores de la empresa, pero que no se encuentran establecidos explícitamente en el código de ética.
- Dar resolución a conflictos de interés entre los miembros de la organización, terceros y de la compañía.

Objetivo 3: Monitorear denuncias

- Una vez recibidas las denuncias y comenzado el proceso de investigación, el comité de ética debe estar pendiente de cuáles son los resultados.
- Atender quejas y denuncias.
- Revisar las pruebas que se presentan.
- Asegurar que se atiendan todos los reportes de desviaciones, faltas incurridas o incumplimiento a la normatividad y regulaciones vigentes reportados a través de cualquier medio externo.

Objetivo 4: Sancionar

- Discutir las sanciones a las partes infractoras.

- Monitorear acciones disciplinarias cuando un empleado viola las reglas de ética de la empresa.
- Cerciorarse de que las medidas sean justas, equitativas y adecuadas.
- Emitir dictámenes justos y objetivos a cada caso.

Objetivo 5: Elaborar políticas

- Redactar políticas y futuras actualizaciones.
- Revisar los lineamientos, políticas y procedimientos de operación que aseguren el cumplimiento y apego al código de ética.

Objetivo 6: Proteger la información.

- Trabajar con estricta confidencialidad e independencia, sin importar el impacto o de la complejidad que implique el proceso de investigación.

Objetivo 7: Evaluar los resultados de la política de integridad

- Recaudar opiniones de los empleados a través de encuestas, líneas directas y cuestionarios.
- Evaluar si los códigos se están aplicando de manera cotidiana.

Los integrantes del comité

El comité es el máximo órgano garante del cumplimiento del código de ética de la empresa. Esta actividad, al igual que todas las de ética y cumplimiento, es una responsabilidad compartida. Por ello el comité se integra por representantes de varios departamentos y, si es posible, de diversos niveles jerárquicos.⁷⁵

En el modelo clásico de un comité de ética se plantea que sea conformado por ejecutivos de la alta dirección de la organización, tales como socios o accionistas, directivos, consejeros y gerentes de diversas áreas. No obstante, actualmente se sugiere que lo conformen también

⁷⁵ Institute of Business, "How do organisations govern their ethical standards?", 2010
<https://fdocuments.us/document/business-ethics-briefing-business-ethics-briefing-ethics-committee-should.html>
 (Consultado el 28/05/2020).

representantes de los rangos medios y de la primera línea, con el objetivo de que todas las partes y visiones estén contempladas.

Las áreas que normalmente tienen una representación permanente en el comité son las siguientes:

Diagrama 4: Integrantes del Comité de Ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

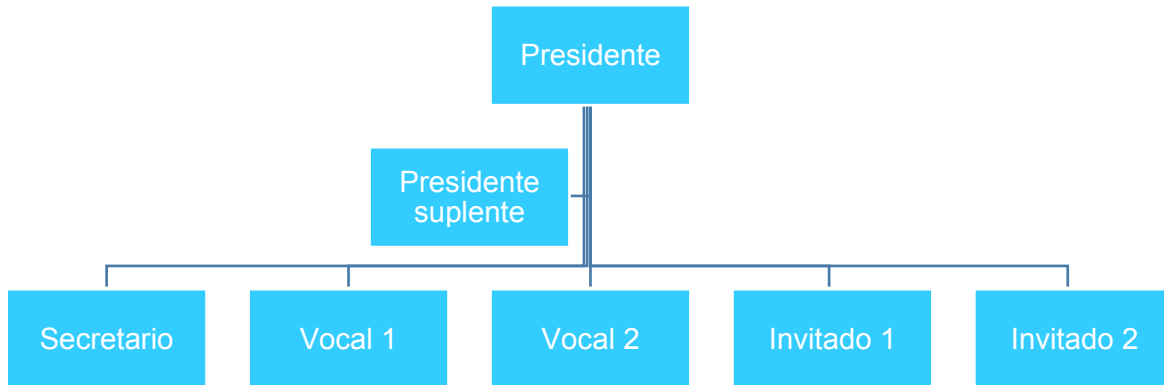
Los integrantes que son parte del comité de ética poseen un título honorífico, no deben recibir ningún tipo de remuneración o compensación salarial extra. Es obligación de cada integrante del comité conocer ampliamente el código de ética, la regulación vigente, la dinámica del negocio y las mejores prácticas del mercado.

Cada empresa debe determinar cuáles son los criterios para que un colaborador pueda ser parte del comité, algunos ejemplos de ello pueden ser: a) tener por lo menos un año en la empresa, b) tener el cargo mínimo de gerente, c) no tener ningún tipo de sanción previa, d) ser reconocido por su prestigio y honorabilidad, entre otros.

La estructura y reuniones del comité

Cada empresa debe definir la estructura del comité: qué integrantes tendrán voto y qué roles deben asumir. Se recomienda que se tome la estructura de un órgano colegiado, como el siguiente:

Diagrama 5: Estructura del comité de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

El comité trabaja mediante sesiones periódicas con base en una agenda establecida, que dependerá de la carga de trabajo y de los acontecimientos que puedan surgir de manera no prevista. Además, debe considerarse la capacidad de realizar reuniones extraordinarias.⁷⁶

Cada reunión debe tener una verificación del quórum y un orden del día que debe verificarse y aprobarse al inicio de la reunión. El quórum será necesario cuando se cuente con la presencia del presidente (o su suplente) y la asistencia de la mitad de los integrantes del comité con voz y voto más uno.⁷⁷

Previo al cierre de la sesión, se debe dar lectura de los acuerdos y compromisos adoptados y la asignación de responsabilidades de los participantes⁷⁸

Posterior a la reunión, debe redactarse un acta o minuta en la que todos los miembros firmen de conformidad los asuntos y los acuerdos tratados. Las minutas deben archivarse y estar

⁷⁶ Pemex, “Acta de la vigésima quinta sesión ordinaria del Comité de Ética de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias, y en su caso, empresas filiales”, 2019, https://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Documents/CE_acta_025_ord.pdf, (Consultado el 28/05/2020).

⁷⁷ Pemex, *Reglas de Operación del Comité de Ética de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias, y en su caso, Empresas Filiales* (Ciudad de México: Pemex, 2018), <https://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Documents/Reglas%20de%20operaci%C3%B3n%20211118.pdf>, (Consultado el 28/05/2020).

⁷⁸ Endesa, *Reglamento del Comité de Auditoría y Cumplimiento*, 2017, <https://www.endesa.com/content/dam/enel-es/home/inversores/gobiernocorporativo/normativainterna/documentos/Reglamento%20del%20Comit%C3%A9%20de%20Auditor%C3%ADa%20y%20Cumplimiento%20ok.pdf>, (Consultado el 28/05/2020).

disponibles para la consulta de los miembros, siempre cuidando la confidencialidad de la información.

IMCO propone

La lucha contra la corrupción desde el sector privado es una historia de líderes y de personas comprometidas con sus organizaciones. En muchas empresas, las acciones de integridad son un nicho que aún no se ha explotado y que requiere de figuras que impulsen una nueva manera de hacer negocios. Para hacer negocios con integridad es importante no depender de héroes o acciones extraordinarias, sino que es necesario asignar equipos, procesos, actividades y responsabilidades que faciliten la implementación de una cultura de integridad en toda la organización.

Para lograrlo, el IMCO propone:

- Incluir a todos los miembros de la organización en la estrategia de integridad. Si bien, en la alta dirección recae una gran parte de la responsabilidad y del liderazgo, una estrategia completa incluye a los rangos medios y a todo aquel colaborador de la primera línea.
- Crear posiciones dentro de la organización que se dediquen al desarrollo de la política de integridad y brindarles los medios necesarios para su operación e implementación. La asignación de recursos dependerá de las capacidades y necesidades de cada empresa.
- Establecer un comité de ética con formato colegiado que se reúna periódicamente para ayudar a impulsar la cultura de la integridad dentro de la organización, que evalúe controversias, monitoree denuncias, sancione violaciones al código de ética, proponga acciones de remediación y se encargue de la elaboración de las políticas y su actualización.
- Capacitar y ayudar a la profesionalización del personal encargado del desarrollo de la política de integridad. Puede recurrirse a los servicios educativos ya existentes o a los servicios de consultoría externa que puedan brindar un acompañamiento en el proceso de implementación y mejora de las acciones de integridad.

PILAR 3:

EVALUACIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN



Introducción

La firma de la Convención Anticohecho en 1997 y la firma de La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción en 2004, así como los escándalos de corrupción que han surgido a nivel internacional en las últimas dos décadas, han generado conciencia en el sector empresarial acerca de los riesgos de corrupción a los que están expuestos.

Derivado de esta discusión, han surgido metodologías y prácticas reconocidas a nivel internacional que las empresas empiezan a adoptar gradualmente. Una de ellas es el desarrollo de una Evaluación de Riesgos de Corrupción (ERC), un ejercicio que toda empresa debe realizar antes de establecer acciones específicas de prevención de corrupción.⁷⁹⁸⁰

Aunque lo ideal es que la ERC se realice antes de diseñar una política de integridad, nunca es tarde para implementarla. El objetivo de este ejercicio es descubrir las debilidades que no habían sido contempladas y mejorar la calidad de la toma de decisiones. Esto se vuelve posible dado que no existe un modelo único: cada empresa necesita diseñar una metodología a su medida, que contemple aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, financieros y no financieros, probabilidades e impactos.⁸¹

Este documento no pretende ser un instructivo que deba seguirse al pie de la letra. El objetivo de este pilar es poner a disposición de las empresas los conceptos básicos, las actividades clave, los principios y las ideas fundamentales de una ERC, así como la importancia de conectar los resultados con la implementación de buenas prácticas y controles internos.

Riesgos de corrupción

Un riesgo de corrupción es la posibilidad de que, por acción u omisión, una empresa cometa un acto de corrupción que vulnere la integridad de la organización. Estos se expresan como un factor

⁷⁹ OCDE, UNODC y Banco Mundial, *Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento Manual para Empresas*, (S/I: OCDE, UNODC y BM, 2013) <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf> (Consultado el 27/05/2020).

⁸⁰ Andy McDevitt, "Corruption Risk Assessment Topic Guide", 2011, https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Corruption_Risk_Assessment_Topic_Guide.pdf (Consultado el 27/05/2020).

⁸¹ United Nations Global Compact Office, *A guide for anti-corruption risk assessment*, (New York: The Global Compact, 2013), https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FAnti-Corruption%2FRiskAssessmentGuide.pdf (Consultado el 27/05/2020).

de probabilidad de que en una organización suceda un acto de corrupción multiplicado por el impacto que este mismo acto puede llegar a causar en ella.⁸²

El riesgo está determinado por la brecha entre los elementos y procesos que existen dentro de una empresa para promover la integridad que pudieran reducir la probabilidad de ocurrencia de la acción identificada como riesgosa y los elementos que aún no existen y deberían de existir. El riesgo nunca será igual a cero ya que es imposible eliminar la probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción por completo. Sin embargo, las acciones de integridad que se implementen ayudarán a mitigar los riesgos para mantenerlos en un nivel controlable.

Los riesgos surgen del conjunto de vulnerabilidades institucionales dentro de un sistema o proceso que pueda favorecer o facilitar prácticas corruptas.⁸³ O también, de la vulnerabilidad institucional y la percepción de corrupción que pueda existir dentro de una empresa. Entre más corrupta se perciba una empresa, existe mayor probabilidad de que alguien externo la invite a participar en actos de corrupción, o bien, que algún miembro interno acceda a participar.⁸⁴

1. La evaluación de riesgos de corrupción y sus objetivos

Los objetivos de realizar una evaluación de riesgos de corrupción son:⁸⁵

- **Identificar** en qué partes de la organización se encuentran, qué personas están expuestas y en qué grado.
- **Comprender** la naturaleza de los riesgos de corrupción. De dónde surgen, por qué existen, en qué procesos se encuentran (o si existen por la ausencia de), en qué momentos aparecen más y con qué factores se relacionan.

⁸² WCO, *Guide to corruption risk mapping* (S.I: WCO, 2015), http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/integrity/instruments-and-tools/risk_mapping_guide_june_2015.pdf?la=en (Consultado el 27/05/2020).

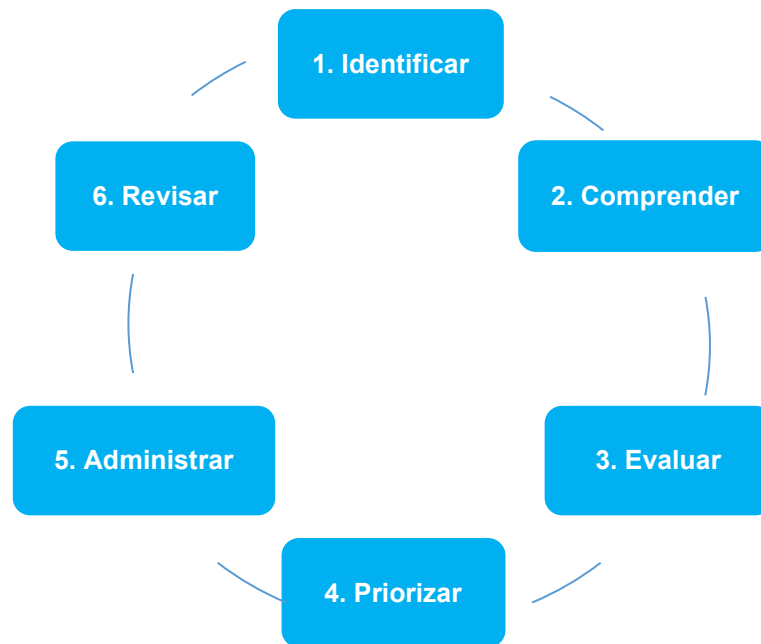
⁸³ Ilse Schuster y Serghei Merja, *Assessment Report of corruption risks in public procurement in the Republic of Moldova* (Moldova: UNDP, 2016), https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/Deliverable%204%20-%20Final%20Assessment%20Report_eng%20is1502_for%20print.pdf (Consultado el 27/05/2020).

⁸⁴ Ramakrishna Velamuri, William S. Harvey y S. Venkataraman, "Being an Ethical Business in a Corrupt Environment", *Harvard Business Review*, (2017), <https://hbr.org/2017/03/being-an-ethical-business-in-a-corrupt-environment> (Consultado el 16/07/2020).

⁸⁵ Andrew McDevitt, "Gateway: corruption assessment toolbox", *UNCA Coalition*, (2012), <https://uncaccoalition.org/gateway-corruption-assessment-toolbox/> (Consultado el 27/05/2020).

- **Evaluar** la magnitud de cada tipo de riesgo, su probabilidad de ocurrencia, el impacto probable, con qué frecuencia se manifiesta cada riesgo, y cuánto pueden llegar a costarle a la empresa.
- **Priorizar** qué riesgos serán atendidos antes que otros, en función de los resultados de la evaluación y de los recursos y herramientas necesarias para mitigarlo.
- **Administrar** los riesgos implementando las herramientas que se ajusten a las necesidades específicas de la empresa y que permitan que la mitigación de riesgos se haga de manera compartida.
- **Revisar** los resultados de ERC realizados en diferentes momentos, para monitorear avances, retrocesos y aspectos que requieren actualizarse.

Diagrama 1: Objetivos generales de la evaluación de riesgos de corrupción



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de la World Customs Organization.⁸⁶

⁸⁶ WCO, *Guide to corruption risk mapping*, página 10.

1.1 Consideraciones antes de comenzar una ERC

La alta dirección debe decidir si la evaluación se realizará con recursos internos o si se recurrirá a consultoría externa. La mejor práctica es recurrir a un tercero que pueda llevar a cabo este proceso. Sin embargo, no todas las empresas tienen la capacidad de costear este tipo de asesoría, por ello, este documento está dirigido a las empresas cuya alta dirección decidirá hacerlo con recursos internos.⁸⁷

Dueños del proceso

El equipo de Cumplimiento y Ética debe estar conformado por los líderes y dueños del proceso, sin embargo, siempre debe existir un amplio consenso de que todas las áreas involucradas están obligadas a cooperar en tiempo y forma con el ejercicio y los requerimientos que esta área demande. En el caso de las empresas que aún no cuenten con un oficial de cumplimiento o un área de cumplimiento, otros equipos como los de auditoría, control interno o el área legal deberán liderar el proyecto. El equipo que sea designado como dueño del proceso, asumirá la responsabilidad de que el ejercicio sea sólido y confiable y se cumpla en los plazos establecidos.⁸⁸

Definir el ejercicio

Antes de comenzar con el trabajo previo existen algunos aspectos respecto al ejercicio que deben ser definidos.

1. Definir el alcance

Lo ideal es que la ERC abarque toda la organización. No obstante, dependiendo de las necesidades de la empresa, se puede optar por realizar el ejercicio de manera parcial, incluyendo las áreas previamente identificadas con alto riesgo de corrupción.

2. Definir los objetivos

⁸⁷ PricewaterhouseCoopers, *Assessing the risk of bribery and corruption to your business* (Sydney:PwC, 2016), <https://www.pwc.com/au/pdf/assessing-the-risk-of-bribery-and-corruption-oct2016.pdf> (Consultado el 27/05/2020).

⁸⁸ Andrew McDevitt, "The Necessary Steps Companies Need To Take In Conducting Anti-Corruption Risk Assessments", *Ethisphere Magazine*, (2013), <https://magazine.ethisphere.com/anti-corruption-risk-assessment/>, (Consultado el 27/05/2020).

Basado en el alcance, se deben definir objetivos generales y objetivos específicos del ejercicio, así como discutir las expectativas y la utilidad esperada de los resultados que se obtengan.

3. Definir tiempos

Se tiene que considerar la temporalidad de las operaciones de la empresa. Realizar una ERC en una temporada en la que la carga de trabajo es alta o en un mes con días festivos y de asueto, como diciembre, puede dificultar la realización del ejercicio. También, se debe definir la periodicidad del ejercicio que dependerá del perfil de riesgo de la empresa y de sus recursos disponibles.

Es posible que ocurran eventos en los que se requiere hacer el ejercicio nuevamente, como puede ser la entrada a nuevos mercados, reorganizaciones significativas, fusiones y adquisiciones. A menor riesgo de corrupción, menor frecuencia de las revisiones, por lo tanto, esta puede realizarse cada uno o dos años, no obstante es crucial monitorear el funcionamiento de las acciones implementadas a raíz del ejercicio y las áreas y procesos de mayor riesgo de la empresa.⁸⁹

4. Definir protocolo de acción en caso de hallazgos graves

Aunque no es su objetivo, una ERC puede llegar a descubrir actos de corrupción que se hayan realizado en el pasado o que se estén realizando de manera recurrente. Ante la probabilidad de este tipo de hallazgos, debe existir un protocolo de acción para hacer frente de manera eficiente.

Identificar lo existente

1. Personal clave dentro de cada área de la empresa

Cada área de la empresa tiene personas clave que pueden proporcionar información valiosa que ayude a los dueños del proceso a acercarse a los riesgos de corrupción particulares de cada área. Los dueños del proceso deben contar con la información de contacto (nombre, correo electrónico, número de extensión) de los directores/líderes de cada una de las áreas para que exista comunicación durante el desarrollo de la evaluación de riesgos.

⁸⁹ United Nations Global Compact Office, *A guide for anti-corruption risk assessment*, <https://www.unglobalcompact.org/library/411>

2. Acciones de integridad y controles internos

Los dueños del proceso deben identificar con qué acciones de integridad y controles internos se cuenta para mitigar la corrupción. Durante la evaluación se determinará si su ejecución es efectiva y suficiente.

3. Fuentes de información⁹⁰

La forma en la que cada empresa almacena su información es diferente. Algunos tienen la información física en carpetas, algunas otras la tienen de manera digital en una nube, en discos duros o en software específicos. Los dueños del proceso deben tener conocimiento de ello: qué información existe, quién la posee, en dónde se encuentra y cuál es su formato.

4. Actos de corrupción previos

Los dueños del proceso deben de conocer la existencia de actos de corrupción que ocurrieron en el pasado, su tipología, la manera en que se llevaron a cabo, los responsables y el motivo, así como su detección y las sanciones aplicadas.

5. El plan de crecimiento de la empresa

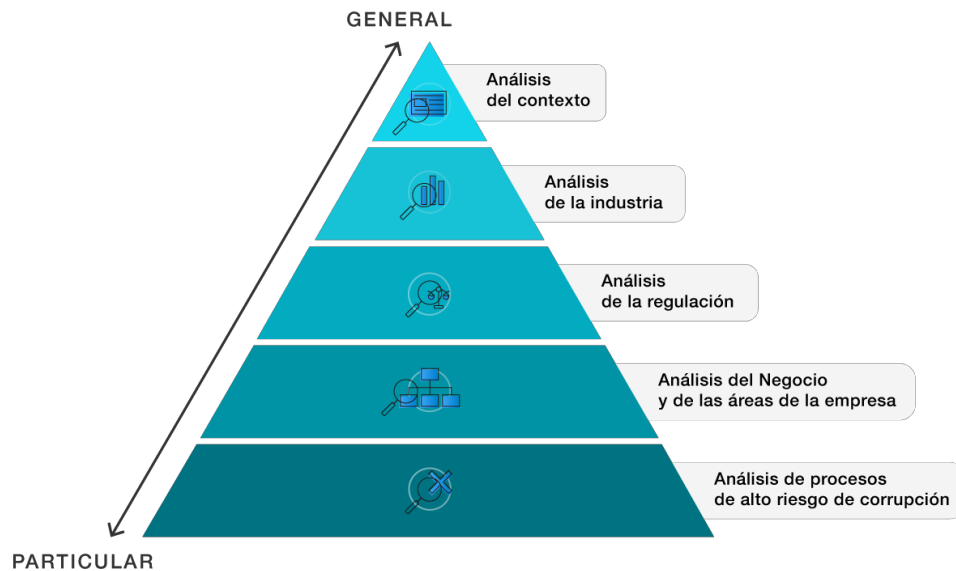
Los planes de crecimiento que una empresa puede llegar a tener son diversos, la mayoría de ellos va a requerir la gestión de nuevos permisos, realizar trámites, llegar a nuevos territorios, construir nuevas oficinas, nuevas sucursales, una nueva planta, etc. Esto debe contemplarse en la ERC, por el alto riesgo de corrupción que los proyectos de crecimiento o expansión pueden llegar a tener.

⁹⁰ WCO, *Guide to corruption risk mapping*, página 8.

2. Durante la evaluación

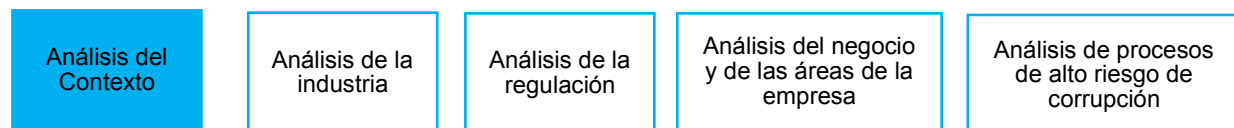
La propuesta de ERC de este documento se enfoca en un análisis dividido en varias fases, que van de lo general a lo particular. Como lo muestra el siguiente esquema, entre más general sea la fase del análisis menos tiempo debe de tomar, menos abundante debe ser y menos cosas son las que deben de documentarse. Por el contrario, entre más particulares se van haciendo las fases más se requiere de análisis detallados y específicos, que en su conjunto hacen un ejercicio más robusto y abundante.⁹¹

Diagrama 2: Fases de la ERC



Fuente: Elaborado por el IMCO.

2.1 Análisis del contexto



Fuente: Elaborado por el IMCO.

⁹¹ TI UK, *Diagnosing Bribery Risk*, (London: TI UK, 2013), <https://www.transparency.org.uk/publications/diagnosing-bribery-risk/> (Consultado el 16/07/2020).

Una ERC debe comenzar con un análisis del contexto y del nivel de corrupción de cada país y estado de la república en donde la empresa tiene operaciones. Ya que las formas en las que se manifiesta la corrupción son muy distintas entre naciones y entidades de la república.⁹²

En la evaluación del contexto, se pueden incluir y consultar las siguientes fuentes, que ayudarán a comprender el panorama nacional e internacional:

- Los resultados del Índice de Percepción de la Corrupción⁹³. Este estudio es publicado anualmente por Transparencia Internacional y enlista a los países según el nivel de corrupción percibida. Además, hace breves puntualizaciones acerca del panorama regional y de cada país en el combate a la corrupción.
- Los reportes de encuestas acerca de crímenes financieros y económicos que publican las firmas consultoras internacionales, como PricewaterhouseCoopers (PwC) PWC⁹⁴, KPMG⁹⁵, Kroll⁹⁶, Control Risk⁹⁷, Global Risk Profile⁹⁸, etc.
- El Reporte de Naciones⁹⁹, que publica la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE)¹⁰⁰ y que representa uno de los principales referentes en la materia.

Por otra parte, para obtener más información acerca de México y de los estados de la república, es importante consultar los resultados de las encuestas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), principalmente tres:

⁹² Tilman Hoppe, *Risk Assessment: Typologies of underlying causes of corruption* (Strasbourg: Council of Europe, 2014), <https://rm.coe.int/16806db61b> (Consultado el 27/05/2020).

⁹³ Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2019* (Berlin: Transparency International, 2020), https://images.transparencycdn.org/images/2019_CPI_Report_EN_200331_141425.pdf, (Consultado el 27/05/2020).

⁹⁴ PwC, “Encuesta de Delitos Económicos en México 2018”, 2018, <https://www.pwc.com/mx/es/servicios-forenses/delitos-economicos.html> (Consultado el 16/07/2020).

⁹⁵ KPMG, *Global profiles of the fraudster: Technology enables and weak controls fuel the fraud* (Suiza: KPMG, 2016), <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/profiles-of-the-fraudster.pdf>, (Consultado el 27/05/2020).

⁹⁶ Kroll, *Anti-Bribery & Corruption Benchmarking Report – 2018*, (NY: Kroll, 2018), <https://www.kroll.com/en/insights/publications/anti-bribery-and-corruption-benchmarking-report-2018> (Consultado el 16/07/2020).

⁹⁷ Roberto Simon y Geert Aalbers, *The Capacity to Combat Corruption Index* (S/I: AS/COA, 2019), https://www.as-coa.org/sites/default/files/archive/2019CCC_Report.pdf, (Consultado el 27/05/2020).

⁹⁸ Global Risk Profile, “Risk Indexes”, <https://risk-indexes.com/>.

⁹⁹ ACFE, *Report to the Nations 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse* (Austin: ACFE, 2020), <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>.

¹⁰⁰ ACFE, “Association of Certified Fraud Examiners”, <https://www.acfe.com/>.

- La Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2019¹⁰¹ permite conocer información sobre la percepción de la corrupción tanto a nivel nacional como a nivel estatal, además de estimar a nivel ciudadano la incidencia y la prevalencia en los actos de corrupción.
- La Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2018¹⁰² presenta información estatal de las unidades económicas que fueron víctimas de corrupción y la compara con los resultados obtenidos en años anteriores. Esta encuesta también muestra la percepción de la corrupción respecto de las autoridades gubernamentales.
- La Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2016¹⁰³ proporciona a nivel estatal, por tamaño de empresa y por sector, algunos datos como: la percepción de las unidades económicas sobre la frecuencia de actos de corrupción realizados por funcionarios públicos, la tasa de unidades económicas víctimas de la corrupción al realizar trámites y una aproximación del costo de la corrupción.

Para estar al día en los avances y retrocesos de la lucha contra la corrupción, es recomendable seguir el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil que son un referente a nivel nacional, o bien, identificar a las que actúan de manera local y mantenerse al tanto de sus redes sociales.

Entre ellas se encuentran Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad¹⁰⁴, Transparencia Mexicana (TM) (el capítulo mexicano de Transparencia Internacional)¹⁰⁵, México Evalúa¹⁰⁶, Ethos¹⁰⁷, y el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).¹⁰⁸

Finalmente, para complementar el análisis del contexto las empresas deben incluir una búsqueda de noticias relacionadas con corrupción en diarios internacionales, nacionales y de circulación local. Investigar los escándalos y casos de corrupción e identificar a sus participantes y el tipo de

¹⁰¹ Inegi Datos, “Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2019”, Inegi, <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2019/>.

¹⁰² Inegi Datos, “Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2018”, Inegi, <https://www.inegi.org.mx/programas/enve/2018/>.

¹⁰³ Inegi Datos, “Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2016”, Inegi, <https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2016/>.

¹⁰⁴ Mexicanos contra la corrupción y la impunidad, <https://contralacorrupcion.mx/>.

¹⁰⁵ Transparencia Mexicana, <https://www.tm.org.mx/>.

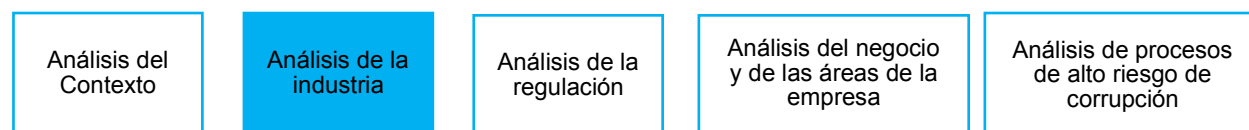
¹⁰⁶ Programas, “Anticorrupción”, México Evalúa, <https://www.mexicoevalua.org/programas/anticorrupcion/>.

¹⁰⁷ Investigación en anticorrupción, “Coordinador Anticorrupción”, Ethos Laboratorio de Políticas Públicas, <https://ethos.org.mx/coordinador-anticorrupcion/>.

¹⁰⁸ IMCO, <https://imco.org.mx/>.

acto de corrupción empleado, así como conocer quiénes fueron las autoridades y partes involucradas. Lo anterior, permite determinar en qué puntos se debe reforzar la vigilancia.

2.2 Análisis de la industria



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Si bien, en México la corrupción se percibe mucho más en el sector público, el sector privado también es copartícipe en los actos de corrupción. Esta fase de la ERC sirve para identificar si una empresa tiene mayor o menor riesgo de corrupción por el tipo de sector al que pertenece.

Algunas de las fuentes mencionadas para hacer el análisis de contexto también poseen información que permite identificar a las industrias con mayor riesgo de corrupción. A la par que existen otros aspectos que contribuyen a determinar si una industria está más expuesta a los riesgos de corrupción, por ejemplo:

Industrias altamente reguladas

Estas son industrias que requieren una gran cantidad de permisos para operar, producir, y comercializar sus productos. Cada año están sujetas a auditorías, inspecciones y revisiones por parte de diferentes instancias gubernamentales.

● Ejemplo: las industrias extractivas.

La mayoría de las empresas mineras, petroleras y de gas, dedican gran parte de sus operaciones a explorar nuevos depósitos de extracción para después vender o procesar los materiales. Son proyectos de negocio a largo plazo, que requieren de grandes inversiones a la entrada, emplean una gran cantidad de mano de obra y tienen un alto impacto ambiental. A lo largo del ciclo de negocios, deben cumplir con diversos requisitos y regulaciones, lo que las pone en riesgo de ser partícipes o víctimas de actos de corrupción.

Industrias proveedoras de bienes o servicios al gobierno

La mayoría de los escándalos de corrupción de los últimos años han estado relacionados con las compras públicas. La participación en procesos de licitación, la interacción con funcionarios, y con otros competidores, son riesgos de corrupción que pueden convertirse en fraudes para obtener contratos, actos de colusión, favoritismo o conflictos de interés.

Industrias en las que han existido empresas con casos o escándalos de corrupción.

Hay escándalos de corrupción que marcan la reputación de una industria entera. Así sean sobornos de montos pequeños, el hecho de que en una industria sea una práctica recurrente y normalizada el tener que recurrir a algún acto corrupto para obtener un beneficio, demuestra que esa tolerancia a la corrupción puede expandirse a múltiples escenarios.

● Ejemplo: la industria de la construcción

Esta industria tiene un alto riesgo de corrupción, principalmente por los permisos y licencias que se requieren para construir inmuebles, así como la cantidad de inspecciones que llegan a recibir durante sus operaciones. El riesgo aumenta por el frecuente uso de terceros como contratistas, consultores y gestores. Esta industria se caracteriza por la búsqueda constante de la reducción de costos (aunque vaya en detrimento de la calidad y la seguridad de la obra), por la falta de transparencia en el valor real de lo construido y por los sobrepagos con los que se ofertan en el mercado.¹⁰⁹

2.3 Análisis de la regulación



Fuente: Elaborado por el IMCO.

¹⁰⁹ Mexicanos contra la corrupción y la impunidad, “Diagnóstico de corrupción en el sector inmobiliario.”, (Ciudad de México, 2018) <https://contralacorrupcion.mx/corrupcioninmobiliaria/wp-content/uploads/2019/01/Corrupcion-en-el-Sector-Inmobiliario-PDF-2.pdf>, (Consultado el 29/05/2020).

El riesgo de cumplimiento está asociado a la posibilidad de pérdidas por multas, sanciones y penalizaciones, como resultado de incumplimientos de las leyes o regulaciones. La ERC debe contemplar la parte regulatoria del país o los países en donde se tienen actividades. La evaluación debe incluir una parte en la que las normas y requerimientos de la legislación se crucen con los procesos existentes; es decir, verificar que los procesos cumplan las normas e incluso contemplar la homologación del lenguaje.¹¹⁰¹¹¹

En el caso de México, a nivel federal, las principales leyes anticorrupción son La Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA)¹¹², mientras que en el ámbito penal las disposiciones se encuentran en el Código Penal Federal¹¹³. Aunque las leyes estatales no tengan grandes diferencias con las leyes federales, las empresas deben darse a la tarea de identificar las discrepancias entre el catálogo de delitos considerados como actos de corrupción.

En el caso de la LGRA, establece como Faltas de Particulares:

“los actos de personas físicas y morales privadas que estén vinculados con faltas administrativas graves”.

Mientras que el capítulo II De la integridad de las personas morales, establece en su artículo 24 que:

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

En términos de sanciones por violar la LGRA, el Art.81 del Código Penal Federal, establece que tratándose de personas morales:

¹¹⁰ John Spacey, “6 Types of Compliance Risk”, *Simplicable (blog)*, (2015), <https://simplicable.com/new/compliance-risk> (Consultado el 27/05/2020).

¹¹¹ Gobierno de México, *Protocolo de análisis de riesgos* (Ciudad de México: USAID, 2018), <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/398048/ProtocoloAnalisisRiesgos.pdf>, (Consultado el 27/05/2020).

¹¹² Gobierno de México, “Ley General de Responsabilidades Administrativas”, *Diario Oficial de la Federación*, (2016), http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_191119.pdf.

¹¹³ Gobierno de México, Código Penal Federal, *Diario Oficial de la Federación*, (2020), http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/9_240120.pdf.

- I. La sanción económica podrá alcanzar hasta dos tantos de los beneficios obtenidos. En caso de no haberlos obtenido, por el equivalente a la cantidad de mil hasta un millón quinientas mil veces el valor diario de la Unidad de Medida y Actualización; (*considerando que en el año 2020 la UMA se encuentra en 86.88, la sanción podría ser de hasta 130 millones 320 mil pesos*).
- II. Inhabilitación temporal para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas, por un periodo que no será menor de tres meses ni mayor de diez años.
- III. La suspensión de actividades, por un periodo que no será menor de tres meses ni mayor de tres años, la cual consistirá en detener, diferir o privar temporalmente a los particulares de sus actividades comerciales, económicas, contractuales o de negocios por estar vinculados a faltas administrativas graves previstas en la ley.
- IV. Disolución de la sociedad respectiva, la cual consistirá en la pérdida de la capacidad legal de una persona moral, para el cumplimiento del fin por el que fue creada por orden jurisdiccional y como consecuencia de la comisión, vinculación, participación y relación con una Falta administrativa grave prevista en esta Ley.
- V. Indemnización por los daños y perjuicios ocasionados a la Hacienda Pública Federal, local o municipal, o al patrimonio de los entes públicos.

En el Artículo 82. Señala que estas sanciones por faltas de particulares se deberán considerar los siguientes elementos:

- I. El grado de participación del o los sujetos en la Falta de particulares;
- II. La reincidencia en la comisión de las infracciones previstas en la Ley;
- III. La capacidad económica del infractor;
- IV. El daño o puesta en peligro del adecuado desarrollo de la actividad administrativa del Estado, y

- V. El monto del beneficio, lucro, o del daño o perjuicio derivado de la infracción, cuando éstos se hubieren causado.

¿Qué pasa con la persona moral?

Dado que las personas morales no tienen una representación tangible, existen siete componentes que la LGRA establece en el artículo 25 y que servirán para determinar la responsabilidad de las personas morales que se encuentren culpables de participar en actos de corrupción. Por ello, es parte de mitigar el riesgo de cumplimiento regulatorio verificar si la empresa cumple con los siguientes puntos (ver Tabla 1) y el nivel de desarrollo de cada uno.

Tabla 1: Los 7 puntos para determinar la responsabilidad de las personas morales

Valor (\$)		Sí	En desarrollo	No
1	Manual de organización y procedimientos			
2	Código de conducta			
3	Sistemas de control, vigilancia y auditoría			
4	Sistemas denuncia			
5	Entrenamiento y capacitación			
6	Políticas de recursos humanos			
7	Mecanismos de transparencia y publicidad de sus intereses			

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de la Ley General de Responsabilidades Administrativas

El IMCO considera que estas características se encuentran por debajo de las mejores prácticas internacionales y del mercado. Los pilares siguientes tienen el objetivo de explicar cómo es que las empresas pueden cumplir con la ley y, a la par, establecer sus políticas de integridad al nivel de las mejores prácticas.

Empresas con actividades en múltiples países

El riesgo de cumplimiento asociado con legislación anticorrupción aumenta cuando una misma empresa tiene operaciones en diferentes países, ya que la complejidad de la regulación varía de país en país. Lo que en un territorio puede no estar tipificado como acto de corrupción, en otro puede estarlo, lo mismo ocurre respecto a la gravedad de los delitos. Puede que en algunos países solo existan sanciones civiles o administrativas por cometer actos de corrupción, mientras que en otros existen sanciones del tipo penal. Hay naciones en las que la legislación aún no llega

a imponer responsabilidades a las personas morales y solo se limita a las personas físicas. Es importante que el equipo de cumplimiento conozca y comprenda la legislación anticorrupción e identifique las variantes que existen entre ellas.

Los elementos más solicitados en una política de integridad

Tener una política de integridad, además de proteger a la organización de conductas criminales, ayuda a que una empresa pueda acceder a otros mercados. El IMCO analizó las regulaciones de los 20 países en los que México tiene un mayor volumen de inversión directa. El ejercicio examinó las leyes anticorrupción, las leyes de responsabilidad penal a las personas jurídicas y los códigos penales de cada país. Los hallazgos fueron los siguientes:

- En legislaciones como las de Estados Unidos y Reino Unido es obligatorio tener una política de integridad la cual debe de contar como mínimo con una serie de acciones y procesos establecidos en la ley.
- En legislaciones como las de Colombia, Perú, e incluso en la mexicana, no se obliga a que las empresas tengan una política de integridad. No obstante, las acciones de integridad sí son consideradas para determinar el grado de responsabilidad de la persona moral.
- En legislaciones como las de Países Bajos, se encuentran establecidas las responsabilidades penales a las personas jurídicas, sin embargo, tener una política de integridad no es obligatorio, y el tener acciones de integridad implementadas, no se contempla como un atenuante de la responsabilidad de la persona jurídica.

Durante la revisión, el IMCO identificó 23 puntos recurrentemente solicitados por las distintas legislaciones. La legislación mexicana solamente contempla siete de estos 23 puntos, menos de la tercera parte de los elementos identificados.

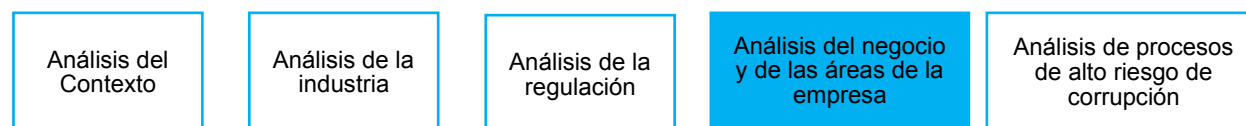
Si las empresas se limitan a cumplir lo que existe en la legislación mexicana tendrán políticas de integridad poco competitivas en el mercado, con las que no podrían enfrentarse a mercados globales o entrar a cadenas productivas de empresas multinacionales. Además, estarán expuestas a no cubrir por completo sus riesgos de corrupción y podrán no estar implementando las herramientas más costo-eficientes para su organización.

Tabla 2: Los elementos más solicitados en una política de integridad

Elemento de la Política de Integridad	Número de legislaciones en las que aparece
Establecer controles internos, auditorias, estándares y procedimientos para prevenir conductas criminales.	10
Demostrar compromiso de la alta dirección.	10
Realizar ejercicios que permitan el riesgo de corrupción de la organización. (ERC)	10
Tener un sistema de denuncia.	9
Realizar la debida diligencia de las personas con las que se van a hacer negocios.	9
Brindar entrenamiento y capacitación anticorrupción al personal de la empresa.	9
Tener un programa de cumplimiento enfocado a prevenir y detectar las conductas criminales.	8
Asignar la responsabilidad de la política de integridad a miembros concretos de la organización.	8
Tener un Código de ética y socializarlo a internos y externos de la organización.	8
Establecer medidas disciplinarias.	8
Llevar registros contables adecuados.	7
Comunicar periódicamente los estándares, procedimientos y otros aspectos del programa de cumplimiento.	7
Dotar de Independencia, estructura y autoridad al área o departamento encargado de llevar la Política de Integridad.	5
Monitorear y Evaluar periódicamente la efectividad de la Política de Integridad.	5
Promover una cultura ética que reafirme el compromiso con la ley.	4
Realizar revisiones periódicas de los pagos realizados por la organización.	4
Desarrollar un manual de organización y procedimientos.	4
Establecer mecanismos de transparencia y publicidad de intereses.	4
Incorporar políticas de recursos humanos que eviten la incorporación de personas de riesgo a la organización.	3
Ser transparentes en el financiamiento a partidos políticos y donaciones electorales.	3
Desarrollar procedimientos específicos para compras públicas.	3
Establecer medidas de contratación que protejan a la organización en caso de que el tercero cometa actos de corrupción.	3
Verificación de riesgos de corrupción durante fusiones y adquisiciones.	3

Fuente: Elaborado por el IMCO.

2.4 Análisis del negocio y de las áreas de la empresa



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Esta parte de la ERC tiene el propósito de ayudar a los dueños del proceso a determinar si las características de la empresa hacen que ésta se encuentre más o menos expuesta a determinados riesgos de corrupción.

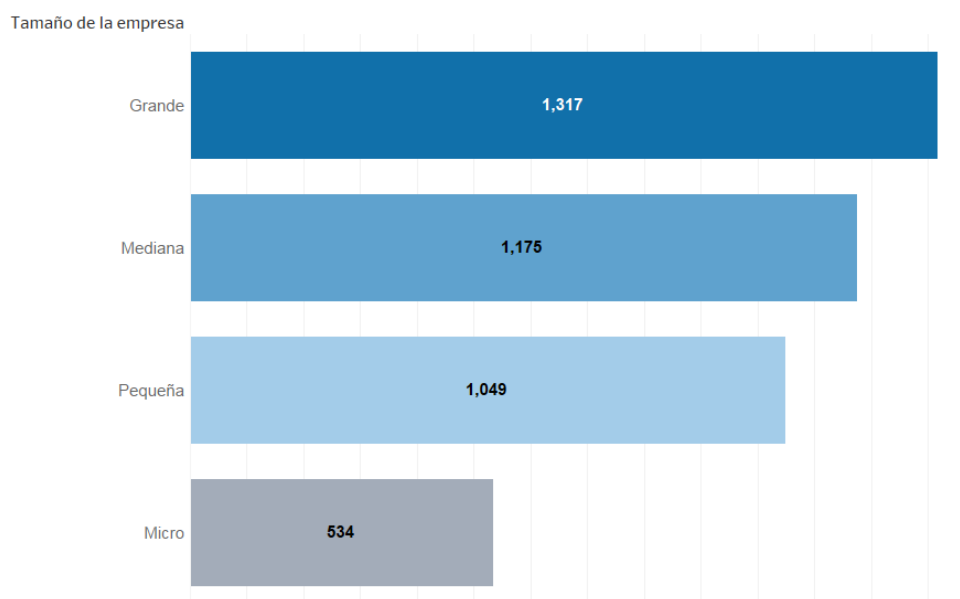
Características de la empresa

- **Tamaño de la empresa por número de colaboradores**

Entre más colaboradores tenga una empresa y mayor sea su operación, mayor es el riesgo de corrupción. De una u otra forma, existirán más colaboradores en posición de poder cometer un acto de corrupción a nombre de la empresa, o bien, que pueda ser interpretado como tal. A la vez, la empresa debe desarrollar una política de integridad más robusta que abarque a todos sus colaboradores.

De igual manera, en 2016 la Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE), realizada y publicada por el Inegi, mostró en sus resultados que las empresas grandes son con mayor frecuencia víctimas de la corrupción, casi un 200% más que las medianas. Este dato corresponde únicamente a actos de corrupción al realizar trámites o solicitar algún permiso o licencia. La medición incluye a empresas formales e informales.

Gráfica 1: Actos de corrupción por cada 10 mil unidades económicas, 2016



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de la ENCRIGE 2016 del Inegi.¹¹⁴

Al hablar acerca del tamaño de la empresa, además de considerar el número de empleados como parámetro, hay que tomar en cuenta el volumen de los ingresos de la empresa y la forma en que llegan. De acuerdo con el tipo de empresa, entre mayor sea el volumen de ingresos, más pueden ser las fuentes de ingresos y los métodos de pago que se reciben; además de tener un mayor número de transacciones económicas.

- Lugar en el que se encuentra ubicada o donde tiene actividades

A nivel estatal han existido diferentes avances en la implementación de los Sistemas Locales Anticorrupción¹¹⁵, desde la armonización legislativa hasta la conformación de las instancias. Estos son el tipo de parámetros que ayudan a distinguir qué tan activas se encuentran las autoridades estatales en su compromiso en el combate a la corrupción. A la par, es necesario identificar si los estados en donde se tiene presencia ya cuentan con un fiscal anticorrupción.¹¹⁶

¹¹⁴ Inegi, *ENCRIGE*, 2016.

¹¹⁵ SNA, "Sistemas Locales Anticorrupción", <https://sna.org.mx/sistemaslocales/>.

¹¹⁶ Erick Guajardo et al., "¿Cómo va el Sistema Nacional Anticorrupción?", *Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad*, (S/f) <https://comovasna.contralacorrupcion.mx/> (Consultado el 16/07/2020).

- **La manera en la que surgió la empresa**

Cada empresa tiene un origen distinto, algunas surgieron en la informalidad y después se formalizaron, algunas son empresas familiares, otras son el resultado de una fusión o adquisición, otras fueron fundadas por exfuncionarios públicos o por personas políticamente expuestas como pudieran ser personas que han desempeñado cargos destacados en gobierno, posiciones judiciales, militares o partidos políticos. Las opciones previamente mencionadas representan un riesgo de corrupción debido a que, pese a todos los cambios que pueden darse en una organización con el paso de los años, las malas prácticas pueden persistir o haber sido heredadas de la manera en la que surgió la empresa.

Información general de las áreas de la empresa

La evaluación de riesgos requiere tener comprensión de los roles de cada una de las áreas de la empresa. Se debe obtener información como el nombre del área, obligaciones, procesos de los que se encarga, áreas de la empresa con las que más interactúa, número de personas en el área, número de personas contratadas de manera directa y el número de personas subcontratadas.

La información respecto al director o jefe de área también es importante. Entre los aspectos más relevantes a reconocer están su cargo, antigüedad en la empresa, posición dentro de la jerarquía, nombre de a quién reporta, el número de personas a su cargo y si la persona tiene voto en la junta de directores. Los dueños del proceso deben entrevistar a las partes clave de manera individual. Los directores de cada área deben proporcionar información acerca de si existe alguna persona clave adicional dentro de la misma área, puede ser un subdirector, algún gerente o un jefe.

Los dueños del proceso deben perfilar, en función de los roles identificados, cuáles son los riesgos de corrupción que enfrenta cada área. Por ejemplo:

- **Funciones del área legal**

El área legal puede brindar soporte en la comprensión de la regulación anticorrupción. En la parte administrativa, el área legal normalmente posee el archivo de todos los contratos de la organización y de la documentación de las empresas con las que se hacen negocios.

- **Funciones del área contable y de finanzas**

Esta área es de utilidad para entender la manera en la que el dinero ingresa y sale de la empresa, además de entender cómo se concilian las cuentas y se registran los gastos.

- **Funciones del área de compras**

La manera en que se adquieren los bienes y servicios es clave en una ERC. Es importante reconocer quiénes son los principales proveedores, si existe una debida diligencia y si existen controles para evitar manipulación de precios.

- **Funciones del área de marketing y ventas**

Estas áreas pueden proveer información acerca de regalos y gastos de entretenimiento, comisiones a vendedores, descuentos a clientes, protocolos de interacción con clientes, topes en gastos y esquemas de aprobación y reembolso.

- **Funciones del área de logística**

Tener información de cómo se mueven las mercancías, cómo se gestiona el transporte y si se hace mediante la subcontratación de servicios. Hay que tener conocimiento de quién se encarga de los trámites de los vehículos que son propiedad de la empresa, qué sucede cuando multan a un empleado, entre otras cosas.

- **Funciones del área de recursos humanos**

Esta área se encarga de la contratación de los empleados, por lo que puede proporcionar información acerca del proceso de verificación de estos, de la gestión del conflicto de interés, o de si se ha contratado a exfuncionarios. Adicionalmente, el área de recursos humanos es un gran aliado en la difusión de la política de integridad y participa activamente en coordinar la firma del código de ética y de establecer sanciones a colaboradores.

Canales de distribución

De los canales de distribución depende la manera en la que las empresas transportan sus mercancías o hacen llegar los servicios a sus clientes. Las empresas que transportan mercancías de manera física están más expuestas a riesgos de corrupción, dada la interacción que los conductores pueden tener con las autoridades de tránsito al momento de cometer alguna infracción o multa.

- **Gran cantidad de sucursales**

Las empresas que operan de manera descentralizada y que tienen una gran cantidad de sucursales, tienen un mayor riesgo de corrupción, debido a que cuentan con más inspecciones

físicas que las autoridades pueden realizar. Significa también, un mayor número de permisos y en general un mayor número de interacciones con gobierno en las que pueden existir sobornos.

☞ Walmart es una empresa con una gran cantidad de sucursales en México y el mundo. Esta empresa fue sancionada en junio de 2019 tras ser encontrada culpable por sobornar a funcionarios públicos en países como Brasil, China, India y México con el objetivo de obtener permisos para la apertura de nuevas sucursales.

- Ventas

La estrategia de ventas de una empresa es crucial para su éxito, sin embargo, la forma en la que están estructuradas las metas puede generar un mayor riesgo de corrupción. El diseño de las comisiones de venta puede generar incentivos para que los vendedores cometan actos de corrupción buscando obtener mayores volúmenes de transacciones.

☞ Tal es el caso de la cervecera Belga InBev, que subcontrató a agentes de ventas que sobornaron a funcionarios de la India para aumentar las ventas y la producción de cerveza en ese país. En 2016, esta empresa obtuvo una sanción de 6 millones dólares por violar la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero del Gobierno de los Estados Unidos.

- Exportaciones e importaciones

Este tipo de operaciones representan un riesgo de corrupción debido a las interacciones que existen con los agentes aduanales, los permisos que deben gestionarse con el Gobierno y los riesgos de seguridad que existen en las rutas logísticas por donde circulan las mercancías.

Por ello, es importante obtener información acerca de los productos o insumos que se importan y exportan a otros países. Es necesario indagar acerca de los países origen/destino, los productos y permisos para comercialización, los terceros involucrados, la relación (formal o informal) con ellos, la manera en que se transportan las mercancías y si el transporte se comparte con otras empresas o es exclusivo.

☞ En 2010, un grupo de empresas de la industria del petróleo y gas fueron sancionadas por tener una red de sobornos en las aduanas de más de 10 países con el objetivo de recibir un trato preferencial y beneficios extraoficiales durante el proceso aduanero, como evitar los aranceles, acelerar la importación de bienes y obtener permisos falsos.

Terceras partes

Cada área de la empresa va a tener diferentes tipos de proveedores, algunos de ellos con un mayor riesgo de corrupción que otros. Por eso, la ERC debe identificar cuáles son los principales terceros de su área, la manera y los criterios bajo los que son seleccionados y posteriormente contratados, verificar sus antecedentes, el tipo de documentación que se les solicita y qué otras áreas de la empresa intervienen en este proceso.

- **Subcontratar una gran cantidad de servicios**

Al subcontratar servicios, las empresas pierden una parte del control de las actividades que realizan y se las delegan a alguien más que, en teoría, realizará la misma tarea, pero con mayor experiencia y eficiencia. Sin embargo, el 90% de los actos de corrupción cometidos por empresas sujetas al *Foreign Corrupt Practices Act*, han sido mediante la participación de un tercero.¹¹⁷ Por lo que, entre más servicios subcontrata una empresa, mayores deberán ser los controles al respecto, y con ello, mayor compromiso para reaccionar en caso de que exista un acto de corrupción.

☞ Beam Suntory es la tercera mayor productora de bebidas destiladas a nivel internacional. Fue sancionada en 2018 tras contratar los servicios de terceros, que se encargaban de la distribución y promoción de los productos en la India, y que sobornaron a los empleados del Gobierno para aumentar sus órdenes de venta, procesar licencias y registrar etiquetas. Los gastos incurridos en sobornos eran reembolsados a través de facturas “infladas”.

El pilar 7, que habla sobre las relaciones con terceros, será de mucha utilidad para aquellas empresas que quieran mitigar los riesgos de corrupción que existen en este proceso.

¹¹⁷ Anee Fleur Goedegebuure, “What can go wrong (and right) with third-party due diligence?”, *The FCPA Blog (blog)*, (2018), <https://fcpablog.com/2018/05/11/anne-fleur-goedegebuure-what-can-go-wrong-and-right-with-thi/> (Consultado el 27/05/2020).

Interacción con el Gobierno

- **Permisos, licencias e inspecciones gubernamentales**

Este rubro representa aquellas interacciones con las autoridades gubernamentales, ya sean de manera directa o a través de terceros para cada área de la empresa. Las preguntas que deberán ser realizadas durante la evaluación de riesgos deben estar enfocadas en identificar qué tipo de permisos y licencias existen y de qué áreas son responsabilidad, además de determinar qué áreas atienden las inspecciones y/o autorías y su tipología. Además, se debe investigar quiénes atienden de manera directa a las autoridades cuando acuden a la empresa y tener conocimiento respecto a si ha recibido alguna multa y cómo se liquidó.

☞ En 2017, Mondelez Internacional junto con Cadbury Limited, fueron sancionadas por realizar pagos ilícitos para obtener licencias y permisos gubernamentales para instalar una fábrica de chocolate en la India. La empresa tenía el conocimiento de que uno de sus agentes que interactuaba con funcionarios públicos incluía los montos para sobornos dentro de la facturación de su contraprestación. Mientras que la empresa le realizaba depósitos al agente, y éste retiraba el dinero en efectivo para entregarlo a los funcionarios encargados de autorizar los permisos.

- **Relaciones con funcionarios públicos**

Por la naturaleza de las actividades de la empresa, es posible que los miembros de ésta tengan que interactuar de manera frecuente con funcionarios públicos. Es importante tener un monitoreo puntual de las situaciones en las que esto sucede tales como eventos, reuniones y comidas. También, hay que identificar si existen exfuncionarios públicos trabajando en la empresa o cómo funciona la relación de cabildeo ante el poder legislativo y las autoridades locales.

☞ En 2019, Telefónica Brasil, una empresa brasileña de telecomunicaciones, fue sancionada por pagar la asistencia a 93 funcionarios del Gobierno al mundial de fútbol y a 34 funcionarios a la Copa Confederaciones. Dichos funcionarios estuvieron directamente involucrados o en condiciones de influir en acciones legislativas, aprobaciones regulatorias y negocios que involucraban a la compañía.

- Relaciones con sindicatos

Los sindicatos pueden llegar a representar a la empresa en ciertos eventos o negociaciones con el Gobierno. Por lo que es prioritario identificar si algún o algunos sindicatos representan a los colaboradores de las empresas, o si los colaboradores son miembros de algún gremio. Esto con el objetivo de reconocer los tipos de contribuciones que reciben los sindicatos.

Políticas anticorrupción

- Del entrenamiento anticorrupción

La ERC debe recopilar información de los entrenamientos anticorrupción y de su efectividad. Si es que la persona entrevistada ha recibido con anterioridad entrenamiento anticorrupción y si este se llevó a cabo en línea, o de manera presencial, además de la fecha en la que fue o es recibido. Investigar los mismos criterios respecto a los equipos y personas que dirigen, así como los terceros del área.

- Conflicto de interés

La ERC es el momento indicado para saber si los entrevistados tienen clara la ruta de acción en caso de que se presente algún posible conflicto de interés. También, es una oportunidad para explorar cómo se han manejado este tipo de casos en el pasado. Los encargados del proceso deben recabar la información para conocer si los colaboradores o proveedores han firmado alguna declaratoria de no conflicto de interés y en qué momento lo hicieron.

- Gastos de viajes, comidas, entretenimiento, regalos

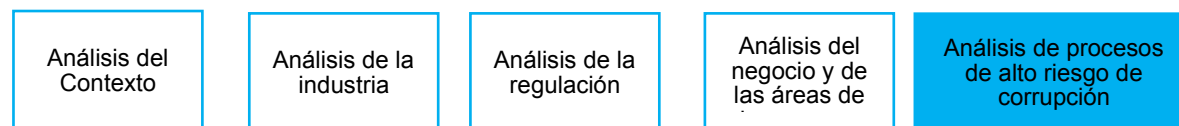
En caso de que la empresa ya tenga una política de gastos por viáticos establecida, se debe de indagar acerca de su efectividad: es decir, si es conocida por los entrevistados, si están bien identificados los montos límite, en qué casos se permite rebasar estos montos, quiénes deben de aprobar cierto tipo de gastos, cuáles son los procesos para un reembolso, a quién deben acercarse en caso de dudas, etc. Lo mismo ocurre en el caso de los regalos, se debe investigar si están o no permitidos, en qué casos, con qué características, quiénes deben de aprobarlos y cómo se debe actuar en caso de recibir alguno.

- Donaciones y Patrocinios

Los sobornos pueden estar disfrazados a manera de donaciones y patrocinios. Quienes controlan el proceso deben buscar información respecto a quiénes se les realizan donaciones o patrocinios,

bajo qué justificación, el proceso de realización, de qué presupuesto sale y quién es la persona que reúne dicha información.

2.5 Análisis de procesos de alto riesgo de corrupción



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Durante el flujo de las entrevistas, los dueños del proceso deben detectar en las respuestas información importante de la cual se debe de pedir un sustento documental. Este puede encontrarse dividido en distintas áreas, por lo que deberán ser contactadas para solicitar la información. Algunos ejemplos:

Caso multa a uno de los vehículos de la empresa.

Se debe solicitar:

- Formato de la multa/línea de captura según sea el caso.
- Recibo de pago.
- Aprobaciones correspondientes del pago.
- Registro contable de la multa.
- Explicación de cómo y porqué surgió la multa.

Servicio de limpieza que se subcontrata

Se debe solicitar:

- Cotización de por lo menos tres empresas.
- Contrato con la empresa.
- Factura.
- Depósito bancario que corresponda a la factura.
- Aprobaciones correspondientes del pago.
- Registro contable de la transacción.
- Cotejar que los servicios de limpieza se presten de manera adecuada.

Pago de honorarios a abogados externos

Se debe solicitar:

- Cotización de por lo menos tres despachos.
- Contrato de los servicios prestados.
- Factura.
- Depósito bancario que corresponda a la factura.
- Aprobaciones correspondientes del pago.
- Registro contable de la transacción.
- Documento entregable como prueba del servicio por el que se pagó.
- En caso de que incurrieran en gastos, se deben solicitar los comprobantes.

Donativo

Se debe solicitar:

- Carta de la fundación y/o organización en la que se solicitan las donaciones de la empresa, o bien, una justificación respecto a la elección de dicha empresa.
- Relación del monto o los artículos donados.
- Factura en caso de existir factura deducible.
- Prueba de que las donaciones efectivamente llegaron a su destino.
- Aprobaciones correspondientes de la donación
- Registro contable de la transacción

Rendimientos decrecientes

Los dueños del proceso no deberían concentrarse en recolectar información documental de todas las operaciones de la empresa, sino que, deberían de concentrarse en cruzar la información proporcionada por los distintos entrevistados y así priorizar e identificar cuáles son los documentos que de manera obligada se deben revisar.

3. Después de la evaluación

El resultado de la evaluación de riesgos es un informe detallado de los hallazgos, las banderas rojas encontradas, la ausencia de controles, los puntos en donde se incumple con la ley, entre otros aspectos que los dueños del proceso consideren relevantes.¹¹⁸ La manera en la que se documente el ejercicio debe mostrar la jerarquía de prioridades de la empresa. La jerarquía debe ser el resultado de un ejercicio de discusión de los involucrados.¹¹⁹¹²⁰

Diagrama 3: Matriz de riesgo de corrupción alternativa A

5	Catastrófico	5	10	15	20	25
4	Probable	4	8	12	16	20
3	Posible	3	6	9	12	20
2	Improbable	2	4	6	8	10
1	Casi imposible	1	2	3	4	5
		Insignificante	Menor	Moderado	Significativo	Catastrófico
		1	2	3	4	5

Fuente: Transparencia Internacional, 2017¹²¹.

El Diagrama 8 representa un esquema clásico de matriz de riesgo, en el cual se muestran los diferentes niveles de riesgos de corrupción. Los dueños del proceso deben colocar los riesgos encontrados en esta matriz para que se entienda de manera visual por cuáles riesgos se debe

¹¹⁸ OECD, UNODC y Banco Mundial, *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business* (S/I: OECD, UNODC, Banco Mundial, 2013), <https://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>, (Consultado el 27/05/2020).

¹¹⁹ Office on Drugs and Crime, *United Nations Convention against corruption* (Vienna: United Nations, 2004), https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf, (Consultado el 27/05/2020).

¹²⁰ Risk Assessment, "Guidance", Global Antibribery Guidance, <https://www.antibriberyguidance.org/guidance/4-risk-assessment/guidance>.

¹²¹ Michael Nest, *Herramienta para la evaluación de riesgos de corrupción en los otorgamientos del sector minero* (Australia: Transparency International, 2017), <https://www.transparency.org/es/publications/mining-awards-corruption-risk-assessment-tool> (Consultado el 16/07/2020).

comenzar.¹²² También, pueden asignar algún tipo de calificación a cada riesgo encontrado para tener como resultado una escala cuantitativa.¹²³

En donde según el color en el que se ubique el riesgo de corrupción es la manera en la que debe ser atendido: **revisión anual**, **revisión periódica**, **revisión continua**, **inmediata atención**, **inmediata acción**.

El diagrama 9 muestra otra alternativa para priorizar los riesgos de corrupción identificados. Está basado en contrastar el riesgo inherente con la calidad de los controles existentes para mitigarlo. De esta manera, la prioridad serán aquellos riesgos que entren en la **caja 1 (de color rojo)** y que tengan un mayor riesgo inherente, además de que presentar una mayor ausencia de control interno, por lo que requieran acciones urgentes, revisión activa y continúa.

Después, la **caja 2 (de color naranja)** presenta un escenario en el que el riesgo identificado ya se atiende con un control adecuado, pero que pese a ello tenga un riesgo inherente elevado. Para confirmar que la mitigación de estos riesgos se encuentre siempre a un nivel adecuado, se recomienda que los controles de esta caja se revisen de manera trimestral.

Por su parte, en la **caja 3 (de color amarillo)** deben colocarse aquellos riesgos en los que no existe un control interno, ni un elevado riesgo inherente. Las opciones para este grupo se dividen en establecer algún tipo de control, o bien, monitorear el riesgo para asegurarse de que el riesgo inherente no se vuelva mayor con el paso del tiempo.

Finalmente, la **caja 4 (en color verde)** debe contener los riesgos que no representan una mayor preocupación, dado que tienen un control adecuado que permite reducir el riesgo inherente a un nivel aceptable. Este tipo de mapas de riesgos proporcionan una metodología sólida para la gestión de riesgos, permiten comparar la gestión actual con la gestión esperada y ayuda a trazar

¹²² Jesper Stenberg Johnsen, "The basics of corruption risk management A framework for decision making and integration into the project cycles" *U4 Issue* no. 18, (2015), <https://www.u4.no/publications/the-basics-of-corruption-risk-management-a-framework-for-decision-making-and-integration-into-the-project-cycles.pdf>, (Consultado el 27/05/2020).

¹²³ Jim DeLoach, "Managing Corruption Risk", *CCI*, (2014), <https://www.corporatecomplianceinsights.com/managing-corruption-risk/> (Consultado el 16/07/2020).

una ruta a seguir en el manejo de los riesgos, que posteriormente se convierte en plan de trabajo y en una selección adecuada de las herramientas de mitigación.¹²⁴

Diagrama 4: Matriz de riesgo de corrupción alternativa B



Selección de herramientas

Los resultados de la ERC deben relacionarse con recomendaciones concretas para mejorar el diseño e implementación de la política anticorrupción. Los riesgos encontrados deben vincularse con los elementos de la política de integridad. Las herramientas y controles seleccionados para mitigar los riesgos de corrupción deben ir de acuerdo con las capacidades, la estructura de la empresa, los recursos disponibles y la operación diaria.

La cantidad de recursos disponibles representa una restricción en la cantidad de herramientas y controles que puedan llegar a implementarse. Los dueños del proceso deben seleccionar las herramientas que sean más costo-eficientes, es decir, que tienen el mayor potencial y efectividad de mitigar riesgos y que a su vez se encuentren dentro del presupuesto disponible. Ninguna

¹²⁴ Refinitiv, “How to manage anti-corruption risk”, *Refinitiv Perspectives*, (2019), <https://www.refinitiv.com/perspectives/regulation-risk-compliance/how-to-manage-anti-corruption-risk/> (Consultado el 16/07/2020).

herramienta debe elegirse e implementarse sin estar vinculada a los riesgos de corrupción detectados.¹²⁵

IMCO propone

Las empresas deben de entender el riesgo de corrupción como la brecha entre los elementos que existen en una empresa para promover la integridad y los que aún no existen y deberían de existir. Pero esto solo se puede determinar a través de un diagnóstico que ayude a entender correctamente los riesgos que existen y la brecha entre los controles implementados.

Los riesgos no son permanentes, van cambiando con el paso del tiempo y en la medida en que la empresa se va transformando. La pandemia por COVID-19 y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación son ejemplos de factores que están llevando a cambios repentinos dentro de las organizaciones y que dan pie a una reevaluación de los riesgos de corrupción.

- Diseñar una metodología de evaluación de riesgos de corrupción a la medida de la empresa. Que incluya aspectos cualitativos, cuantitativos, financieros y no financieros, que evalúe probabilidades e impactos en caso de que un acto de corrupción sea cometido por un miembro de la organización.
- Realizar evaluaciones de riesgo de corrupción de manera periódica, en momentos en los que existan cambios relevantes en la operación de la empresa (planes de crecimiento, fusiones o adquisiciones) y en momentos donde existan cambios en el contexto económico, social, político o regulatorio.
- Diagnosticar el estado de la organización. Identificar las áreas de oportunidad, la necesidad de implementar nuevos controles, de remediar fallas existentes, e identificar las áreas de la empresa y sujetos vulnerables a cometer sobornos o actos de corrupción.
- Atender los resultados obtenidos en el diagnóstico y las recomendaciones que subsecuentemente realice el área de cumplimiento. Sin ignorar ni minimizar la probabilidad o el impacto de cada riesgo encontrado.

¹²⁵Jhonson, *The basics of corruption risk management*, página 12.

PILAR 4:

EL CÓDIGO DE ÉTICA



Introducción

El código de ética es el elemento más conocido de una política de integridad. Si se aplicara una de las definiciones más coloquiales de la integridad a las organizaciones, el código sería “el pensar” y las herramientas o acciones de integridad “el hacer”.

Este pilar tiene el objetivo de que las pequeñas y medianas empresas puedan crear un código de ética auténtico y adecuado a sus capacidades y necesidades. Este pilar es útil para empresas que aún no tienen una guía en materia de ética organizacional, o para aquellas que están buscando mejorarla.

El código de ética es un documento clave en la estrategia de integridad, sin embargo, aún existe una brecha en su publicación y socialización. Por ejemplo, el IMCO encontró que de 201 empresas analizadas en México (la mayoría listadas en la Bolsa Mexicana de Valores), solo en 127 fue posible encontrar su código de ética¹²⁶, lo cual sugiere que existe una brecha en la publicación de una de las herramientas más sencillas para prevenir la corrupción en el ámbito privado.

No hay empresa u organización que esté exenta de dilemas éticos, situaciones en las que colaboradores y partes interesadas ponen en práctica la credibilidad y reputación de su empresa. Es de esperarse que, en cualquier momento de su vida profesional, los empleados o socios comerciales se enfrenten a una situación en la que tengan que reflexionar sobre los efectos de alguna decisión. El código de ética es la herramienta esencial para dar orientación en este sentido.

El primer paso para elaborar un código de ética radica en conocer las áreas susceptibles de corrupción, así como los posibles dilemas éticos que cada colaborador puede vivir en sus actividades operativas. Con este **diagnóstico**, la empresa debe alinear su **filosofía empresarial** con el propósito general de hacer negocios con integridad. A partir de este punto, es posible detallar las conductas, expectativas y roles tanto de la empresa como sus colaboradores en torno a diversos tópicos que sean z para la operación de la organización.

El código de ética

El código de ética es el documento en el que se plasman las normas, valores y posicionamientos de una organización ante ciertos dilemas éticos, hechos ilícitos u otras acciones que podrían ser

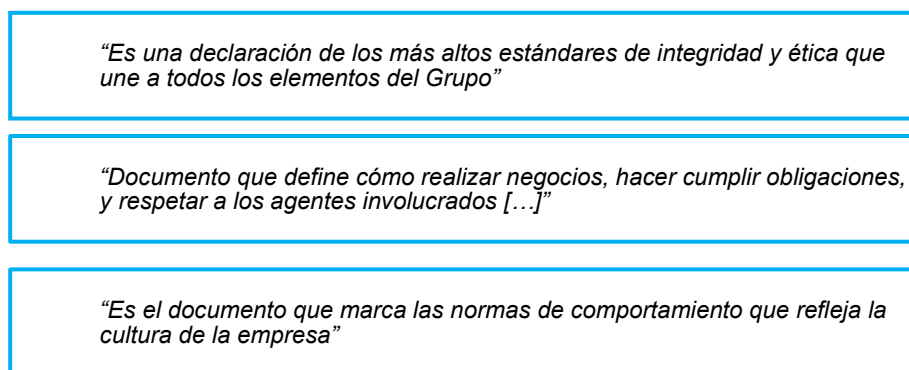
¹²⁶ El análisis de los códigos de ética a través de las plataformas públicas fue realizado entre julio y agosto del 2019.

cuestionadas por su calidad ética. En el código se encuentran las directrices, los límites y los estándares de ética e integridad que guiarán a los miembros de una organización en situaciones internas y externas que puedan poner en detrimento no sólo la ética empresarial, sino también la reputación de esta.

Entre los beneficios de contar con un código de ética está la capacidad de abrir oportunidades comerciales para las pequeñas empresas. A menudo se trata de un requisito para que estas sean integradas a las cadenas de proveeduría¹²⁷. Las mipymes que cuentan con este instrumento se ven beneficiadas al ser incluidas en el ecosistema de las multinacionales, a la vez que las grandes organizaciones hacen cumplimiento de sus políticas internas para prevenir fraudes y malos manejos.

De la revisión de los códigos de ética de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (ver diagrama 1) se pueden añadir las siguientes definiciones que explican la utilidad de esta herramienta:

Diagrama 1: Código de ética definido por empresas



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de los códigos de ética de las empresas.

Como se puede deducir del diagrama anterior, la utilidad principal del código de ética es ser una **guía de comportamiento** que permite a internos y externos conocer explícitamente los estándares de integridad de la empresa, la forma correcta de hacer negocios, los compromisos que como parte interesada se deben cumplir en relación con la organización, así como las

¹²⁷ OCDE, *Corporate Anti Corruption Compliance Drivers, Mechanisms and Ideas of Change*, (París, 2020), <https://www.oecd.org/corruption/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>.

sanciones de no acatar los mismos. El código de ética es un reflejo de la cultura organizacional de la empresa, un sello distintivo que habla de su integridad corporativa.

Dilemas éticos

El código de ética cobra especial relevancia cuando las partes interesadas se ven inmiscuidas en **dilemas éticos**. Dado que las organizaciones son susceptibles a dilemas éticos en la cotidianidad de sus operaciones, el código de ética es la hoja de respuestas a los posibles escenarios complejos que se pudieran presentar (ver diagrama 2). Es decir, **el código tiene una utilidad práctica y no es exclusivamente un manifiesto de buenas intenciones**.

Diagrama 2: Ejemplos de dilemas éticos



“ El coordinador de compras de un hospital privado hace una adjudicación directa para obtener camillas hospitalarias. Existen 5 empresas proveedoras en el mercado local. Decide comprarle a la empresa de su hermano a un precio más alto. Clara, una analista de compras jr. descubre la irregularidad y evalúa si debe denunciar o no el caso.



“ En una conversación de pasillo, David, un colaborador interno de una empresa constructora, escucha de forma clara que un director llega a un acuerdo con el jefe de Obras Públicas del municipio para ganar una licitación pública en relación con el mantenimiento de la infraestructura hídrica local. David quiere denunciar, pero teme ser despedido.



“ Graciela, analista de calidad de una empresa farmacéutica, descubre que el lote de medicinas que está por enviarse a un cliente está incompleto y dañado. Sin embargo, el área de logística decide enviar de todas formas la orden de compra para cumplir con su meta mensual de ventas. Graciela se pregunta si debería reportar el hecho.



“ Carlos trabaja en el área de adquisiciones de una empresa energética. Un amigo suyo, que además participa en ese momento en una licitación restringida para contratar un servicio de seguridad y protección de pozos petroleros, lo invita a él y su esposa a una cena toda pagada en el mejor restaurante de la ciudad. Carlos aprecia mucho a su amigo, pero no tiene claro si acudir podría generar un conflicto de interés en su proceder.

Fuente: Elaborado por el IMCO.

Los dilemas éticos son situaciones complejas donde no resulta siempre claro o simple discernir cuál es la ruta a seguir para solucionar el problema. La persona involucrada a menudo no sabe

qué camino escoger pues considera que cualquiera de ellos podría implicar un riesgo o sacrificio¹²⁸.

Estos dilemas éticos a menudo son difíciles de prevenir e identificar sin la existencia de una hoja de ruta que los mencione explícitamente. El código de ética anticipa esto y, por tanto, define conductas y comportamientos a seguir en caso de suscitarse algún escenario irregular como los del diagrama 2, así como una valoración previa de los efectos de tomar una decisión sobre otra.

No debería sorprender que los colaboradores se encuentren al menos una vez de su vida frente a un dilema ético en su centro de trabajo, con un proveedor, cliente o consumidor.

Tales escenarios pueden parecer de carácter inofensivo, pero tienen un impacto en la reputación de la empresa cuando son descubiertos.

En este sentido, un código de ética debería ser una guía para quien se encuentra en medio de un dilema y se hace cuestionamientos como:

- *¿El hecho que he presenciado es (o tiene el potencial de ser) una violación al código de ética?*
- *¿Cuál es el camino a seguir en caso de que se viole el código de ética?*
- *¿A qué área o persona debo acudir para resolver dudas?*
- *¿Cuáles son las consecuencias de no asumir responsabilidad sobre el hecho ilícito?*

En particular, los colaboradores deben saber el nombre del área o persona a la cual pueden acudir para resolver estas preguntas. A su vez, la persona o área de la empresa que resuelve las inquietudes debe tener nivel gerencial y competencia sobre la materia. No se trata de acudir a la persona que más confianza se tiene para resolver dudas, sino a la que en efecto puede y debe resolver el problema.

Según la organización, los encargados internos en vigilar la integridad pueden estar en el departamento de recursos humanos, desarrollo institucional, administración, o dentro del comité de ética que se haya creado especialmente para este fin. Es conveniente que en el código de

¹²⁸ Fundación Generación Empresarial, "¿Qué Es Un Dilema Ético?," Fundación Generación Empresarial, (2019), <https://fge.org/2019/12/12/que-es-un-dilema-etico/>.

ética se incluyan teléfonos, direcciones u otros datos de contacto que permitan identificar a dichas personas.

Imagen 1. Ejemplo de cómo comunicar el contenido de un código

RELACIÓN CON PROVEEDORES

UNA NORMA QUE HAY QUE RECORDAR >> Trabaje solo con proveedores que cumplan con los valores y los elevados niveles de integridad de GE.

NUESTRA POLÍTICA

Las relaciones de GE con los proveedores se deben basar en prácticas legales y justas.

GE ofrece a los proveedores una oportunidad justa para conseguir un porcentaje del volumen de compras de GE, incluyendo pequeñas empresas y empresas propiedad de personas con discapacidad, minorías y mujeres.

GE solo hace negocios con proveedores que cumplan todos los requisitos legales aplicables y las directrices de GE en relación con mano de obra, empleo y medio ambiente e higiene y seguridad, y que traten a los trabajadores y otras personas de forma justa y respetuosa.

GE, como empresa comercial, fomenta el respeto de los derechos humanos dentro de nuestra cadena de suministro.

GE protege la información, incluida la información confidencial, la información sujeta a derechos de propiedad y los datos personales, de GE y de sus proveedores.



Lo que usted necesita saber

La reputación de integridad de GE puede resultar muy afectada por las personas que elijamos para que actúen como proveedores nuestros.

SU PAPEL

- **Siga las directrices** establecidas que indican las responsabilidades de los Proveedores de GE.
- **Respete el programa de diversificación de proveedores** de GE al hacer la selección de proveedores.
- **Proteja la información confidencial y la información sujeta a derechos de propiedad de GE**, incluyendo, en su caso, un acuerdo de confidencialidad. Proteja también la información confidencial o datos personales que un proveedor pueda entregar a GE.
- **Evite posibles conflictos de interés** al seleccionar proveedores y no acepte nunca obsequios indebidos u otros artículos de valor.
- **Siga la normativa sobre compras de la administración** cuando compre materiales y servicios para su uso en contratos con la administración.
- **Si observa una posible violación de los derechos humanos** en la cadena de suministro de GE, plantee la cuestión a su supervisor y/o Compliance Leader.
- **Informe siempre de cualquier problema o preocupación relativa a la relación con el proveedor:** sea la Voz de la Integridad y hable con su supervisor, abogado o especialista en Compliance si observa condiciones de falta de seguridad en las instalaciones del proveedor, empleados del proveedor que parezcan ser menores de edad o que estén sometidos a coacción o aparente incumplimiento de las normas medioambientales en las instalaciones del proveedor.

Fuente: General Electric (GE), The Spirit & the Letter¹²⁹.

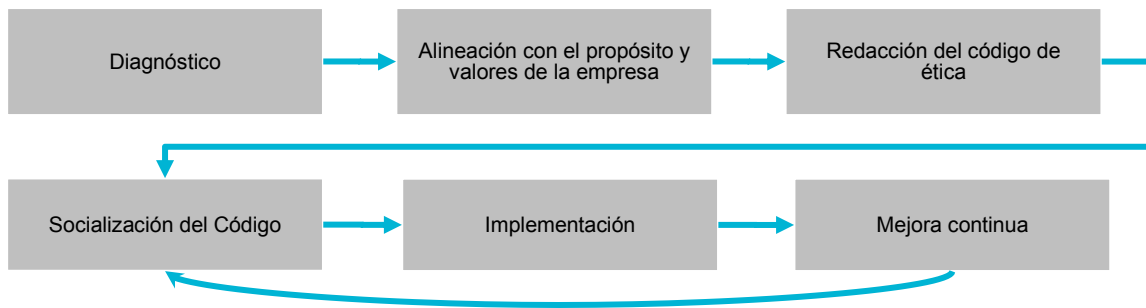
¹²⁹ General Electric, "The Spirit & the Letter", (General Electric, Consultado el 02/03/21).

Por ejemplo, el código que se muestra en la imagen 1 diferencia las expectativas y acciones que deben seguir ambas partes, así como la idea general que debe recordar el empleado respecto a cierto tema. El mensaje es conciso y fácil de entender, lo cual se acompaña de un diseño idóneo que invita a la lectura.

1. ¿Cómo hacer un código de ética?

Para tener un código de ética efectivo debe existir un proceso claro que va desde el diagnóstico, hasta la implementación y mejora continua. El diagrama 3 resume estos pasos.

Diagrama 3: Flujo de proceso de creación de un código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Las siguientes seis subsecciones que se presentan en el documento detallan cómo realizar cada una de estas etapas.

1.1 El diagnóstico

El diagnóstico será el punto de partida para poder hacer un código de ética representativo de la realidad que vive una organización. Este debe realizarse de manera participativa, es decir, entrevistando a colaboradores de primera línea, altos directivos, y externos. El propósito de este tipo de ejercicios es que provean insumos de los posibles escenarios de corrupción que podrían experimentar. A partir de ahí, la empresa sabrá qué temas debe tratar y posicionar en su código de ética

Para efectos del propósito anterior, el diagnóstico puede realizarse mediante la modalidad de una Evaluación de Riesgos de Corrupción (ERC), metodología que prioriza en términos de probabilidad e impacto los posibles problemas de corrupción que puede enfrentar una empresa (ver pilar 3 de esta serie¹³⁰).

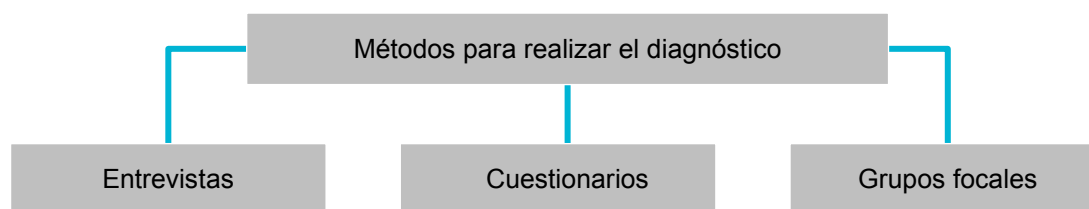
Realizar una ERC o diagnóstico tiene amplios beneficios como conocer el contexto que enfrenta una organización, tener un análisis a nivel sectorial, normatividad, o por unidad de negocio, hasta llegar a procesos y/o conductas que podrían considerarse de riesgo.

Para realizar esta evaluación existen diversas metodologías de recolección de información. Para efectos prácticos, entre los métodos que recomienda el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en diagnósticos de esta índole, están las entrevistas, los grupos focales o encuestas a través de correo electrónico¹³¹.

En cuanto a la primera herramienta, los entrevistados deben ser comunicados del objetivo de la entrevista, los tiempos y sobre la confidencialidad de la información. Las entrevistas pueden ser estructuradas, establecer un guion de preguntas, o incluso un diálogo abierto que establezca los objetivos del diagnóstico.

En cuanto a los cuestionarios, un ejemplo práctico de cómo realizarlos es el que se muestra en la imagen 2. Existen herramientas como *Microsoft Forms* o *Google Surveys* que pueden facilitar la construcción de estos cuestionarios, y su posterior análisis.

Diagrama 4: Métodos comunes para realizar un diagnóstico



Fuente: Elaborado por el IMCO.

¹³⁰ IMCO, “Pilar III: Evaluación de Riesgos Corrupción”, 2020, https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2020/09/20201012_Pilar3_Evaluacio%CC%81ndeRiesgosdeCorrupcio%CC%81n.pdf.

¹³¹ PNUD, “Metodología participativa para elaborar códigos de ética,” Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (s.f.) https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/06/metodologia_participativa_elaborar_codigo_etica_24062016.pdf.

Entre los elementos que hay que considerar para que una encuesta sea una herramienta confiable es que esta sea anónima y, de ser posible, que esté protegida bajo contraseña o en un servidor privado externo¹³².

Imagen 2: Ejemplo de una sección de un cuestionario electrónico

II. Según la siguiente escala, ¿Qué tan frecuente ocurren las siguientes situaciones en su institución?

	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No sabe
Conflicto de intereses, es decir, cuando los intereses privados de un funcionario (a) influyen en sus decisiones de trabajo en oposición a los intereses de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso indebido de información reservada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtener un beneficio indebido o tratamiento preferencial utilizando la influencia del cargo o función pública.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionarios que cometan cohecho y/o hayan recibido un soborno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar los bienes de la institución en beneficio propio o de terceros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocupar el tiempo de la jornada laboral para realizar otros trabajos o actividades personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocupar al personal en beneficio propio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solicitar o aceptar regalos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar actividades políticas, cuando se está ejerciendo la función pública.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacer uso de bienes, vehículos y recursos en actividades políticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD).

En cuanto a los grupos focales, se recomienda realizarlos con un número reducido de 4 a 8 personas, preferentemente dentro del mismo rango o grado¹³³. El incluir a un miembro de un rango superior podría ocasionar autocensura por parte de los participantes, por lo que es recomendado que la charla sea entre pares. El protocolo a seguir en este método es más flexible, pero debe haber un facilitador o moderador que dirija una conversación o discusión grupal hacia los temas de interés¹³⁴.

¹³² *Ibid.*

¹³³ *Ibid.*

¹³⁴ FAO, "Ficha metodológica. Guía para hacer un grupo focal con beneficios directos," Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura," FAO, <http://www.fao.org/3/av216s/av216s.pdf>.

1.2 Alineación con el propósito y valores de la empresa

Realizar un código de ética es también una oportunidad propicia para que una empresa u organización lleve a cabo una reflexión de su filosofía o cultura organizacional, su propósito y valores que desea proyectar. Estos principios adquieren más fortaleza si vienen acompañados de una declaración o compromiso formal firmado desde la cabeza de la organización.

Respecto al propósito de la empresa, las organizaciones deberían pensar en un objetivo ulterior al interés económico (maximizar sus ventas o utilidades). El propósito que se busca indagar aquí es uno que se comprende como un cambio de paradigma o solución que la organización ofrece a la sociedad y transforma o mejora su calidad de vida.

El poder de la filosofía organizacional es capaz de influir los comportamientos y prácticas de los miembros de una organización. Por ejemplo:

“En un experimento, 70% de los participantes en un juego económico cooperaron más con sus compañeros para obtener ganancias mutuas cuando este fue llamado “Juego comunitario”, pero solo 30% cooperó cuando fue llamado “Juego Wall Street”. Este efecto dramático ocurre cuando incluso los incentivos financieros son idénticos”¹³⁵

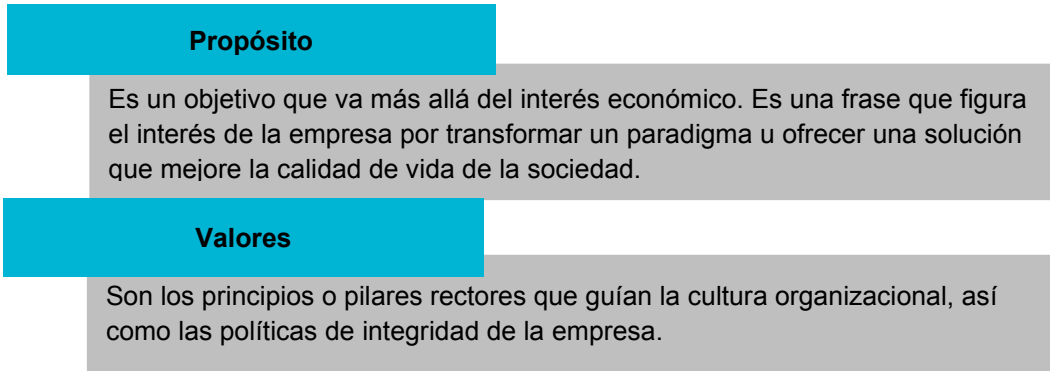
Por tal motivo, ciertas organizaciones posicionan su reputación e integridad desde una cultura organizacional orientada en valores. Este enfoque se basa en reconocer la complejidad de los problemas que existen en cada decisión de negocio, así como el rol que cada persona debe jugar para asumir sus responsabilidades¹³⁶.

Los valores, en términos sencillos, se ejemplifican en cuatro o cinco principios éticos que funcionan como pilares fundamentales a lo largo de las actividades de la organización. Entre ellos deberían ir aquellos con una referencia explícita a la integridad, la rendición de cuentas o la responsabilidad que tiene cada colaborador.

¹³⁵ Steven Derks, “How to design an Ethical organization,” Harvard Business Review, (2019), <https://hbr.org/2019/05/how-to-design-an-ethical-organization>

¹³⁶ Robert De Gruyter, “A Global Business Challenge,” *Ethics in International Management*, 2015, pp. 213-220, <https://doi.org/https://doi.org/10.1515/9783110806540-012>.

Diagrama 5: Propósito y valores



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Algunos consideran que el enfoque de integridad basado en valores tiene mayor efectividad que aquellos orientados meramente en *compliances* o reglas ¹³⁷. Por tal motivo, cualquier política de integridad debería partir de la cultura organizacional y la capacidad de construir relaciones de confianza entre los integrantes y partes externas¹³⁸.

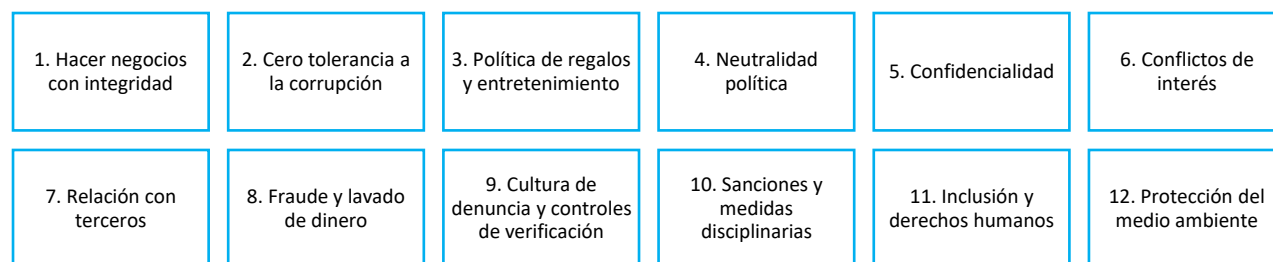
1.3 Definición y desarrollo del contenido

Después de haber realizado el diagnóstico y la reflexión sobre los valores de la empresa, el equipo o comité a cargo de redactar el código deberá identificar los temas que serán incluidos en el documento. El IMCO realizó una búsqueda de los códigos de ética de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), y encontró que algunos de los tópicos más recurrentes son los siguientes:

¹³⁷Tom Tyler, et al, "The ethical commitment to compliance: Building value-based cultures," *California Management Review* 50, no. 2 (2008): 31-51.

¹³⁸ Michael Eichenwald, "Why the Most Successful Businesses Have Strong Values," World Economic Forum, (26/04/17). <https://www.weforum.org/agenda/2017/04/why-the-most-successful-businesses-have-strong-values/>.

Diagrama 6: Temas abarcados en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Si bien estos 12 puntos son algunos de los temas más comunes, cada empresa debe desarrollar los suyos de acuerdo con el diagnóstico previo. La profundidad con la que se abordan algunas temáticas es resultado de sus necesidades, las actividades que realiza y los giros a los que se dedica.

En las subsecciones siguientes se provee un pequeño análisis de la implementación de estos 12 puntos, con una breve introducción a cada concepto, gráficos que muestran cómo las empresas mexicanas aplican dichas políticas, así como su grado de cumplimiento. Asimismo, se comparte una breve revisión de la literatura relacionada, así como guías y protocolos adicionales que permiten a las empresas implementar estas prácticas.

Hacer negocios con integridad

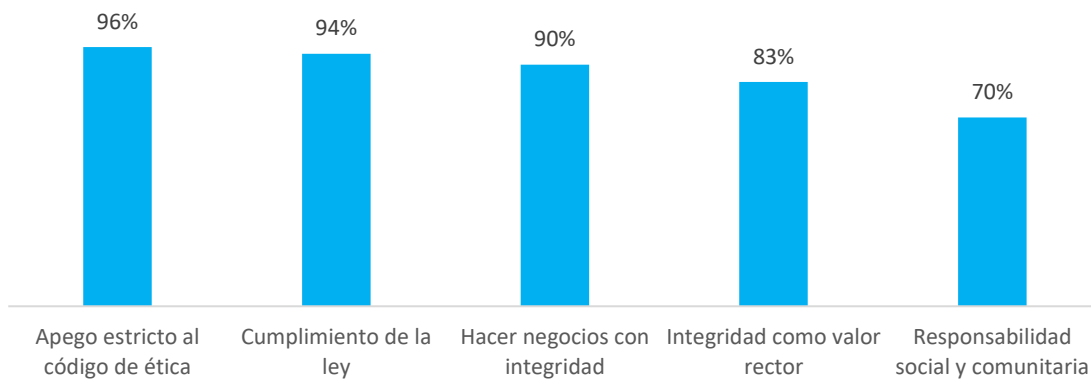
La integridad es el núcleo rector de un código de ética. Este elemento debe ser observado de manera transversal, tanto en la forma en que se conduce cada uno de los colaboradores y/o empleados, como en la manera de llevar a cabo operaciones comerciales.

Las prácticas empresariales éticas implican ventajas comerciales tangibles como mayor acceso al mercado, mejor reputación, mayor lealtad de los clientes y empleados, lo cual crea un ambiente propicio para la innovación en la industria, un beneficio para la empresa y una contribución para toda la sociedad¹³⁹.

¹³⁹ UNODC, “*Integridad y Ética Empresarial*”, (Viena, 2019).
https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_11_-_Business_Integrity_and_Ethics_-_Spanish_v.pdf.

Aunque para algunos la corrupción puede verse como una ventaja competitiva, esta forma de operar no es sostenible en el largo plazo. La corrupción no solo menoscaba el estado de derecho del que depende la capacidad de una empresa para realizar las mismas operaciones e inversiones seguras,¹⁴⁰ sino que trae consigo costos financieros y reputacionales que pueden significar un golpe severo contra la operación de las empresas.

Gráfica 1: Hacer negocios con integridad en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

En el caso de las empresas mexicanas en la BMV con un código de ética público, se encontró que declaran tener un apego estricto al código (96%), procuran el cumplimiento de la ley (94%), mencionan hacer negocios con integridad (90%), colocan la integridad como un valor rector (83%) y declaran realizar acciones de responsabilidad social que transmitan el mismo objetivo (70%).

Si las empresas desean ir un paso más allá, pueden explicitar que su código de ética se basa en el compromiso de estándares internacionales como la ISO 37301, ISO 37002, o la ISO 37001. Estas normas son parte de las mejores prácticas en la materia para construir sistemas eficaces en integridad. En la tabla 1 se detalla un poco más acerca de ellas. Si las empresas optan por añadir este comentario, deben asegurarse de que conocen y respetan a cabalidad estas normativas, pues de lo contrario sus colaboradores lo podrían señalar.

¹⁴⁰ UNODC, *Guía de recursos sobre medidas estatales para reforzar la integridad empresarial*, "PDF" (Nueva York, 2013). https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/14-04939_eBook_S.pdf.

Tabla 1: Para saber más: estándares internacionales en integridad

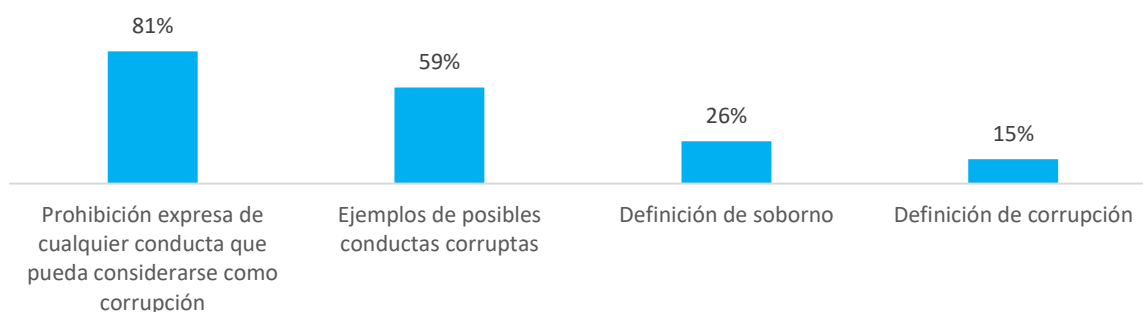
ISO	Tema	Descripción
ISO 37301	Sistemas de Gestión de Compliance	Es una norma certificable que tiene el fin de implementar, mantener, evaluar y mejorar de forma continua los sistemas de gestión de <i>compliance</i> con los que cuenta una empresa. Es referencia global en su materia por lo que las organizaciones que la adoptan aseguran que cumplen con el mejor estándar en integridad.
ISO 37002	Sistemas de Gestión de Denuncias	Es la norma internacional sobre canales de denuncia. Incorpora elementos como la seguridad de datos, la opción del anonimato y protección al denunciante. Se basa en los principios de confianza, imparcialidad y protección. No es certificable por el momento, pero se puede combinar con la ISO anterior. En el Pilar V: Cultura de denuncia, el IMCO aborda cómo crear estos sistemas.
ISO 37001	Sistemas de Gestión de Sobornos	Establece medidas para prevenir, detectar y tratar el soborno. Establece que la política antisoborno comienza desde la cabeza de la organización. Incluye elementos como comunicación, implementación de controles internos, así como la presentación de informes de investigación. De igual manera, los Pilares de Integridad del IMCO cubren gran parte de los puntos anteriores.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Código de Integridad y Ética Empresarial.

Cero tolerancia a la corrupción

La cero tolerancia a la corrupción es un compromiso más serio que algunas empresas suelen establecer desde su código de ética. En cuanto a la muestra analizada de empresas mexicanas que cotizan en la BMV, se encontró que las que establecen este principio dentro de su código y añaden de forma complementaria elementos como prohibir de forma expresa cualquier conducta que pueda ser considerada como corrupción (81%), ejemplos de posibles conductas de corrupción (59%), definición de soborno (26%), y definición de corrupción (15%).

Gráfica 2: Anticorrupción en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Al mostrar un compromiso serio, la compañía proyecta la idea de ser una organización a la que no solo le interesan las utilidades del negocio, sino que es un ente con una misión, visión, valores claros que se ajustan a lineamientos éticos.¹⁴¹

Algunos ejemplos de cómo definen esta política las empresas se muestran en la tabla 2. Es importante señalar que la redacción debe ser un lenguaje accesible y preciso para que todos los colaboradores comprendan lo que se espera de ellos.

Tabla 2: Posicionamientos en anticorrupción por sectores

Sector	Definición
Salud	“La compañía demanda el cumplimiento de las legislaciones estadounidenses y normatividad aplicable no estadounidense en materia de antifraude y anticorrupción, incluyendo, pero no exclusivamente, el Acta de Prácticas Corruptas Extranjeras (FCPA) [...]”
Bancario	“La empresa no tolera forma alguna de corrupción o soborno, en ninguna de las actividades que desarrolla. Aplica las políticas y procedimientos internos contra la corrupción [...]”
Alimentos	“En nuestra empresa hay tolerancia cero para los actos de corrupción, por lo que no sobornamos, no ofrecemos ni damos dinero, bienes, favores o servicios a persona alguna, con el fin de obtener de manera ilícita beneficios, evitar sanciones o perjuicios en lo individual, en favor de la compañía o de un tercero. [...]”

¹⁴¹ Diana Zavala, “¿Por Qué Implementar La Tolerancia Cero En Tu Empresa?,” *Expansión*, 23/07/18 <https://expansion.mx/carrera/2018/07/22/por-que-implementar-la-tolerancia-cero-en-tu-empresa>.

Electrónica	“La empresa se compromete a cumplir con las leyes anticorrupción locales y las regulaciones en materia de política de anticorrupción y antifraude.”
Farmacéutica	“La empresa prohíbe el fraude y sobornos de cualquier forma. Ningún asociado, o alguien actuando en nombre de algún asociado, deberá ofrecer, pagar, pedir, o aceptar fraudes, sobornos o dádivas inapropiadas de cualquier tipo, de o para cualquier persona, sea esta un oficial de gobierno o un particular.”
Aseguradora	“Las empresas del grupo se enorgullecen de conducir todas sus operaciones y relaciones de negocio de forma ética. Por ello han establecido una política de cero tolerancias ante el soborno y la corrupción; de acuerdo con la cual, todos los colaboradores debemos apegarnos a las leyes vigentes en materia de soborno y corrupción que apliquen.”
Telecomunicaciones	“La ley clave que rige nuestra conducta de negocio fuera de los Estados Unidos es la FCPA, la cual prohíbe el fraude, pagos indebidos, objetos de valor, ofrecimientos o acuerdos con la intención de pagar sobornos o proveer otros pagos impropios u objetos de valor hacia un particular.”

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de los códigos de ética consultados.

Política de regalos y entretenimiento

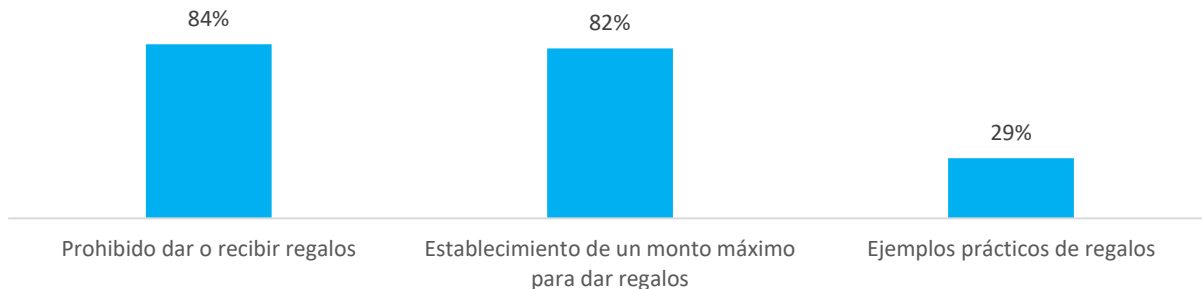
Entre las políticas de integridad más comunes dentro de los códigos de ética no pueden faltar las especificaciones en torno a la recepción y ofrecimiento de regalos, dádivas o similares (eventos de entretenimiento, cenas, viajes o boletos) que puedan tener propósitos afines.

Existen algunas empresas donde esta política es tan estricta que no se acepta ningún tipo de regalo (sin importar el tipo o monto). Es decir, la empresa prohíbe a sus colaboradores recibir cualquier tipo de obsequios o contraprestaciones extraordinarias por parte de sus clientes, proveedores, e incluso entre sus mismos colaboradores.

Por otro lado, también existen empresas que optan por establecer un monto máximo para dar y recibir obsequios, además de que proveen ejemplos de regalos modestos (precisando qué se considera como tal). **En este último caso es importante comunicar que la obtención u ofrecimiento de estos no debe insinuar un propósito ulterior como obtener una ventaja o beneficio indebido.** En cualquier caso, esta política debería ser recíproca: tanto recibir como ofrecer debe estar regulado.

Los códigos de ética delimitan cómo deben actuar los empleados en caso de recibir (o estar bajo presión de recibir) regalos no deseados que caigan en el umbral de soborno o conflicto de interés.¹⁴² En cuanto a la muestra de empresas públicas analizadas, el IMCO encontró que las que cumplen con esta política mitigan estos riesgos de la siguiente forma:

Gráfica 3: Política de regalos en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Para diferenciar entre lo que puede considerarse un regalo modesto, algunas empresas enuncian ejemplos prácticos como los que se muestran a continuación:

- Libretas o agendas
- Tazas o termos
- Plumas
- Camisetas
- Libros
- *Souvenirs*
- Dulces

Los contraejemplos a la lista pueden variar según cada empresa o sector, pero de forma general no es apropiado regalar obsequios que violen las normas de conducta de los trabajadores, aquellos que puedan sugerir discriminación o acoso, objetos de uso personal, joyería, plata u oro, o dinero en efectivo (pueden ser tarjetas de regalo por el monto establecido). En algunos casos, boletos para un evento deportivo, comidas o invitaciones a conferencias podrían ser inapropiados, e incluso ilegales, en algunos países.

¹⁴² María Cuesta, "Los Regalos Que Sí Pueden Aceptar Los Directivos De Las Empresas," (ABC.es, 30/01/15), <https://www.abc.es/economia/20150130/abci-regalos-pueden-aceptar-directivos-201501291349.html?ref=https%3A%2F%2Fgoogle.com%2F>.

Especial cuidado debe tomarse con respecto a funcionarios públicos (y sus familiares) pues la Ley General de Responsabilidades Administrativas en el artículo 7, capítulo II, prohíbe que reciban regalos. En caso de que éste acepte, o pretenda aceptar, podría estar incurriendo en un caso de soborno o cohecho.

De manera general, se recomienda que las empresas tomen una política de regalos (incluyendo cenas, viajes y entretenimiento) que cumpla con las siguientes características¹⁴³:

1. Si hay regalos, estos deben ser consistentes con una práctica común dentro del sector
2. No deben tener un valor sustancial, si acaso de uso promocional
3. No deben tener un propósito ulterior, como influir en la actuación de un tercero
4. No deben violar las leyes aplicables
5. No deberían ir contra la reputación de la empresa si hay difusión pública del mismo

Neutralidad política

En muchos países, la neutralidad política está marcada como un principio general de la organización, pero en otros casos la empresa reconoce que puede romper con ello si transparenta con anticipación sus intereses y contribuciones políticas¹⁴⁴. En países como México, sin embargo, está prohibido que las empresas de carácter mercantil realicen contribuciones políticas. Violar esta disposición podría implicar actos de corrupción, soborno o cohecho (artículo 77 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales).¹⁴⁵

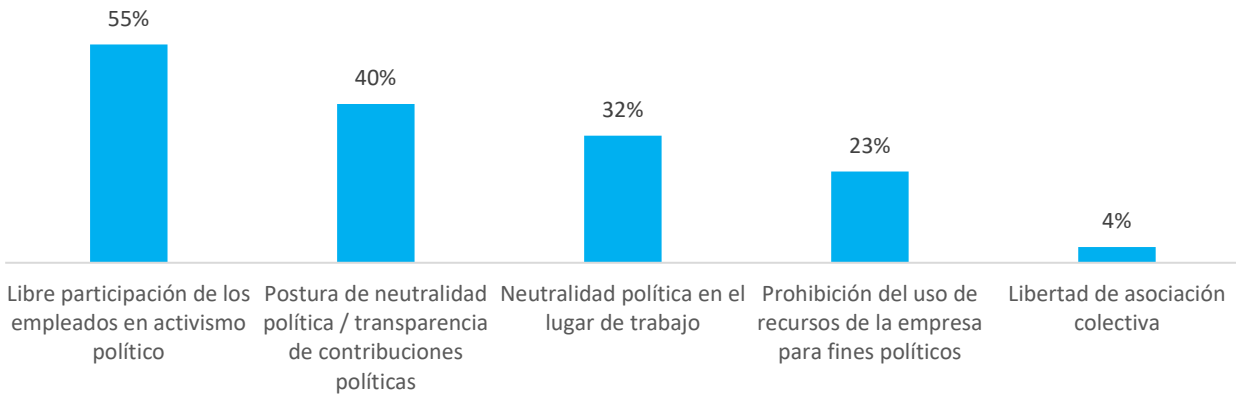
En la muestra de empresas analizadas de la BMV que cumplen con esta política, el IMCO encontró que 54% manifiesta respetar la libre participación de los empleados en activismo político (siempre y cuando no se haga en nombre de la empresa), 40% se compromete a tener una postura de neutralidad política o ser transparente en torno a sus intereses y/o contribuciones políticas, 32% señala que los colaboradores deben respetar la neutralidad política en el horario y lugar de trabajo, 23% prohíben por completo el uso de los recursos de la empresa para fines políticos, y solo 4% menciona respetar la libertad de asociación colectiva.

¹⁴³ CCE, “Código De Integridad y Ética Empresarial - CCE”.

¹⁴⁴ Daniel Korschun y N. Craig Smith, “Companies Can’t Avoid Politics — and Shouldn’t Try To,” *Companies Can’t Avoid Politics — and Shouldn’t Try To*, Harvard Business Review, (07/03/2017), <https://hbr.org/2018/03/companies-cant-avoid-politics-and-shouldnt-try-to>.

¹⁴⁵ Diario Oficial de la Federación (DOF), “Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales,” http://ieepco.org.mx/biblioteca_digital/legislacion/COFIPE.pdf.

Gráfica 4: Neutralidad política en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

En cuanto a la libre participación política de los colaboradores, se refiere a respetar las afiliaciones de los colaboradores de la empresa sin buscar influir en los mismos.

Protección de datos y confidencialidad

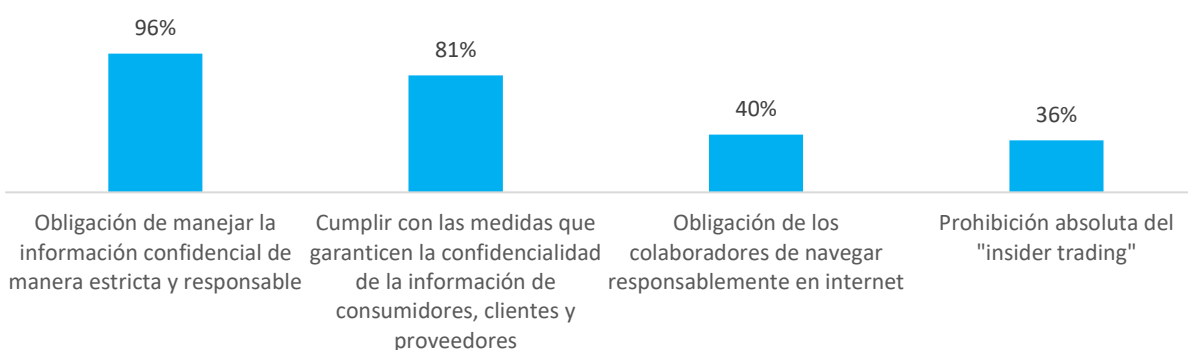
Con el uso intensivo de las tecnologías de información en las operaciones comerciales, el procesamiento, almacenamiento y uso de datos personales es cada vez más común¹⁴⁶. Para proteger datos personales y secretos industriales, estos deben tener medidas de confidencialidad en relación con la información otorgada a colaboradores, consumidores, proveedores y otras partes interesadas.¹⁴⁷

De las empresas de la BMV que mencionan esta política se encontró que 96% obliga a manejar la información confidencial de forma responsable, 81% dice cumplir con las regulaciones que garantizan la confidencialidad, 40% garantiza que sus colaboradores naveguen en internet de forma responsable, y 36% prohíbe estrictamente el *insider trading*.

¹⁴⁶ Privacy International, "The Keys to Data Protection: A Guide for Policy Engagement on Data Protection" (Privacy International, 2018), <https://privacyinternational.org/sites/default/files/2018-09/Data%20Protection%20COMPLETE.pdf>

¹⁴⁷ Diario Oficial de la Federación (DOF), "Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares," <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>

Gráfica 5: Confidencialidad y protección de la información



Fuente: Elaborado por el IMCO.

En materia de protección de datos personales, la legislación nacional indica que las personas físicas o morales del sector privado están obligadas a realizar un “tratamiento” adecuado de los datos personales que obtengan, usen, almacenen y/o transfieran. Para ello existen guías elaboradas por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos (INAI). Tres de estas son:

- **Guía para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales:** Enarbola un paso a paso para dirigir y controlar los procesos en torno al tratamiento de datos personales¹⁴⁸.
- **Guía para el Tratamiento de Datos Biométricos:** Especificaciones en torno al uso de datos relativos a características físicas, fisiológicas y conductuales que permiten identificar a una persona (huella digital, voz y similares)¹⁴⁹.
- **Datos personales seguros COVID-19:** Un micrositio desarrollado con el propósito de brindar información clara y precisa sobre el tratamiento de datos personales relativos a casos de covid-19¹⁵⁰.

Por otro lado, con el objetivo de proteger información corporativa y/o secretos industriales, se recomienda también que las empresas implementen acciones como la prohibición de *insider*

¹⁴⁸ INAI, “Guía para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales,” (2015). [http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdelInteres/Gu%C3%ADa_Implementaci%C3%B3n_SGSDP\(Junio2015\).pdf](http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdelInteres/Gu%C3%ADa_Implementaci%C3%B3n_SGSDP(Junio2015).pdf).

¹⁴⁹ INAI, “Guía para el Tratamiento de Datos Biométricos,” (2018). https://home.inai.org.mx/wp-content/documentos/DocumentosSectorPrivado/GuiaDatosBiometricos_Web_Links.pdf.

¹⁵⁰ INAI, “Datos Personales Seguros COVID-19,” (2021). <https://micrositios.inai.org.mx/covid-19/>.

*trading*¹⁵¹, o lucro indebido con información confidencial de la empresa. Para ello las organizaciones pueden implementar medidas organizativas y jurídicas¹⁵² como las que se enlistan a continuación:

- **Firmar acuerdos de confidencialidad:** Es una práctica común y responsable que los colaboradores nuevos firmen de recibido la política de confidencialidad.
- **Restringir el acceso a información sensible:** Esta debe estar abierta solo a unos pocos colaboradores que la necesiten para su trabajo operativo.
- **Envío regular de correos electrónicos con alerta:** Sobre todo, en tiempos de trabajo remoto, las empresas pueden enviar mensajes de recordatorio sobre la prohibición de compartir información confidencial.
- **Uso mandatorio de correo electrónico institucional:** Un error común que pone en riesgo la confidencialidad de las empresas es el uso de correo personal, el cual puede provocar fugas de información.

Conflictos de interés

La transparencia es otro valor transversal que está presente en las políticas de integridad de una empresa. Particularmente los directivos, mandos medios, o aquellos con un perfil de alto en una organización, deberían transparentar todo lo referente a sus intereses personales que puedan devenir en conflictos de interés.

Los conflictos de interés no pueden simplemente evitarse o prohibirse, sino que deben definirse, identificarse y gestionarse.¹⁵³ **Un caso de conflicto de interés no es necesariamente ilegal, pero puede conducir a prácticas corruptas** ¹⁵⁴.

¹⁵¹ “El *insider trading* hace referencia al abuso de información privilegiada en el mercado de valores obteniendo para sí o para un tercero un beneficio de carácter económico.

¹⁵²INCIBE, “¿Cómo Puedo Prevenir La Fuga De Información Dentro De Mi Empresa?,” Instituto Nacional de Ciberseguridad, (2019), <https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/blog/como-puedo-prevenir-fuga-informacion-dentro-empresa>.

¹⁵³OCDE, “Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service,” OECD Legal Instruments (OCDE), (Consultado 01/03/221), <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0316>.

¹⁵⁴ Cámara de Comercio Internacional, *Directrices ICC sobre los conflictos de las empresas*. “PPT” (París, s.f.). <https://www.iccmex.mx/uploads/DIRECTRICES%20ICC%20SOBRE%20LOS%20CONFLICTOS%20DE%20INTERES%20EN%20LAS%20EMPRESAS.pdf>.

A continuación, se describen algunas de las definiciones y ejemplos prácticos de conflictos de interés proporcionados en los códigos de ética de las empresas analizadas.

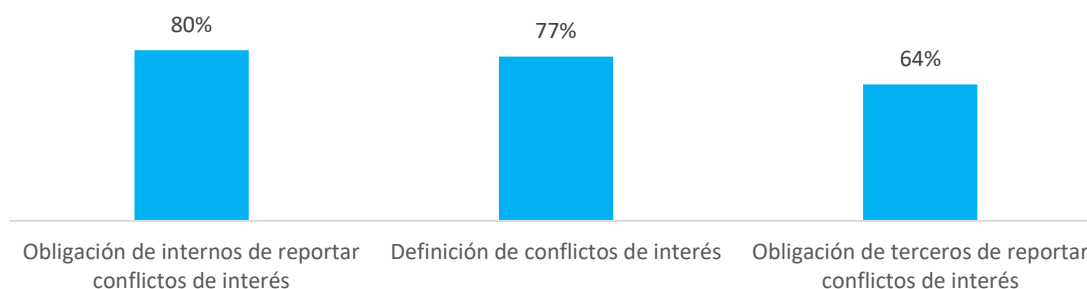
Tabla 3: Conflicto de interés descrito por empresas

Giro	Definición
Empresa de seguros médicos	Ocurre cuando usted, o los intereses personales de un familiar inmediato, o persona afectiva, influyen, o parecen influir, su decisión en su rol corporativo. También pueden ocurrir en los negocios de la compañía, donde una unidad de negocio quisiera excluir (o tratar de) a otra unidad de negocio de hacer negocios con el gobierno.
Empresa de bebidas y alimentos	Pueden surgir cuando usted, un familiar o un amigo: participen en actividades que compiten aparentemente con los intereses de nuestra compañía; dejen que sus decisiones sean influenciadas por intereses personales, familiares o de amistades; usen los bienes de la compañía en beneficio personal o para beneficiar a otros; contratan o supervisan una persona con la que mantiene una relación romántica, tienen una participación accionaria superior al 1% con un proveedor, cliente o competidor de nuestra empresa.
Empresa automotriz	Surge cuando nuestros intereses personales interfieren con el trabajo en la compañía y se deja de tomar decisiones objetivas en nombre de la empresa. Pueden surgir de: relaciones personales, actividades exteriores, intereses financieros, oportunidades comerciales.
Empresa energética	Se presenta cuando por razones de parentesco, amistades, intereses patrimoniales o cualquier otra, una persona favorece intereses propios o de terceras personas sobre los de la empresa.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de los códigos de ética analizados.

La muestra de empresas mexicanas que cotizan en la BMV, y que mencionan esta política, sugiere que 80% establece la obligación interna de reportar conflicto de intereses, 77% define lo que es conflicto de intereses y 64% muestra la obligación de externos para reportar el conflicto de intereses.

Gráfica 6: Conflicto de interés en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Tener un conflicto de interés no es necesariamente una violación; no reportarlo sí lo es. Por lo mismo, cada colaborador y parte interesada en la organización debe conocer las posibles acciones o áreas que lo podrían poner en una situación cercana a un conflicto de interés.

Relación con terceros

Con terceros se hace referencia a los socios comerciales como proveedores o contratistas con los que la empresa realiza sus actividades económicas. Para identificarlos, una buena práctica es que cada empresa realice un mapa identificando todos los terceros con los que se relaciona (ver diagrama 7).

La relación con terceros es uno de los puntos más vulnerables de las empresas en torno al combate a la corrupción. La Stanford Law School estima que históricamente casi 90% de los casos investigados por la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), en Estados Unidos, tiene que ver con terceros como involucrados.¹⁵⁵

Asimismo, existen innumerables casos en México que muestran cómo una mala gestión de terceros termina afectando también a la organización que los contrata. Un caso es, por ejemplo, el contrato que celebró el IMSS con una empresa para la “dispersión de monederos electrónicos a sus trabajadores con 11 mil 700 pesos cada uno”¹⁵⁶. La empresa adjudicada subcontrató a otra que terminó realizando de forma deficiente dicha tarea. En el camino desaparecieron 1 de cada 5

¹⁵⁵ Stanford Law School, “Third-Party Intermediaries Disclosed in FCPA-Related Enforcement Actions,” (22/09/21), <https://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html?tab=4>.

¹⁵⁶ Arturo Angel, “Desaparecieron 223 mdp para vales de despensa de trabajadores del ISSSTE en 2018,” Animal Político, (14/05/21), <https://www.animalpolitico.com/2021/05/issste-vales-despensa-desvio/>.

pesos destinados a los vales de despensa de los trabajadores del ISSSTE, que equivalieron a 223 mdp.

Para prevenir la corrupción por terceros, las empresas deben practicar la debida diligencia, y el requerimiento de ciertos protocolos de integridad que deben ser celebrados al momento de establecer relaciones con un tercero. Particularmente, al momento de realizar una evaluación de riesgos de terceros, las empresas pueden hacerse las siguientes preguntas:

- ¿La contraparte es un funcionario público o agente con fondos públicos?
- ¿El tercero podría actuar en nombre de la empresa frente a otros terceros?
- ¿La contraparte proviene de una región geográfica de alto riesgo?
- ¿El tercero podría caer bajo un supuesto de tráfico de influencias?

Una respuesta positiva a cualquier de estas preguntas podría ser suficiente para incluir al tercero bajo un programa de gestión personalizada en anticorrupción¹⁵⁷, o bien repensar si se mantiene dicha relación.

¹⁵⁷ Thomson Reuters, “Riesgo de Terceros, ¿cómo gestionarlo y mitigarlo?,” (2019), https://issuu.com/lca.joselopezdelcastillo/docs/riesgos_de_terceros_-_como_gestiona.

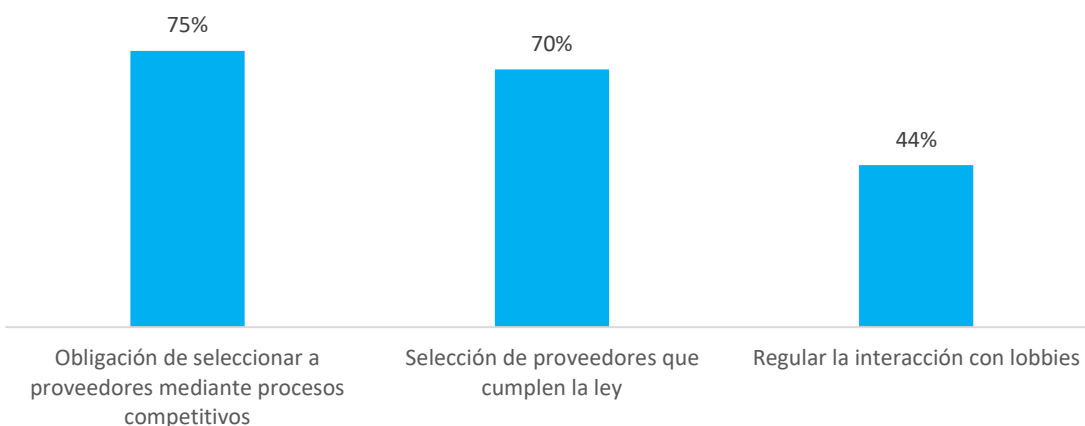
Diagrama 7: Mapa hipotético de terceros de una organización

Terceros	Fundaciones o patrimonios	Nacionales
		Internacionales
	Contratistas	Subcontrataciones
		Trabajadores temporales
	Proveedores	Subproveedores
		Proveedores de alto riesgo
	Joint ventures	
	Consultores	Lobbies
		Consultores
		Abogados
	Asociaciones empresariales	Internacionales
		Nacionales
	Agentes	Internacionales
		Nacionales
	Vendedores	Representantes de ventas
	Intermediarios	
Clientes	Directos	
	Indirectos	
Distribuidores	Reventas y comisionistas	
	Distribuidores en el extranjero	
Representantes de trabajadores		
Lobbies		
Despachos		

Fuente: Adaptado de Thomson Reuters, 2019.

Finalmente, la revisión de los códigos de ética de las empresas que cotizan en la BMV y mencionan gestionar a sus terceros muestra que 75% marca la obligación de seleccionar a los proveedores mediante procesos competitivos, 70% establece que se debe garantizar que los proveedores contratados sean aquellos que cumplen la ley, y 44% hace un énfasis en regular y vigilar de cerca la interacción o contratación de cabilderos.

Gráfica 7: Relaciones con terceros en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Asimismo, con el propósito de tener la mejor relación con terceros, el código de ética debe ser socializado con cada uno de estos, incluyendo cláusulas contractuales en las que la empresa obliga a que sus proveedores, y demás externos, se adhieran al código de ética institucional (si el tercero no cuenta con uno propio).

Fraude y lavado de dinero

Algunas empresas, como las instituciones financieras, están expuestas a riesgos particulares en términos de la comisión de delitos relacionados con el lavado de dinero. Estas compañías deben alertar a todos sus empleados de la importancia de identificar y frenar estos ilícitos a tiempo.

De acuerdo con el estudio *El impacto de los delitos financieros Prevención, detección y respuesta*¹⁵⁸, el costo promedio del fraude en las organizaciones en las compañías mexicanas es de 1 millón 400 mil pesos. A pesar de esto, solo 41% cuenta con un programa de prevención, detección y respuesta ante casos de fraude¹⁵⁹.

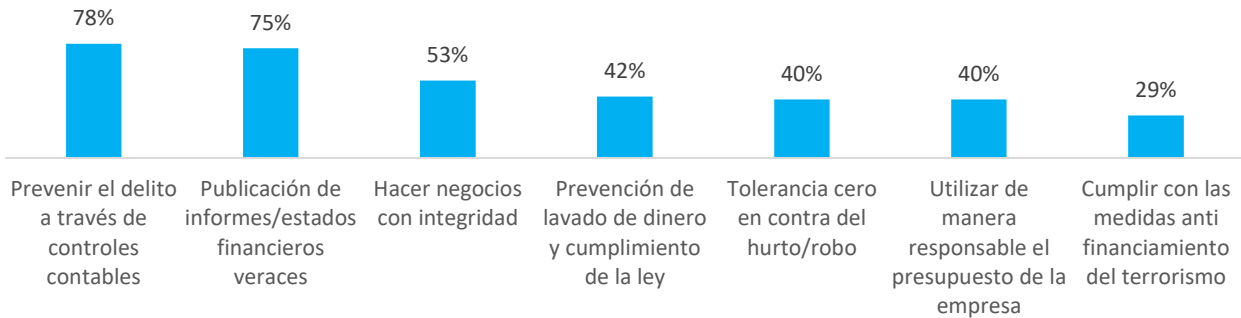
Para mitigar el impacto anterior, la muestra analizada de las empresas listadas en la BMV, y que mencionan una política de fraude y lavado de dinero, señala que 78% garantiza la prevención del

¹⁵⁸ Shelley M. Hayes, José Claudio Treviño, y Cesar Pérez-Orozco, "El Impacto De Los Delitos Financieros" (KPMG), (Consultado el 02/03/21). <https://bit.ly/2Pmb91p>.

¹⁵⁹ Shelley et al, El Impacto de los Delitos Financieros, KPMG.

delito con ayuda de controles contables, 75% pública informes financieros confiables y 53% previene el delito y cumple con las legislaciones en materia de fraude.

Gráfica 8: Fraude y lavado de dinero en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

De acuerdo con el *Institute of Financial Accountants*, las industrias que ofrecen los siguientes productos y servicios son susceptibles a caer en esquemas de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo¹⁶⁰, por lo que deben poner especial atención a la identificación y prevención de estos esquemas:

- **Servicios de insolvencia**
- **Negocios de inversión**
- **Servicios fiduciarios y empresariales**
- **Esquemas fiscales agresivos**
- **Servicios de nómina**
- **Servicios legales y de contabilidad**

Asimismo, de acuerdo con la *Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operación con Recursos de Procedencia Ilícita*, las empresas que ejerzan las siguientes actividades (diagrama 8) pueden estar en riesgo de cometer actividades fraudulentas, por lo que están sujetas a la elaboración de reportes ante la Unidad de Inteligencia Financiera de la Secretaría de la Función Pública.

¹⁶⁰ IFA, “AML Risk and the Risk-Based Approach”, Institute of Financial Accountants (Consultado el 02/03/21). <https://www.ifa.org.uk/technical-resources/aml/risk-circumstances-where-there-might-be-high-risk-of-money-laundering-or-terrorist-financing>.

Diagrama 8: Operaciones susceptibles a lavado de dinero



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de la LFPIORPI.

Cultura de denuncia y controles de verificación

Parte fundamental del código es explicar a los usuarios cuáles son los pasos a seguir en caso de una falta o violación hacia este. El canal de denuncias es uno de los principales espacios para esto, así como un medio para generar confianza en torno a la implementación del código¹⁶¹. La gestión de la denuncia es un mensaje claro que permite disuadir los actos no éticos que alguien pudiera llegar a cometer.

Los canales de denuncia son también un medio útil para detectar irregularidades. A nivel global, 49% de los fraudes fueron detectados a través de un reporte proveniente de un canal de denuncias, según el estudio de *Report to the Nations 2020*.¹⁶² Por consiguiente, el desarrollo de

¹⁶¹Amnistía Internacional, "La Denuncia, Una Herramienta Práctica Para Defender Nuestros Derechos" (Amnistía Internacional, 7/12/2009), <https://www.derechos.org/ve/web/wp-content/uploads/la-denuncia-1.pdf>.

¹⁶²ACFE, "Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse," (Consultado el 2/03/21), <https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>.

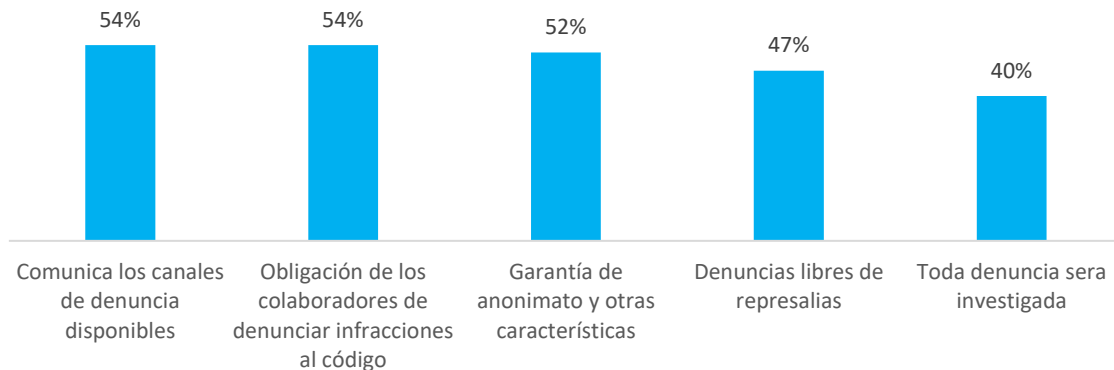
una cultura de denuncia¹⁶³ es clave para identificar y prevenir conductas y comportamientos indebidos.

Entre las medidas que han tomado algunas de las empresas que cotizan en la BMV (gráfico 9) se encuentra que 54% coloca de manera explícita en el código de ética los canales de denuncia para reportar faltas al mismo, 53% señala la obligatoriedad de hacer las denuncias, 51% prevé que la denuncia podrá ser anónima, 46% tiene política de no represalias y 40% se compromete a que cada denuncia sea investigada de manera oportuna.

Como puede advertirse, **la práctica más común de difusión de los canales de denuncia empieza desde la publicación de esta en el código de ética.**

Además de los canales de denuncia la empresa debería contar con otros controles internos que permitan identificar y prevenir la corrupción y fraude¹⁶⁴ como evaluaciones periódicas de riesgos de corrupción (tercer pilar de esta serie), controles de pagos (sexto pilar), así como auditorías internas o externas de los controles de cumplimiento con los que la empresa cuenta para hacer valer sus políticas de integridad.

Gráfica 9: Cultura de denuncia en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

¹⁶³ Elizabeth Owens Bille, "5 Ways to Encourage a Speak up Culture in the Workplace," 5 ways to encourage a speak up culture in the workplace (Everfi), (02/03/2021), <https://everfi.com/blog/workplace-training/5-ways-to-encourage-a-speak-up-culture-in-the-workplace/>.

¹⁶⁴CCE, "Código De Integridad y Ética Empresarial - CCE," Consejo Coordinador Empresarial, (20/10/17), <http://codigoeticaeintegridad.com/>.

En la era de la información, las empresas son cada vez más susceptibles al escrutinio público. Por lo mismo, en caso de ocurrir un fraude o acto de corrupción, las organizaciones que cuentan con controles de verificación tienen más tiempo para sancionar y asumir responsabilidades si detectan de manera interna irregularidades. Por otro lado, si los controles son laxos, se corre el riesgo de que sean las partes externas a la organización quienes hagan el señalamiento público, costando no sólo recursos económicos a la empresa, sino también un golpe severo a la imagen y reputación de la organización.

En el contexto de la pandemia, se ha detectado un repunte en el número de denuncias por irregularidades, además de nuevos riesgos a la integridad corporativa por el trabajo remoto¹⁶⁵. En este sentido, se recomienda hacer del escenario actual una oportunidad para robustecer los sistemas de denuncia y controles de verificación, así como mejorar la vigilancia interna de investigaciones internas de corrupción a través de guías de usuario para quienes realizan estas actividades.

Sanciones y medidas disciplinarias

La sanción es el componente que da credibilidad a la cultura de denuncia y cierra el ciclo después de la gestión de denuncias. Según Gary Becker, Premio Nobel de Economía, la posibilidad concreta de ser sancionado es uno de los factores disuasorios de mayor peso para prevenir delitos cuando se presenta la oportunidad.¹⁶⁶

Las sanciones deben ser claras y transparentes, así como seguir el principio de proporcionalidad, es decir, cuanto mayor sea la gravedad de la falta, mayor será la severidad de la sanción. Esto promueve el mensaje clave de que la posibilidad de ser sancionado al cometer un hecho ilícito es real.¹⁶⁷

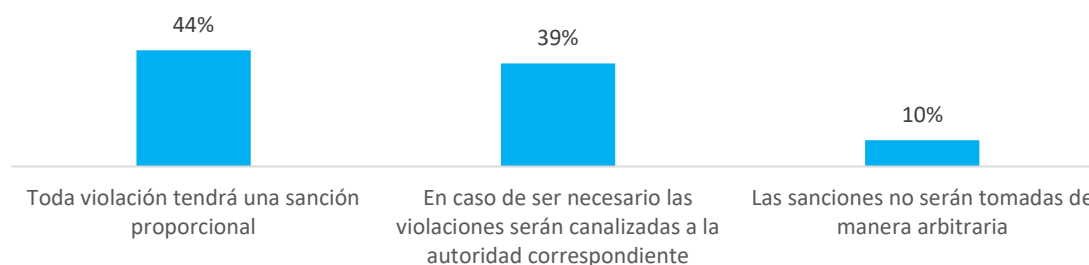
Al respecto, lo encontrado en los códigos de ética de las empresas listadas en la BMV - con una mención expresa de sanciones - fue lo siguiente: 44% especifica que toda violación al código tendrá una sanción proporcional, 38% informa que denunciará ante la autoridad en caso de que la falta lo amerite y 10% menciona que las sanciones no serán impuestas de manera arbitraria.

¹⁶⁵ Deloitte, "Preparing for investigations in the new whistleblower environment," (2021), <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/employee-complaints-and-whistleblowing.html>.

¹⁶⁶ Gary S. Becker, "Crime and Punishment: An Economic Approach," *Journal of Political Economy* 76, no. 2 (1968): pp. 169-217, <https://doi.org/10.1086/259394>.

¹⁶⁷ Pnina Alon-Shenker y Guy Davidov, "Applying the Principle of Proportionality in Employment and Labour Law Contexts" (Labor Law Research, consultado el 02/03/21), http://www.labourlawresearch.net/sites/default/files/papers/Applying_the_Principle_of_Proportionality.pdf.

Gráfica 10: Sanciones y medidas disciplinarias en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Las sanciones y medidas disciplinarias deberían afectar no solo a los colaboradores internos, sino también a los terceros suscritos al código, por lo que es importante comunicar a estos cada vez que se celebra un contrato o se hace un pedido, las acciones que se podrían tomar en caso de ocurrir un caso de corrupción.

Las sanciones, tras un debido proceso, objetivo e imparcial¹⁶⁸, pueden incluir opciones como las siguientes:

Tabla 4: Ejemplos de sanciones y medidas disciplinarias

Sanción / medida disciplinaria	Derecho de la contraparte	Ejemplos
Amonestación verbal o escrita	A responder por escrito o ser escuchado.	Error en la captura de datos.
Suspensión temporal de labores sin goce de sueldo	Conocer el número de días suspendidos (no tiempo indefinido) y motivo por escrito.	Activismo político dentro de la empresa.
Despido o rescisión de contrato	El ex trabajador no debe perder el pago de sus remuneraciones y/o compensaciones.	Apropiación o hurto de bienes de la empresa.
Denuncia ante las autoridades	Debido proceso, acceso a un abogado y conocer en detalle los motivos de su denuncia.	Cualquier delito contenido en el Código Penal Federal: colusión, cohecho, enriquecimiento ilícito.

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de los códigos de ética analizados.

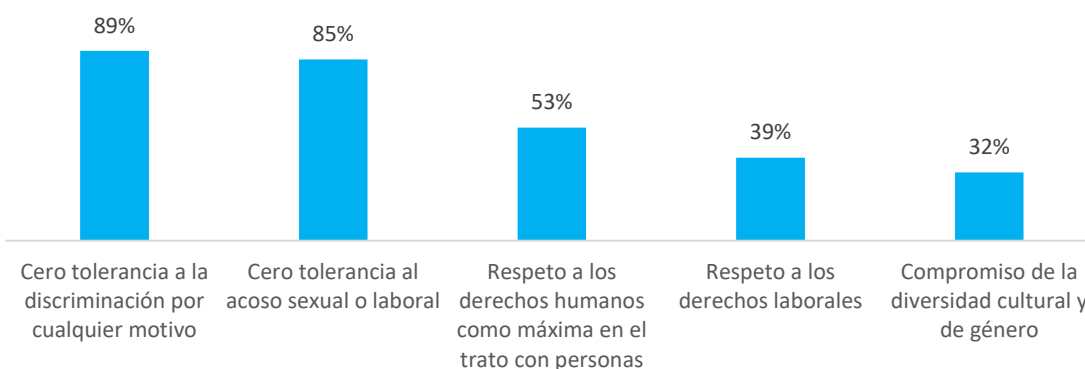
¹⁶⁸Actia, “Código de Conducta Anticorrupción”, Actia Group (2018). <http://actia.com.mx/wp-content/uploads/2018/11/Codigo-de-Conducta-Anticorrupcion.pdf>.

Diversidad, inclusión y medidas contra la discriminación y el acoso

Las empresas hoy en día son agentes que promueven el cambio social tanto en las comunidades en las que están establecidas como en el ámbito interno de su organización. Esta misma imagen debe permear en los valores y comportamientos de los colaboradores internos.¹⁶⁹ Tener posicionamientos concretos respecto a los derechos humanos, y la cero tolerancia a la discriminación y al acoso, son ejemplos de una empresa comprometida con las sociedades en las que viven y operan.

En cuanto a las empresas analizadas que mencionan estas políticas, el IMCO encontró que, en sus códigos de ética, 88% tiene el principio de cero tolerancia a la discriminación por cualquier motivo, 84% tiene el principio de cero tolerancia al acoso sexual y laboral, 53% tiene como máxima el respeto a los derechos humanos en el trato a los empleados, 38% se compromete a respetar los derechos laborales del personal y 32% se compromete a promover la diversidad cultural y de género.

Gráfica 11: Derechos humanos, discriminación y acoso en el código



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Algunas empresas tienen también la buena práctica de compartir sus compromisos y apegos irrestrictos a las convenciones en materia de derechos humanos, sustentabilidad y otros temas de interés.

La mejor forma de implementar estos principios es a través de procesos y mecanismos tangibles. Un ejemplo son los protocolos para prevenir y atender la discriminación, la violencia, el acoso

¹⁶⁹ Linda Westman et al., “Conceptualizing Businesses as Social Actors: A Framework for Understanding Sustainability Actions en Small- and Medium-Sized Enterprises,” *Business Strategy and the Environment* 28, no. 2 (2018): pp. 388-402, <https://doi.org/10.1002/bse.2256>.

laboral y/o sexual. En estos se estipulan definiciones, ejemplos, y comportamientos esperados en relación con situaciones de comportamiento no toleradas, así como el comité u oficial permanente que hará cumplir dichos procedimientos. Debe procurarse que quien realice estos documentos sea generalmente un experto en derechos humanos con enfoque de género o temas similares.

El cumplimiento de estos protocolos, aunado a controles o metas de diversidad e inclusión que se pudieran disponer desde área de recursos humanos, buscan que ningún colaborador sea discriminado o violentado por razón de su sexo, orientación sexual, expresión de género, identidad de género, origen étnico, nivel socioeconómico, estatus migratorio, y/o similares.

En México existen algunas normas que proveen insumos y prácticas que pueden, o deben, ser adoptadas por las empresas. En algunos casos existen sanciones por el incumplimiento de estas:

- **Norma NMX-R-025-SCFI-2015:** Establece requisitos en torno a la implementación de prácticas de igualdad laboral y no discriminación en materia de recursos humanos.
- **Norma NOM-035-STPS-2018:** Provee elementos para identificar, analizar y prevenir factores de riesgo psicosocial e instrumentos para mejorar el clima laboral.

No apostar por la diversidad e inclusión laboral puede generar problemas como el *groupthinking*¹⁷⁰, obstaculizando la innovación y competitividad de las empresas.

Asimismo, aunque estos temas parecen no tener relación con la corrupción, es necesario reconocer que existe un vínculo entre este y otros temas transversales como género. Por ejemplo, las mujeres están en una situación propensa a ser víctimas de la corrupción por las barreras y riesgos sociales, políticos o culturales que enfrentan en contraposición a sus pares que normalmente ostentan figuras de poder¹⁷¹.

¹⁷⁰ El *groupthinking* ocurre cuando un grupo de trabajo empieza pensar de forma igual por coerción o falta de inclusión de grupos minoritarios que incorporan nuevas ideas en la forma de hacer las cosas.

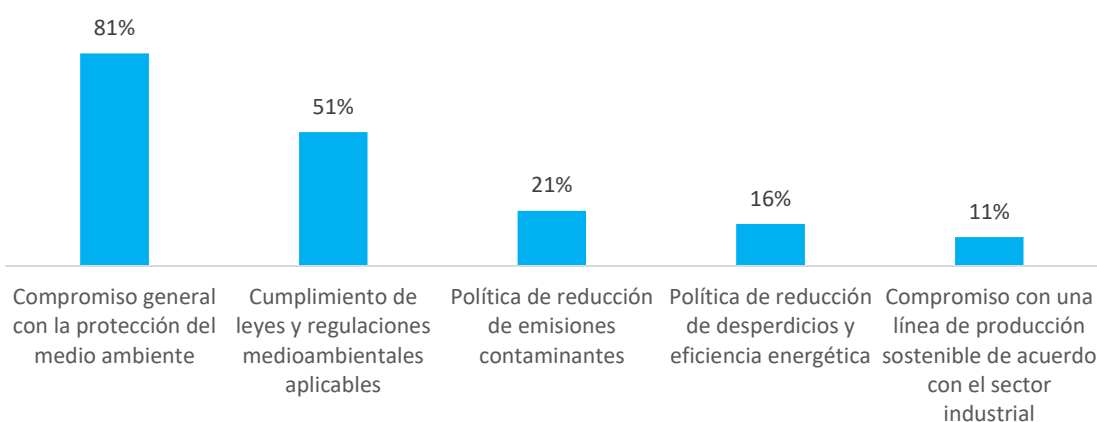
¹⁷¹ UNODC, “¿Por qué hablar de género y corrupción,” (22/09/2021), https://www.unodc.org/mexicoandcentralamerica/es/webstories/2020/2020_opinion_por-qu-hablar-de-gnero-y-corrupcin.html.

Protección del medio ambiente

Ante una generación de ciudadanos más críticos en torno al papel que juegan las empresas para combatir el cambio climático, y un futuro más incierto en materia medioambiental, resulta fundamental que las organizaciones incluyan en sus códigos de ética sus posicionamientos y acciones en la materia. Hoy por hoy, las empresas encuentran mayores riesgos (legales, financieros, políticos y sociales) si no operan con conciencia del medio ambiente.

Después de haber analizado los códigos de ética de las empresas que cotizan en la BMV, se encontró que de aquellas que hacen mención sobre este tema, 81% muestra un compromiso por la protección del medio ambiente, 50% promete cumplir con regulaciones medioambientales aplicables, 20% asume una política de reducción de emisiones contaminantes, 16% tiene acciones concretas para la reducción de desperdicios y eficiencia energética y 11% expresa su compromiso con el medio ambiente a través de una línea de producción sostenible.

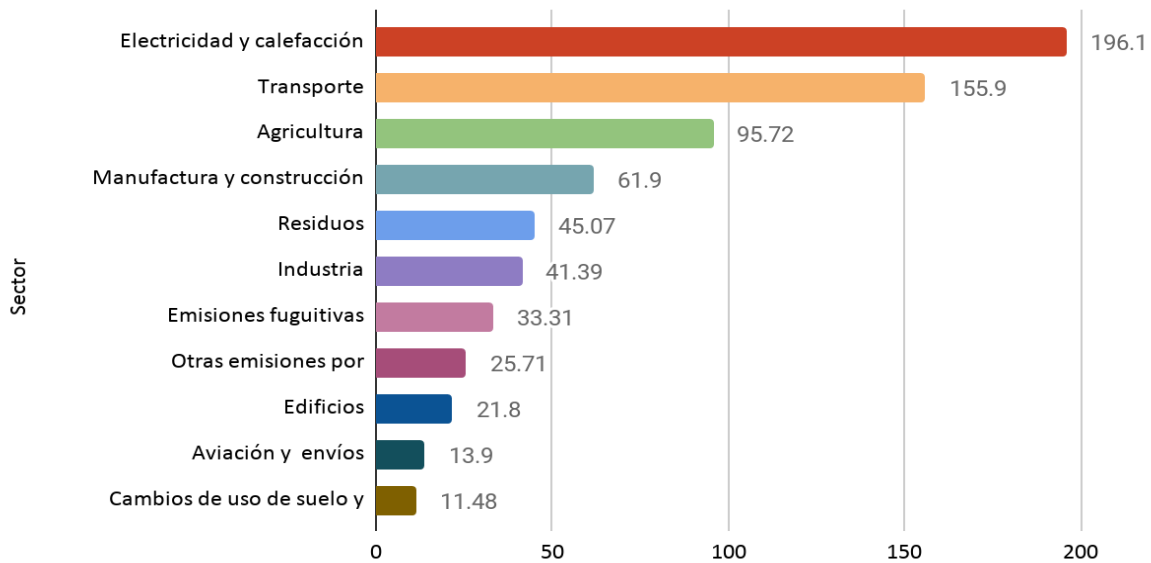
Gráfica 12: Conciencia medioambiental en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

Tomando en cuenta el sector industrial en el que operan, las empresas deben considerar el impacto socioambiental que generan sus actividades. La gráfica 10 muestra los sectores industriales más contaminantes en México en términos de gases de efecto invernadero. Es de particular relevancia que estos giros **transparenten sus políticas de sustentabilidad y tomen acciones para mitigar los impactos negativos, reales o percibidos, que resultan de sus operaciones.**

Gráfica 13: Emisiones de efecto invernadero (millones de toneladas) por tipo de industria en México (2016)



Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de CAIT Climate Explorer vía Climate Watch.

A estos sectores se podrían añadir la industria energética, la minera, o bebidas y alimentos, giros que destacan por el uso de recursos naturales como agua, suelo y aire. El no contar con prácticas de sustentabilidad en estos casos podría incluso provocar la conformación de grupos de presión que actúen en detrimento la operación de dichas empresas.

Tal como en el apartado anterior, es necesario enfatizar la relación entre corrupción y medio ambiente. No es sorprendente que algunos de los sectores industriales anteriores (minería, construcción, silvicultura) sean también vulnerables a corrupción y tengan un impacto significativo sobre la vida de las personas. Por ejemplo, la corrupción en el sector hídrico es a menudo responsable de causar sobrecostos en la construcción de infraestructura relacionada al abastecimiento, ocasionando afectaciones a la sociedad.

Para mitigar estos riesgos, las empresas pueden estipular políticas de integridad estrictas que eviten hacer negocios con proveedores poco éticos o corruptos, o con un historial deficiente en temas transversales como lo es el cuidado del medio ambiente.

Otros temas prácticos para mipymes

Los temas mencionados anteriormente no pretenden ser una lista exhaustiva del contenido que debe llevar un código de ética. De acuerdo con las particularidades de cada empresa se deben enfatizar aquellos que representen un riesgo mayor para sus actividades. En este sentido, algunos otros temas básicos que no pueden faltar:

Donaciones y patrocinios

Las organizaciones deben cerciorarse de que sus donaciones estén destinadas a fondos lícitos, vayan a donatarias autorizadas¹⁷² y no sean con el fin de cubrir algún soborno. Algunas empresas optan por especificar que estos donativos no podrán traducirse en regalos o a asociaciones que estén fuera de su grupo objetivo.

Contribuciones políticas

El asunto de aportaciones políticas es uno de los más sensibles pues se debe evitar cualquier incumplimiento a la ley electoral al realizar aportaciones en especie, efectivo o donación a partidos políticos, campañas electorales, o cualquier ente relacionado a fines políticos. De igual manera, las empresas deberían establecer controles para evitar desvíos indirectos **a nombre de la empresa** a través de directivos o colaboradores hacia funcionarios públicos.

Pagos de facilitación

Los pagos facilitadores son una de las causas más comunes de corrupción. A menudo confundidos con “favores”, los pagos de facilitación son pequeños pagos no oficiales e indebidos que se hacen, por ejemplo, a un funcionario público con el objetivo de obtener o agilizar un trámite, solicitud de servicio o permiso. Si bien esto se considera una práctica normal en muchos países, en otros no lo es, por lo que muchas empresas están optando por prohibir este tipo de esquemas por completo para no correr ningún riesgo.

¹⁷² Organizaciones sin fines de lucro que persiguen actividades altruistas o con un propósito social.

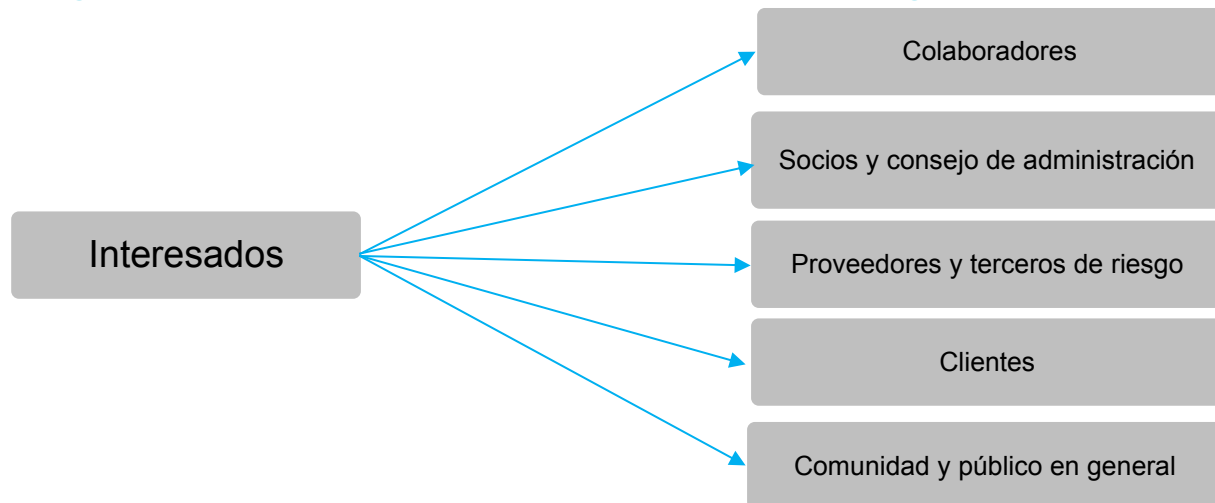
1.4 Socialización del código de ética

Una vez elaborado el código, este debe ser socializado a todos los colaboradores y socios comerciales de la empresa. La estrategia de comunicación debe ser creativa, cercana y participativa.¹⁷³ Hay que tener en mente que el principal objetivo es dar a conocer el documento y su contenido a todos los interesados, pues estos deberían adherirse al código de ética de la empresa en caso de no contar con uno institucional.

Es recomendable que el Código sea accesible en formato físico y en línea para cualquier parte interesada, así como tomar en cuenta las traducciones necesarias si existen colaboradores que hablen un idioma distinto.

¿A quién difundirlo?

Diagrama 9: Interesados a quienes difundir el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Colaboradores

El código debe de ser entregado a cada colaborador de la empresa, cualquiera que sea su modalidad de contratación o rango. Hay que asegurarse que la totalidad de los empleados tengan conocimiento del código, y lo firmen de recibido o enterado. Algunas empresas incluso optan por

¹⁷³ PNUD y Servicio Civil Gobierno de Chile, “Plan De Difusión Del Código De Ética Para Los Servicios De La Administración Del Estado” (Servicio Civil Gobierno de Chile, Consultado el 2/03/21), <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/06/Plan-Difusion-C%C3%B3digo-de-%C3%89tica-para-Servicios-Administraci%C3%B3n-del-Estado.pdf>.

realizar pruebas o ejercicios interactivos para asegurar que los empleados dominan el contenido del código.

Socios y consejo de administración

Generalmente los socios accionistas de una empresa suelen ser al mismo tiempo miembros del consejo de administración, sin embargo, hay que contemplar que esto no siempre es la regla.¹⁷⁴ En cualquier caso, tanto socios como el consejo de administración deben conocer y aceptar el contenido del código de ética, particularmente en lo referente a la gestión de sus conflictos de interés.

Proveedores

Los proveedores son las empresas que abastecen de diversos servicios e insumos, con las que se negocian precios, se realizan pagos, y existe por lo general una relación contractual formal. La importancia de que los proveedores conozcan el código radica en que son aliados comerciales cercanos al círculo de la empresa, por lo que, si llegan a cometer algún ilícito, malversación o comportamiento no ético, hay una gran probabilidad de que el fraude o corrupción tenga también un impacto negativo sobre la empresa que los contrata.

Clientes

Los clientes son los principales consumidores de las empresas. Hoy en día, existen clientes más exigentes que se interesan no solo por adquirir un bien o servicio, sino también asegurarse de que las empresas en donde consumen cumplan las mejores prácticas en integridad, sustentabilidad y otros temas transversales como prácticas laborales.

Comunidad y público en general

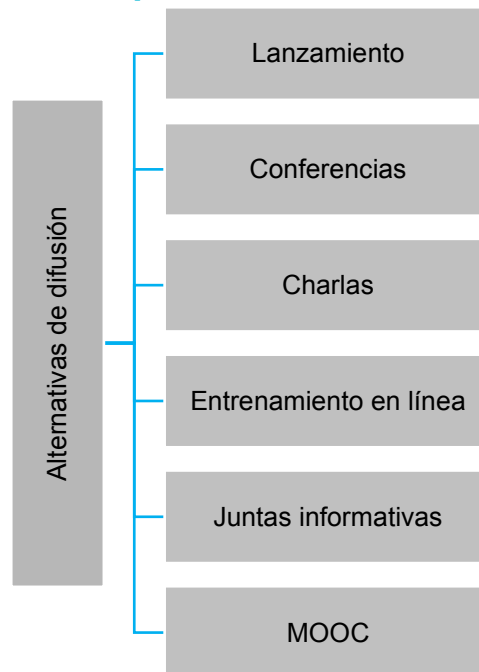
Las sociedades cada vez más activas ejercen presión para que las empresas hagan negocios de manera ética. Los ciudadanos se han vuelto vigilantes del buen comportamiento de la empresa y sus colaboradores por lo que se vuelve crucial comunicar hacia afuera cuáles son los valores y lineamientos organizacionales. Por tal motivo, el código de ética, así como los medios para hacer denuncias por violaciones a este, deben ser de carácter público.

¹⁷⁴ Ilse Santa Rita, "Cómo Armar Un Consejo De Administración," *Expansión*, (15/02/16), <https://expansion.mx/emprendedores/2013/11/29/consejo-de-asministracion>.

¿Cómo difundir el código de ética?

Redactar un código acorde a las necesidades de la empresa es un proceso que debe ir acompañado de mensajes clave que difundan el contenido de este documento.¹⁷⁵ Las diferentes acciones que se plantean no son un *checklist* que deba cumplirse a cabalidad. Algunas acciones son más complejas que otras, otras requieren de mayor presupuesto, o disponibilidad de tiempo para la planeación y la ejecución. Deben seleccionarse las acciones que se consideren más adecuadas para las características particulares de la empresa.

Diagrama 10: Alternativas para difundir el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO.

¹⁷⁵Ministerio de Agricultura, “Plan Para La Promoción, Difusión, y Práctica Del Código De Ética De La Función Pública” (Gobierno de Perú, 2012), https://doi.org/https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/seguimiento_tema_transversal/plan_rm_0153-2012-ag.pdf.

Lanzamiento oficial del código de ética

Este mecanismo de difusión consiste en realizar un evento en el que los directores y principales líderes de la empresa dan a conocer el documento con el resto de los involucrados. En el caso de que ya se tenga un código, este se puede renovar o actualizar, y el evento consistirá en comunicar el relanzamiento del código haciendo énfasis en las nuevas modificaciones. Al evento se puede invitar a los principales clientes o proveedores, a representantes de área, socios, clientes y otras partes interesadas. El lanzamiento puede realizarse en las mismas instalaciones de la empresa y no tiene que representar un gasto excesivo, pero sí un evento simbólico.

Conferencias

Las conferencias son efectivas para las empresas que cuentan con un espacio físico amplio para llevar a cabo este tipo de eventos. Pueden realizarse en un auditorio, un salón de eventos, en salas de reuniones, etc. Asimismo, las videoconferencias o webinarios pueden ser una alternativa cuando existan restricciones a la movilidad como las vividas durante la pandemia de covid-19.

La persona que imparta la presentación del código puede ser un interno o externo a la organización. En el caso de ser un miembro de la empresa debe ser una persona con alta experiencia y conocimiento sobre el tema. Puede ser incluso un colaborador que participó en el proceso de redacción y que además tenga la capacidad de presentar ejemplos prácticos.

Charlas

A diferencia de las conferencias, lo importante de una charla es la interacción y el diálogo que se genere. Estos mecanismos son ideales para grupos de personas más reducidos en los que se pretende generar un aprendizaje profundo y especializado. Puede ir dirigido a cargos específicos que resultan clave para la transmisión del mensaje dentro de la empresa como directivos o mandos medios. En el pilar 2 de esta serie se aborda más acerca de cómo generar un comité de ética y quiénes son las piezas más elementales dentro de una organización para lograr la apropiación de las políticas de integridad empresarial.

Talleres o jornadas informativas

Los talleres resultan la manera más dinámica de diseminar el código. Mediante este mecanismo los implementadores se acercan a asegurar el éxito de este recurso dentro de la cultura

organizacional. Un taller eficiente debe de cumplir con los siguientes criterios: existe una metodología clara, existe un diagnóstico previo sobre el ambiente de trabajo, se cuenta con materiales adecuados y suficientes para poder realizar las actividades, los talleristas están capacitados y cuentan con la experiencia necesaria.

Entrenamiento en línea

Aunque los beneficios de los entrenamientos presenciales son mayores que los entrenamientos a distancia, los costos de brindar entrenamiento presencial también suelen ser más elevados. Para muchas empresas el entrenamiento presencial es una misión imposible debido al tipo de operaciones que maneja. El requisito elemental es determinar los formatos del contenido que se desean presentar (videos, audios, lecturas o cuestionarios).

Hacer uso de los medios disponibles

E-mail, blog semanal o mensual, la intranet de la empresa, el periódico mural, el tablero de anuncios y otras zonas de visibilidad general, son algunos ejemplos prácticos de difusión.

Jornadas informativas

Este tipo de actividades funcionan para que los principales encargados de redactar, modificar y vigilar el cumplimiento del código interactúen con el resto de los colaboradores de la empresa. Estas interacciones serán útiles para resolver dudas, analizar si los mensajes enviados por otros medios han sido entendidos correctamente, incluso detectar debilidades y errores en acciones de difusión previas.

MOOC

MOOC son las siglas de *Massive Online Open Courses*, término que hace referencia a un curso a distancia al que se tiene acceso por medio de internet y puede tomarlo cualquier persona. Dicho recurso se caracteriza por brindar videos, lecturas, foros interactivos y exámenes rápidos a los usuarios. Para realizar un MOOC, las empresas deben diseñar la estructura del curso (tiempo de duración, ritmo, estructura de los contenidos, actividades de aprendizaje, seguimiento y evaluación, además de decidir las herramientas de comunicación con los participantes) y tener

claro los materiales que se subirán a la plataforma.¹⁷⁶ Una de las ventajas de este recurso es que es muy completo, sin embargo, puede resultar un poco costoso.

1.5 Implementación

La fase de implementación es la que otorgará credibilidad de que las violaciones al código de ética serán investigadas y, en su caso, sancionadas. Es en este momento cuando la empresa toma las acciones y responsabilidades necesarias para poner en práctica esta política de integridad.

La organización debe gestionar cuidadosamente las denuncias que recibe, las anomalías que identifica en sus controles internos y, particularmente, asegurarse de no dejar casos impunes. De verificar que ha habido una violación al código, las personas encargadas de hacer valer el código de ética deben asegurarse de que se emitan las sanciones o medidas disciplinarias correspondientes.

Sin implementación, el código de ética se convierte solo en una carta de buenas intenciones. En el Pilar V: Cultura de denuncia y el Pilar VI: Control de pagos se discuten más herramientas para que la empresa entre a la fase de implementación.

1.5 Mejora continua

El código de ética no debe considerarse como un documento inflexible al cual no se le podrán hacer adecuaciones o ajustes. La aparición de nuevas incertidumbres y riesgos a futuro en materia de anticorrupción, así como dilemas éticos no contemplados, implican que este documento se mantenga abierto a recibir mejoras y modificaciones necesarias según la experiencia y capacidad de cada empresa para anticipar los retos que enfrentará. Por tanto, la empresa debe mantener una actitud proactiva en torno a los últimos avances relacionados en anticorrupción, transparencia y rendición de cuentas.

¹⁷⁶ UAB, “¿Qué es un curso MOOC?”, (Universidad Autónoma de Barcelona, consultado el 2/03/2021).

IMCO Propone

El código de ética es la regla de autocumplimiento más importante dentro de una organización. Regula a los empleados y su relación con terceros al mismo tiempo que establece normas de comportamiento o criterios de actuación. Desde el IMCO se promueve que este documento no debería ser uno de carácter genérico, sino personalizado y hecho a la medida según los riesgos y problemas que enfrenta cada organización.

El punto inicial para desarrollar un código de ética es partir de un diagnóstico inicial, o Evaluación de Riesgos de Corrupción (ERC). Las empresas podrán identificar los temas o dilemas éticos que sus colaboradores podrían enfrentar en algún momento de su estancia laboral y entonces plantear los comportamientos o conductas esperadas.

No hay que olvidar que el código de ética adquiere mayor fuerza si viene acompañado de un mensaje o declaración por parte del o la líder de la empresa, así como los valores o principios éticos que se desean proyectar. La socialización y comunicación de la norma de conducta también es un ejercicio clave posterior a la publicación de esta. El código debe ser público para que tanto colaboradores internos como externos puedan consultarlo.

- Diseñar un código de ética conforme a las capacidades, las necesidades y sobre todo la filosofía empresarial de cada organización, incluyendo ejemplos de actuación, límites, estándares, así como posicionamientos éticos y de integridad necesarios para la competitividad económica.
- Comunicar de forma creativa y efectiva el código entre los agentes externos e internos de la compañía y cualquier público interesado, al mismo tiempo que se atiendan las posibles dudas de implementación y sanción.
- Actualizar el código en periodos determinados o cuando sea necesario a través de la retroalimentación de sus colaboradores, directivos y agentes externos. Cualquier persona involucrada con la empresa puede aportar ideas para la prevención de actos antiéticos.
- Garantizar el acceso a una denuncia segura para los clientes, proveedores, empleados o directivos, libre de represalias, anónima (si así se prefiere) y comprometida a investigar cualquier tipo de falta.

PILAR 5:

CULTURA DE DENUNCIA



Introducción

Según la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2021, en México 93% de los delitos fueron denunciados a las autoridades.¹⁷⁷ El hecho de que una persona no denuncie ante las autoridades tiene diferentes causas: considerar que es una pérdida de tiempo, desconfiar de la autoridad, considerar el delito de poca importancia, no tener pruebas para presentar una denuncia, trámites largos, o miedo a represalias.

Estos factores no son únicos del entorno público, también son representativos del sector privado. A menudo los colaboradores o partes interesadas de una organización desconfían de los canales de denuncia institucionales por factores similares. En tal sentido, la cultura de denuncia es aquella actitud proactiva que busca incentivar la denuncia interna de actos de corrupción, y debe ser un componente toral de la política de integridad de toda empresa.

Los canales de denuncia (correo electrónico, teléfono, página web, o similares) son la herramienta central de la cultura de denuncia. Al identificar transgresiones, estos medios permiten poner en práctica el código de ética. Sin embargo, para que sean efectivos, deben estar diseñados de acuerdo con las necesidades de cada empresa¹⁷⁸.

Este pilar profundizará en las características deseables de los canales de denuncia, así como las responsabilidades de la empresa con la denuncia y el denunciante. También se analizan los principales canales utilizados en México y en el mundo y la importancia de elaborar una estrategia de comunicación efectiva para difundir y socializar la cultura de denuncia.

¹⁷⁷ INEGI, “Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE),” 2021 https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2021/doc/envipe2021_presentacion_nacional.pdf.

¹⁷⁸ Amnistía Internacional, “La denuncia una herramienta práctica para defender nuestros derechos” (Amnistía Internacional, 2009), <https://www.derechos.org/ve/web/wp-content/uploads/la-denuncia-1.pdf>.

1. ¿Qué es la cultura de denuncia?

Para el IMCO, la cultura de denuncia es una actitud proactiva a nivel organizacional en la que es factible reportar actos de corrupción (o similares), pues existen mecanismos necesarios para alertar sobre ellos, y en consecuencia asegurar que existan sanciones adecuadas para los involucrados. La accesibilidad a canales de denuncia, el debido proceso, y la correcta difusión de los mecanismos de denuncia son algunos de los elementos clave para asegurar una cultura de denuncia saludable.

En México, como en otros países de la región, existe de forma generalizada una insuficiente utilización de los mecanismos de denuncia para reportar el delito común. Por ejemplo, en 2020 sólo 10.1% de los delitos fueron denunciados¹⁷⁹. De las denuncias realizadas, solo 67% condujeron a la apertura de una carpeta de investigación. Pensar que es una pérdida de tiempo denunciar o tener desconfianza en las autoridades desmotivan con frecuencia las denuncias ciudadanas.

“ En el 2020, solo 1 de cada 10 delitos fueron denunciados. De ellos, en solo 6 de cada 10 casos se abrió una carpeta de investigación.

ENVIPE, 2021

Esta historia no es exclusiva del ámbito público, también se traslada al sector privado, espacio donde no es del todo claro para los colaboradores saber a dónde acudir internamente en caso de buscar denunciar, por ejemplo, un acto de corrupción. Incluso cuando se sabe dónde reportar, se opta por no hacerlo debido a una serie de obstáculos: falta de accesibilidad tecnológica o geográfica, temor a represalias, o la creencia de que hacer la denuncia no servirá de nada. En este pilar se aborda cómo lograr combatir estos problemas a través de canales de denuncia confiables y certeros.

¹⁷⁹ INEGI, “Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE),” 2021.

2. ¿Qué son los canales de denuncia?

Para el IMCO, los canales de denuncia son medios a través de los cuales las empresas pueden identificar actos de corrupción internos (u otras faltas graves y/o de carácter administrativo) gracias a reportes o alertas emitidas por colaboradores de la empresa y partes externas.

Si bien los canales de denuncia no son el único medio para hacer reportes, sí son de los más efectivos. Se estima que, en el 2020, a nivel global, alrededor de 49% de los fraudes internos fueron detectados a través de un canal de denuncia.¹⁸⁰ Por otro lado, aquellos que usaron medios informales, como avisar directamente a un supervisor, solo representaron 31% de los casos de fraude detectados.

“ En el 2020 alrededor de 49% de los fraudes internos fueron detectados a través de un canal de denuncia.

ACFE, Report to the Nations 2020

Entre los objetivos que tienen estos instrumentos están reducir tiempos y costos de la detección de anomalías en el proceder de alguno de los colaboradores - o partes interesadas-, así como **disuadir la ocurrencia de corrupción y fraude dentro de la organización, ya que las personas saben que pueden ser denunciadas por sus acciones y/o conductas indebidas.**

Hay distintos canales como buzones, un correo electrónico, líneas telefónicas, sitios operados por terceros, correo oficial, formularios, entre otros¹⁸¹. Cada formato tiene sus ventajas y desventajas (ver subapartado 3.1), por lo que cada organización debe evaluar el medio que se adapta mejor a sus necesidades particulares.

¹⁸⁰ ACFE, “Report to the Nations 2020” (Association of Certified Fraud Examiners, 2020), <https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>.

¹⁸¹ Carlos Guerrero Orozco, *Estudio de buenas prácticas en materia de implementación de canales de denuncias en el sector privado*, (Derechos Humanos y Litigio Estratégico, A.C.: 2018), <https://www.dlmex.org/storage/services/estudio-de-buenas-prácticas-en-materia-de-implementación-de-canales-de-denuncias-en-el-sector-privado.pdf>.

Imagen 1: Representación de un caso de uso del canal de denuncia



Fuente: Elaborado por el IMCO. Representación de un caso hipotético.

Los canales de denuncia proveen grandes beneficios: son herramientas efectivas para la autorregulación, gestión de riesgos y la eficiencia organizacional de las empresas¹⁸². Gracias a su capacidad de resolver problemas internos de manera oportuna, se incrementa la lealtad y los valores que promueve la empresa hacia sus partes de interés.

Para que un canal de denuncia sea operable, la **confianza es un principio clave a consolidar**¹⁸³. Sin procedimientos claros y mejores prácticas que permitan asegurar el correcto funcionamiento de estos instrumentos, es poco probable que los colaboradores se animen a utilizarlos.

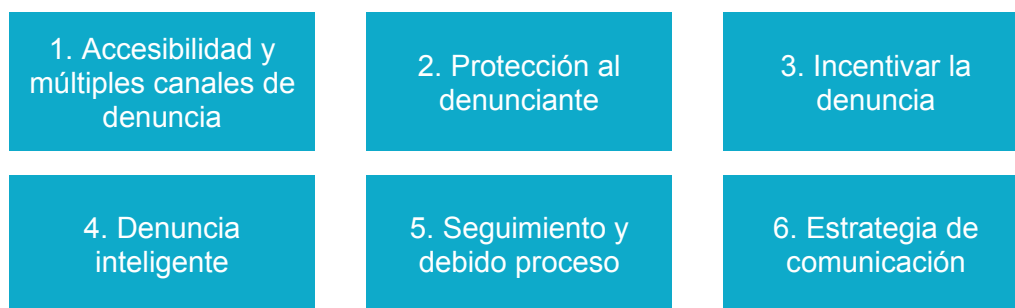
Si bien la Ley General de Responsabilidades Administrativas¹⁸⁴ señala en su Artículo 25 la necesidad de incorporar un sistema de denuncia como un elemento más de las políticas de integridad, la legislación no precisa las mejores prácticas para asegurar que este instrumento cumpla su propósito. Por tanto, en este pilar se abordan los criterios mínimos que debe tener un canal de denuncia para lograr resultados, que se muestran en el siguiente diagrama.

¹⁸² Pim Verschuuren, "Whistleblowing Determinants and the Effectiveness of Reporting Channels in the International Sports Sector," *Sport Management Review* 23, no. 1 (2020): pp. 142-154, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.07.002>.

¹⁸³ PNUD, *Guía para establecer el Canal de Denuncias*, (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: 2020), https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/guia-para-establecer-el-canal-de-denuncias.html.

¹⁸⁴ Diario Oficial de la Federación (DOF), Ley General de Responsabilidades Administrativas. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_200521.pdf.

Diagrama 1: Criterios mínimos para construir un canal de denuncia



Fuente: Elaborado por el IMCO.

En particular, los canales de denuncia deben ser accesibles a múltiples audiencias, considerando los obstáculos tecnológicos y geográficos que se puedan presentar. Es clave que el medio por el que se reporta otorgue cierta protección al denunciante, de manera que el alertador no sea víctima de represalias.

Asimismo, los sistemas de reporte deben incentivar la denuncia por la vía de beneficios extraordinarios que premien la honestidad sobre la trampa. A continuación, se discutirán por subapartados este y el resto de los criterios mínimos mencionados en el diagrama 1.

2.1 Multiplicidad de canales y accesibilidad

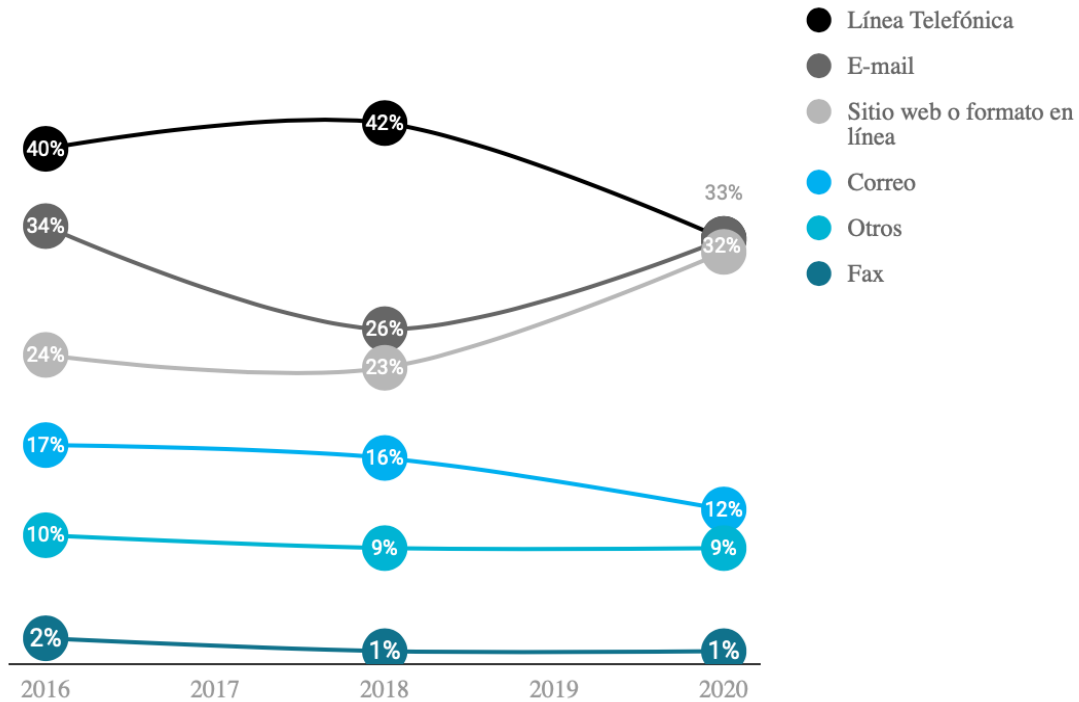
Para alcanzar una cultura de denuncia efectiva deben existir múltiples opciones de herramientas que permitan emitir reportes o alertas. A mayor número de canales de denuncia, mayor será la accesibilidad y capacidad de reducir las barreras que impiden al denunciante emitirlas. De acuerdo con el *Whistleblowing Report 2019*, las compañías ofrecen en promedio tres canales de denuncia tanto a sus colaboradores internos como su público externo¹⁸⁵.

La línea telefónica, el correo electrónico y los sitios web son los canales de denuncia más populares entre las empresas según el *Report to the Nations 2020*; por otro lado, el fax y el correo (postal), van en desuso¹⁸⁶.

¹⁸⁵ Christian Hausser et al, Whistleblowing Report 2019, (HTW Chur & EQS Group AG: 2019), https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/4749693/White%20Paper/WhistleblowingReport2019_EN.pdf?utm_medium=email&utm_content=87393827&utm_source=hs_automation.

¹⁸⁶ ACFE, "Report to the Nations 2020".

Gráfica 1: Los tipos de canales de denuncia más ofrecidos por las empresas en el mundo



Fuente: Adaptación propia basada en información de ACF, 2020.

Ventajas y desventajas de los canales de denuncia

Con el objetivo de hacer un análisis comparativo de las ventajas y desventajas que implica cada formato de canal de denuncia, así como la razón de incluir múltiples canales de denuncia, el IMCO diferenció cualitativamente la idoneidad de diversas plataformas o medios que pueden cumplir la función de canal de denuncias. Esto con base a la literatura especializada¹⁸⁷, la academia¹⁸⁸ e investigaciones producidas por otras asociaciones civiles¹⁸⁹.

¹⁸⁷John Wilson, "Whistleblowing: what are the most effective speak up channels?", (Thomson Reuters, 2017). <http://in-houseblog.practicallaw.com/whistleblowing-what-are-the-most-effective-speak-up-channels/>.

¹⁸⁸Marianna Fotaki et al., The Whistleblowing, (Association of Chartered Certified Accountants & Economic & Social Research Council, 2012).

<https://www.wbs.ac.uk/wbs2012/assets/PDF/downloads/press/The%20Whistleblowing%20Guidelines.pdf>

¹⁸⁹ACCA, "Effective speak-up arrangements for whistle-blowers", (Association of Chartered Certified Accountants & Economic & Social Research Council, 2016).

https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Research/ACCA-ESRC%20Effective%20Speak-Up%20Arrangements%20for%20Whistle-Blowers.pdf.

Cara a cara

Aunque no figura entre los canales de denuncia formales, el denunciar cara a cara persiste como una práctica muy común en las empresas. Entre las ventajas que tiene este mecanismo están facilitar la comunicación, generar la sensación de que la denuncia ha sido recibida y promover la cultura de denuncia de manera abierta.

Entre sus desventajas están la imposibilidad de hacer la denuncia anónima - y con ello generar un riesgo de represalias al denunciante. Además, es poco idónea para emitir denuncias que crean un conflicto de interés por parte del que recibe la denuncia. Finalmente, requiere de un ambiente en el que exista una sensación de accesibilidad y proximidad provista por supervisores o directores.

Asimismo, este tipo de denuncia requiere suponer que hay una gran confianza por parte del denunciante en sus superiores, lo cual no siempre sucede. Si se realiza de manera presencial, generalmente en una oficina destinada a dicho fin, la denuncia puede generar que algunos alertadores opten por no hacerlo por temor a ser vistos y estigmatizados. Por ello, se propone que el sitio físico para denuncias se encuentre ubicado en un lugar distinto al lugar de trabajo o que su ubicación sea discreta.

Línea telefónica

La opción de la línea telefónica es uno de los canales formales más comunes. Entre sus ventajas están su accesibilidad geográfica desde cualquier parte del mundo, la provisión de cierto anonimato al denunciante, y un diálogo que puede contribuir a hacer preguntas relevantes que den orientación sobre el caso (si el operador está capacitado).

Entre las desventajas de la línea telefónica están el riesgo de que no se emita una denuncia inteligente¹⁹⁰ (si se omite información crítica o el operador no está bien capacitado), el que la llamada puede implicar un pequeño costo para el denunciante y, sobre todo, la posibilidad de que al identificarse la voz o el número telefónico, se viole el anonimato del denunciante.

¹⁹⁰ La denuncia inteligente hace referencia a que el diseño de la línea de denuncia guíe al denunciante a relatar los hechos de una manera estructurada: se deben proporcionar detalles y evidencias necesarias para que la denuncia sea procedente y se le dé un correcto seguimiento.

Asimismo, mediante la línea telefónica se corre el riesgo de que existan reportes falsos o que el canal de denuncia se use para otros fines que no sean necesariamente violatorias del código de ética institucional.

Sitio web (interno)

Otro de los canales de denuncia formales más comunes son los sitios web. Entre sus ventajas está la proximidad al denunciante, pues funciona 24/7. El anonimato se puede asegurar si así se desea, se pueden añadir evidencias en formato digital y es posible categorizar información, por lo que la denuncia es inteligente.

Cuadro de texto 1: ¿Un operador externo?

Operar un sitio web o cualquiera de los otros formatos de canales de denuncia mediante un operador externo es, sin duda, la mejor opción según la literatura especializada. Esta modalidad robustece el debido proceso y la protección al denunciante tomando en cuenta que el prestador de servicios es un experto en la materia y no tiene un conflicto de interés al ser un externo a los reportes de denuncia. Sin embargo, es una opción comparativamente más costosa.

Fuente: Elaborado por el IMCO.

Entre las desventajas que tiene el sitio web interno están que puede no ser del todo accesible al requerir cierta familiaridad con algún dispositivo tecnológico, que se requiere de conexión de internet. Además, puede implicar un costo de diseño y de mantenimiento web de no operarse por un externo especializado, lo que puede poner en entredicho la ciberseguridad del sitio.

Correo electrónico

El correo electrónico es una opción más cómoda para aquellos que tienen acceso a un dispositivo. Sus principales ventajas son la inmediatez, la posibilidad de seguimiento, se puede adjuntar evidencia, y la disponibilidad 24/7 para cualquier denunciante.

Entre sus desventajas están el hecho de que el mensaje puede no ser del todo estructurado, lo que podría ocasionar que falte información crítica si el receptor no está capacitado. Este canal depende de que el denunciante tenga acceso a un correo electrónico y dispositivo tecnológico. El anonimato podría no cumplirse si se utiliza un correo personal o institucional, por lo que, de querer

hacer una denuncia anónima, se necesitaría un correo electrónico anónimo con este fin en específico.

App móvil

Entre las herramientas más innovadoras están las aplicaciones móviles. Estas tienen la ventaja de poder ser usadas 24/7 para aquel que tiene un dispositivo, tienen posibilidad de ofrecer anonimato, permiten tener una denuncia inteligente, y no tendrían que implicar un costo al denunciante.

Entre las desventajas está el hecho de que puede suponer un costo de desarrollo para las empresas. Además, su uso depende del acceso a un *smartphone* personal y conexión a internet.

Chat en línea y Whatsapp

El chat en línea es otro mecanismo común utilizado en los sistemas de denuncia. Entre sus ventajas están su accesibilidad desde cualquier posición geográfica y su bajo o nulo costo, ni esfuerzo mayor por parte del denunciante. Asimismo, al ser un chat la conversación fluye de manera instantánea, por lo que se facilita la conversación.

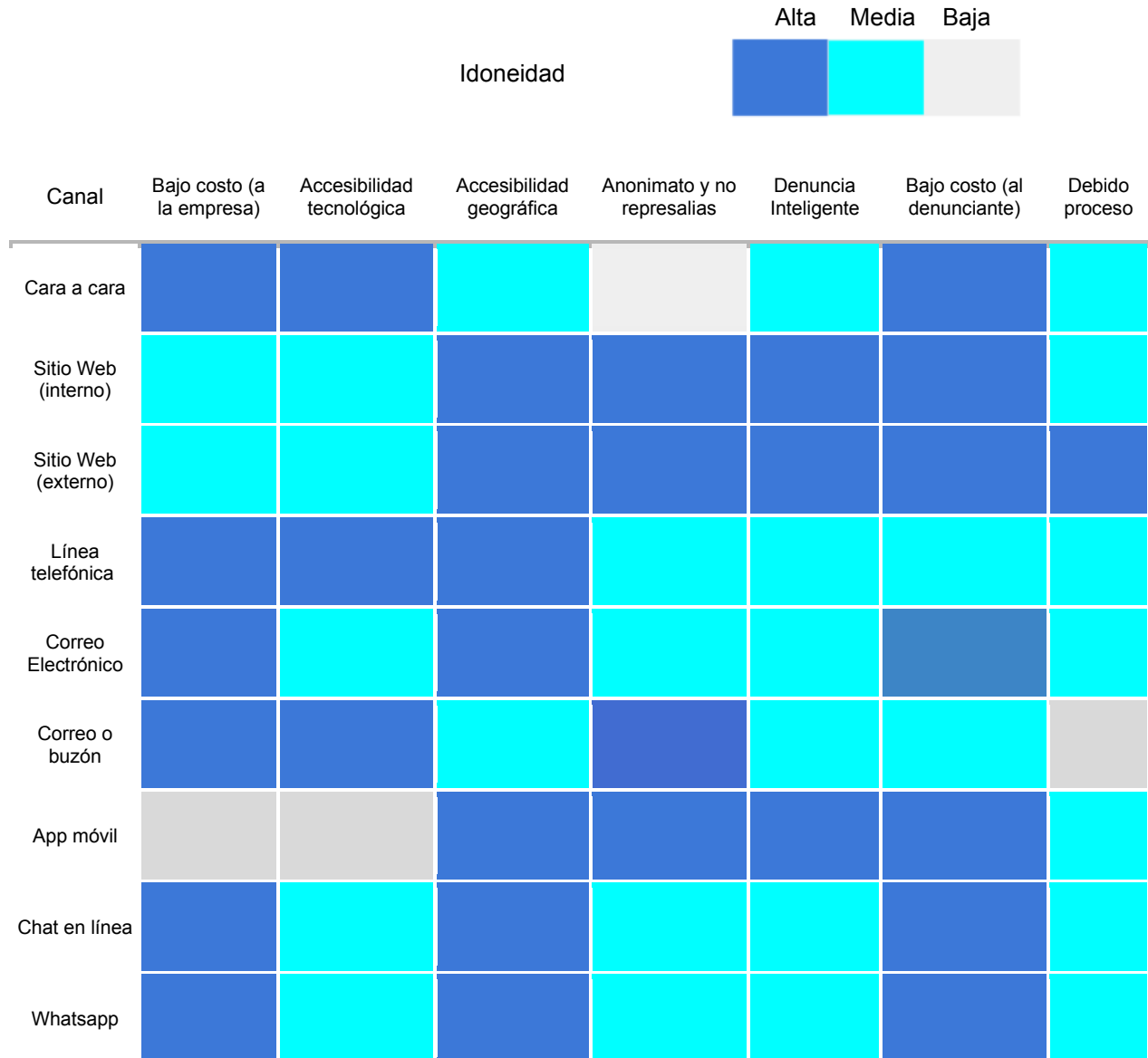
Por otro lado, entre sus desventajas principales están el hecho de que el anonimato podría no cumplirse si el chat no está configurado para recibir denuncias anónimas, o el medio que se utiliza es uno que revela la identidad del denunciante (Google chat, Hangouts, Messenger, Whatsapp).

Independientemente de los canales de denuncia que elijan, las empresas u organizaciones deben asegurarse de que estos sean de fácil acceso tanto para internos, externos, así como terceros a la organización.¹⁹¹ Hacer accesible una línea de denuncia significa reducir todas las posibles barreras que puedan presentarse a cualquier persona que desee hacer uso de este mecanismo.¹⁹²

¹⁹¹ Ethics Global, “¿Por qué implementar una línea ética?” Ethics Global (blog), (25/07/18), <https://blog.ethicsglobal.com/por-que-implementar-un-linea-etica/>.

¹⁹² Karin Henriksson, “¿Qué Es Un Canal De Denuncias?,” (Consultado el 16/03/21), <http://www.worldcomplianceassociation.com/1651/articulo-que-es-un-canal-de-denuncias.html>.

Diagrama 2: Características de los canales de denuncia



Fuente: elaborado por el IMCO.

2.2 Protección al denunciante

En un escenario ideal, los colaboradores de una empresa pueden denunciar sin temor a represalias. Sin embargo, las circunstancias que rodean a un alertador o *whistleblower*¹⁹³ por denunciar un acto corrupto, acoso, o fraude, pueden llegar a poner en riesgo su integridad laboral o física, que puede conducir al acoso por parte de otros colaboradores o incluso a la pérdida del empleo.

Los denunciantes deben contar con la seguridad de que no habrá represalias por el hecho de reportar un hecho ilícito. Por tanto, un principio básico para generar confianza en los canales de denuncia es la protección al denunciante.

La organización debe proteger tanto a los alertadores como a las víctimas, no solo con acompañamiento, sino también otorgando certeza legal y laboral.¹⁹⁴ En México, la siguiente regulación y normatividad aplica principalmente en el sector público, pero sirve de insumo para identificar y aplicar medidas de protección que pueden ser extendidas al sector privado.¹⁹⁵

Tabla 1: Normatividad en protección de denunciantes

Normativa	Descripción
Ley General de Responsabilidades Administrativas	Requiere a las personas morales establecer canales de denuncia de carácter anónimo y confidencial.
Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública	Establece que los datos personales de los denunciantes se mantienen confidenciales durante las investigaciones y procedimientos disciplinarios.

¹⁹³Un *whistleblower* es una persona que detecta y denuncia desde simples errores y encubrimientos conexos hasta abusos y fraudes sistemáticos que afectan a comunidades enteras.

¹⁹⁴ Lourdes López Cumbres, "Protección Para Los Trabajadores Denunciantes (Whistleblowers)" (Gómez - Acebo & Pombo, 23/10/19), <https://www.ga-p.com/wp-content/uploads/2019/12/Protección-para-los-trabajadores-denunciantes-whistleblowers.-1.pdf>.

¹⁹⁵ OCDE, "OECD Integrity Review of Mexico", (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2017). <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264273207-7-en.pdf?expires=1620778822&id=id&accname=guest&checksum=56D1851ACBFFE8D3842CD7013CB7961B>.

Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (LFPDPPP)

Pone atención en un tratamiento especial a los datos personales: cómo se pueden obtener, el uso que se les da, su divulgación y almacenamiento.

Código de Ética de las personas servidoras públicas del Gobierno Federal¹⁹⁶

Establece la posibilidad de realizar denuncia anónima siempre y cuando la narrativa de la denuncia pueda identificar a la o las personas que cometieron la transgresión.

Plan de acción anticorrupción del G20. Protección de denunciantes¹⁹⁷

Ofrece un estudio sobre marcos de protección a denunciantes como la política de no represalias y un compendio de mejores prácticas tanto en sector público como privado.

Fuente: Elaborado por el IMCO.

Del marco jurídico anterior se desprende que las mejores prácticas de protección al denunciante en el sector público giran en torno a la denuncia anónima, a garantizar la política de no represalias y a la confidencialidad de los datos personales. Todas ellas pueden ser adaptadas en el ámbito privado, como a continuación se detalla.

Denuncia anónima

Una línea de denuncia anónima omite la identidad de la persona que realiza el reporte, o al menos permite que la identidad del alertador permanezca oculta si este lo desea. Al respecto, la literatura sugiere que los empleados se sienten más cómodos reportando actos sospechosos cuando se puede hacerlo bajo el anonimato.¹⁹⁸

Sin embargo, el anonimato implica también una serie de ventajas y desventajas. Por un lado, está la protección que se le brinda al denunciante para evitar represalias en su contra o evitar la generación de un estigma social en su calidad de denunciante. Por otro lado, la denuncia anónima

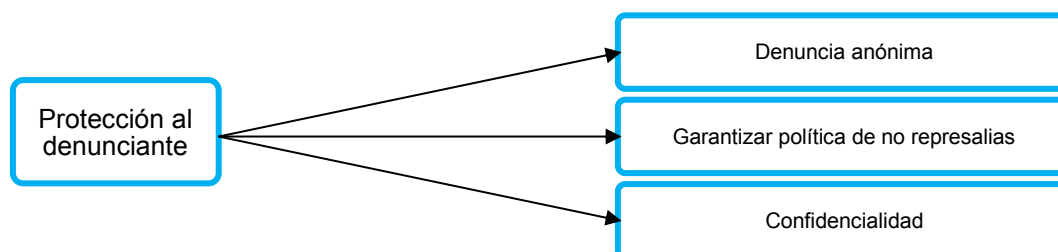
¹⁹⁶ Diario Oficial de la Federación, “Código de Ética de las Personas Servidoras Públicas del Gobierno Federal”, https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5549577&fecha=05/02/2019.

¹⁹⁷ OCDE, “G20 Anti-Corruption Action Plan Protection of Whistleblowers”, (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2012). <https://www.oecd.org/corruption/48972967.pdf>.

¹⁹⁸ Kobi Kastiel, “Elements of an Effective Whistleblower Hotline”, *Corporate Governance Law* (blog) (Harvard Law School Forum on Corporate Governance, October 25, 2014), <https://corpgov.law.harvard.edu/2014/10/25/elements-of-an-effective-whistleblower-hotline/>.

podría dificultar el seguimiento si la investigación requiere una comunicación más directa con el alertador para afinar detalles.

Diagrama 3: Elementos a considerar para proteger al denunciante



Fuente: Elaborado por IMCO.

Dependiendo de la cultura organizacional de la empresa, en algunos casos la denuncia anónima incluso puede tener una connotación negativa,¹⁹⁹ pues para algunos es difícil confiar en la validez de una denuncia cuando no se conoce la identidad del alertador, a la vez que se corre el riesgo de invertir tiempo en una denuncia que podría ser falsa.

Garantizar la política de no represalias

Todo alertador debe tener una protección contra represalias. Por represalias se entienden los actos o amenazas con efectos directa o indirectamente adversos contra una persona que ha denunciado irregularidades, o que ha cooperado con el esclarecimiento de estas.²⁰⁰

Algunos ejemplos de represalias son el cambio de puesto de trabajo a uno de escala inferior, la reducción salarial, la modificación abrupta del horario de trabajo, la coacción, la intimidación, *mobbing* (acoso psicológico en el lugar de trabajo), daños físicos, la discriminación, trato desfavorable, la no renovación o terminación anticipada de un contrato de trabajo, la anulación de una licencia o permiso, entre otros.²⁰¹

Algunas de las medidas básicas en este sentido corresponden a hacer explícito en el código de ética que ningún alertador que actúe de buena fe podrá ser penalizado, despedido o sujeto a

¹⁹⁹ OCDE, “G20 Anti-Corruption Action Plan”.

²⁰⁰ Organización Mundial para la Salud, “Denuncia De Irregularidades y Protección Contra Represalias” (OMS, 2020), http://www.who.int/about/ethics/WHOwhistleblowerpolicy_es.pdf.

²⁰¹ Lourdes, “Protección Para Los Trabajadores”.

cualquier forma de discriminación²⁰². En específico, debe haber sanciones para cualquier tipo de intimidación que pueda interpretarse como acoso o represalia. La implementación efectiva de estas medidas abonará a generar confianza de los canales de denuncia como medios efectivos para reportar actos indebidos.

Confidencialidad y seguridad

La confidencialidad en la gestión de denuncias implica tener un manejo adecuado de la información que se genera en cada denuncia, especialmente en materia de datos personales. Incluso si la denuncia es anónima, el comité de ética (el o la encargada de gestionar las denuncias) debe tener en mente dos principios: el deber de confidencialidad y el de seguridad.

El deber de confidencialidad²⁰³ implica guardar secreto respecto de los datos personales que son tratados. Por ello, en los canales de denuncia, se debe definir quiénes pueden tener acceso a la información que se genera en cada caso y prevenir fugas de información que pongan en riesgo la integridad física y/o emocional del alertador, o el debido proceso que requiera cada caso.

El deber de seguridad²⁰⁴ implica establecer y mantener medidas de seguridad técnica, física y administrativa, que permitan proteger los datos personales contra daño, pérdida, alteración, destrucción o el uso, acceso o tratamiento no autorizado. Esto puede asegurarse con la contratación de un externo experto en la materia, o bien, invirtiendo en el robustecimiento de la ciberseguridad de la empresa. Los procedimientos institucionalizados pueden ser diseñados a través de guías o *playbooks* en los que se capacita al personal sobre el debido proceso que debe tener en la gestión de denuncias (ver sección 3.5).

Finalmente, algunas referencias que podrían orientar a los responsables para establecer protocolos de seguridad en materia de protección de datos personales de sus denunciantes son los siguientes:

²⁰² OCDE, “G20 Anti-Corruption Action Plan”.

²⁰³ INAI, “Guía para cumplir con los principios y deberes de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares”, (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2016). https://home.inai.org.mx/wp-content/documentos/DocumentosSectorPrivado/Guia_obligaciones_lfpdppp_junio2016.pdf.

²⁰⁴*Ibid.*

- **Recomendaciones en materia de Seguridad de Datos Personales²⁰⁵**: Instrucciones para la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales (SGSDP), basado en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar).
- **Guía para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales²⁰⁶**: Brinda orientación para la implementación del sistema, el cual está basado en estándares internacionales.
- **Manual en materia de seguridad de datos personales para mipymes y organizaciones pequeñas²⁰⁷**: Orienta a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), así como a organizaciones pequeñas, en el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley Federal de Protección de Datos Personales. Ayuda a implementar controles de seguridad sencillos en las actividades relacionadas con datos personales.

²⁰⁵ IFAI, “Recomendaciones en materia de seguridad de datos personales”, (Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos, 30/10/2013).

<http://inicio.inai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/RECOMENDACIONES%20EN%20MATERIA%20DE%20SEGURIDAD%20DE%20DATOS%20PERSONALES.pdf>.

²⁰⁶ INAI, “Guía para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales”, (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2015).

[http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdeInteres/Gu%C3%ADa_Implementaci%C3%B3n_SGSDP\(Junio2015\).pdf](http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdeInteres/Gu%C3%ADa_Implementaci%C3%B3n_SGSDP(Junio2015).pdf).

²⁰⁷ INAI, “Manual en materia de seguridad de datos personales para MIPYMES y organizaciones pequeñas”, (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2015).

[http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdeInteres/Manual_Seguridad_Mipymes\(Julio2015\).pdf](http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdeInteres/Manual_Seguridad_Mipymes(Julio2015).pdf).

Cuadro de texto 2: Para saber más: ISO 37002 - Sistemas de Gestión de Denuncias



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.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de ISO.²⁰⁸

²⁰⁸ ISO es una organización internacional especializada en la elaboración de estándares, normas internacionales y mejores prácticas.

2.3 Incentivar la denuncia

Un aspecto clave para lograr desarrollar una cultura de denuncia efectiva es incentivar a los colaboradores internos y externos a canalizar denuncias sobre conductas y acciones inapropiadas. Este ejercicio es complejo dado que implica enfrentar la estigmatización que existe hacia al denunciante o informador (*whistleblower*)²⁰⁹.

En países latinoamericanos con mayor índice de corrupción, el ser un “informador” o denunciante suele asociarse con connotaciones negativas como “soplón” o “topo”²¹⁰. Debido a esta contracultura que impera en el imaginario social, es de gran importancia que existan incentivos para contrarrestar la interpretación incorrecta de lo que implica denunciar. Entre los estímulos que se pueden agregar para motivar la denuncia, **toda vez que esta sea legítima y llegue a buen puerto**, está el reconocimiento de la denuncia como un acto de coraje cívico mediante el reconocimiento público de quienes apoyaron a descubrir un gran caso de corrupción.²¹¹

Asimismo, otra forma de incentivar la denuncia es el uso de recompensas económicas²¹² como promociones laborales o bonos. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el uso de estos incentivos podría ser aún polémico según la cultura organizacional de cada empresa. Aunque la existencia de este tipo de mecanismos ha demostrado ser útil para incrementar el número de denuncias presentadas, así como revertir la actitud de estigmatización hacia el denunciante²¹³, también existen casos en donde las denuncias no son legítimas y son aprovechadas de manera oportunista por aquellos que sólo buscan un estímulo económico.

Por lo anterior, es necesario enfatizar que la cultura de denuncia ideal es aquella que reconoce el deber cívico como parte de la cultura laboral. En caso de optar por la recompensa económica, es importante que los incentivos y/o premios solo sean otorgados a quien realmente realiza un reporte verídico y validado por una rigurosa investigación que concluya que en efecto hubo una transgresión significativa contra el código de ética o la normatividad aplicable.

²⁰⁹ Abraham Muínelo, “El Whistleblowing como sistema eficiente en la lucha contra la corrupción”, (World Compliance Association, Consultado el 16/03/21). <http://www.worldcomplianceassociation.com/1446/articulo-el-whistleblowing-como-sistema-eficiente-en-la-lucha-contra-la-corrupcion.html>

²¹⁰ *Ibíd.*

²¹¹ Carlos Guerrero, “Recompensar la Denuncia en México”, Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad, 9/01/2019). <https://contralacorrupcion.mx/denuncia-mexico/>.

²¹² Muínelo, “El Whistleblowing como sistema eficiente”.

²¹³ Guerrero, “Recompensar la Denuncia”.

2.4 Denuncia inteligente

El diseño de la línea de denuncia debe de ayudar y guiar al denunciante a relatar los hechos de una manera estructurada. En esta se deben proporcionar detalles y evidencias necesarias para que la denuncia sea procedente y se le dé un correcto seguimiento. Es recomendable que el mecanismo añada una breve guía de usuario para que un colaborador pueda usarla de forma independiente.

Un ejemplo de denuncia inteligente es el que se muestra en el diagrama 4. Como se puede observar, el formato cuenta con una guía de preguntas y clasificadores que permiten categorizar de mejor manera la información. Asimismo, se incluye un cuadro de texto para describir puntualmente el hecho, el lugar donde ocurrió, datos o personas involucradas, así como evidencia documental que pueda sustentar la denuncia.

Imagen 2: Formato ejemplo de una denuncia inteligente²¹⁴ (parte 1)

Bienvenido al formato de línea de denuncia de AccuTec Navajas . Sus datos están protegidos y son confidenciales. Por favor complete el formulario.

Tipo de denuncia

- Denuncia o Reporte Mejora o Innovación

*Tipo de colaborador:

Interno

***Relacionada con:**

- Procesos Personas Corrupción

Relacionado con Procesos

- Violación de políticas
- Incumplimiento de normas de seguridad
- Situaciones que pueden poner en riesgo la salud, a la persona o las instalaciones.
- Situaciones que puede afectar el medio ambiente
- Mal usos de los recursos de la empresa
- Divulgar secretos relativos a las estrategias, planes, proyectos o información confidencial
- Negligencia
- COVID 19

Fuente: Accutec Navajas.

²¹⁴Accutec Navajas, “Denuncia Inteligente Responsable y Ética”, Accutec Navajas, <https://navajasaccutec.com.mx/nosotros/denuncia-inteligente-responsable-y-etica/>.

Imagen 3: Formato de ejemplo de una denuncia inteligente (parte 2)

*** Describa los hechos:**

Hint: Lo más específico posible.

Lugar y fecha del incidente:

<p>*Sucursal</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">Sucursal AccuTec Navajas</div>	<p>*Fecha del incidente</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">📅 27-4-2021</div>
---	---

¿Sabe cuántas veces podrían ser?

1

¿Si se ha repetido en diversas ocasiones, nos puede decir desde cuándo?

¿Nos puede decir en dónde sucedió el incidente?

Hint: Lo más específico posible.

<p>¿Conoce los datos de la persona que cometió el incidente?</p> <p><input type="radio"/> Sí <input checked="" type="radio"/> No</p>	<p>¿Nos podría decir de alguien que conozca también del caso?</p> <p><input type="radio"/> Sí <input checked="" type="radio"/> No</p>
<p>¿Hay alguna otra persona involucrada en el incidente?</p> <p><input type="radio"/> Sí <input checked="" type="radio"/> No</p>	<p>* ¿Desea que la denuncia sea anónima?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p>

Evidencia

Si cuenta con algún archivo de evidencia, haga clic en el botón "Seleccionar" para adjuntarlo (video, audio, foto, documento).

📎 No hay archivos seleccionadosSeleccionar

Fuente: Accutec Navajas.

Si bien el ejemplo anterior corresponde a un formulario web, la organización debe tomar las medidas necesarias para asegurar que las denuncias, vía correo electrónico, llamada, o por escrito, logren comunicar la información relevante sin omitir detalles. Si la denuncia se realiza por teléfono, por ejemplo, el receptor debe saber guiar la conversación hacia los aspectos documentales que permitan tramitar la denuncia.

2.5 Seguimiento y debido proceso

Las denuncias deben proveer un seguimiento adecuado al caso y asegurar que los resultados de la investigación sean comunicados de manera eficiente al denunciante, la víctima y el acusado.²¹⁵ Este paso es de suma importancia, pues contribuye a generar confianza en los canales de denuncia al mostrar que estos funcionan, investigan y sancionan.

Algunas buenas prácticas son proveer un número de folio que dé seguimiento al caso, así como el debido proceso. Es decir, deben existir pasos claros de cada uno de los procedimientos desde el momento en que se denuncia hasta el momento en que se emiten sanciones correspondientes. Estos pueden ser establecidos desde la redacción del código de ética, así como en la presentación del canal de denuncia.

En particular, el debido proceso debería responder a preguntas como:

Denunciante:

- ¿Cómo sé si he presenciado una falta o transgresión al código de ética?
- ¿Dónde se pueden depositar las denuncias? ¿Dónde acudo a informarme?
- ¿Cómo me informo de los resultados de la investigación?

Denunciado:

- ¿Cuáles son mis derechos durante y después del proceso de investigación?
- ¿Con qué recursos cuento para defenderme?
- ¿Cuáles son las sanciones a las que podría estar expuesto?
- ¿Con quién puedo asesorarme para resolver estas dudas?

Comité de ética:

²¹⁵ Karin Henriksson, “Los mejores consejos para su canal de denuncias”, *Whistle B* (blog), (31/01/19), <https://whistleb.com/es/blog-news/los-mejores-consejos-para-su-canal-de-denuncias-descubra-nuestros-7-consejos-para-contar-con-un-sistema-de-canal-de-denuncia-de-irregularidades-fiable-y-eficiente/>.

- ¿Cómo debo responder ante una denuncia?
- ¿Cómo investigo, y, en su caso, valido la violación o falta que se reporta?
- ¿Qué sanciones se pueden emitir?
- ¿Cómo doy a conocer los resultados?

Para eficientizar el debido proceso en la gestión de denuncias, se recomienda que el sistema sea operado por un externo a la organización. Esto previene los conflictos de interés que pudieran surgir al recibir una denuncia que compromete las decisiones de algún integrante del comité de ética, y asegura que la gestión de denuncias esté a cargo de un tercero especializado en la materia.

Otra ventaja que provee un sistema operado de manera externa es la posibilidad que brindan estos operadores de tener un sistema digital robusto para la protección de datos o el correcto funcionamiento del software que operaría el canal de denuncias.²¹⁶

Un panorama general de cómo debería ser el paso a paso, desde la identificación de una violación o transgresión del código de ética, hasta su resolución, es el que se muestra en el diagrama 6.

²¹⁶Whistleblower Security, "WhistleBlower Hotlines: Internal vs. External". 2015, <https://cdn2.hubspot.net/hub/181862/file-1571628667.pdf>.

Diagrama 4: Seguimiento y debido proceso



Fuente: Elaborado por el IMCO.

2.6 Estrategia de comunicación

Las campañas de comunicación y socialización incrementan el uso de los canales de denuncia. Estas generan en promedio tres veces más reportes y causan un efecto disuasivo inmediato de malas conductas.²¹⁷ Asimismo, la literatura sugiere que mientras más se comuniquen los sistemas de denuncia, mayor será la oportunidad de descubrir o prevenir pérdidas financieras gracias a los canales de denuncia. Socializar los canales de denuncia es, por tanto, una actividad clave para lograr la apropiación de estos instrumentos.

¿Qué comunicar?

Los principales mensajes que deben difundirse son el conocimiento de canales institucionales de denuncia disponibles, los tipos de denuncia que se atienden, las razones por las que hay que denunciar, así como las consecuencias que pueden existir por no hacerlo²¹⁸. Se debe priorizar el uso de un lenguaje claro, evitando el uso de términos técnicos, palabras ambiguas, y eliminar estereotipos.²¹⁹

²¹⁷ Ethics Global, "Generamos Confianza entre Los Miembros De La Organización," Campaña de difusión de Sistema Ético de Denuncias, (Consultado el 16/03/21), <https://ethicsglobal.com/es/campania-de-difusion-de-etica-laboral.html>.

²¹⁸ Franz Chevarría y Martha Silvestre, "Sistemas De Denuncias y De Protección De Denunciantes De Corrupción En América Latina y Europa," 2013, <http://www.sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1400663798-DT2.pdf>.

²¹⁹ Ethics Global, "Ethics Global," *Ethics Global* (blog), (08/08/18), <https://blog.ethicsglobal.com/las-barreras-mas-comunes-en-una-campana-de-comunicacion-interna/>.

Una forma de dar a conocer los canales de denuncia al público en general es como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3: Difusión de canales de denuncia

“En caso de tener una denuncia o inquietud puede comunicarse al teléfono _____, al correo electrónico _____, o depositarla en el buzón de denuncia anónima ubicado en la oficina con dirección en _____. Un equipo interno gestionará la denuncia de acuerdo con políticas y normativas vigentes. El Comité podrá aceptar sólo denuncias referentes a actos de corrupción, fraude, acoso u otras conductas inapropiadas incluidas en el código de ética. De validar una transgresión se aplicarán las sanciones correspondientes.”

Fuente: Elaboración propia con información del PNUD.

¿A quién comunicar?

Una cultura de denuncia debe ser expansiva. Es decir, esta no se encuentra limitada al ámbito interno, sino que reconoce la interdependencia de la empresa u organización con el resto de las partes interesadas externas: **proveedores, consumidores, clientes, comunidad y sociedad en general**. Por ello, es imprescindible que los canales de denuncia sean de **carácter público** y de fácil acceso para cualquier persona interna o externa a la organización.

En México existe un área de oportunidad al respecto, pues no todas las organizaciones tienen la costumbre de hacer público su sistema de denuncias. Esto no quiere decir que la empresa no cuente del todo con una línea de atención para temas de denuncia, solo que no es fácil de identificar de manera externa.

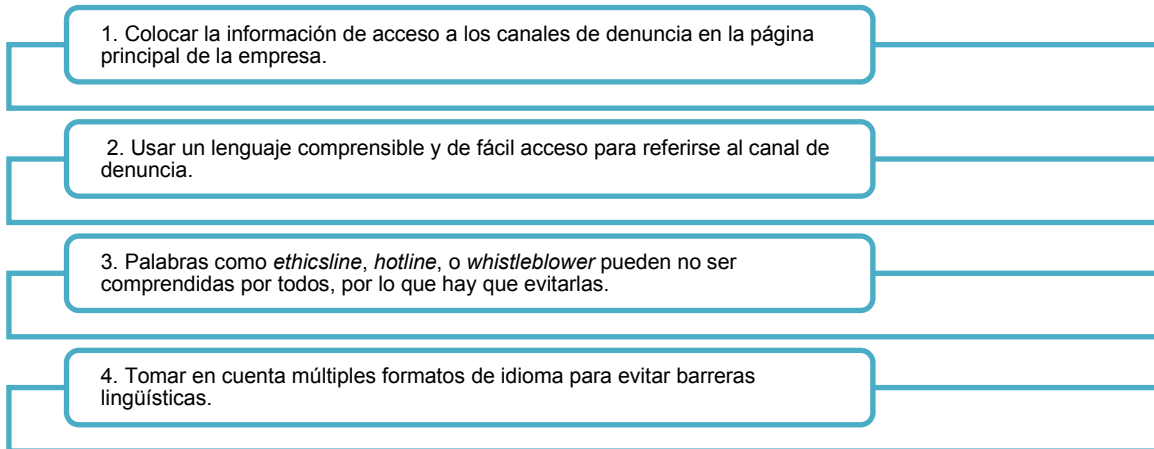
Buenas prácticas de comunicación

Algunas empresas hacen público sus canales de denuncia desde el código de ética, mismo que es accesible desde su página web. En otros casos, el canal de denuncia es de fácil acceso con tan solo *googlear* el nombre de la empresa seguido de palabras claves como “canal de denuncia”, “*hotline*” o “línea de denuncias”.

Asimismo, de la revisión de los canales de denuncia revisados por el IMCO se identificaron algunos elementos de interés que podrían mejorar la comunicación externa de los códigos de ética. Entre ellos están la necesidad de acceder a los canales de denuncia desde la página

principal de la empresa, el uso de un lenguaje comprensible, evitando términos en inglés o que no puedan ser comprendidos por todos, así como la disponibilidad de formatos en distintos idiomas.

Diagrama 5: Buenas prácticas de comunicación



Fuente: Elaborado por el IMCO.

IMCO Propone

La cultura de denuncia involucra de forma activa a los colaboradores y a la empresa para rechazar cualquier acto no ético o ilegal a través del uso y la escucha de los reportes de denuncia. Para lograr esto, la empresa debe garantizar la disposición de todos los canales posibles de forma confiable, accesible y transparente.

Para que el canal de denuncia sea efectivo tiene que cumplir con algunos requisitos mínimos. En particular, la protección al denunciante, el debido proceso y la seguridad de los datos. Este elemento es crucial para lograr que los usuarios o colaboradores se animen a utilizarlo.

Al igual que el código de ética, el canal de denuncias debe ser socializado y comunicado de forma periódica. Es altamente recomendable incluirlos desde la página institucional de la compañía, y hacerlos públicos y accesibles tanto a personal interno como a las partes externas con las que interactúa la empresa.

- Incluir en el código de ética una sección de cultura de denuncia para informar a los colaboradores qué es y cuáles son las acciones específicas que la empresa puede realizar para alcanzarla.

- Diseñar los canales de denuncia según las capacidades internas de la empresa, su tiempo de trabajo y recursos disponibles.
- Incluir múltiples formatos de canales de denuncia según las posibilidades de cada empresa.
- Establecer estrategias de comunicación interna y externa que permitan difundir los canales de denuncia con los que cuenta la empresa.

PILAR 6:

CONTROL DE PAGOS

Introducción

El área de pagos: su función y vínculo con las políticas de integridad

Dentro de toda empresa u organización existe un departamento o área administrativa a través del cual fluyen los egresos por motivo de compras, adquisiciones, gastos o pagos de ciertos servicios. Este departamento o personal es el que usualmente emite dichos pagos y además justifica que sean legales y no tengan un propósito indebido. Sin embargo, para lograr lo anterior, el área de pagos requiere también adoptar capacidades de monitoreo e investigación orientadas a detectar y prevenir el fraude y/o corrupción. A estas capacidades se les llamará controles de pagos en este pilar.

Como parte de los riesgos de corrupción a los que está expuesta una empresa, los pagos que realiza la organización son susceptibles a malos manejos debido a la dimensión de los recursos que están en juego, la presión para cumplir plazos establecidos, la colusión de múltiples intereses económicos, así como la falta de controles que permitan detectar y prevenir transacciones que no están alineadas a los objetivos de la empresa.

Es a través de la emisión y recepción de pagos que una empresa puede materializar el soborno u otras transacciones que buscan obtener una ventaja indebida. Casos como Odebrecht, empresa que pagó de forma sistemática, y a través de una “unidad de soborno”²²⁰, cientos de millones de dólares a oficiales corruptos de distintos gobiernos (10.5 millones de dólares en el caso de México)²²¹, ilustran el contraejemplo en el que un área de pagos, lejos de cumplir las mejores prácticas para prevenir la corrupción, se convierte en parte de la maquinaria que la propicia.

El área de pagos de una empresa debe evitar operar de forma inercial, es decir, aprobar y ejecutar sin ningún criterio cada una de las transacciones que le indican tanto *stakeholders* internos como externos. Aunque es claro que puede existir presión por parte de un superior o jefe inmediato de

²²⁰ The United States Justice Department, “Odebrecht and Braskem Plead Guilty and Agree to Pay at Least \$3.5 Billion in Global Penalties to Resolve Largest Foreign Bribery Case in History”, 21/12/16), <https://www.justice.gov/opa/pr/odebrecht-and-braskem-plead-guilty-and-agree-pay-least-35-billion-global-penalties-resolve>

²²¹ Tristan Clavel, “Brazil Construction Giant Admits to Massive Bribe Scheme”, *InsightCrime*, (22/12/16), [Brazil Construction Giant Admits to Massive Bribe Scheme - InSight Crime](#)

aprobar un pago indebido, el personal podría alertar, como se estudió en el pilar V de esta serie, de forma anónima y mediante los canales de denuncia.²²²

Entre los objetivos del área de pagos está la tarea de monitorear y cotejar que los pagos que se emiten y reciben tengan un concepto o propósito claro, que se procesen de acuerdo con criterios técnicos establecidos y que respeten siempre la política de integridad empresarial.

Cuadro de texto 1: Caso Orthofix²²³

En 2012, la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos sancionó a Orthofix (compañía texana de equipo médico) por sobornar a funcionarios del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) con la finalidad de ganar alrededor de 8 millones 700 mil dólares en contratos de ventas con hospitales de este instituto.

En este caso estuvieron involucrados una decena de ejecutivos de la compañía y funcionarios del IMSS, entre los cuales hubo jefes de compras, médicos y encargados de almacén quienes se dejaron corromper a cambio de pagos menores que pasaban desapercibidos.

Constantemente la empresa llegaba a los hospitales con regalos en mano. El monto de los sobornos dependía de la jerarquía del funcionario con el que trataba. En algunos casos la empresa llegó a liquidar deudas de los médicos encargados del **área de pagos**, mientras que a otros directivos les daban pagos que se justificaban como “comisiones” del 6 al 10% por contrato obtenido. En cuanto a los “jefes de almacén”, se les llegó a pagar hasta 2 mil pesos para destruir equipo médico de otros proveedores.

Según la investigación de Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad, a pesar de que el IMSS denunció el caso por presión externa, este le siguió dando contratos conforme a otros pactos y sobornos que surgieron para “cerrar el caso”. En su total, la transnacional obtuvo 888 contratos con el IMSS en los que se registraron algunas irregularidades según la legislación mexicana: sobreprecios, sobornos en efectivo, regalos y paquetes vacacionales.

La compañía tuvo que pagar una multa de 5.2 millones de dólares para librar las acusaciones en su contra.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Mexicanos Contra la Corrupción publicada en Animal Político.

Existen incontables formas en las que un pago sospechoso se puede materializar: facturas con datos imprecisos, montos elevados o fuera de lo habitual, pagos con un bajo monto pero con una periodicidad recurrente, gastos sin concepto de pago o sin justificación, pagos a terceros considerados de riesgo (gobierno, consultores o gestores de dudosa procedencia legal), gastos

²²² Toda vez que en la empresa exista una cultura de integridad madura y con canales de denuncia consolidados.

²²³ Forbes, “Así corrompió una empresa de prótesis al IMSS... y le sigue incumpliendo”, Forbes, (28/11/18), <https://www.forbes.com.mx/asi-corrompio-una-empresa-de-protesis-al-imss-y-le-sigue-incumpliendo/>.

destinados a entretenimiento, cenas, regalos u otras situaciones que podrían ser susceptibles de conflictos de interés, soborno o corrupción. Como se verá en la sección 3 de este pilar, para cada uno de estos casos hay prácticas sencillas que las organizaciones pueden adoptar.

Quienes sobornan, lo intentan ocultar

El punto clave a recordar para quienes asumen la labor de detectar y prevenir el fraude en el área de pagos de una empresa es saber que en muchas ocasiones **los sobornos, o pagos indebidos, están ocultos o se justifican dentro de rubros que pueden parecer legítimos** (ver cuadro 2, el caso de Homex). Por ello se requieren diversos métodos que detecten este tipo de transacciones indebidas que se han hecho en el pasado, o bien prevenir que sucedan otras en el futuro próximo. Los analistas del área de compras deben estar preparados para gestionar información confusa, faltante, falsa o incluso aparentemente en orden.

Cuadro de texto 2: Caso Homex²²⁴

La Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos entabló cargos por fraude civil en octubre de 2017 contra ex ejecutivos de Homex, una empresa de construcción mexicana que alguna vez fue la mayor constructora de viviendas de México.

El fraude contable por el que se acusaba a Homex era por 3 mil 300 millones de dólares que obtuvo al falsificar la venta de 100 mil casas y por maquillar libros contables. Es decir, se le acusó por vender viviendas que nunca construyó. Como consecuencia, la empresa mexicana no pudo participar en el mercado de valores estadounidense por cinco años y fue multada por \$1.2 millones por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México. Ambas sanciones afectaron severamente sus negocios internacionales.

Lo ocurrido en el 2017 fue solo la culminación de una serie de problemas registrados con anterioridad. En mayo de 2016, Homex fue notificada sobre presuntas violaciones a disposiciones antifraude. La constructora dijo en ese momento que las violaciones estarían relacionadas con reportes, controles internos y registros contables vinculados a la venta de inmuebles durante 2010 y 2012. Sin embargo, a pesar de que la constructora sabía de estas situaciones no ajustó ni tomó las medidas necesarias para prevenir el fraude.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Forbes México.

Las malas prácticas que intentan ocultar el fraude podrían venir incluso de colaboradores internos, por lo que la responsabilidad de detectar la corrupción debe ser compartida y estar guiada a través de múltiples controles que cubran -o no- las omisiones intencionales que otros pudieron realizar.

²²⁴ Carlos Mota, "Las casas falsas y el fraude de Homex," Forbes, (06/03/2017), <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-mota/las-casas-falsas-y-el-fraude-de-homex/>.

A falta de controles, corrupción

Si bien en México no hay suficientes datos sobre el impacto que tiene el uso -o falta de uso- de controles de pagos en el sector privado, la Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental 2020 permite entender los efectos que tiene la corrupción en la competitividad de las empresas al experimentar actos de corrupción en el pago, trámite o solicitud de servicios públicos.

El caso hipotético de Walmart, descrito en el cuadro 3, que pagó sobornos para obtener permisos de construcción en una reserva natural, es emblemático de lo que ocurre de forma cotidiana. De acuerdo con datos del INEGI (gráfica 1), las principales causas de corrupción, según la percepción de las empresas, tienen que ver con agilizar trámites (72.6%), evitar multas o sanciones (37.9%), evitar la clausura de un establecimiento (36.4%), pagar menos impuestos (35.8%) y obtener licencias/permisos (34.9%)²²⁵.

Cuadro de texto 3: Caso Walmart

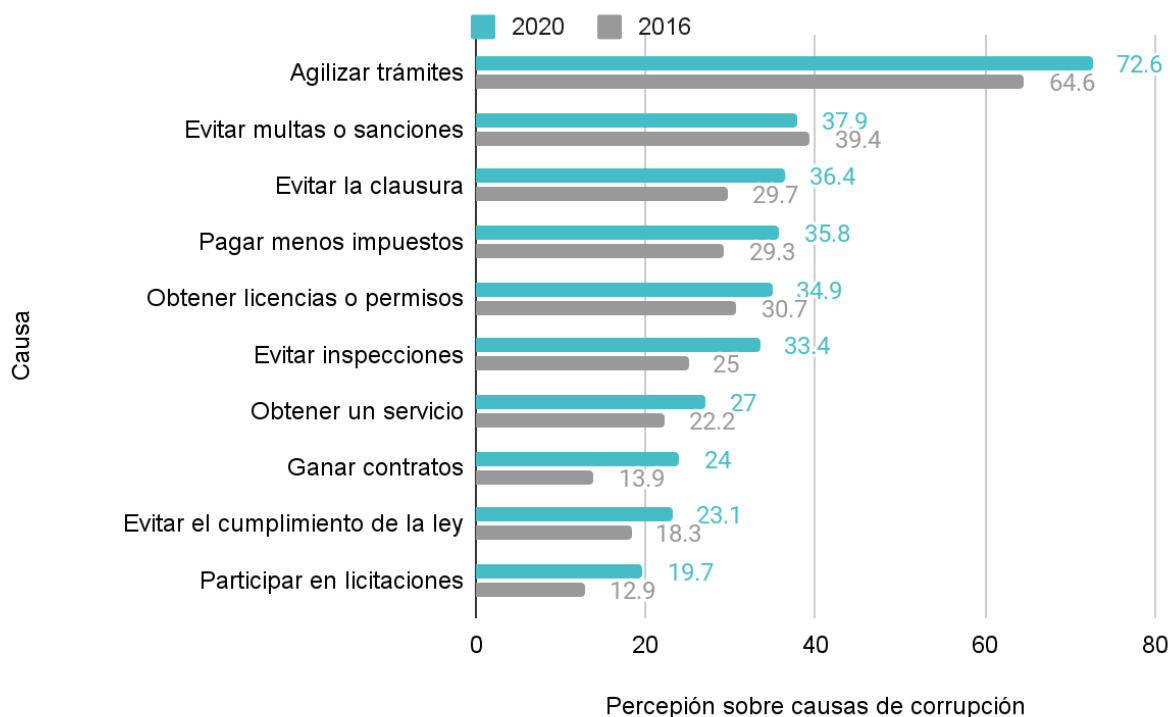
De 2003 a 2005, Walmart de México ofreció 24 millones de dólares en sobornos para obtener licencias y permisos para construir nuevas tiendas que eludían leyes de zonificación y permisos ambientales. De estos sobornos, el más conocido fue la de las pirámides de Teotihuacán, en el Estado de México. En 2003 fueron prohibidos los desarrollos comerciales cerca de esta zona arqueológica, sin embargo, Walmart gestó sobornos por 52 mil dólares para poder construir una de sus tiendas en este lugar.

Este caso involucró a funcionarios estatales y municipales, quienes a cambio de dinero permitieron la violación a leyes de impacto ambiental, zonificación y urbanización.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Aristegui Noticias.

²²⁵ INEGI, “Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental (ENCRIGE) 2020”, <https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2020/>.

Gráfica 1: Percepción de las empresas sobre causas de corrupción con gobierno²²⁶



Fuente: Elaborado por el IMCO con datos del INEGI, ENCRIGE 2020.

Como lo muestra la gráfica anterior, los pagos agilizadores son la principal causa de corrupción cuando se relacionan con gobierno las empresas. Por tanto, las organizaciones deberían adquirir capacidades internas para detectar estos esquemas de soborno mediante controles de pagos efectivos. Estos pagos agilizadores se disfrazan de múltiples formas. Por ejemplo, si en el contexto de una licitación pública se detecta que un empleado reporta gastos excesivos de una cena, a la vez que se reúne con funcionarios públicos, estos movimientos pueden ocultar los sitios de encuentro donde se hace “el favor” o pago para agilizar el trámite, permiso o servicio que se está buscando.

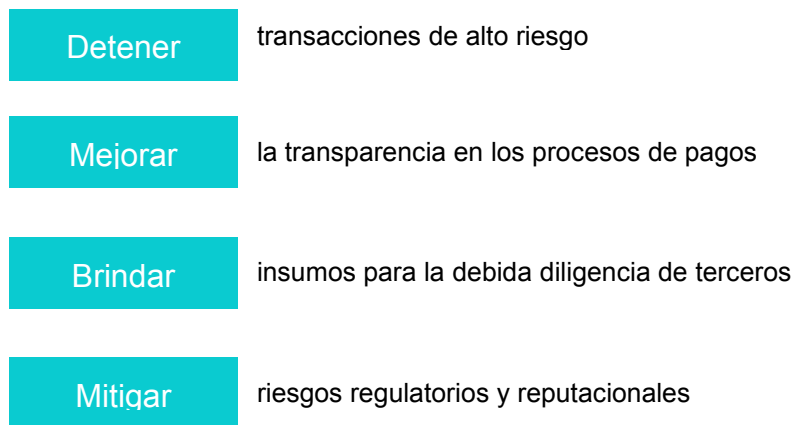
²²⁶ *Ibid.*

1. ¿Qué es el control de pagos?

Las empresas deben hacerse responsables de todos y cada uno de los pagos que realizan y reciben. El control de pagos consiste en una serie de instrumentos que contribuyen a este objetivo y tienen la función principal de monitorear las compras y transacciones que realiza una organización o empresa, a fin de evitar ineficiencias y otros malos manejos. Este ejercicio es preventivo, y a la vez retrospectivo.

Entre los beneficios principales que tiene instalar estas metodologías en las capacidades de las empresas están poder detener la continuidad de pagos de alto riesgo, mejorar la transparencia y confianza interna en procesos de pago, proveer insumos para las debidas diligencias a terceros, así como la mitigación de riesgos regulatorios y reputacionales.

Diagrama 1: Beneficios del control de pagos²²⁷



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de SWIFT.

En cuanto a este último, debido a la multiplicidad de actores, redes e intereses que están en juego, un sistema de control de pagos debe ser expansivo²²⁸. Esto implica reconocer la multiplicidad de partes involucradas: unidades de negocio, proveedores, clientes, consumidores finales y cadenas de suministro que participan al momento de emitir o recibir un pago. Por tanto, al llevar un control

²²⁷SWIFT, "Payment controls. Información básica," <https://www.swift.com/our-solutions/compliance-and-shared-services/financial-crime-compliance/fraud-control/payment-controls>.

²²⁸Samir Khushalani y Edward Woodcock, "Un modelo operativo de última generación para el proceso de compra", (McKinsey & Company, 2018). <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/a-next-generation-operating-model-for-source-to-pay/es-es#>.

de pagos es necesario incluir campos que permitan recabar toda la información respecto a estos agentes.

Estos grupos externos, también llamados terceros, deben ser analizados bajo una lógica de riesgos, para lo cual se puede consultar el pilar VII: Gestión de Terceros.

1.1 Insumos clave para iniciar un control de pagos

Como punto de partida está la necesidad de que la empresa u organización cuente con una base centralizada en la que registre todos y cada una de las transacciones que realiza. Para efectos prácticos, esto puede hacerse de forma sencilla en un Excel con contraseña de seguridad, en donde cada fila sea, por ejemplo, una orden de compra, gasto o egreso de la organización. Entre los campos o columnas que debería llevar cada una de estas observaciones están:

- Nombre del cliente, proveedor o tercero
- RFC
- Fecha de orden de pago
- Fecha de vencimiento
- Forma de pago
- Importe por pagar
- Importe pagado
- Importe pendiente por pagar
- Folio o liga de acceso a documentos comprobantes de pago (factura, contrato o recibo)

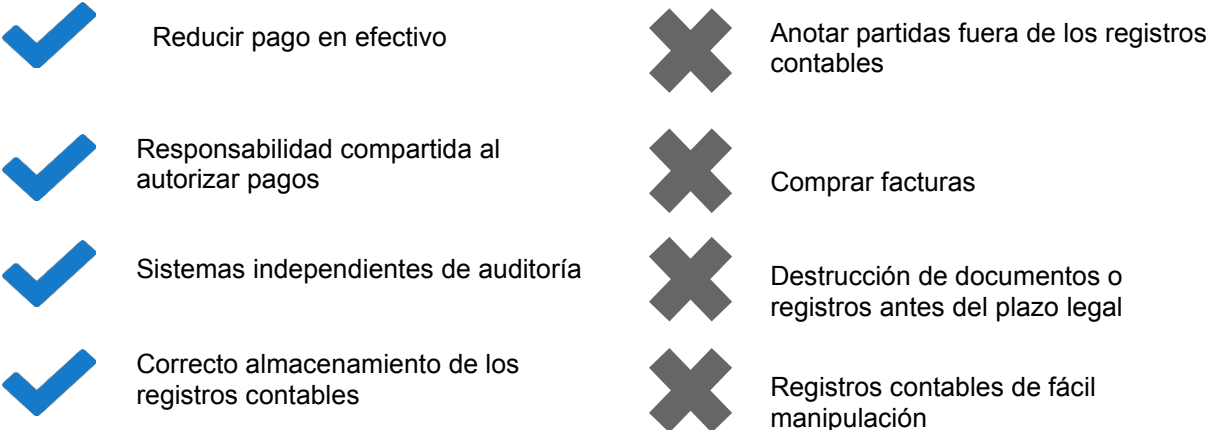
Para aprovechar estos controles financieros, la literatura recomienda²²⁹ prohibir malas prácticas como la anotación de partidas fuera de libros contables, la anotación de registros imprecisos, la compra de facturas, la destrucción de documentos y registros antes del plazo legal, o la existencia de registros contables electrónicos de fácil manipulación.

Por otro lado, se debe procurar evitar en la medida de lo posible los pagos en efectivo (ver sección 3.5 para conocer las restricciones que establece la ley) y a cuentas que no coinciden con el lugar de constitución del proveedor. Además, se deben implementar sistemas de pago donde existan

²²⁹ USAID, UNODC, SFP y PNUD, “Documento de mapeo y reporte de buenas prácticas para la prevención y el combate a la corrupción y promoción de la integridad en PYMES en México 2017 -2018”, PNUD, https://www.ipn.mx/assets/files/dri/docs/Buenas_P.pdf.

al menos dos personas de distintas áreas que compartan la responsabilidad de autorizar pagos. Es relevante establecer sistemas independientes de auditoría para evaluar la confiabilidad de los controles internos, así como tener un correcto almacenamiento de los registros contables.

Diagrama 2: Aspectos a procurar y evitar al hacer un control de pagos



Fuente: Elaborado por el IMCO con información del PNUD, USAID, SFP y UNODC.

Una vez que se cuente con estos insumos de partida, el agente responsable del área de pagos puede hacer una revisión transaccional (ver apartado 3) que busque identificar patrones, tendencias, montos y términos clave que pudieran sugerir un pago indebido.

2. Mejores prácticas en el control de los pagos

2.1 Revisión transaccional

Para efectos de este pilar, la revisión transaccional es una modalidad de auditoría interna orientada a la detección de pagos asociados a actos de corrupción. Los revisores o auditores en este proceso pueden ser personal interno capacitado que sea representativo del área administrativa, finanzas o el comité de ética. Sin embargo, si se desea obtener una opinión calificada de expertos en la materia, las empresas pueden optar por buscar un equipo auditor externo que lleve a cabo este proceso, u otra metodología en las áreas o rubros que sean de interés para la empresa.

¿Cómo llevar a cabo una revisión transaccional interna?

Con una base de datos con la información de todos los pagos realizados por la empresa en mano, es necesario que los encargados de la revisión definan el periodo de tiempo del cual se realizará la revisión transaccional y, con ello, la frecuencia con la que se va a repetir el proceso.

La primera revisión transaccional puede abarcar, por ejemplo, los pagos de los últimos 2 años, y los ejercicios subsecuentes pueden ser de carácter anual, o cada 6 meses después de la primera revisión según las capacidades de cada empresa.

La base de datos debe de estar en un formato de hoja de cálculo o *software* que permita buscar y encontrar información de manera rápida, realizar gráficos o visualizaciones, filtrar información, entre otras opciones básicas de inteligencia de negocios.

Una vez que se cuenta con la base de pagos y el programa adecuado, existen múltiples revisiones que se pueden realizar a esta para encontrar anomalías:

Revisar por monto, tendencias y periodicidad

Esta revisión tiene el propósito de identificar el comportamiento atípico que pueden llegar a tener ciertos pagos efectuados a lo largo del tiempo que se está auditando. Algunas de las formas en las que se puede realizar esto:

- **Ordenando por monto de forma descendente:** Permite identificar de forma rápida los pagos más grandes, mismos que pudieran estar asociados a malos manejos por la su dimensión.
- **Visualizando los pagos en una línea del tiempo:** se pueden identificar picos o montos muy elevados, si existe un patrón repetitivo atípico en los mismos, si hay gastos hormiga o pequeños montos recurrentes que no estén muy bien definidos, y/o verificar la existencia de pagos duplicados.

Una vez identificados los pagos atípicos, es necesario analizar las fechas, los proveedores y, sobre todo, el concepto por el cual se realizaron estos pagos.

Revisar por el tipo/riesgo del proveedor

Una vez identificados los terceros de riesgo²³⁰ (proveedores, contratistas u otros colaboradores externos) de la empresa es necesario revisar de manera concreta todos los pagos que se hicieron a estos a fin de identificar:

- **Pagos extraordinarios que se realizan de manera periódica:** Podrían esconder una comisión o apoyo que se otorga a un tercero para obtener un beneficio indebido.
- **Pagos sin concepto de pago:** La imposibilidad de identificar el propósito de un pago debería considerarse un foco rojo y ser razón suficiente para investigar más sobre la procedencia o motivo detrás de esa transacción.
- **Pagos en los que los montos no coinciden con lo establecido en el contrato:** Esto, además de sugerir un sobre costo, puede implicar un acuerdo previo para obtener una ganancia personal indebida.
- **Pagos fuera de la fecha de la vigencia del contrato:** Permite identificar ineficiencias en los plazos establecidos, pagos injustificados, así como proveedores que incumplen las fechas de pago.

²³⁰ Para más información de cómo detectar terceros de riesgo revisar el Pilar 4: Código de Ética” en la sección de gestión terceros, o el Pilar 7 sobre gestión de terceros.

Revisar por área que solicitó el pago

La información proporcionada en la base de datos de todos los pagos realizados por la empresa suele ser limitada, por lo que en muchas ocasiones es necesario solicitar información complementaria de ciertos pagos, para saber y tener claro quiénes hicieron la requisición inicial del pago y poder entender su naturaleza. En las pequeñas empresas que no cuentan con gran diversidad de áreas con función de pagos, es suficiente con identificar al responsable del pago o compra.

Revisar los pagos y cuentas contables sensibles de riesgo de corrupción

Existen pagos que por su naturaleza se acercan más a ser un posible caso de soborno. Por ejemplo, los pagos asociados a entretenimiento, cenas o regalías son conocidos por prestarse a ser un intercambio de favores indebido. Algunos ejemplos²³¹ de este tipo de pagos son aquellos que se realizaron a través de una cuenta vencida, donaciones, gastos de hospitalidad, viáticos, publicidad, gastos de viajes, reembolsos, cuentas auxiliares, cuenta de errores y omisiones, registros de comisiones de venta, bonos a empleados y vendedores, gastos de representación y gastos realizados a través de la caja chica.

Por palabras clave

Existe una manera más detallada de revisar la base de datos de los pagos de la empresa, esto es a través de la búsqueda de palabras concretas que pueden estar asociadas con corrupción. A continuación se presenta una tabla con el racional de la búsqueda y las palabras que deben buscarse.

²³¹ InterAmerican Community Affairs, “Manipulación contable y fraude corporativo”, InterAmerican Community Affairs, (consultado el 23/03/2021), <http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Manip-Frad-cont.htm>.

Tabla 1: Búsqueda por palabras clave

Racional	Palabras clave
Todos los sinónimos y eufemismos de la palabra soborno	soborno, moche, mordida, coima, ágape, chesco
Palabras que pueden ser utilizadas para disfrazar un soborno	ayuda, apoyo, favor, dádiva, cooperación
Palabras que indiquen que hay un vínculo con instituciones de gobierno	municipio, gobierno, delegación, ministerio, presidencia, instituto, juzgado, ventanilla, etc.
Palabras que indiquen que hay un vínculo con funcionarios públicos	juez, presidente, alcalde, ministro, funcionario, policía, oficial, etc.
Palabras que indiquen que hay un vínculo con gestores	trámite, coyote, intermediación, gestor, gestoría, etc.
Pagos que pudieron ser realizados para evitar multas o sanciones	multa, sanción, evitar multa/sanción, etc.
Pagos que pudieron ser extorsiones	uso de suelo, permiso, licencia, pago por seguridad, pago obligatorio, taloneo, etc.
Relacionados con agentes aduanales	aduanas, importación, exportación, agilizar, etc.
Relacionados con cabilderos	representación, cabildo, legislador, regulación, mediación, intermediación, etc.
Regalos	regalo, cortesía, detalle, atención, promoción
Entretenimiento	desayuno, comida, cena, cortesía, evento, etc.
Palabras que indiquen financiamiento a campañas políticas	Campaña, inversión, sexenio, elecciones, apoyo, favor
Donaciones y patrocinios	Donativo, donación, donante, donador, especie, patrocinio, patrocinador, etc.

Fuente: Elaborado por el IMCO.

Las palabras mencionadas son solo ilustrativas, más no limitativas. La lista debe de ser adaptada a las características de la empresa y del país. Es importante también agotar las raíces de la palabra, por ejemplo, presiden-, de la cual derivan presidente, presidencia, presidencial, presidenciable, y similares.

Una vez finalizado el proceso, el equipo auditor puede elaborar un informe en donde se detalle los hallazgos principales relacionados con pagos y áreas de riesgo. Esta información es vital para corregir la repetición de anomalías identificadas.

2.2 Establecer una Matriz de Autorización de Pagos

La Matriz de Autorización de Pagos (MAP) describe el proceso de aprobación de un pago, desde sus primeros requisitos, hasta la persona del área financiera que se encarga de hacer la transferencia bancaria. El principal objetivo que tiene la matriz es el de asignar responsabilidades concretas respecto a quiénes son las personas dentro de la empresa que deben autorizar cierto tipo de pagos. De este modo, cada persona que debe dar su aprobación funge como un filtro que ayuda a la vigilancia de los pagos.

Es necesario aclarar que este ejercicio no busca burocratizar los procesos, sino prevenir que la corrupción aparezca debido a procesos expeditos sin ningún control de verificación.

Existen algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta y establecerse previamente para el diseño de la MAP²³²:

- a) La empresa debe tener toda su contabilidad registrada en un mismo sistema contable electrónico, en donde las autorizaciones puedan vincularse con una cuenta de correo electrónico de la organización, sin que nadie pueda hacer cambios de manera unilateral en la cadena de aprobaciones.
- b) Previamente, las empresas deben realizar el proceso para centralizar todos sus pagos en la menor cantidad de cuentas bancarias posibles, de preferencia una y no más de 3 cuentas diferentes. A mayor número de cuentas bancarias, más difícil es llevar el monitoreo de todas las entradas y salidas.
- c) Los encargados del diseño de la MAP deben darse a la tarea de conocer y comprender la forma en que se realizan las compras en la empresa, si las compras están centralizadas o descentralizadas, si se hacen compras homologadas, y cuál es el proceso de principio a fin.

²³²Burrows, Ian y Lisa Boutchinski, Manual de Control Interno, (Millicom, 2016). http://tigo-une.com/compliancetitigune/wp-content/uploads/2017/02/ManualControlInterno_Espa%C3%B1ol.pdf.

- d) Las cuentas bancarias deben de estar mancomunadas, es decir, que para poder realizar cualquier pago se requiera la aprobación de dos o más personas que compartan los poderes de la cuenta bancaria.
- e) Los encargados del diseño de la MAP deben realizar un esquema de montos de aprobación que debe de estar basado en el volumen de la empresa y el nivel de sus operaciones, teniendo en cuenta cuáles son los montos más frecuentes, los pagos que se realizan con cierta periodicidad. Así, se identifica cuáles son los montos y conceptos de pagos atípicos.
- f) Los encargados del diseño de la MAP deben realizar un esquema de la jerarquía del personal dentro de cada una de las áreas de la empresa. Es asignar de manera concreta quiénes son o serán los colaboradores encargados de realizar la requisición de un bien o servicio y quién va a ser el superior dentro de esa misma área que corrobore que esa solicitud está realmente justificada.
- g) Los encargados del diseño de la MAP, basados en los resultados de la Evaluación de Riesgos de Corrupción (Pilar 3 de esta serie), deben determinar cuáles son o podrían ser las transacciones de riesgo de la empresa. Se debe compartir esto con todas las partes de la MAP, de modo que cuando se encuentren frente a la requisición o aprobación de una transacción de riesgo, puedan darle el tratamiento adecuado y, de ser necesario, canalizarlo al área de cumplimiento previo a su autorización final.

Tabla 2: Ejemplo de una matriz de autorización de los pagos

	Requisición	Control 1	Control 2	Control 3	Control 4	Se realiza el pago
T1 Nivel de transacción regular	Persona que hace el requerimiento	Director o jefe de área de donde se hace el requerimiento	Revisión del área de finanzas	NA	NA	Ejecución del pago por parte del área de finanzas
T2 Nivel de transacción alto	Persona que hace el requerimiento	Director o jefe de área de donde se hace el requerimiento	Revisión del área de finanzas	NA	NA	Ejecución del pago por parte del área de finanzas
T3 Nivel de transacción elevado y atípico	Persona que hace el requerimiento	Director o jefe de área de donde se hace el requerimiento	Revisión del área de finanzas	Oficial de Cumplimiento	Director general de la empresa	Ejecución del pago por parte del área de finanzas
TR Transacciones con riesgo de corrupción (sin importar el monto)	Persona que hace el requerimiento	Director o jefe de área de donde se hace el requerimiento	Revisión del área de finanzas	Oficial de Cumplimiento	NA	Ejecución del pago por parte del área de finanzas

Fuente: Elaborado por el IMCO.

El requisitor y el control 1, aunque sean de la misma área o departamento, deben de ser personas diferentes. Lo ideal es que tanto el requisitor como el control 1 tengan la capacidad de reconocer cuando una de sus transacciones es de riesgo. Ambos son, en este caso, la primera línea de defensa. Pero si acaso llega a fallar por acción intencional u omisión, el control 2 está obligado a detectar cualquier riesgo de corrupción, irregularidad o pago elevado y atípico. Lo mismo ocurre con los controles superiores.

2.3 Solicitud de documentación soporte

Una vez identificados los pagos de riesgo de corrupción o pagos de los cuales se desconoce la naturaleza, lo subsecuente es solicitar la documentación soporte de esos pagos, analizarla y encontrar banderas rojas²³³ como la ausencia de controles internos o violaciones a los mismos²³⁴, la ausencia de información, información que no coincide, etc. Para esto se pueden realizar las siguientes prácticas:

- Cotejar la información del pago con su respectiva factura y orden de compra
- Cotejar la información del pago con la información que aparece en el contrato, propuesta de servicios y cotización
- Verificar comprobantes fiscales digitales por internet²³⁵
- Cotejar la información del pago con los comprobantes de pago y las cuentas bancarias registradas, las cuentas bancarias a su vez deben de coincidir con la información del contrato
- Revisar si en esos pagos se cumplió adecuadamente con la matriz de autorizaciones de pago (ver subapartado 3.1)
- Cotejar con los comprobantes de que el bien o servicio ha sido efectuado o recibido

2.4 Correcta emisión de facturas

La factura es un documento que tiene una validez fiscal y demuestra que una empresa pagó a otra a cambio de un bien o servicio. El número de facturas que emitirá una empresa depende del volumen de las ventas de la compañía y su tipo de giro. Por el contrario, el número de facturas que recibe esta depende del nivel de consumo de sus proveedores, y/o clientes.

²³³ “Red Flag: Questionable Invoices”, Guía para combatir la corrupción y el fraude en proyectos de desarrollo, International Anti-Corruption Resource Center, consultado el 23/03/2021, <https://guide.iacrc.org/red-flag-questionable-invoices/>.

²³⁴ “Potential Scheme: False, Inflated and Duplicate Invoices”, Guía para combatir la corrupción y el fraude en proyectos de desarrollo, International Anti-Corruption Resource Center, consultado el 23/03/2021, <https://guide.iacrc.org/red-flag-questionable-invoices/>.

²³⁵ SAT, “Verificación de comprobantes fiscales digitales por internet”, Servicio de Administración Tributaria, <https://verificacfdi.facturaelectronica.sat.gob.mx/>.

Esta sección tiene un doble propósito: que las empresas redacten facturas de manera adecuada, y que además exijan a otras que la redacción de las facturas entregadas refleje con claridad los bienes y servicios adquiridos o prestados.

Aunque el completar de manera adecuada la información de una factura requiere de tiempo, las facturas deben por lo menos responder de manera clara las siguientes preguntas:

- ¿Qué se está pagando?
- ¿Qué cantidad se está pagando?
- ¿Quién lo está pagando?
- ¿A quién se lo está pagando?
- ¿Cómo puedo ponerme en contacto con esta persona?
- ¿Cuándo se realizó la compra?
- ¿Cuándo se realizó la entrega?
- ¿Cuándo se efectuó el servicio?
- ¿Dónde se efectuó el servicio?
- ¿Cuál es el monto y de qué se compone?

2.5 Limitar el uso de efectivo

El dinero en efectivo es difícil de rastrear y fiscalizar. El uso de efectivo facilita en la economía las actividades ilícitas y la corrupción.²³⁶ Por ello, limitar su uso es una buena práctica que resulta crucial en el papel de las empresas con políticas de integridad. Además, en México la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita²³⁷ (Ley Antilavado) establece en ciertos actos la restricción de hacer pagos mediante monedas y billetes en moneda nacional. Los umbrales de restricción se observan en la siguiente tabla:

²³⁶ OCDE, “Technology Tools to Tackle Tax Evasion and Tax Fraud”, Organization for Economic Co-operation and Development, (OECD, 2017). <https://www.oecd.org/tax/crime/technology-tools-to-tackle-tax-evasion-and-tax-fraud.pdf>.

²³⁷ Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPIORPI_200521.pdf.

Tabla 3: Restricciones al uso de efectivo según la Ley Antilavado

Actividad	Límite en UMA*	Monto límite en MN**
Compraventa de inmuebles	8,025	\$719,200.50
Compraventa de vehículos, nuevos o usados, ya sean aéreos, marítimos o terrestres	3,210	\$287,680.20
Compraventa de relojes, joyería, metales y piedras preciosos, ya sea por pieza o por lote y de obras de arte	3,210	\$287,680.20
Adquisición de boletos que permita participar en juegos con apuesta, concursos o sorteos, así como la entrega a pago de premios por haber participado en dichos juegos con apuesta, concursos o sorteos	3,210	\$287,680.20
Servicios de blindaje	3,210	\$287,680.20
Compra venta de acciones o partes sociales	3,210	\$287,680.20
Arrendamiento de inmuebles, nuevos o usados	3,210	\$287,680.20

Fuente: Ley Federal para la Prevención de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.

Diversos estudios²³⁸ han demostrado que los países con niveles altos de uso de efectivo generalmente tienen también mercados informales grandes y niveles de percepción de corrupción más elevados. En ese sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos recomienda 3 acciones para restringir el uso de efectivo en las operaciones de una organización:

- Eliminar el uso de billetes de alta denominación
- Reducir al mínimo las operaciones con efectivo en transacciones de riesgo (por ejemplo, con terceros o en países de riesgo)
- Restringir todas las compras, los pagos de nómina, y otros pagos que se hagan en efectivo

²³⁸Instituto Mexicano para la Competitividad A.C., “Reducción de uso de efectivo e inclusión financiera”, (México: IMCO, 2016). https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/01/2016-Reduccion_uso_efectivo-Documento_completo.pdf.

Eliminar la caja chica

Una caja chica es un depósito de dinero que se guarda en una oficina/empresa/fábrica y se utiliza para diversos fines²³⁹. Normalmente, el dinero de la caja chica se gasta en artículos pequeños, o en casos de emergencia e imprevistos, como pueden ser compra de café y galletas, pago a un técnico para reparar algún imperfecto, la compra de un pastel, etc. El monto disponible en la caja chica, como su nombre lo indica, es bajo.

Aunque en teoría la caja chica solo tiene pequeñas cantidades de dinero, el uso frecuente de ella termina por sumar un monto cada vez más grande y difícil de organizar. Esto puede incluso generar errores contables, al no poseer documentación que respalde la utilización de efectivo. El uso (o mal uso) de la caja chica muchas veces responde a la discrecionalidad del encargado de ésta.

Sin los controles adecuados, el manejo de una caja chica siempre tiene riesgos, no solo de corrupción, también de fraude por parte de los empleados, así como una menor protección contra asaltos o robos²⁴⁰. En otras palabras, el dinero en efectivo es más vulnerable a estos riesgos por el simple hecho de manejarse en físico.

En caso de no poder eliminar la caja chica, la empresa debe desarrollar un conjunto de políticas o procedimientos que dicten el manejo de efectivo en su empresa y con ello evitar problemas como el robo, el fraude, o la comisión de pequeños actos de corrupción.

Uso tarjetas corporativas y tarjetas de crédito²⁴¹

La alternativa contra el uso de efectivo son las tarjetas corporativas y/o de crédito, mismas que permiten rastrear y fiscalizar los pagos que se realizan. En cuanto a las primeras, suelen ser recargables, por lo que es posible llevar un control completo sobre los gastos. Las tarjetas de

²³⁹Corporación BI, “¿Conoces todos los riesgos de tener una caja chica mal administrada?”, Corporación Bi, consultado el 23/03/2021, <https://blog.corporacionbi.com/soluciones-empresariales/conoces-riesgos-de-tener-una-caja-chica-mal-administrada>.

²⁴⁰ Az Central, “Disadvantages of Petty Cash”, Az Central, (consultado 23/03/2021), <https://yourbusiness.azcentral.com/disadvantages-petty-cash-21227.html>.

²⁴¹“Nailed it Business Services, Petty cash vs plastic”, Nailed It Business Services, (consultado el 23/03/2021), <https://naileditbusinessservices.com/pettycash/>.

crédito, por su parte, simplifican y hacen posible las compras en línea, y se pueden establecer límites de gasto. En ambos casos se evita el uso de recibos, reclamaciones y/o reembolsos.

IMCO propone

En este documento se analizan los riesgos de corrupción a los que está expuesta una empresa específicamente en el área de pagos y compras. Es a través de la emisión de pagos que se pueden materializar irregularidades como el soborno y otros pagos indebidos.

Mejores prácticas como la matriz de autorización de pagos o la revisión transaccional muestran cómo identificar anomalías en los egresos financieros de una empresa. Toda organización debería tomar en cuenta estas opciones como parte de sus estrategias de control de pagos. Asimismo, estas prácticas pueden adaptarse según las necesidades de cada organización.

Las micro y pequeñas empresas, que no cuentan con una estructura organizacional tan compleja, pueden ajustar a su realidad las mejores prácticas que le sirvan en su entorno de operación. Conforme la empresa crezca y se vuelva más compleja, puede robustecer estos mismos procesos en procesos más elaborados como los presentados en esta guía.

- **Diseñar estrategias de control basadas en la óptica de riesgos.** Las empresas deben monitorear sus transacciones financieras en búsqueda de áreas y pagos que representan un mayor riesgo y las alternativas que ayudan a mitigarlos.
- **Fortalecer el proceso de pagos a través de un esquema contable** capaz de establecer responsabilidades y centralización de pagos.
- **Auditar el gasto que realizan las distintas áreas de la empresa** que emiten pagos con un enfoque gestión de riesgos de corrupción.
- **Fortalecer el sistema contable de la empresa,** especialmente en la correcta emisión de facturas que reflejen con claridad los bienes y servicios prestados.

PILAR 7:

GESTIÓN DE TERCEROS



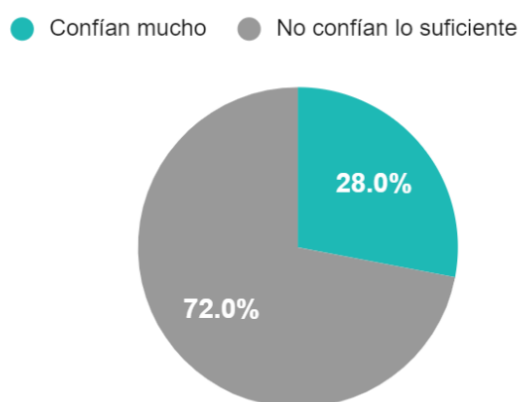
Introducción

En una economía globalizada, donde las cadenas de suministro están cada vez más interconectadas, gestionar adecuadamente a los terceros con los que colabora una organización es una actividad vital para mitigar riesgos de corrupción. Procurar a los socios comerciales que actúan de buena fe y de forma íntegra es una forma de lograrlo.

Los terceros son los aliados comerciales con los cuales la organización realiza sus actividades económicas. Los agentes, intermediarios, contratistas, gestores, proveedores y similares entran bajo este rubro²⁴². Debido a la interdependencia que tiene una organización con sus terceros, cualquier acto indebido por parte de estos puede trasladarse también hacia la empresa que los contrata o subcontrata.

Aun cuando la relación con terceros es uno de los puntos más vulnerables en el combate contra la corrupción en el sector privado, existe una brecha en la gestión de terceros. Por ejemplo, a nivel global, menos de la tercera parte de los empleados (28%) confían de forma plena en que los terceros cumplen cabalmente con políticas leyes y regulaciones relevantes.²⁴³

Gráfica 1: Nivel de confianza en terceros



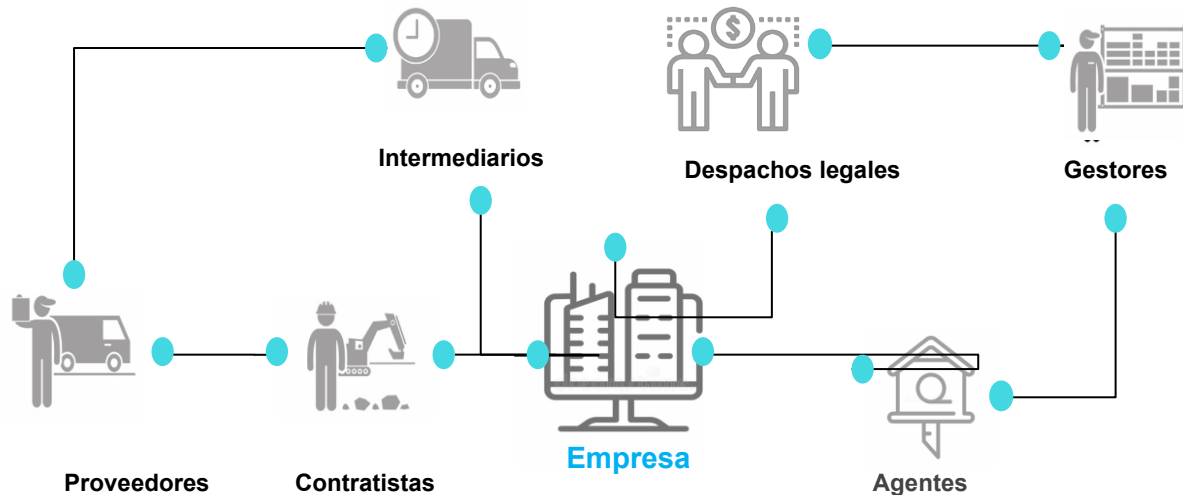
Fuente: Elaboración propia con datos de EY, *Global Integrity Report 2022*.

²⁴² Además de los terceros existen otros esquemas como los afiliados, sucursales o subsidiarias. Dado que estos suelen pertenecer a la misma organización, el monitoreo con ellos puede ser más ligero en comparación con los terceros. Sin embargo, también es recomendable evaluar su cumplimiento regulatorio y enfoque en integridad. Para más información consultar la publicación *All together now. Third party governance and risk management*.

²⁴³ EY, *Global Integrity Report 2022*, EY, https://www.ey.com/en_gl/forensic-integrity-services/how-a-focus-on-governance-can-help-reimagine-corporate-integrity.

Una estrategia de integridad robusta debe gestionar los agentes externos con los que se relaciona la empresa a través de la debida diligencia o la evaluación de riesgos. En este pilar se abordará cómo llevar a cabo estos dos procesos, así como las medidas de mitigación que pueden ser adoptadas de acuerdo con las capacidades de cada empresa o centro de trabajo.

Diagrama 1: ¿Quiénes son los terceros?



Fuente: Elaborado por el IMCO.

1. ¿Por qué gestionar a los terceros?

Las organizaciones privadas no son agentes aislados de su entorno. En la era de la información, donde el escrutinio público hacia estas se ha facilitado, es común - tanto para el público externo como para los entes reguladores - identificar anomalías en el proceder de las empresas²⁴⁴.

De la misma forma, las relaciones de una empresa con sus socios comerciales están sujetas al escrutinio. Si bien una empresa no tiene total control de mando sobre sus aliados, estos sí son imprescindibles para asegurar la continuidad de sus negocios. Las acciones indebidas cometidas por estos generan consecuencias al resto de la cadena de suministro.

²⁴⁴ Kroll, "Global Fraud and Risk Report 2019/20. 11th Annual Edition", 2019 <https://www.kroll.com/-/media/kroll/pdfs/publications/global-fraud-and-risk-report-2019-20.pdf>.

Con el fin de blindarse ante estos escenarios adversos, es fundamental **considerar a los terceros como parte de la política de integridad de cualquier empresa**²⁴⁵. El no hacerlo implica abrir la puerta a posibles arreglos fraudulentos “externos” pero que parecerían ser hechos por la misma organización. Existen casos representativos en la literatura²⁴⁶ sobre cómo se llevan a cabo estos esquemas, así como los costos financieros para las empresas. *Ver Diagrama 2.*

Diagrama 2: Casos de corrupción por motivo de terceros



Anheuser-Busch InBev: La cervecera aceptó pagar 6 millones de dólares para resolver los cargos por haber violado el *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), la ley estadounidense contra prácticas corruptas. Con el objetivo de incrementar sus ventas, la empresa habría usado a terceros para hacer pagos indebidos a oficiales de gobierno en India.



Parker Drilling Company: La empresa de servicios de perforación y gestión de proyectos fue acusada de violar el FCPA luego de haber autorizado pagos indebidos a un intermediario externo que proveía “entretenimiento” a funcionarios nigerianos involucrados en la resolución de una disputa aduanera en la que la empresa estaba involucrada. Parker Drilling acordó pagar 4 millones de dólares para resolver los cargos.

Fuente: U.S. Securities and Exchange Commission.

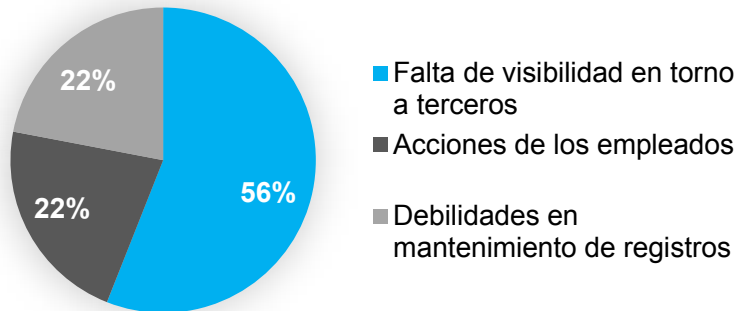
De acuerdo con el Reporte Global sobre Fraude y Riesgo 2021/22, la falta de visibilidad sobre terceros - como proveedores, clientes y distribuidores - es la principal amenaza relacionada con el soborno y la corrupción detectada por las empresas en México.²⁴⁷ Esto debería ser razón suficiente para adoptar un enfoque de gestión de terceros.

²⁴⁵MCCI, “IC500 2018”, Mexicanos contra la corrupción y la impunidad, 2018, 58, https://ic500.cdn.prismic.io/ic500/4cd2baf7-c65f-4e37-9c3f-0340655e7f93_2020_IC500_.pdf.

²⁴⁶ US Securities and Exchange Commission, “SEC Enforcement Actions: FCPA Cases,” (29/09/21), <https://www.sec.gov/enforce/sec-enforcement-actions-fcpa-cases>.

²⁴⁷Kroll, “Global Fraud and Risk Report 2021/22. Septiembre 2021, <https://www.kroll.com/en/insights/publications/global-fraud-and-risk-report-2021>.

Gráfica 2: México: principales amenazas de soborno y corrupción



Fuente: Global Fraud and Risk Report 2021/22

Es importante que al detectarse una negligencia por terceros la respuesta de las organizaciones no sea reactiva o tardía, pues esto les permitirá contar con mayor margen de maniobra para hacer las reparaciones correspondientes.²⁴⁸ Las organizaciones que actúan de forma proactiva pueden incluso blindarse contra alteraciones en el control de sus gastos y los perjuicios de carácter reputacional.²⁴⁹ Asimismo, estas empresas pueden evitarse los cuantiosos conflictos legales una vez que son encontradas culpables y/o sancionadas por motivo de sus terceros.

Diagrama 3. ¿Por qué es importante gestionar los terceros?



Al momento de establecer una **relación comercial** es esencial que la actividad se lleve a cabo de forma **transparente y bajo condiciones parejas**, que el pago del bien o servicio prestado sea razonable y proporcionado, y en particular, que no se paguen **ni se acepten sobornos**.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Transparencia Internacional

²⁴⁸ Deloitte, “All together now. Third party governance and risk management”, 2019, 52, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/riesgos/Deloitte-Es-Risk-Advisory-gestion-riesgos-terceros-EERM.pdf>.

²⁴⁹ *Ibid*, 54, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/riesgos/Deloitte-Es-Risk-Advisory-gestion-riesgos-terceros-EERM.pdf>.

2. Buenas prácticas en la gestión de terceros

Con el objetivo de fomentar una relación comercial transparente y libre de corrupción, a continuación se detallan tres buenas prácticas orientadas a seleccionar a terceros íntegros.

1. **Evaluación de riesgos:** Un escaneo breve y previo a la debida diligencia que permite obtener una calificación rápida del nivel de riesgo que representa el tercero.
2. **Debida diligencia:** Una investigación exhaustiva de los antecedentes legales, financieros, administrativos y reputacionales del potencial socio comercial.
3. **Medidas de gestión:** Las acciones puntuales que hay que tomar para prevenir o corregir actos indebidos por terceros.

Diagrama 4: Gestión de terceros



Fuente: Elaborado por el IMCO.

2.1 Evaluación de riesgos

Como punto de partida en la gestión de terceros es esencial que la empresa u organización cuente con un **registro y base de datos actualizada de todos los terceros que contrate**²⁵⁰. Aunque parezca un asunto trivial, algunas organizaciones podrían no tener conocimiento total de las relaciones que mantienen o han establecido en el pasado. Sin embargo, en un entorno en donde las cadenas de suministro cambian y surgen de forma precipitada, es crucial que las organizaciones sepan con quién están tratando sus colaboradores.

²⁵⁰Transparency International, "10 Principios Anti-corrupción para empresas públicas", 2017, <https://www.transparency.org/es/publications/10-anti-corruption-principles-for-state-owned-enterprises>.

Recabar información relativa a terceros en un registro centralizado servirá de insumo para llevar a cabo acciones consiguientes como una **evaluación de riesgos** y la **debida diligencia**. Es importante que el registro o base datos incluya información como el tipo o razón social de la industria, el representante legal o directivo de la empresa, el bien o servicio por el que se contrata, el área o persona que lo solicita, los contratos anteriores que ha recibido, importes y lugar de procedencia.

Dado que realizar una debida diligencia implica tiempo, dinero y talento de por medio, las empresas pueden optimizar sus recursos si realizan una breve **evaluación de riesgos previa a la debida diligencia**. Según el nivel de riesgo que implique la relación del tercero, la empresa puede priorizar a quién sí aplicar una investigación exhaustiva sobre sus antecedentes.

Para efectos de este pilar, la evaluación de riesgos²⁵¹ que aquí se plantea es un breve procedimiento destinado para identificar el nivel de riesgo que representa la potencial relación comercial con un tercero. Algunos de los planteamientos a evaluar son:

Cuadro de texto 1: Factores de riesgo en una evaluación

Factores que evaluar (terceros)

- Industria a la que pertenece el tercero
- Monto y duración del contrato
- País de origen
- Relación con funcionario público

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Thomson Reuters y ICC




Derivado del cruce de estos factores es posible obtener una calificación de riesgo asociada al tercero tal como se muestra en el diagrama 5. Aquellas relaciones comerciales con un riesgo elevado deberán tener una diligencia exhaustiva. Aquellas con riesgo medio, si bien la requerirán,

²⁵¹ En el pilar 3, la Evaluación de Riesgos de Corrupción (ERC), se estableció una metodología para realizar un diagnóstico general y exhaustivo del entorno, marco regulatorio, procesos y prácticas internas que propician la corrupción dentro de una organización. No debe confundirse con la evaluación de riesgos de terceros que se discute aquí.

pueden ser menos exhaustivas según el alcance que se prefiera. Las relaciones con riesgo bajo, por otro lado, pueden omitir la debida diligencia a fin de optimizar recursos.

Diagrama 5: Matriz para evaluación de riesgos en relaciones con terceros

	País de alto riesgo	País de bajo riesgo
Industria de alto riesgo	Elevado	Elevado
Industria de bajo riesgo	Medio	Bajo
Contrato de gran valor o larga duración	Elevado	Medio/Bajo
Contrato con monto bajo o corta duración	Medio	Bajo
Contratos relacionados con la administración pública	Elevado	Elevado

-  Riesgo elevado = Requiere una debida diligencia exhaustiva
-  Riesgo medio = Requiere debida diligencia, pero se puede redefinir el alcance
-  Riesgo bajo = No requiere debida diligencia

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de Thomson Reuters y la ICC.

Cabe señalar que esta evaluación, es por regla general, *ex ante* a la contratación del tercero, pero en aquellos con un riesgo medio o elevado se deben considerar futuras indagaciones según evolucione el riesgo, o bien ocurra un cambio en el entorno o a nivel organizacional. A continuación, se detallan cada de uno de los factores de riesgo.

Industria de alto riesgo

Existen industrias que, debido a su naturaleza, los múltiples intereses que se generan, la complejidad de relaciones en juego, así como el monto asociado a contratos, son consideradas sectores de alto riesgo. El Reporte de las Naciones 2020²⁵², provee de forma bianual un panorama que pueden servir de referencia para identificar los sectores industriales y su nivel de riesgo:

Tabla 1: Actos de corrupción por sector económico

Sector de la economía	Porcentaje del total que utilizó algún esquema de corrupción	Ejemplos de esquemas de corrupción (o incidentes comunes en el sector)
Energético	66%	Sobornos para ganar concesiones o contratos de alto valor.
Telecomunicaciones	56%	Fuga y robo de información, fraude por externos.
Transporte y almacenamiento	52%	“Mordidas” a tránsitos para evitar el pago de multas o acelerar la obtención de permisos y/o licencias.
Manufactura	50%	Pagos indebidos para evitar inspecciones o verificaciones en campo.
Inmobiliario	48%	Pagos extraoficiales para acelerar permisos de construcción.
Construcción	47%	Pagos extraoficiales para acelerar permisos de construcción.
Tecnología	46%	Fugas de información, ataques cibernéticos para robar información.
Asegurador	43%	Interacciones con terceros de alto riesgo y/o en países de alto riesgo.
Bancario y servicios financieros	40%	Lavado de dinero, fraude bancario, etc.
Salud	40%	Terceros de riesgo (proveedores o distribuidores) con incapacidad de cumplir sus obligaciones contractuales.
Comida y hospitalidad	39%	Fugas de información.
Comercio al por menor	37%	Robo hormiga, asalto de mercancía, robo de dinero o insumos.
Educación	30%	Escuelas fantasma, emisión de títulos falsos.
Servicios profesionales	26%	Robo y fuga de información, fraudes internos.

Fuente: Adaptado por el IMCO con datos de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (2020) e información de *Global Fraud and Risk Report*.

²⁵² Association of Certified Fraud Examiners, “Report to the Nations. 2020 Global study on occupational fraud and abuse”, 2020, <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>.

Además de las industrias anteriores, la Cámara Internacional del Comercio ICC²⁵³ recomienda considerar a las siguientes industrias como sectores de alto riesgo: **servicios públicos, minería, sector farmacéutico, industria pesada, pesca, seguridad y defensa militar, silvicultura, tecnologías de la información y comunicación, sector aeroespacial civil, industria ligera y agricultura.**

Cada industria tiene sus particularidades, pero, en general, lo que hace riesgosa a una industria está relacionado con el nivel de los recursos económicos en cada contrato, la cultura de integridad y transparencia que existe en cada sector, así como su grado de involucramiento con oficiales de gobierno. Industrias como la defensa, por ejemplo, a menudo conducen sus actividades y procedimientos con poca o nula transparencia, manejan altos montos en cada contrato y tienen un vínculo estrecho con los gobiernos²⁵⁴.

Por otro lado, las industrias extractivas (minería, petróleo y gas) requieren de materias primas que pueden ser consideradas recursos escasos. Para poder extraerlos necesitan trámites o permisos especiales que son susceptibles a corrupción mediante “pagos facilitadores”, sobornos y/o otros esquemas que buscan asegurar la ejecución de los proyectos.

Contrato de gran valor o larga duración

Aun cuando el tercero no provenga de una industria de alto riesgo, el valor y tiempo de duración de un contrato también son factores de riesgo a tomar en cuenta. Cuanto más alto sea el monto del contrato, hay mayor posibilidad de riesgos debido a la magnitud de los recursos que están en juego. De la misma manera, mientras más larga sea la relación contractual con un tercero, más exhaustiva debería ser la atención hacia el tercero, puesto que habrá recursos comprometidos en un lapso de tiempo mayor al habitual.

Contrato con funcionario público

Entre los terceros que representan mayor riesgo de corrupción están aquellos relacionados directa o indirectamente con un funcionario público. Los agentes de gobierno o similares son, de forma

²⁵³ International Chamber of Commerce, “Compendio ICC de integridad empresarial”, 2017, <https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/07/icc-business-integrity-compendium-es.pdf>.

²⁵⁴ Transparency International, “El Índice de Empresas de Defensa 2020 demuestra que las empresas de defensa más grandes del mundo no están tomando medidas suficientes para prevenir la corrupción,” (09/02/2021), <https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2021/02/NP-definitiva-DCI-2020.pdf>.

recurrente, sujetos o instancias susceptibles a caer bajo esquemas de corrupción como tráfico de influencias y sobornos. Al tratar con alguno de estos funcionarios o instancias es necesario otorgarle mayor peso a la calificación de riesgo, a fin de contar con las capacidades adecuadas de gestión si llegaran a ser contratados.

Cuadro de texto 2: Ejemplos de funcionarios públicos

<ul style="list-style-type: none"> -Empleado de cualquier orden de gobierno. -Funcionario de una empresa pública o parcialmente estatal. -Un partido político (o militante). 	<ul style="list-style-type: none"> -Un candidato a cargo público. -Un funcionario de organismos internacionales. -Un familiar relacionado con cualquiera de las anteriores.
---	--

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de ICC y Thomson Reuters.

País o zona de alto riesgo (de corrupción)

Si el contrato o potencial socio comercial tiene sede en una región geográfica reconocida por su alto riesgo de corrupción, es prácticamente un hecho que la debida diligencia será necesaria para asegurar que el tercero implica una relación confiable y estable. Para determinar este factor de riesgo es posible usar los resultados anuales del Índice de Percepción de Corrupción, elaborado por Transparencia Internacional²⁵⁵. Para las empresas que deseen expandir sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales, o bien contratar terceros de otras regiones poco conocidas, es necesario que tomen en consideración este indicador para calibrar de forma correcta el nivel de riesgo que podría representar la alianza comercial.

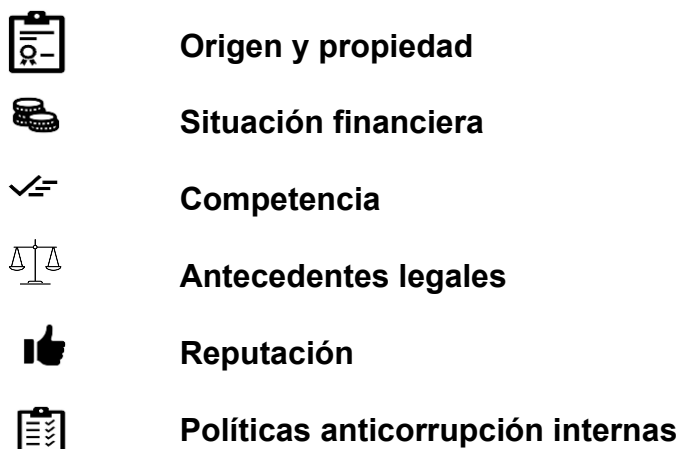
2.2 La debida diligencia

Tal como en el caso anterior, al momento de realizar una debida diligencia es necesario tener a la mano información relevante sobre datos básicos del tercero, así como la convocatoria o la descripción del bien o servicio por el que se solicita y justifica el requerimiento del tercero. Es

²⁵⁵ Transparency International, "Corruption Perception Index", <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>.

posible obtener información específica directamente del tercero al solicitarle llenar un cuestionario o mediante información pública en registros oficiales en línea.

Diagrama 6: Áreas temáticas dentro de una debida diligencia



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de UNODC, ICC y Thomson Reuters.

La debida diligencia tradicional se basa principalmente en identificar riesgos legales o financieros. Sin embargo, las mejores prácticas implican también gestionar los **riesgos reputacionales**: la actividad mediática del tercero, sus prácticas recurrentes con otros terceros, las condiciones de trabajo de sus empleados o la red de clientes dentro la que opera el sujeto²⁵⁶.

Lo anterior es de suma relevancia pues puede existir un tercero que cumpla cabalmente con las regulaciones y tenga estados financieros sólidos, pero que sus acciones representen un riesgo reputacional para la empresa.

Entre los pasos que debe contener una debida diligencia exhaustiva están la investigación sobre el origen y propiedad del tercero, la situación financiera del mismo, la competencia en torno al servicio o bien por el que se solicita, antecedentes legales, la reputación, así como las propias políticas anticorrupción.

a) Origen y propiedad de la empresa

Los terceros con una estructura interna poco transparente o con una dudosa constitución legal pueden representar un nivel de riesgo de corrupción más elevado. Es fundamental que la

²⁵⁶ Ibid.

información que se recabe del tercero permita identificar la “propiedad efectiva” o “titularidad real”, es decir, la validez de que se trata de una empresa real registrada según la ley correspondiente.²⁵⁷

Cuadro de texto 3: Señales de alerta en materia de propiedad



- No hay información sobre el estatuto de la empresa o su constitución mercantil.
- Los accionistas son anónimos.
- La empresa es una filial o parte de gobierno.
- La empresa pertenece a otra empresa no conocida (filial o empresa conjunta).

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de múltiples fuentes.

El tercero debe comprobar mediante solicitud, o a través de fuentes públicas y verificables que cuenta con el estatuto legal que da constitución a su empresa, sus accionistas principales son identificables, y que cuenta con documentación complementaria que valide la titularidad de la empresa.

Fallar en alguno de estos rubros puede ser una señal de alerta, es decir, un foco rojo que indica un mayor riesgo de corrupción. En particular, la falta de información podría implicar que se trata de una empresa fantasma o de reciente creación y con el solo propósito de ganar un contrato, que esté relacionada con un funcionario o persona con perfil de alto riesgo, o bien, que sea parte de otra empresa que tiene una mala reputación o con antecedente legal deficiente.

b) Situación financiera del tercero

Un análisis de las cuentas de los últimos años fiscales del tercero es vital no solo para verificar que el tercero mantiene finanzas saludables y está en condiciones óptimas de cumplir la entrega de sus productos o servicios, sino también para validar que existe coherencia en sus estados financieros y, particularmente, que no existan discrepancias o pagos inusuales que puedan levantar sospechas. Por ejemplo, si se trata de una mueblería, sería inusual que el tercero tuviera

²⁵⁷ International Chamber of Commerce; “Compendio ICC de integridad empresarial, 2017, <https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/07/icc-business-integrity-compendium-es.pdf>.

pagos por concepto de una entrega de medicinas u otra etiqueta que no corresponda a su sector. Asimismo, si se encuentran faltas de control de pagos, como uso excesivo de efectivo o pagos frecuentes por motivo de entretenimiento o regalos, esto podría sugerir un soborno o actos de corrupción disfrazados.

Cuadro de texto 4: Señales de alerta en materia de propiedad



- El sujeto se muestra reacio a proveer información.
- Categorías de gasto inusuales o ambiguas (pago a gestores, regalos, entretenimiento).
- Pagos desproporcionados en relación con bienes o servicios prestados.
- Uso excesivo de dinero en efectivo en operaciones.

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de la ICC.

c) Competencia del tercero

La competencia que tiene el tercero relacionado con el servicio o bien por el que se le contrata es el tercer elemento a evaluar. Para esto es necesario validar que exista coherencia entre la razón social del potencial socio comercial y lo que ofrece. De lo contrario, no solo el tercero estaría incapacitado de ofrecer aquello por lo que se le contrata, sino que podría tratarse de un vehículo para canalizar recursos indebidamente.

Al momento de investigar la competencia del tercero en su sector es relevante indagar, en primer lugar, si este cuenta con experiencia previa en la entrega del servicio o bien por el que se le contrata, y en segundo, si tiene referencias comerciales vigentes y confiables que avalen su labor.

Cuadro de texto 5: Señales de alerta en materia de competencia



- La razón social de la empresa no corresponde con el bien o servicio que ofrece.
- No existen referencias comerciales que validen su servicio.
- No ha sido propuesta por criterios de calidad o precio.

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de la ICC.

d) Antecedentes legales: sanciones y cumplimiento de la ley

La revisión legal es parte intrínseca de toda debida diligencia, pues es difícil confiar en quien viola sistemáticamente la ley. Validar que la empresa esté libre de sanciones y cuente con antecedentes legales satisfactorios será crucial en la investigación que se realice al tercero. Para obtener información al respecto es recomendable no atenerse únicamente a lo que provee el potencial tercero sino también a los registros públicos en línea.

Cuadro de texto 6: Señales de alerta en materia legal



- Existe una serie sistemática de sanciones o inhabilitaciones contra el sujeto.
- Disputas legales con otras empresas (violaciones a libre competencia).
- Existen noticias adversas en materia de cumplimiento de ley sobre el tercero.
- El sujeto plantea objeciones o negligencias en torno al cumplimiento de la ley.

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de la ICC.

Por ejemplo, el **Sistema Administración Tributaria** (SAT) publica de forma periódica la relación de contribuyentes que simulan operaciones a través de facturas o comprobantes fiscales falsos²⁵⁸.

²⁵⁸ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "Datos Abiertos SAT",

De la misma manera, la Secretaría de la Función Pública cuenta con el Directorio de Proveedores y Contratistas Sancionados, registro en el que se puede consultar aquellas sociedades mercantiles inhabilitadas o multadas para celebrar o participar en contratos con la administración pública.²⁵⁹

Para fuentes internacionales y más detalladas es posible consultar el Blog FCPA, la Oficina de Grandes Fraudes del Reino Unido, entre otras que pueden ser consultadas en el *Compendio ICC de Integridad Empresarial*²⁶⁰.

e) Reputación del tercero

Como se ha señalado anteriormente, un tercero puede estar aparentemente en orden en materia legal, financiera o administrativa, sin embargo, ello no implica que cuente con la mejor reputación. Un análisis integral implica también hacer una revisión de la empresa dentro del ecosistema en el que opera: sus empleados, la sociedad y su propia red de clientes, proveedores y consumidores.

Indagar sobre la reputación no debe limitarse únicamente a la revisión de sus referencias comerciales, las cuales normalmente se eligen estratégicamente, sino también a la información alrededor y dentro del sujeto.

Cuadro de texto 7: Señales de alerta en reputación



- Las referencias comerciales no son favorables.
- El sujeto tiene una mala reputación en otros ámbitos transversales y de interés público como:
 - a) Condiciones de trabajo
 - b) Sustentabilidad
 - c) Prácticas de negocio

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de la ICC.

²⁵⁹ Gobierno de México, “Directorio de Proveedores y Contratistas Sancionados”, https://directoriosancionados.funcionpublica.gob.mx/SanFicTec/jsp/Ficha_Tecnica/SancionadosN.htm

²⁶⁰ International Chamber of Commerce, “Compendio ICC de Integridad Empresarial,” p. 37, 2017, <https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/07/icc-business-integrity-compendium-es.pdf>

Para examinar la reputación es necesario hacer un breve monitoreo de la actividad del potencial socio comercial en redes sociales, la información que comparten empleados, así como las menciones que recibe la empresa en medios locales, nacionales e internacionales.

Algunos temas de interés que son interdependientes a la política de integridad de una empresa son: las prácticas de negocio, las condiciones de trabajo y la sustentabilidad de la empresa. Al ser temas interrelacionados, pueden ser considerados como parte de la evaluación del comportamiento del tercero en materia de anticorrupción.

f) Políticas anticorrupción del tercero

El último eslabón dentro de la serie de revisiones correspondientes a una debida diligencia exhaustiva es obtener un diagnóstico de la actitud del sujeto en materia de anticorrupción. Esta última indagación está dirigida al potencial socio comercial y busca conocer el grado de compromiso y capacidad para combatir la corrupción de forma interna.

Entre los indicadores clave a evaluar se encuentra la validación de que ya exista una política o compromiso de integridad implementada por parte del tercero, asegurarse de que este realice también una debida diligencia o gestión de sus terceros, y, esencialmente, que el sujeto muestre ejemplaridad de sus compromisos anticorrupción a través de acciones o procesos.

Cuadro de texto 8: Señales de alerta en materia anticorrupción



- El sujeto no muestra interés o se muestra reacio a colaborar en temas de integridad empresarial.
- El tercero plantea desde el inicio una comisión especial o arreglo indebido.

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de la ICC.

2.3 Medidas de gestión

Al combinar los resultados que surjan tanto de la evaluación de riesgos como la debida diligencia, es posible delinear las medidas de gestión que deberán tomarse en relación con un tercero. Según los resultados que se obtengan, la línea de acciones podría entrar en alguno de los siguientes tres supuestos:

Rechazar: aquellos terceros que cuentan con un número significativo de señales de alerta grave se, rehusaron a compartir información relevante o no se muestran favorables a participar en las medidas de mitigación que se le solicitan.

Corregir: aquellos sujetos que cuentan con áreas de oportunidad en materia de anticorrupción, pero han tomado acciones en torno a ciertas omisiones en el pasado o es posible corregir sus faltas a través de medidas correctivas.

Prevenir: el resto de los potenciales terceros que pasaron de forma satisfactoria los controles como la evaluación de riesgos y/o debida diligencia. Es suficiente con gestionarlos con medidas generales de prevención.

En cuanto al primer supuesto, rechazar se refiere a la necesidad de buscar alternativas al potencial tercero o socio comercial toda vez que se trata de una relación muy riesgosa que podría implicar costos legales, financieros o reputacionales a la empresa que lo contrata.

Cuadro de texto 9: ¿Cuándo se rechaza a un potencial tercero?



Cuando no sea posible obtener información suficiente sobre un tercero, este se resista a compartirla, se identifiquen señales de alerta graves o el sujeto NO se muestre favorable a participar en las medidas de mitigación que se le suscriben, es mejor repensar si se continúa con la relación y procurar buscar alternativas.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de UNODC.

Las medidas de mitigación pueden ser divididas entre aquellas de carácter general (aplican para todos sin importar el nivel de riesgo) y particular (aquellas orientadas a terceros con niveles de riesgo

medio o elevado). Asimismo, algunas pueden ser catalogadas como medidas correctivas (buscan reparar o mejorar una falta u omisión) y preventivas (buscar proteger contra cualquier imprevisto).

Medidas generales

Su aplicación es recomendable para todos sin importar los resultados de la evaluación de riesgos o la debida diligencia.

Tabla 2: Medidas generales de mitigación de riesgos de corrupción en la relación con terceros

Medida	Carácter	Descripción
Adhesión a código de ética y canal de denuncias	Preventiva	Extender la aplicación del código de ética y canal de denuncias al tercero permitirá que todos conozcan las conductas que se esperan de ellos, así como los medios para realizar reportes.
Cláusula anticorrupción	Preventiva	Es el compromiso contractual de ambas partes a regirse bajo las mejores prácticas de integridad empresarial, el cumplimiento normativo y el combate contra la corrupción.
Cláusula sobre rescisión y sanciones anticorrupción	Preventiva	Especificación de los causales que llevarían a la rescisión del contrato y/o otras sanciones por haber incumplido la cláusula de anticorrupción u otras acciones que perjudiquen la relación comercial entre las partes.
Registro y documentación permanente	Preventiva	Aplica para la empresa que contrata. Toda evaluación de riesgos, debida diligencia y/o información relevante sobre el tercero debe permanecer archivada para posteriores análisis o consultas.
Supervisión y monitoreo	Preventiva	Todo tercero debe contar con un programa de supervisión y monitoreo (evaluaciones, futuras debidas diligencias o acceso a auditorías). Es posible flexibilizar el alcance para los terceros de bajo riesgo.

Fuente: Elaborado por el IMCO.

Medidas particulares

Aplican para aquellos sujetos con un perfil de riesgo medio/elevado y que, derivado de la debida diligencia, se hayan identificado algunas señales de alerta que requieren atención tanto por parte del tercero como de la empresa que lo contrata.

Tabla 3: Medidas particulares de mitigación de riesgos de corrupción en relación con terceros

Medida	Carácter	Descripción
Aprobación basada en el nivel de riesgos	Preventiva	Contrario al resto, los terceros que hayan obtenido una calificación de alto riesgo y/o se hayan identificado señales de alerta significativas, deberán ser aprobados con el visto bueno de la dirección general.
Calendarización de futuras evaluaciones / debidas diligencias	Preventiva	De mutuo acuerdo deberá haber un programa para realizar futuras evaluaciones de riesgo / debidas diligencias según parámetros como cambios en la organización, el entorno político, regulatorio o económico.
Cláusula de acceso a información y documentación	Preventiva	Permite derechos contractuales para obtener información sobre la situación financiera, legal y reputacional del tercero (libros contables, historial de pagos, padrón de proveedores/terceros, posicionamientos).
Programa o plan anticorrupción	Correctiva	Programa diseñado para empresas de riesgo que después de su respectiva debida diligencia resulten ser todavía atractivas, pero no cuenten aún con capacidades internas en materia de anticorrupción.
Adopción de buenas prácticas	Correctiva	Se le solicita al tercero cumplir, implementar o añadir un proceso interno en materia de anticorrupción (control de pagos, código de ética, canal de denuncia, o similares).
Derecho a realizar auditorías y visitas externas	Preventiva	Si bien se espera que el tercero cuente con sus propios controles de pagos y auditorías internas, la auditoría externa e independiente es un mecanismo más eficaz, aunque implica un costo más elevado.
Cláusula de obligación de detallar y reportar servicios prestados	Correctiva	Cuando se detecten transacciones ambiguas o de dudosa legalidad esta cláusula contractual puede obligar a que el tercero informe y corrija sus omisiones.

Fuente: Elaborado por el IMCO.

Cabe señalar que las medidas listadas aquí son enunciativas y pueden ser utilizadas como guía, pero es importante que cada empresa elabore las que correspondan para casos muy específicos y según los focos rojos que se encuentren de la revisión de sus terceros.

Como principio general, la literatura recomienda adoptar medidas proporcionales a las omisiones o señales de alerta identificadas. Es necesario manejarse con diplomacia y de mutuo acuerdo al momento de comunicar estos temas con el potencial tercero a fin de evitar difamaciones o una ruptura anticipada de la relación²⁶¹.

²⁶¹ International Chamber of Commerce, “Compendio ICC de integridad empresarial”, 2017, <https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/07/icc-business-integrity-compendium-es.pdf>.

Incentivos

Además de las medidas de mitigación y sanciones específicas en materia de anticorrupción, los incentivos pueden ser herramientas útiles para que los terceros encuentren atractivo cumplir con las medidas en materia de anticorrupción. Algunos a considerar son:

- **Programas de apadrinamiento a micro y pequeñas empresas.** Los terceros que muestren un compromiso significativo en materia de integridad podrían beneficiarse de un programa a largo plazo para fortalecer prácticas internas anticorrupción o relacionadas a cualquier otro.
- **Certificaciones o distintivos en *compliance* e integridad empresarial.** Tal como el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable, empiezan a surgir cada vez más certificaciones que validan el compromiso de una empresa en materia de integridad. Por ejemplo, la *World Compliance Association* en México cuenta con certificaciones dirigidas tanto a personal interno como a los sistemas de *compliance* que estos operan²⁶².

IMCO Propone

Las empresas no son entidades aisladas de su entorno, las relaciones que estas construyen impactan su competitividad y rendimiento. Por ello, en un contexto globalizado, en donde las cadenas de valor están en constante cambio y bajo el escrutinio público, es necesario que las organizaciones privadas tengan un mayor control, selección y conocimiento de las relaciones comerciales que sostienen.

Desarrollar perfiles de riesgo por tercero, identificar señales de alerta, así como diseñar medidas de gestión particulares en cada caso son algunas de las buenas prácticas que pueden ser adoptadas para construir relaciones comerciales libres de corrupción y estables a largo plazo.

- **Realizar una evaluación de riesgos previa a toda debida diligencia.** Al realizar una primera revisión basada en factores de riesgo como país de origen, duración de la relación comercial, o monto de contrato, es posible saber si el potencial tercero requiere una investigación más exhaustiva.
- **Evaluar el riesgo reputacional además de factores legales y financieros.** Las debidas diligencias tradicionales no suelen indagar sobre la imagen o reputación del tercero. Si

²⁶² World Compliance Association, "Certificación/Evaluación de Sistemas de *compliance*", [Auditoría y Certificación de Sistemas de Compliance \(worldcomplianceassociation.com\)](http://www.worldcomplianceassociation.com).

bien el potencial socio puede estar bien en materia legal o financiera, en reputación puede no estarlo.

- **Establecer relaciones comerciales con terceros que muestren un interés o compromiso fuerte en materia de anticorrupción.** Esto no implica rechazar del todo aquellos que no tengan las mejores prácticas en anticorrupción, sino más bien buscar aquellas alternativas que muestran interés o un compromiso genuino de adoptar capacidades en la materia.

PILAR 8:

POLÍTICAS ANTICORRUPCIÓN, OTROS TEMAS IMPERDIBLES

Introducción


Este pilar profundiza algunas medidas y prácticas anticorrupción, particularmente en la gestión de conflictos de interés, así como de crisis y reparación de daños, el cabildeo, las auditorías y los entrenamientos en anticorrupción.

Diagrama 8.1 Anticorrupción, otros temas imperdibles



Fuente: Elaborado por el IMCO.

1. Gestión de conflicto de interés

Idea clave  **Tener un conflicto de interés no es un acto de corrupción, pero no declararlo puede ser indicativo de que se desea ocultar algo. Por ejemplo, la intención de actuar en beneficio propio en lugar del beneficio organizacional.**

En los centros de trabajo, los colaboradores se enfrentan de forma rutinaria a un sin fin de decisiones y gestiones que pueden caer en conflicto con sus intereses políticos, familiares u otras afiliaciones. Estos conflictos de interés constituyen un escenario habitual, por lo que es necesario que sepan cómo actuar en caso de verse involucrados en uno.

Con el objetivo de que los conflictos de interés no escalen a un caso de corrupción, es necesario gestionarlos y, particularmente, que los colaboradores aprendan a declararlos de manera oportuna. Presentar un conflicto de interés no suele ser una transgresión, sin embargo, no declararlo sí puede conllevar riesgos de corrupción.

Cuadro de texto 1: Caso hipotético de conflicto de interés

Escenario: "licitación amañada"

Situación: En una ronda de licitaciones, dos de los cinco encargados de llevarla a cabo están relacionados familiarmente con uno de los participantes del proceso, sin embargo, el resto del equipo de licitación no lo sabe.

Riesgos e implicaciones:

-La **relación familiar** entre el participante y los dos administrativos supone un potencial conflicto de interés que puede llevar a tomar **decisiones discrecionales** y no con base en la libre competencia, calidad o mejor precio.

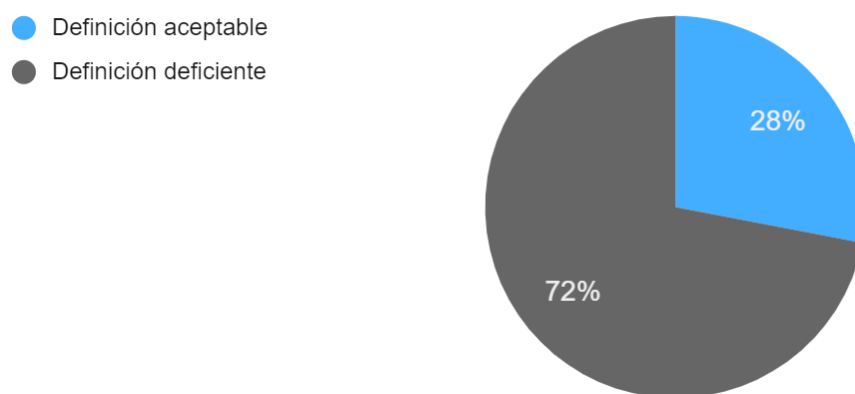
-La **no declaración de un conflicto de interés** puede ser un foco rojo de que se está ocultando algo o existe una intención indebida de cometer un acto de corrupción para dirigir o amañar un concurso.

Fuente: Elaborado por el IMCO.

Es normal tener intereses, cualquier agente público o privado los tiene (familia, amistades, negocios, trabajo, principios políticos). Sin embargo, a fin de gestionarlos de forma apropiada es necesario que la empresa cuente con una definición clara y tan detallada como sea posible de lo que es un conflicto de interés. No basta con mencionar este término, sino que es necesario poner

particular atención a los casos o circunstancias que podrían considerarse un conflicto de interés. De acuerdo con el Índice de Integridad Corporativa 500 (IC 500), en el 2020 solo 28% de las organizaciones encuestadas en México contaban con una definición aceptable²⁶³ de lo que es un conflicto de interés²⁶⁴.

Gráfica 1: Calidad de definición de conflictos de interés



Fuente: Adaptado por el IMCO con información del IC500 2020

Algunos casos comunes de conflicto de interés son cuando los bienes tangibles o intangibles (como información privilegiada) de la empresa se usan para satisfacer una motivación personal o para beneficiar a la competencia; cuando se tiene una participación accionaria superior a un valor crítico con un competidor directo a la organización; o, en materia de recursos humanos, cuando se contrata o supervisa una persona con la que se mantiene una relación personal, familiar, de amistad o política.

Asimismo, la presencia de funcionarios públicos (o personas relacionadas con ellos) implica un foco de atención especial en materia de conflicto de interés. Algunos burócratas pueden estar en una condición de “deber favores” a quienes le ayudaron llegar al poder²⁶⁵, y por ello, influenciados

²⁶³ De acuerdo con el IC500 2020, una definición adecuada de conflicto de interés debe mencionar los siguientes ámbitos: altos directivos, familiares, amigos, trabajo, manejo de información, así como el intercambio de beneficios.

²⁶⁴ Sofía Ramírez Aguilar et al., *IC 500 2020*, ebook, 1st ed. (Ciudad de México: Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad & Transparencia Mexicana, 2020), 40, https://ic500.cdn.prismic.io/ic500/4cd2baf7-c65f-4e37-9c3f-0340655e7f93_2020_IC500_.pdf.

²⁶⁵ Peter Wilkinson, *Los diez principios de las empresas públicas para combatir la corrupción*, ebook (Berlín: Transparencia Internacional, 2017), 24, https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/12/10_principios_antirrupcion.pdf.


por intereses personales o políticos que conduzcan a conductas indebidas y por encima del beneficio organizacional.

Para combatir la corrupción asociada a conflictos de interés, **el IMCO recomienda:**

1. **Definir de forma detallada lo que es un conflicto de interés.** Cada organización o unidad de negocio debe definir y proveer ejemplos prácticos de que es un conflicto de interés -real, aparente o potencial- según su giro industrial, unidad de negocio o área departamental. No olvidar el rol de directivos, empleados, familia, amistades, trabajo y manejo de información.
2. **Pedir a directivos y colaboradores clave transparentar los conflictos de interés²⁶⁶.** Con el fin de gestionar adecuadamente directivos y colaboradores con un perfil de riesgo elevado, es necesario solicitarles transparentar los intereses personales que podrían entrar en conflicto con la organización.
3. **Solicitar a terceros transparentar o revelar sus conflictos de interés.** Añadir cláusulas contractuales para que los terceros hagan públicos sus conflictos de interés es una medida de prevención que no debe descartarse al momento de establecer una relación con un socio comercial.
4. **Establecer una política sobre manejo de información confidencial.** El valor de la empresa también se mide por sus recursos intangibles: conocimiento, información, o experiencias. A menudo estos bienes se intercambian de forma desapercibida en conversaciones entre amigos o familiares que parecen inofensivas. Con el objetivo de evitar que estos recursos se filtren hacia la competencia, las empresas deben hacer explícito el buen uso de estos bienes, así como los controles y sanciones por ignorarlo.

²⁶⁶ Peter Wilkinson, *Los diez principios de las empresas públicas para combatir la corrupción*, 2017.

2. Cabildeo

Idea clave  **El cabildeo es a menudo una actividad efectiva para que la organización contribuya al debate político de un país. Para ser legítima debe evitar cualquier tipo de soborno o intercambio de favores.**

Aunque en México no existen leyes para regular el cabildeo, sí existen regulaciones para su ejercicio²⁶⁷. Por ejemplo, dentro del Poder Legislativo, el Reglamento del Senado contiene los artículos 298 y 299, mismos en los que se define la actividad y la necesidad de que las y los senadores informen sobre el cabildeo al que están sujetos, así como la prohibición explícita de aceptar dádivas, pagos en efectivo o en especie por parte del algún cabildero²⁶⁸.

Los grupos de presión, cabilderos o *lobbying* hacen referencia a cualquier tipo de comunicación de la empresa hacia un funcionario público con el objetivo de influir o incidir en la toma de decisiones. Contrario a lo que se podría pensar, estas acciones son legítimas siempre y cuando se lleven a cabo de forma ordenada y sin regalías o pagos indebidos.

Cuadro de texto 2: Caso hipotético de una práctica indebida de cabildeo

Escenario: “*cliente político distinguido*”

Situación: Una vez al año un grupo de cabilderos de la cadena de hoteles “Krasny” ofrece a diputados y senadores estancias todo pagadas en sus *resorts* ubicados en la *Riviera Maya*. Lo anterior ocurre en el contexto de que se discuten leyes para endurecer las sanciones a hoteles y clubs residenciales que buscan cercar el espacio público en las playas del sudeste mexicano.

Riesgos e implicaciones:

- Existe un claro beneficio indebido de entretenimiento dirigido a un grupo de funcionarios públicos.
- Las sanciones discutidas en el Congreso corren el riesgo de ser más laxas, postergadas o no cumplir su propósito esperado.

Fuente: Elaborado por el IMCO.

²⁶⁷ Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques, “Análisis internacional. El cabildeo y regulación: una meta de transparencia,” CEI Gilberto Bosques, (18/10/18), https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/AI_Reg-Cabildeo_161018.pdf.

²⁶⁸ Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión, “Reglamento del Senado de la República,” Senado de la República, <https://www.senado.gob.mx/comisiones/cogati/docs/RSR.pdf>.

En muchos países el *lobbying* es parte importante del proceso democrático²⁶⁹. Es una forma en la que organizaciones privadas pueden contribuir al debate político y al diseño de políticas públicas que propicien el desarrollo económico y social de empresas, sociedades y su entorno. Sin embargo, como se ha mencionado, esta actividad no está exenta de riesgos de corrupción.

Cuando las negociaciones o el diálogo abierto sobre los costos y beneficios públicos de tomar una decisión pública sobre otra, se reemplaza por el intercambio de favores y beneficios privados, es claro que la actividad carece de legalidad y, por tanto, legitimidad.

Además de los riesgos de corrupción inherentes a los grupos de presión, hoy existe una mayor presión social por los escándalos de corrupción que se han descubierto entre el sector privado y público. Esto ha propiciado cierta reticencia hacia la figura del *lobby* dado el nivel de influencia inusual que pudieran tener ciertas empresas sobre temas de carácter público²⁷⁰.

Para tener una gestión eficiente de los lobistas o cabilderos con que cuenta una empresa, **se recomienda:**

1. **No hacer contribuciones económicas o políticas a nombre de la empresa.** Las contribuciones políticas, con total transparencia y respetando los montos establecidos, pueden hacerse a título personal pero no por parte de la empresa. De hecho, de acuerdo con la última legislación en la materia (LGIPE, artículo 394)²⁷¹, las personas morales (empresas, sindicatos o corporaciones) no deben hacer aportaciones políticas.
2. **Transparentar las actividades de *lobbying* de la empresa²⁷².** Una de las mejores prácticas para incrementar la confianza y transparencia interna de la empresa es hacer público los temas en los que se busca incidir en el debate político, así como las actividades que han realizado para cumplir ese propósito.
3. **Capacitar en materia de *lobbying*²⁷³ y gestionar sus conflictos de interés.** A través de entrenamientos personalizados es necesario asegurarse que los cabilderos se rijan bajo los principios de integridad de la empresa y declaren sus conflictos de interés.

²⁶⁹ Peter Wilkinson, *Los diez principios de las empresas públicas para combatir la corrupción*, 2017.

²⁷⁰ Peter Wilkinson, *Los diez principios de las empresas públicas para combatir la corrupción*, 2017.

²⁷¹ "Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales", Artículo 394 § (2020).

²⁷² Peter Wilkinson, *Los diez principios de las empresas públicas para combatir la corrupción*, 2017.

²⁷³ Peter Wilkinson, *Wise Counsel Or Dark Arts? Principles And Guidance For Responsible Corporate Political Engagement*, ebook, 1st ed. (repr., Berlín: Transparencia Internacional, 2021), <https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/TI-UK-WISE-COUNSEL-OR-DARK-ARTS-2015.pdf>.

4. **Gestionar la afiliación con asociaciones comerciales y terceros similares²⁷⁴.** La afiliación de la empresa con asociaciones que realicen sus propias actividades de cabildeo debe ser gestionada con cautela, exigiéndoles transparencia de sus actividades y asegurando que estas no se confundan con la labor de la empresa.
5. **Gestionar el intercambio de empleados de gobierno hacia la empresa y viceversa.** El cabildeo no se limita únicamente a reuniones o contribuciones a la causa política en cuestión, sino también a la compleja movilización de talento entre gobierno y empresa. Con el objetivo de prevenir “puertas giratorias²⁷⁵” que ocasionen conflictos de interés o corrupción, es necesario estipular políticas de selección con criterios claros.

²⁷⁴ Peter Wilkinson, *Wise Counsel Or Dark Arts?*, ebook, 1st ed., 2021.

²⁷⁵ Si bien el intercambio de talentos entre el sector público y privado tiene también sus beneficios, cuando este ocurre sin control puede ocasionar riesgos de corrupción o conflictos de interés debido a las conexiones, arreglos o favores pendientes que llevaron al sujeto a una posición de poder o autoridad.

3. Gestión de crisis y reparación de daños

Idea clave → En situaciones de crisis es necesario reaccionar con prontitud, evaluar el daño y proveer mecanismos de reparación adaptados a la severidad de la transgresión cometida.

Las políticas de integridad buscan, en primera instancia, prevenir cualquier escenario de crisis que implique costos económicos y reputacionales a la empresa. Sin embargo, cuando la falta ya está realizada y fue detectada, es importante que la empresa cuente con un plan de contingencia que de respuesta de forma rápida y apropiada, así como mitigar el impacto negativo que el acto indebido pueda tener sobre la empresa, sus terceros y las partes interesadas en general.

Cuadro de texto 3: Caso hipotético de una gestión de crisis

Escenario: “*El burgergate*”

30 clientes denunciaron en redes sociales que se habían intoxicado después de ingerir una hamburguesa que tenía carne “echada a perder”, por lo que la cadena de restaurantes BurgerMac se dio a la tarea de investigar el caso.

Derivado de una indagación preliminar se descubrió que el proveedor de carne había sido cambiado recientemente y el proceso de selección del nuevo socio comercial no fue del todo transparente. De hecho, el nuevo socio comercial había ofrecido sobornos para ser añadido a la cadena de proveeduría de la franquicia.

Tras el escándalo, la empresa tuvo que cerrar el local donde ocurrió el incidente y fue multada con 500 mil dólares. Como medidas de reparación, la empresa sancionó y suspendió al equipo de compras que contrató indebidamente al proveedor. A los clientes afectados se les pagó sus consultas médicas por motivo de la intoxicación. Asimismo, todo el equipo operativo recibió entrenamiento en integridad, así como una línea de denuncias anónimas para reportar futuras transgresiones.

Para tranquilidad de los comensales, la cadena contrató a un agente de salubridad por establecimiento encargado de revisar y verificar la calidad de los alimentos antes de ser proporcionados a los clientes.

Fuente: Elaborado por el IMCO.

No existe una respuesta única a la crisis, sino que esta debe ser calibrada y proporcionada al nivel de esta. Algunos expertos en gestión de crisis²⁷⁶ consideran seguir el siguiente enfoque:

Paso 1. Evaluar el incidente:

Una vez alertada, la empresa debe responder con una indagación sobre la transgresión o daño reportado. Para efectos de este escándalo, se entiende que se trata de un **hecho grave, sorprendente, viviente, emocional o capaz de ser atribuido a la empresa o marca**²⁷⁷. Si el hecho en cuestión cumple alguna de estas características, es muy probable que se convierta en una crisis, por lo que debe ser gestionado con anticipación y de forma rápida²⁷⁸.

Paso 2. Reconocer el problema:

Sí se concluye que la empresa en efecto puede ser afectada por el escándalo, esta debe ser capaz de aceptarlo y comunicarlo lo más pronto posible. Cada día inadvertido puede ser una amenaza más para que el escándalo escale su dimensión en términos de impacto mediático, costos sociales, legales, financieros y reputacionales.

Paso 3. Formular una respuesta estratégica:

La respuesta a la crisis debe ser proporcional al tamaño y naturaleza del problema. Por un lado, si hay certeza de que se trata de una acusación falsa, la empresa tiene todo el derecho de defenderse a sí misma negando lo sucedido, o tomar las precauciones necesarias para que la falsa acusación no escale a un peor escenario²⁷⁹.

Por otro lado, si después de una investigación exhaustiva se descubre que se trata de un hecho verdadero y verificable, la respuesta debe ser lo más calibrada posible y de acuerdo con lo sucedido²⁸⁰. Como recomendación general, aquellas empresas que ya cuentan con un código y comité de ética implementado podrán encontrar en este una guía o protocolo a seguir. En otros

²⁷⁶ Alice M. Tybout and Michelle Roehm, "Let the Response Fit The Scandal", *Harvard Business Review*, 2009, <https://hbr.org/2009/12/let-the-response-fit-the-scandal>.

²⁷⁷ Ibid.

²⁷⁸ Para obtener una evaluación acertada de lo anterior es importante estimar también la percepción del público y contrastar con la de los directivos. En ocasiones existe una brecha entre una y la otra.

²⁷⁹ Alice M. Tybout and Michelle Roehm, "Let the Response Fit The Scandal", *Harvard Business Review*, 2009,

²⁸⁰ Ibid.

casos, un manual de crisis²⁸¹ podría servir a corto plazo para mitigar el impacto negativo de la transgresión realizada.

Algunos elementos a considerar para la formulación de la estrategia son la intencionalidad, negligencia o accidentalidad dentro del caso²⁸². ¿Fue un acto consciente? ¿Fue descuido un accidente? No es lo mismo, por ejemplo, el que paga un soborno con una intención clara de influir sobre una toma de decisiones, que el analista de compras que por ignorancia hace una transferencia a la cuenta equivocada al momento de hacer un pago a terceros.

Paso 4. Implementar los mecanismos de reparación:

Los mecanismos de reparación no deben limitarse únicamente al pago de multas o sanciones legales y financieras derivados de la transgresión. La empresa tiene la responsabilidad de reparar el daño, y evitar que lo sucedido ocurra de nuevo. Algunas acciones que pueden ser implementadas según la gravedad de los hechos son:

Amonestación verbal/pública. Para aquellas faltas no graves, como un error contable o administrativo la empresa puede optar por amonestar vía verbal o pública según la naturaleza del acto.

Disculpa pública y garantía de no repetición. Las empresas no son “islas” en su entorno, tienen partes interesadas: empleados, sociedad, comunidad, gobierno, otras empresas. Si el escándalo es de gran magnitud y ha fragmentado la reputación y confianza misma de la empresa, esta debe como mínimo ofrecer una explicación detallada de lo sucedido a sus partes interesadas, así como los mecanismos para reparar y no repetir la transgresión

Indemnización. Es el pago o contraprestación para resarcir el daño o perjuicio ocasionado a terceras partes que se vieron perjudicadas. No se refiere en sí a la multa, sino a los pagos para compensar los daños de los afectados. Por ejemplo, clientes, consumidores, o comunidad en general. En caso hipotético del cuadro 3, la franquicia acordó pagar las consultas médicas de los clientes intoxicados.

²⁸¹ Alejandra Brandolini, “Comunicación interna en casos de corrupción. Cómo actuar frente a las crisis más evitables,” <https://fundacom.lat/entrevistas/comunicacion-interna-casos-corrupcion-actuar-frente-las-crisis-mas-evitables/>.

²⁸² Alice M. Tybout and Michelle Roehm, "Let the Response Fit the Scandal", 2009.

Sanción a colaboradores o terceros involucrados. En cada contrato de colaboración debería estar expresa una cláusula anticorrupción, así como las sanciones por incumplirla. La sanción más habitual es la rescisión del contrato del colaborador o socio comercial que incurrió en el hecho indebido, ocasionando perjuicio a la empresa.

Retorno de activos/recursos ilícitos. Es la devolución al Estado, o las partes afectadas, de los recursos que surgieron del hecho ilícito. Como caso hipotético considérese el siguiente ejemplo: Como producto de un arreglo indebido, una constructora afiliada a un presidente municipal se convierte en el único contratista de obras públicas durante su trienio. Derivado de este acuerdo la empresa obtiene un enriquecimiento ilícito que llega a ser cuestionado por la ciudadanía. Una vez investigado, la sanción no debería terminar sólo en enjuiciar o encarcelar a los responsables, sino también en recuperar los activos o recursos que se generaron por la corruptela.

Adopción de una buena práctica o proceso. Si bien por regla general un escándalo de corrupción es un escenario no deseado, cuando este sucede muchas empresas no tienen más remedio que adoptar la práctica o proceso que hacía falta para prevenir la transgresión: un compromiso o manifiesto anticorrupción desde la dirección general, la implementación de un nuevo código de conducta, un comité de ética facultado, controles de pagos etc.

Plan de gestión de crisis. Es posible que los efectos de un escándalo o transgresión grave de corrupción tengan efectos de largo plazo sobre la reputación y operación misma de la empresa. En estos casos es vital contar con un plan o manual de intervención para los diversos escenarios adversos que pudiera continuar sufriendo la empresa.

Por ejemplo, si ocurre una auditoría externa a la organización ¿quién va a asegurar que todo esté en orden para entonces? Si en redes sociales existe una campaña de desprestigio hacia la empresa, ¿de qué manera se responderá y trabajará para recuperar la reputación? Si la empresa obtiene una evaluación insatisfactoria o se le encuentra una anomalía durante una debida diligencia²⁸³, ¿cómo responderá el personal para comunicar lo que sucedió y las acciones que ha implementado para reparar el daño?

²⁸³ La debida diligencia es una investigación orientada a obtener los antecedentes legales, financieros y reputacionales de un proveedor o socio comercial, a fin de validar que se trata de un agente honesto y que no compromete la integridad de la empresa que lo contrata.

4. Entrenamientos en anticorrupción

Idea clave ➡ Para que la cultura de integridad de una empresa se nutra, los controles y buenas prácticas deben ser socializados de forma periódica. El entrenamiento anticorrupción es una forma efectiva para capacitar a las partes.

Los programas de entrenamiento son una iniciativa idónea para capacitar por primera vez en anticorrupción al personal interno y externo de la organización, así como crear una cultura de integridad que se refleje de forma efectiva en las conductas y acciones de los empleados.

Casi todos tienen una noción básica de lo que es la corrupción, sin embargo, pocos saben que como individuos tienen también capacidades y medios para detectarla y combatirla. El entrenamiento en anticorrupción busca transmitir estos conocimientos de tal manera que cada persona sepa su rol, las expectativas que hay sobre ella, así como las sanciones que existen por no reaccionar apropiadamente cuando sucede un acto irregular en su entorno de trabajo.

El alcance o profundidad del programa o entrenamiento en anticorrupción debe guiarse bajo una lógica de riesgos y dirigirse a las áreas, situaciones o personas en específico que podrían ser vulnerables a esquemas de corrupción.

Por ejemplo, si la empresa se relaciona de forma frecuente con gobierno para proveer sus bienes o servicios, la organización podría optar por un entrenamiento a su equipo de compras y pagos de tal manera que estos sepan cómo actuar ante diversos dilemas éticos, como recibir u ofrecer regalos, qué hacer cuando experimenten una presión externa para hacer un pago indebido, así como los diversos controles que hay que tener en cuenta al momento de celebrar un contrato.

Para las mipymes que comienzan a trabajar en los temas anticorrupción, contar con un programa de entrenamiento de entrada puede ser una tarea más desafiante puesto que necesitan primero contar con cierta experiencia en la implementación de políticas de integridad. Sin embargo, algunas formas prácticas que recomienda la UNODC para sacarle provecho al entrenamiento en anticorrupción son²⁸⁴:

²⁸⁴ *Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para las empresas: Guía Práctica*, ebook (repr., Viena: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2021), https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf.

1. **Participar en los entrenamientos de su cadena de suministro**²⁸⁵. Las mipymes que ya forman parte de la cadena de suministro de grandes empresas pueden solicitarles capacitaciones o recibir orientación acelerada adecuada a las capacidades de la empresa.
2. **Aprovechar el material en línea gratuito ya disponible**. Las mipymes pueden apoyarse del contenido didáctico como este, o bien, el ya realizado por otras organizaciones disponible en línea. Algunos cursos y guías disponibles son:

Cuadro de texto 4: Recursos didácticos para entrenamiento en anticorrupción

RESIST *Resisting Extortions and Solicitations in International Transaction*. Se trata de un método basado en situaciones reales para capacitar de forma práctica a los empleados y ayudarles a mitigar acciones indebidas en su entorno operativo.

The Fight Against Corruption, una herramienta en línea desarrollada para poner en práctica la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y el principio 10 de *UN Global Compact*.

Curso Integridad Corporativa para mipymes. Un esfuerzo del PNUD para capacitar a micro, pequeñas y medianas empresas sobre las mejores prácticas en integridad y de forma aterrizada a las capacidades de estas.

Curso Blindando mi empresa contra la corrupción de la Iniciativa de Transparencia y Anticorrupción (ITAC). Recurso en línea de la ITAC de la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey dirigido también a mipymes.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de apoyo por parte de la UNODC.

3. **Acercarse a su cámara o gremio industrial**. Las cámaras empresariales son a menudo pioneras en la promoción de la cultura de integridad en el ambiente de negocios. Las mipymes que estén asociadas a una pueden buscar asesoramiento en las mismas.
4. **Entrenamiento individual**. Tal vez es difícil lograr que toda una organización se vuelva experta en anticorrupción, pero es más factible lograr que un colaborador u oficial interno adquiera dichos conocimientos para después esparcirlos dentro de su organización.
5. **Socializar buenas prácticas internas**. La socialización del código de ética, el canal de denuncias, o cualquier otra buena práctica en integridad empresarial, es un buen pretexto para realizar un entrenamiento en anticorrupción. La capacitación puede entonces girar en torno a estos mecanismos.

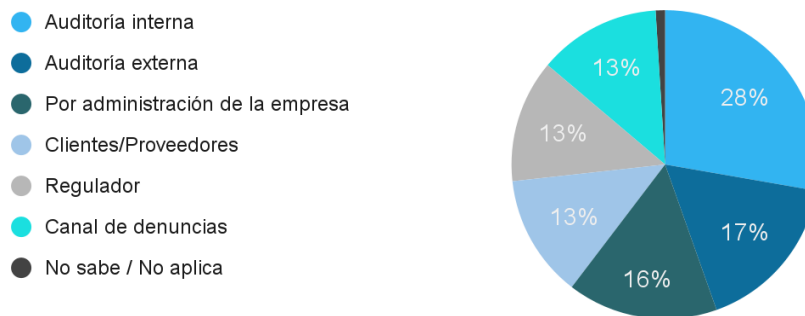
²⁸⁵ *Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para las empresas*, 2021.

5. Auditorías

Idea clave → Una política de integridad útil es aquella que se evalúa y verifica periódicamente. Las auditorías son un excelente recurso para realizar este diagnóstico.

Las auditorías permiten validar que la política de integridad de una empresa esté implementada de forma correcta, así como detectar anomalías en el proceder de la empresa. De hecho, en el 2020, según algunas encuestas, las auditorías fueron de las herramientas más efectivas para detectar incidentes en materia de fraude, corrupción y riesgos similares.

Gráfica 2: ¿Cómo fueron descubiertos los incidentes?



Fuente: Elaborado por el IMCO con información del Global Fraud and Risk Report 2019/20.

Existen múltiples usos asociados a una auditoría: examinar la eficacia con la que se controla el flujo de recursos, la forma en la que se contabilizan los ingresos y se consignan los gastos²⁸⁶, evaluar la confiabilidad de los controles internos²⁸⁷, o verificar si los nuevos empleados y terceros están cumpliendo en materia de integridad²⁸⁸.

Como menciona la ISO 19011:2018, existen distintos tipos de auditorías: las de primera parte, por ejemplo, son ejercicios que la organización realiza dentro de sí misma mediante un equipo auditor interno. Las auditorías de segunda parte, por otro lado, se realizan en torno a un proveedor o

²⁸⁶ *Modelo de Programa de Integridad Empresarial*, ebook (repr., Ciudad de México: Secretaría de la función pública, 2021), https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/272749/Modelo_de_Programa_de_Integridad_Empresarial.pdf.

²⁸⁷ "Código de Integridad y ética empresarial - CCE", Consejo Coordinador Empresarial, 2021, <http://codigoeticaeintegridad.com/>.

²⁸⁸ "Cómo Crear Un Programa Eficaz Contra El Soborno Y La Corrupción", EQS Group, 2021, <https://www.eqs.com/es/contenidos-compliance/white-papers/programa-contra-el-soborno-y-la-corrupcion/>.

tercero. Las auditorías de tercera parte, finalmente, son aquellas que se realizan a la empresa, pero son de carácter externo y orientadas a obtener una certificación, acreditación o como parte de una auditoría legal o reglamentaria.

La **auditoría interna** debe ser periódica a fin de validar que las políticas de integridad de la empresa, así como sus prácticas contables, estén en orden y sean ejecutadas adecuadamente. La auditoría debe además estar basada en una lógica de riesgos que permita jerarquizar los problemas potenciales de corrupción según el entorno, contexto socio-territorial, marco regulatorio, procesos y recursos humanos de la empresa. *Se sugiere consultar el Pilar III: Evaluación de Riesgos de Corrupción.*

Es de particular interés que las auditorías sobre controles internos revisen a detalle rubros de alto riesgo en materia de pagos tales como “entretenimiento”, “regalos”, “comisiones” o donaciones”, pues en este tipo de esquemas suele haber sobornos encubiertos²⁸⁹. Para realizar esto, el equipo auditor debe revisar las prácticas contables y el mantenimiento de registros internos. *Se sugiere consultar el Pilar VI: Control de Pagos donde se explican técnicas y buenas prácticas al respecto.*

La **auditoría a terceros**, por su parte, está orientada a verificar que un tercero, proveedor, intermediario o socio comercial de la empresa, este cumpliendo con una política de integridad, sus reportes contables estén en orden y, por tanto, no representen un riesgo de corrupción para la empresa misma que le contrata. Para llevar a cabo una de ellas, las organizaciones deben hacer debidas diligencias periódicas y según el nivel de riesgo de sus aliados comerciales. *En el Pilar VII se discutió cómo llevar a cabo esta práctica, así como las medidas de mitigación que pueden ser implementadas.*

La **auditoría externa**, finalmente, es el ejercicio más objetivo e independiente de la empresa. En ella un agente externo analiza la situación interna de la organización, particularmente en materia financiera, legal y administrativa. Puede llevarse a cabo como parte de los derechos contractuales que adquirió una parte interesada al establecer la relación con otra empresa, por parte de un regulador externo si la ley lo mandata, o por solicitud de la empresa misma para tener una opinión externa sobre su cumplimiento en anticorrupción y legislación relevante.

²⁸⁹ *Ética Anticorrupción y elementos de cumplimiento. Manual para empresas*, ebook (repr., Viena: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Banco Mundial y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2021), <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf>.

En México, por ejemplo, el Servicio de Administración Tributaria tiene facultades para realizar auditorías a personas físicas o morales cuando encuentra divergencia en los datos fiscales que recibe y solicita entonces una revisión más detallada para inspeccionar el cumplimiento de sus obligaciones²⁹⁰.

¿Cómo hacer una auditoría?

Como ya se habrá advertido, realizar una auditoría no es tan diferente a algunas de las buenas prácticas que ya se han estudiado en documentos anteriores. La Evaluación de Riesgos de Corrupción (Pilar III), los Controles de Pagos (Pilar VI), así como la Gestión de Terceros (Pilar VII) son procesos que pueden ser combinados según el objetivo que tenga el plan de auditoría. Sin embargo, como parte o complemento de estas prácticas, se pueden añadir entrevistas, cuestionarios u otros elementos pertinentes que permitan profundizar el alcance de la auditoría.

Ya sea que se realice de forma aislada o a través de un programa de auditoría planificado, es de particular importancia indagar en el área de contrataciones, compras, recursos humanos y relaciones con gobierno u otras áreas vulnerables a riesgos de corrupción²⁹¹. Como se ha estudiado antes, en estos departamentos pueden cometerse fraudes, sobornos u otros esquemas indebidos debido a la colusión de intereses económicos, o el tráfico de influencias.

Para llevar a cabo una auditoría de forma estructurada el **IMCO recomienda:**

1. **Realizar un plan de auditoría:** Definir objetivos, el alcance, los tiempos y periodicidad deseada, el medio o prácticas para llevarla a cabo, el equipo auditor (o persona encargada), así como otros criterios específicos.
2. **Ejecutar el plan:** Es la puesta en marcha del proceso seleccionado: una evaluación de riesgos, una revisión transaccional a libros contables, una debida diligencia, o una auditoría externa.
3. **Elaborar el informe.** Se realiza el reporte ejecutivo con los hallazgos principales del diagnóstico. Incluye la identificación de anomalías, validación y/o evaluación de buenas prácticas, procesos y políticas implementadas.

²⁹⁰ "Compliance y SAT: las Auditorías rompieron el récord En 2020", Thomson Reuters, 2021, <https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-fiscales/blog-fiscal/compliance-y-sat-las-auditorias-rompieron-el-record-en-2020>.

²⁹¹ *Modelo de Programa de Integridad Empresarial*, 2021

- 4. Diseñar medidas correctivas e indicadores de seguimiento.** Son las acciones puntuales que deben implementarse, los ajustes que deben realizarse, así como los medios para evaluar y darle seguimiento.

Conclusiones

El universo de buenas prácticas en integridad empresarial es amplio. En este pilar se seleccionaron algunos de estos temas imperdibles para el diseño de políticas de integridad empresarial. Se proveyeron casos y escenarios prácticos, así como recomendaciones puntuales para que las mipymes interesadas puedan adoptar procesos y mecanismos adecuados a sus capacidades.

El pequeño y mediano empresario no debe abrumarse frente el amplio abanico de buenas prácticas que se enuncian aquí, sino que puede ir adoptando los procesos que se ajustan a sus necesidades y capacidades puntuales, así como combinar sus propios mecanismos con los que se mencionan en esta guía.

PILAR 9:

TRANSPARENCIA EN EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN

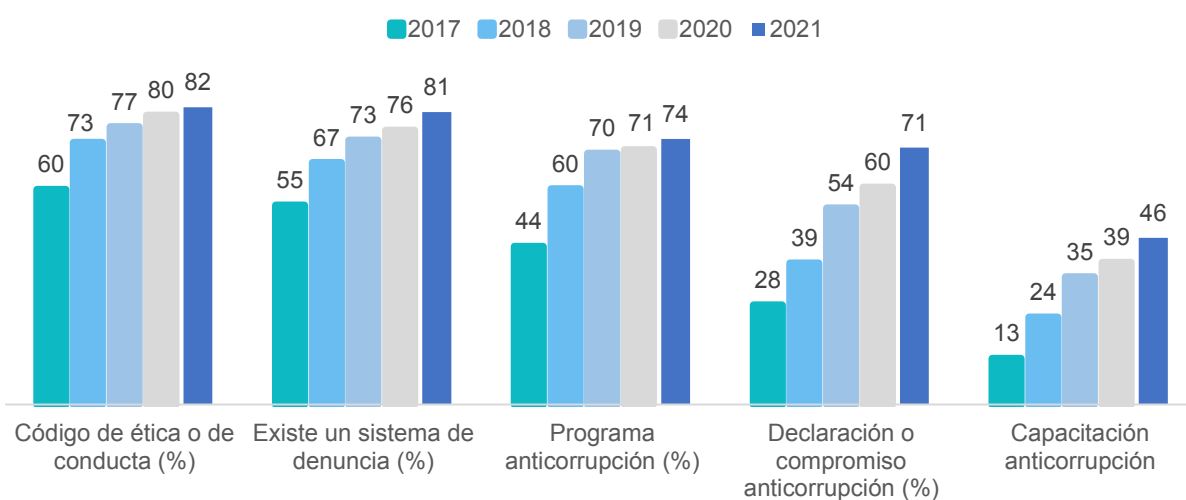


Introducción

La transparencia es uno de los primeros indicadores que permiten evaluar de forma externa si una empresa tiene un compromiso serio en el combate a la corrupción. De acuerdo con el *Índice de Integridad Corporativa 500 (IC500)*²⁹², que mide la transparencia y buenas prácticas de anticorrupción de las 500 empresas mexicanas más importantes de México²⁹³, la calificación promedio (que va del uno al 100) pasó de 37 a 68 puntos de 2017 a 2021. El salto se explica principalmente por la creciente apertura organizacional en materia de difusión de herramientas internas relacionadas con el combate a la corrupción.

Algunos de los indicadores que permiten detallar el cambio anterior son, por ejemplo, la mayor difusión del código de ética, el canal de denuncias y la declaración de un compromiso anticorrupción por parte de la organización. La gráfica 1 muestra los avances en estos rubros, así como las áreas de oportunidad como las capacitaciones a empleados en materia anticorrupción.

Gráfica 1: Porcentaje de empresas que transparentan buenas prácticas en anticorrupción



Fuente: Adaptado por el IMCO con información de IC 500 2021.

²⁹² Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad y Transparencia Mexicana, “Integridad Corporativa 500”, (Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad y Transparencia Mexicana, Ciudad de México, 2021). <https://contralacorrupcion.mx/wp-content/uploads/2021/12/ic500-2021.pdf>.

²⁹³ De acuerdo con el ranking anual de las “500 empresas más importantes” elaborado por Expansión.

El Índice de Integridad Corporativa analiza principalmente a las grandes empresas en México, sin embargo, es importante identificar las prácticas de transparencia y anticorrupción de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), ya que los esfuerzos de integridad en este sector aún son insuficientes. **Es de suma importancia que las mipymes, principal fuente de empleo en México, se alineen con las mejores prácticas e informen cómo combaten la corrupción de forma interna.**

Al hacerlo, no solo se convierte en un medio para incrementar su reputación organizacional, sino que también les brinda ventajas económicas y sociales como las que se explican en la siguiente sección.

1. ¿Qué es la transparencia corporativa?

La transparencia empresarial busca facilitar el acceso a la información sobre el funcionamiento, procedimientos y actividades que realiza una empresa, esto sin perjuicio de los principios de confidencialidad y protección o privacidad de datos que goza una organización privada²⁹⁴.

Esta información se difunde regularmente a través de un reporte anual, el código de ética o en un apartado en su página web. En estos ejercicios de transparencia la empresa declara o hace públicos asuntos de interés sustancial para las partes interesadas: comunidad, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), gobierno, colaboradores, socios comerciales, o inversionistas.

Los temas que puede publicar una empresa son amplios, diversos y no se limitan únicamente a asuntos anticorrupción: abarcan todo el espectro de impactos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus cifras en inglés). Sin embargo, para este pilar de integridad empresarial, se discuten principalmente aquellos elementos que es importante transparentar en toda organización comprometida en materia de integridad y combate a la corrupción.

²⁹⁴ Peter Wilkinson, "Los 10 principios de las empresas públicas para combatir la corrupción", (Transparencia Internacional, 2017). https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/12/10_principios_anticorrupcion.pdf.






1.1 ¿Por qué transparentar?

Existen numerosos beneficios que obtiene una empresa al implementar buenas prácticas de transparencia. Particularmente, las mipymes se pueden beneficiar en los siguientes rubros²⁹⁵:

Fortalecer las relaciones con los grupos de interés. El siglo XXI muestra que las empresas no son entidades aisladas de su entorno, sino que tienen grupos de interés internos y externos que de forma constante les interesa saber cómo participa la empresa en la mitigación de sus impactos sociales y/o ambientales. Cuando estas partes reciben la información necesaria, la empresa puede construir relaciones de confianza con los mismos.

Llegar a mercados globales más exigentes. Ya sea que una pequeña o mediana empresa desee llegar a mercados competitivos internacionalmente o anclarse a la cadena de proveeduría de empresas transnacionales, la transparencia es un aliado clave para comunicar que la mipyme cumple con los más altos estándares de integridad y, por lo tanto, es un socio confiable.

Diagrama 1: Beneficios de la transparencia

-  Fortalecer relaciones con grupos de interés
-  Llegar a mercados globales
-  Mejorar la reputación
-  Atraer capitales o inversión
-  Combatir la corrupción

Fuente: Elaboración propia con información de Global Reporting Initiative.

Mejorar la reputación de la empresa. Los ejercicios de transparencia que cumplen con las mejores prácticas sirven también para proyectar una imagen de apertura y comunicación abierta

²⁹⁵ GRI, “Buenas prácticas de sostenibilidad en la MIPYME peruana”, Global Reporting Initiative, 2021. <https://www.globalreporting.org/media/neqdy5z1/msmesperu-publications-es.pdf>.

acerca de las actividades de la empresa y sus impactos. Además, esto contribuye a motivar a los empleados al ver que trabajan para una empresa con un beneficio público claro y transparente.

Atraer capitales e inversión a la empresa. La gestión de los impactos ESG contribuye a mitigar riesgos. La decisión de invertir también está vinculada al riesgo: mientras más controlados estén los riesgos, los inversionistas se verán más atraídos al percibir una inversión segura. Además, a los inversionistas les interesa cada vez más no solo obtener un retorno financiero, sino también social, como lo puede ser la protección al medio ambiente o el combate a la corrupción.

Combatir la corrupción a través de la divulgación de información. La transparencia no es el único elemento contra la corrupción, pero sí es una herramienta muy útil para combatirla y disuadirla. A través de ella se puede tener un primer panorama, interno y externo, acerca de cómo la empresa gestiona su lucha contra la corrupción.

Con el objetivo de identificar los elementos principales que las empresas pueden transparentar, este documento aborda las recomendaciones para las micro y pequeñas empresas, así como la revisión de los más altos estándares de transparencia en anticorrupción. Además, es importante considerar la transparencia en datos de la estructura organizacional -desglosada por características como género y escolaridad- e información financiera, así como su relación con la mitigación de riesgos de corrupción y el fortalecimiento institucional de las empresas.

2. Buenas prácticas en transparencia

2.1 Recomendaciones prácticas para micro y pequeñas empresas

Las micro y pequeñas empresas que cuentan con un programa inicial en anticorrupción, manejan un número reducido de contratos o recursos, se relacionan con un número mínimo de terceros o cuya estructura organizacional no es tan compleja, pueden optar por asumir algunas opciones prácticas como las que se muestran a continuación. Estos pueden ser los primeros pasos antes de transitar a los estándares más altos en transparencia y combate a la corrupción.

Los micro y pequeños empresarios pueden definir los términos en los que se comunicarán estas prácticas, así como el nivel de detalle que se podrá revelar a través de sus canales de mayor conveniencia²⁹⁶.

a) Publicar el código de ética y el compromiso anticorrupción de la o el director de la empresa

Uno de los elementos básicos en el combate a la corrupción es contar con un manual de conducta, así como el compromiso anticorrupción desde la dirección que lo respalda. Dado que estos dos elementos son fundamentales para examinar si una empresa tiene un enfoque de gestión en anticorrupción, el código de ética y el compromiso no deben estar escondidos en un cajón o fuera de la vista pública. **La mejor recomendación es publicarlos en la página web de la empresa o centro de trabajo de manera que tanto internos como externos puedan consultarlo y adherirse a este.**

b) Transparentar el canal de denuncias

El canal de denuncia es otro indicador básico que muestra que la empresa tiene medios y herramientas para atender inquietudes y reportes relacionados a prácticas de riesgos de corrupción. Es importante que el buzón sea público, por lo que es altamente recomendable incluir los datos sobre este (correo electrónico, formulario electrónico, dirección o teléfono) en la página web de la empresa e incluirlos en el código de ética. *Para más información consultar el Pilar V. Cultura de la denuncia.*

c) Informar cómo gestiona la empresa áreas claves de corrupción

Existen áreas susceptibles a corrupción en las que es importante difundir cuál es la política y ruta de acción de la empresa, sobre todo para inversionistas y otras partes interesadas. Estas áreas suelen ser sobornos, pagos agilizadores, entretenimiento, regalos, fraude, lavado de dinero, donaciones, contribuciones políticas y/o sociales. Las prácticas y política interna para mitigar o enfrentar estas prácticas pueden incluirse en el código de ética.

²⁹⁶ Wilkinson, "Los 10 principios de las empresas públicas".

2.2 Estándares de transparencia en anticorrupción

Con el objetivo de que la divulgación de información sea sustantiva y de calidad -no meramente un ejercicio inercial o con poco valor para las partes interesadas²⁹⁷- se han creado estándares internacionales que, de forma estructurada, delimitan qué y cómo deben reportar las empresas a sus partes interesadas. Seguir estas buenas prácticas es de suma importancia para evitar que la transparencia empresarial se convierta en una herramienta de propaganda institucional o pueda generar posibles tensiones con comunidades, organizaciones no gubernamentales e inversionistas sociales por no divulgar información relevante.

Diagrama 2: Estándares de transparencia en anticorrupción



Global Reporting Initiative (GRI 205: Anticorrupción)



Guía para reportar según el Principio 10 del Pacto Global de las Naciones Unidas

Fuente: Elaborado por el IMCO.

En materia de anticorrupción, los estándares internacionales más comunes son los elaborados por la *Global Reporting Initiative (GRI: 205 – Anticorrupción)* y la *Guía para reportar de acuerdo con el Principio 10²⁹⁸ del Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Para fines prácticos, en este documento se discute principalmente el enfoque de gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas al ser un estándar más exhaustivo, sin embargo, ambos estándares son complementarios y pueden utilizarse de forma conjunta.

²⁹⁷ David Hess, “Combating Corruption through Corporate Transparency Using Enforcement Discretion to Improve Disclosure”, (Minnesota Journal of International Law, 2012). [Combating Corruption through Corporate Transparency Using Enforcement Discretion to Improve Disclosure \(core.ac.uk\)](http://www.core.ac.uk), pag 53.

²⁹⁸ El principio 10 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas hace un llamamiento a la responsabilidad del sector privado en la lucha contra la corrupción.

Guía para reportar conforme al Principio 10 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Principio 10 de las Naciones Unidas

“Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.”

Fuente: Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

El Pacto Mundial es una iniciativa de las Naciones Unidas líder en temas de sostenibilidad empresarial. A través de los Diez Principios propone un marco de gestión común en temas de derechos humanos, asuntos laborales, medio ambiente y anticorrupción. Las empresas que desean adherirse a esta iniciativa lo pueden hacer a través de una solicitud desde el sitio oficial y a través de una carta compromiso de adhesión a los Diez Principios. Los socios se comprometen a compartir de forma anual un Comunicado del Progreso (COP) que describe los esfuerzos de la compañía en dicha materia.

Hasta febrero de 2022, **cerca de 20 mil empresas están adheridas al Pacto Mundial, de las cuales, al momento de esta publicación, 886 son mexicanas.** De estas, 90 son de sectores diversificados, 73 pertenecen al sector de servicios de soporte, 66 a construcción y materiales, 49 a industrias generales y 43 a productores de alimentos²⁹⁹.

La *Guía para reportar conforme al Principio 10 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas* es una referencia internacional para que las empresas tengan un marco común sobre cómo comunicar sus buenas prácticas en anticorrupción. Esta propone 22 elementos que deben ser comunicados: siete se consideran de carácter básico y 15 deseables. La información que se debe reportar se subdivide en tres fases 1) compromisos y políticas anticorrupción, 2) implementación y 3) monitoreo.

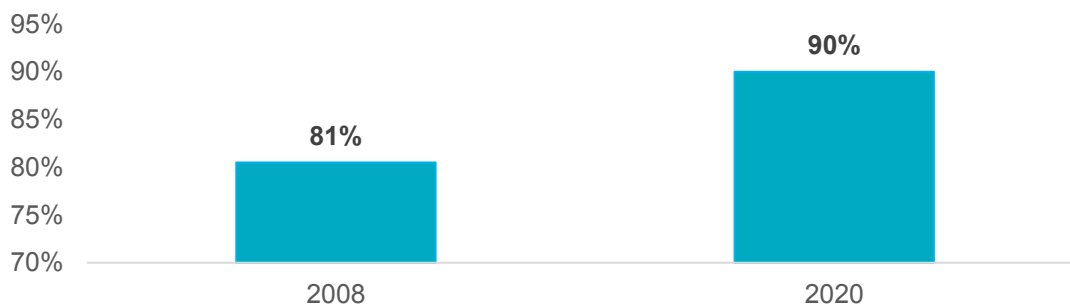
²⁹⁹ Pacto Mundial de las Naciones Unidas, “Perfil de México,” consultado el 12/01/22, <https://unglobalcompact.org/engage-locally/latin-america/mexico>.

Fase 1: Compromisos y políticas anticorrupción

Elementos básicos de transparencia		Elementos deseables de transparencia	
B1	Compromiso declarado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos el soborno y la extorsión.	D1	Política formal declarada públicamente de tolerancia cero con la corrupción.
B2	Compromiso de cumplir con todas las leyes pertinentes, incluidas las leyes anticorrupción.	D2	Declaración de apoyo a la legalidad internacional y regional de marcos como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.
		D3	Llevar a cabo una evaluación de riesgos de áreas potenciales de corrupción.
		D4	Políticas detalladas para áreas de alto riesgo de corrupción.
		D5	Política de anticorrupción con respecto a socios comerciales.

De acuerdo con el Pacto Mundial, la difusión de políticas y prácticas anticorrupción es una de las áreas en las que existe mayor cumplimiento por parte de las empresas participantes que reportan de acuerdo con su estándar. Desde el 2013, cerca de 9 de cada 10 empresas participantes cumple en la difusión de su política general anticorrupción³⁰⁰.

Gráfica 2: Evolución de la difusión de políticas o prácticas anticorrupción



Fuente: Elaborado por el IMCO con datos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2017-2020.

³⁰⁰ Datos provenientes de la revisión de los reportes anuales del Pacto Mundial sobre el progreso de los Diez Principios. Los informes pueden ser consultados aquí: <https://www.unglobalcompact.org/library/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=progress+report&button>.

Las empresas que deseen robustecer su declaración de políticas anticorrupción pueden adoptar medidas similares a lo que se indica en los elementos que se describen a continuación.



B1: Compromiso declarado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos el soborno y la extorsión.

¿Por qué es importante? El compromiso de combate a la corrupción debe empezar desde la cabeza de la organización. Una declaración pública sobre el tema es el primer paso para demostrar que la organización no tolerará ningún acto de corrupción en el que esta o sus empleados incurran. Es también una buena forma de elevar el prestigio de la organización y un mensaje clave para asegurar el cumplimiento de las prácticas internas anticorrupción por parte de los empleados.

¿Cómo transparentar el B1? La o el CEO de la empresa puede hacer la declaración pública a través de reportes anuales de transparencia, o en el sitio web de la empresa. Asimismo, el mensaje se puede reiterar a través de entrevistas, cartas dirigidas a empleados, eventos públicos, reuniones, al sostener comunicación con proveedores y otros terceros, vía correo electrónico, o mediante discursos formales a los empleados y mandos medios.



B2: Compromiso de cumplir con todas las leyes pertinentes, incluidas las leyes anticorrupción.

¿Por qué es importante? Este principio manda un mensaje de certeza jurídica a las partes interesadas de una empresa. El cumplimiento de la ley es una obligación para todas las empresas, no una opción. Incumplir la ley conlleva costos administrativos y financieros que se materializan en multas y sanciones. Asimismo, el riesgo de no cumplir conlleva un riesgo reputacional y para cualquier transnacional es difícil confiar en una empresa que viola la ley.

¿Cómo transparentar el B2? La organización debería divulgar su compromiso de respetar todas las leyes relevantes y de ser posible detallar sus procesos orientados a conocer y monitorear las regulaciones bajo la jurisdicción en la que operan. Un registro actualizado de todas las leyes, requisitos e implicaciones de estas podría ser comunicado y transparentado de forma periódica.

Ejemplo 1: Una empresa reporta su cumplimiento a legislación y leyes anticorrupción

Cultura de legalidad

“ Cumplimos con las leyes, regulaciones y ordenamientos de los países en los que operamos, así como con el presente código, las políticas, normas y procedimientos que establece la Administración [del negocio], y prohibimos, condenamos, sancionamos y denunciaremos las prácticas de soborno y extorsión, siendo ejemplo de cultura de legalidad.”

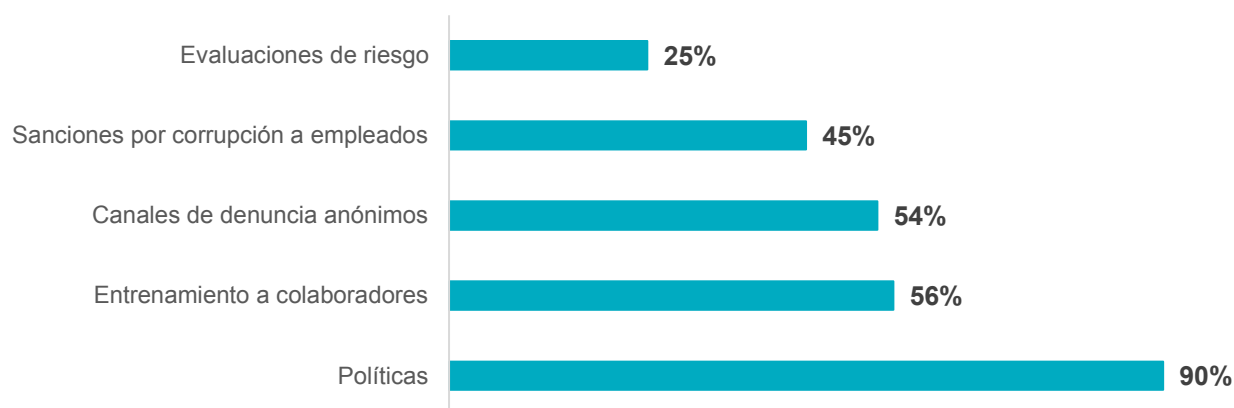
Fase 2: Implementación

Elementos básicos de transparencia		Elementos deseables de transparencia	
B3	Traducción del compromiso anticorrupción en acciones.	D6	Acciones tomadas para alentar a los socios comerciales a implementar compromisos anticorrupción.
B4	Apoyo del liderazgo de la organización para la lucha contra la corrupción.	D7	Responsabilidad de la gerencia y rendición de cuentas por la implementación del compromiso o política anticorrupción.
B5	Comunicación y entrenamiento sobre el compromiso anticorrupción para todos los empleados.	D8	Procedimientos de recursos humanos que apoyan la lucha contra la corrupción.
B6	Controles y contrapesos internos para garantizar la coherencia con el compromiso anticorrupción.	D9	Canales de denuncia y mecanismos de seguimiento para informar inquietudes o buscar asesoramiento.
		D10	Procedimientos internos de contabilidad y auditoría relacionados con la lucha contra la corrupción.
		D11	Participación en iniciativas voluntarias anticorrupción.

Contrario a la fase anterior que concierne a la declaración de políticas, el reporte de acciones tangibles para combatir la corrupción es un área en la que todavía adolecen las empresas. Al 2020, todavía eran pocas las organizaciones que reportaban medidas o acciones puntuales sobre cómo implementan su política de anticorrupción: capacitaciones, canales de denuncia anónimos, o sanciones³⁰¹.

³⁰¹ Pacto Mundial de las Naciones Unidas, “Uniting Business in the Decade of Action. Building on 20 Years of progress, 2020, <https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/UN-Global-Compact-Progress-Report-2020.pdf>.”

Gráfica 3: Avance en la difusión de acciones de combate en anticorrupción (Empresas en Pacto Mundial)



Fuente: Uniting Business in the Decade of Action. Building on 20 Years of Progress, 2020.

Las empresas que deseen fortalecerse en la implementación deben especificar las acciones, controles o procesos internos de combate a la corrupción. La guía para reportar de acuerdo con el principio 10 del Pacto Mundial propone los siguientes elementos de carácter básico:



B3: Traducción del compromiso anticorrupción en acciones.

¿Por qué es importante? Sin acciones tangibles que materialicen los compromisos en anticorrupción, la organización siempre corre el riesgo de violar sus propias políticas en integridad. Con medidas puntuales, la organización envía un mensaje claro sobre la seriedad y la estructura que tiene su plan de combate a la corrupción.

¿Cómo transparentar el B3? La empresa puede divulgar su programa o política en anticorrupción incluyendo de forma clara y detallada las acciones y/o procesos que utiliza para prevenir el soborno y la corrupción, particularmente en relación con regalos, entretenimiento, patrocinios, conflicto de interés, donaciones, contribuciones políticas, pagos de facilitación y similares.



B4: Apoyo del liderazgo de la organización para la lucha contra la corrupción.

¿Por qué es importante? Predicar con el ejemplo y actuar con total integridad es como la manera en que el líder de una organización muestra su compromiso en materia de anticorrupción. Este es un requisito esencial para que el resto de los empleados y mandos medios se rijan bajo las políticas de integridad de la empresa. Sin embargo, hay que considerar que este principio solo es efectivo si se complementa con el resto de los elementos.

¿Cómo transparentar el B4? La empresa puede describir o divulgar el mensaje o posicionamiento de su líder en relación con el tema de corrupción: una declaración, transcripción, memorándum o como parte del reporte anual de transparencia o sostenibilidad.



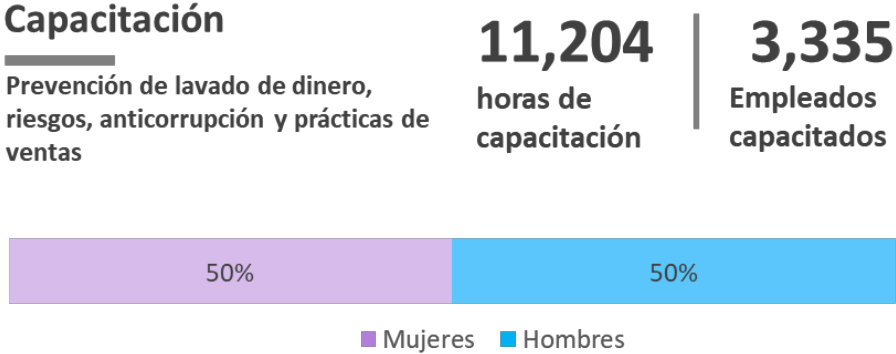
B5: Comunicación y entrenamiento sobre el compromiso anticorrupción para todos los empleados.

¿Por qué es importante? Sin una estrategia periódica de socialización, el programa anticorrupción con el que cuenta una empresa estará lejos de ser respetado puesto que los empleados desconocen su contenido y usabilidad.

¿Cómo transparentar el B5? La empresa puede describir y detallar la comunicación interna sobre su programa anticorrupción, proveer resultados de encuestas que permitan obtener el grado de conocimiento de sus empleados en anticorrupción o el porcentaje de empleados que recibieron comunicación o entrenamiento. También puede describir la frecuencia de las campañas de comunicación y entrenamientos y detallar si la comunicación y entrenamiento son personalizada y, en tal caso, a quién va dirigida³⁰².

³⁰² United Nations Global Compact and Transparency International, “Reporting Guidance on the 10th principle against corruption”, (UN Global Compact, 2009). [issues doc/Anti-Corruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf](https://www.unglobalcompact.org/issues/doc/Anti-Corruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf) (d306pr3pise04h.cloudfront.net).

Ejemplo 2: Una empresa del sector bancario informa sobre capacitaciones



B6: Controles y contrapesos internos para garantizar la coherencia con el compromiso anticorrupción.

¿Por qué es importante? Como en cualquier estructura de poder, los pesos y contrapesos previenen el abuso y mantienen controladas las conductas que pudieran transgredir los códigos de ética o políticas anticorrupción relevantes.

¿Cómo transparentar el B6? La empresa puede detallar su control de pagos³⁰³, plan de auditorías, evaluaciones de riesgo o cualquier otro personal o proceso interno de control que dé coherencia al compromiso anticorrupción declarado por la empresa. De interés particular es saber cómo la empresa se hace responsable de ejecutar de forma limpia los contratos que celebra, realizar órdenes de compra, recibir bienes o servicios y hacer pagos.

³⁰³ Ver pilar 6: Control de pagos.

Ejemplo 3: Una empresa del sector industrial reporta sobre controles y contrapesos internos en anticorrupción

El Comité de ética revisa la política anticorrupción de la [empresa] con el fin de complementarla y actualizarla. Los temas que aborda son:

- Manual de donaciones
- Relación con terceros y debida diligencia
- Anticorrupción con contratistas
- Cláusulas anticorrupción con contratos
- Reclutamiento y selección
- Capacitación
- Prevención de fraudes internos
- Transparencia
- Sistema de denuncia
- Control de auditoría

Fase 3: Monitoreo

Elementos básicos de transparencia	Elementos deseables de transparencia
B7 Procesos de seguimiento y mejoras.	D12 Revisión de liderazgo de los resultados de seguimiento y mejora. D13 Gestión de incidentes relacionados con corrupción. D14 Casos judiciales públicos relacionados con la corrupción. D15 Uso de garantía externa e independiente en relación con los programas anticorrupción.

Tal como en la fase de implementación, el monitoreo o evaluación también es un área la que las empresas pueden mejorar. Y es que, en 10 años no ha habido cambios en el porcentaje de empresas que reportaron contar con procesos de monitoreo no ha cambiado. De acuerdo con el Pacto Mundial, solo una de cada tres empresas participantes (31%) difunde información precisa sobre sus procesos de seguimiento y/o evaluación en materia de anticorrupción.

Para proveer mejor información a sus partes de interés, las empresas pueden divulgar el siguiente elemento:



B7: Procesos de seguimiento y mejora.

¿Por qué es importante? La mejora continua y monitoreo del programa anticorrupción debe ser un ejercicio periódico para encontrar debilidades y realizar ajustes necesarios. Además, dado que los riesgos de corrupción están en constante evolución, las empresas deben hacer las adecuaciones necesarias para poder robustecer su estrategia de combate contra la corrupción.

¿Cómo transparentar el B7? La empresa puede comunicar la forma en la que monitorea y evalúa su desempeño en materia de anticorrupción: auditorías internas o externas, seguimiento de sugerencias de empleados, o reportes recibidos a través de los canales de denuncia. Es de particular interés si se han tomado medidas de remediación y si estas fueron identificadas y revisadas por los liderazgos de la organización a fin de que ocurran los cambios necesarios que deberán ser implementados y comunicados³⁰⁴.

Ejemplo 4: Empresa del sector servicios profesionales difunde sus procesos de monitoreo



Durante 2019 y 2020, no presentamos ningún caso de corrupción, tampoco de prácticas de competencia desleal.

Para evaluar la relevancia, idoneidad y cumplimiento de nuestras políticas, incluyendo las relación con soborno y corrupción, nuestra empresa monitorea a todas sus firmas miembro a través del *Programa de Cumplimiento de Riesgos* y el *Programa Global de Revisión en Integridad*.

Finalmente, las empresas que deseen dar un paso más allá pueden profundizar a través de la publicación de información relativa a los elementos de información de carácter deseable³⁰⁵.

³⁰⁴ UN Global Compact and Transparency International, “Reporting Guidance”. [issues_doc/Anti-Corruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf \(d306pr3pise04h.cloudfront.net\)](#).

³⁰⁵ El anexo 1 desglosa ejemplos de cómo transparentar los elementos deseables de la Guía para reportar de acuerdo con el Principio 10 del Pacto Global de las Naciones Unidas.

2.3 Transparencia en la estructura organizacional

Un elemento de información que cobra cada vez mayor relevancia para los públicos externos es la transparencia en la estructura organizacional y ocupacional de la empresa. Este recurso permite identificar **brechas de género** en los puestos y niveles de mando con el objetivo de implementar acciones para cerrarlas y fortalecer la diversidad e inclusión en la empresa.

Además, proveer información sobre la estructura organizacional puede ayudar a estimar el enfoque de liderazgo de la empresa. Por ejemplo, un estudio de la *University of California, Berkeley* en el 2012 identificaba que las empresas que tienen más mujeres en las direcciones tienen mayor probabilidad de crear organizaciones con **altos niveles de transparencia**, así como generar programas y lineamientos claros de **prevención de corrupción** y divulgación de información al respecto³⁰⁶.

Lo anterior no implica concluir necesariamente que las mujeres sean menos corruptas que los hombres. Sin embargo, hay estudios que sugieren que las mujeres suelen resistir con mayor probabilidad los actos de corrupción según el entorno en el que se encuentran³⁰⁷. Es decir, cuando el proceder y actuar de hombres y mujeres está sujeto al ojo externo o la rendición de cuentas, las mujeres suelen dar más importancia y cumplimiento a las políticas y controles internos.

La información de la estructura de la empresa también permite obtener un *proxy* de cómo se experimenta la corrupción en las organizaciones de forma diferenciada. Existe evidencia, por ejemplo, de que las mujeres emprendedoras o en puestos de mando perciben con mayor frecuencia actos de corrupción, mientras que las mujeres en mandos medios o de coordinación, lo hacen en menor medida³⁰⁸.

Lo anterior puede explicarse en parte por el estigma social o el impacto diferenciado que tiene la corrupción en las mujeres. Por ejemplo, cuando las mujeres ocupan puestos menores y

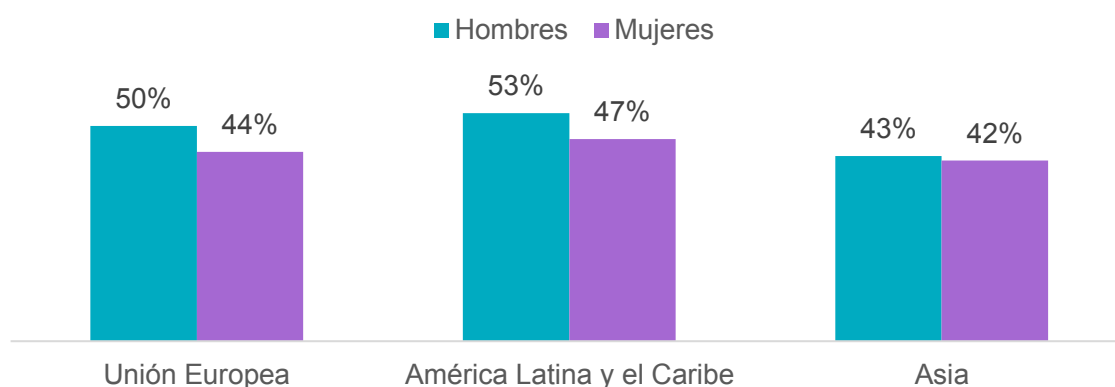
³⁰⁶ Kellie A. McElhaney y Sanaz Mobasser, "Women Create A Sustainable Future," Center for Responsible Business, , Octubre del 2012, pp. 1-8, https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2012/11/Report-Women_Create_Sustainable_Value.pdf.

³⁰⁷ Justin Esarey and Leslie Schwindt-Bayer, "Gender, Corruption, and Accountability: Why Women Are (Sometimes) More Resistant to Corruption," University of Kentucky 11 (Abril del 2014).

³⁰⁸ Rajeev K. Goel and Michael A. Nelson, "Corrupt Encounters of the Fairer Sex: Female Entrepreneurs and Their Corruption Perceptions/Experience," *The Journal of Technology Transfer* 46, no. 6 (November 2021): pp. 1973-1994, <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09836-z>.

experimentan actos de corrupción asociados con su género³⁰⁹, son menos propensas a reportar la corrupción por miedo. De acuerdo con Transparencia Internacional, las mujeres europeas y latinoamericanas, en comparación con sus pares, temen con mayor frecuencia represalias en caso de realizar un reporte o denuncia interna³¹⁰.

Gráfica 4: Porcentaje de encuestados que cree poder denunciar corrupción sin temor a represalias



Fuente: Transparencia Internacional, 2021

Aún son pocas las empresas que transparentan su estructura organizacional con base en indicadores de diversidad e inclusión como el género. De acuerdo con un análisis elaborado por el IMCO, 3% de las empresas listadas en las bolsas de valores no reportaron los datos de género que exige la normatividad mexicana y solo 31% reportaron información adicional sobre la conformación de las direcciones de área, su plantilla laboral y las políticas de inclusión³¹¹. Si bien esto incluye particularmente a grandes empresas, es una fotografía de la falta de transparencia en la estructura de las organizaciones del sector privado.

Si las pymes desean volverse más atractivas hacia sus partes de interés (proveedores, clientes, inversionistas, consumidores), pueden optar por ofrecer información adicional cómo la señalada

³⁰⁹ En México 20% de las mujeres encuestadas en un estudio habían sido víctimas de extorsión sexual de acuerdo con el Barómetro Global de la Corrupción para América Latina, 2019.

³¹⁰ Marie Chene, "Women in the EU Face Greater Barriers to Speak up against Corruption" (Transparency International, October 19, 2021), <https://www.transparency.org/en/blog/women-eu-face-greater-barriers-speaking-up-corruption>.

³¹¹ "33 empresas listadas no tienen mujeres en sus consejos de administración ni en las direcciones relevantes" (Instituto Mexicano para la Competitividad, 29 de septiembre del 2021), <https://imco.org.mx/33-empresas-listadas-en-las-bolsas-de-valores-no-tienen-mujeres-en-sus-consejos-de-administracion-ni-en-las-direcciones-relevantes/>.

el estándar *GRI: 405 – Diversidad e inclusión*. Es decir, desglosando su estructura organización con base en el sexo, puesto y edad y otros indicadores de diversidad, o bien incluso, información adicional como ingresos promedio o tabuladores de sueldos para identificar brechas.

Sin embargo, estas prácticas de transparencia deben hacerse sin perjuicio de vulnerar la protección de datos personales de los miembros de la organización. Es decir, no se debe identificar el nombre u otro dato particular sobre la identidad de quien ocupa un puesto. **Lo realmente útil es contar con estadísticas agregadas que permitan identificar si existen brechas en la estructura organizacional y ocupacional de la empresa.**

Tabla 1: GRI: 405 – Diversidad e inclusión

Estándar	Componente	Indicadores
GRI: 405 Diversidad e inclusión	405-1: Diversidad en órganos de gobierno y empleados	Porcentaje de personas en los órganos de gobierno por sexo, grupo de edad y otros indicadores de diversidad (grupos vulnerables o minoritarios). Porcentaje del total de empleados por categoría laboral y desagregado por sexo, grupo de edad y otros indicadores de diversidad.
	405-2: Diferencia entre el salario base y remuneración de mujeres frente a hombres	Ratio de salario base y remuneración de mujeres de mujeres frente a hombre por categoría laboral y ubicación geográfica.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Global Reporting Initiative (GRI).

2.4 Transparencia financiera

La transparencia financiera se trata generalmente de un reporte donde se presentan los estados contables financieros de una empresa para observar los resultados de sus operaciones en el último año. A través de este ejercicio es posible ver claramente la estructura financiera de la empresa, y, particularmente, brindar información que dé tranquilidad a agentes internos y externos para tomar decisiones económicas o financieras.

La información presentada en los estados financieros debe cumplir con ciertas características cualitativas para ser útil a quien desee consultarlos, que incluya una narrativa o explicación en ciertos campos que requieran más información o explicación.

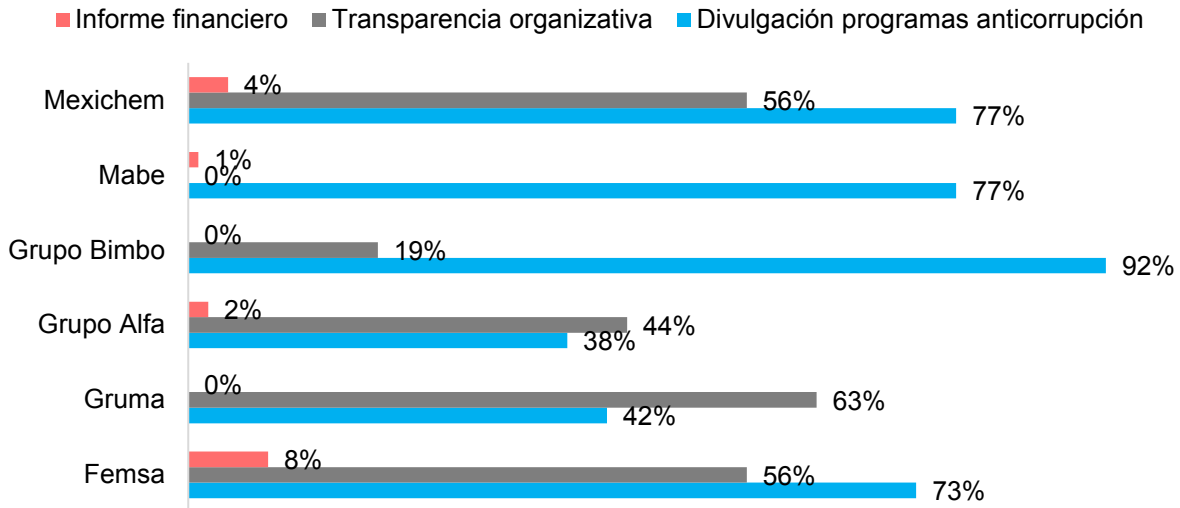
En lo que concierne al combate a la corrupción, si bien no todas las empresas están obligadas a transparentar su información financiera, esta práctica cobra cada vez más relevancia mediante auditorías o debidas diligencias que realizan externos para verificar que el potencial socio comercial con el cual buscan colaborar se trata de una empresa real y con solvencia financiera, en la cual pueden confiar como proveedor, intermediario u otra figura de terceros.

Entre los indicadores que pueden ser considerados para cumplir con la divulgación de información financiera se encuentran:

- **Ingresos y ventas (por país en caso de aplicar)**
- **Gastos de capital como equipamiento, oficinas y adquisiciones de largo plazo**
- **Ingresos antes de impuestos por país**
- **Principales contratos y proyectos**
- **Relaciones financieras entre la empresa y los gobiernos (si las hubiera)**
- **Aportaciones comunitarias**

Como señala Transparencia Internacional, es importante que, para el caso de **empresas grandes y medianas** en mercados emergentes, la transparencia financiera no se limite únicamente a la divulgación de estados contables financieros a nivel organizacional, sino que esta también se desglose por país para tener información para grupos de interés locales en lo referente a los ingresos y egresos de la empresa.

Grafica 5: Transparencia de la información corporativa. Calificación por eje evaluado en empresas mexicanas



Fuente: Transparencia Internacional, 2016.

De acuerdo con el último reporte de Transparencia de la Información Corporativa, de las seis empresas mexicanas evaluadas, la información financiera a nivel país fue el elemento con peor desempeño en los tres ejes analizados³¹².

³¹² “Transparencia de la Información corporativa”, Transparency International, (14/01/22), <https://www.transparency.org/es/publications/transparency-in-corporate-reporting-assessing-emerging-market-multinat>.

IMCO Propone

La idea detrás de la transparencia organizacional es que existen partes de interés (comunidad, empleados, inversionistas, sociedad civil, y gobierno) que exigen saber cómo la empresa gestiona temas que tienen que ver más allá de su actividad económica y cuál es el impacto que esta gestión genera.

Es importante que las empresas identifiquen a sus partes interesadas en cada uno de los entornos operativos en los que se encuentran para asumir el compromiso periódico de consultarles sobre sus programas y prácticas anticorrupción.

Entre estos actores clave que deben ser consultados, la sociedad civil puede ser un gran aliado. El papel de la sociedad civil es monitorear que el gobierno y empresas generen respuestas y estrategias efectivas para los problemas desatendidos en la vida pública. Asimismo, cuentan con herramientas, talentos e insumos que pueden ayudar a las empresas a cumplir con los temas que se les demandan.

En algunos países, incluso es necesario que los consejos directivos o juntas de gobierno de las empresas incluyan a un representante de la sociedad civil³¹³ a fin de que exista una mayor corresponsabilidad sobre la gestión de impactos ESG, como lo puede ser la corrupción, el cambio climático, la diversidad u otros elementos. Con el objetivo de fortalecer la transparencia de la información en las empresas en México, el IMCO desarrolló este pilar de integridad empresarial. A su vez, pone a disposición algunas recomendaciones adicionales para fortalecer la publicación de la información y con ello, 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

³¹³ Wilkinson, "Los 10 principios de las empresas públicas".

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.

PILAR 10:

INTERACCIONES PÚBLICO - PRIVADAS

Introducción

Un ambiente de negocios competitivo implica contar con un marco regulatorio positivo, libre de corrupción, que abone a la creación de empresas y la atracción de capitales. Las interacciones público-privadas juegan un papel primordial en este sentido, ya que son los puntos de encuentro que permiten la consolidación y operación de centros de trabajos, toda vez que generalmente las empresas requieren realizar un trámite, un pago o adquirir un servicio público por parte de gobierno para llevar a cabo sus actividades comerciales.

“ Las **interacciones público - privadas** son los puntos de encuentro que permiten **la consolidación y operación de centros de trabajo**, toda vez que las empresas requieren realizar un trámite, un pago o adquirir un servicio público por parte de gobierno para llevar a cabo sus actividades comerciales.”

Sin embargo, las interacciones entre gobierno y empresa también son uno de los puntos con mayor riesgo de actos de corrupción. Esto se debe a riesgos como el tráfico de influencias y conflictos de interés, los contratos públicos o los posibles sobornos que puedan ocurrir por ambas partes.

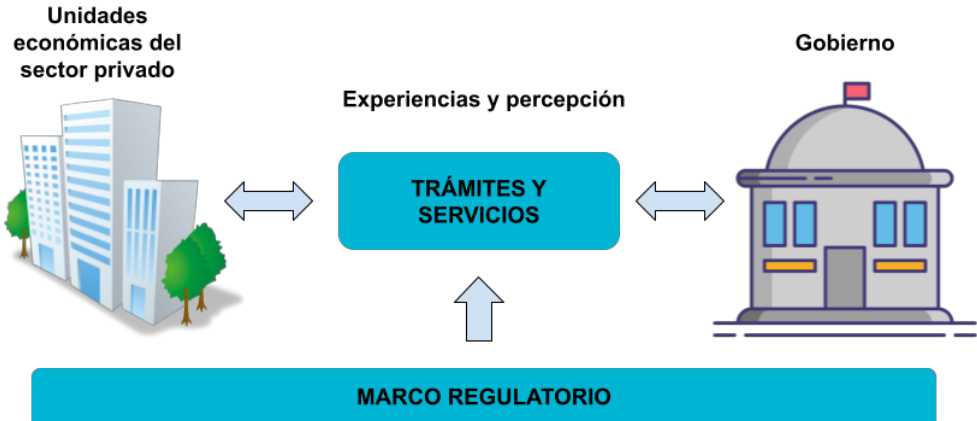
La corrupción representa las dos caras de una misma moneda. Todo acto de corrupción exige un **agente corruptor** y **otro corrompible**. Tanto los tomadores de decisiones de gobierno como los del sector privado tienen un rol en la construcción de interacciones con integridad donde ambos sectores se entrelazan.

Si bien el combate a la corrupción por parte de servidores públicos compete en primera instancia al gobierno, las empresas también cuentan con cierto margen de maniobra para prevenir este fenómeno si asumen responsabilidad sobre sus actos mediante un compromiso serio y aplican el catálogo de buenas prácticas, en su mayoría abordadas en la serie de **Pilares de Integridad Empresarial del IMCO**.

Este pilar aborda cómo las empresas pueden protegerse contra los riesgos de corrupción más comunes que existen en las interacciones público-privadas, desde el primer contacto que establecen con autoridades, hasta, por ejemplo, su participación en una licitación pública. Aquí se

discuten los principales trámites, pagos o servicios públicos que pueden enfrentar las empresas, los riesgos o experiencias de corrupción que podría haber de por medio, así como medidas prácticas para prevenir la corrupción en dichos escenarios.

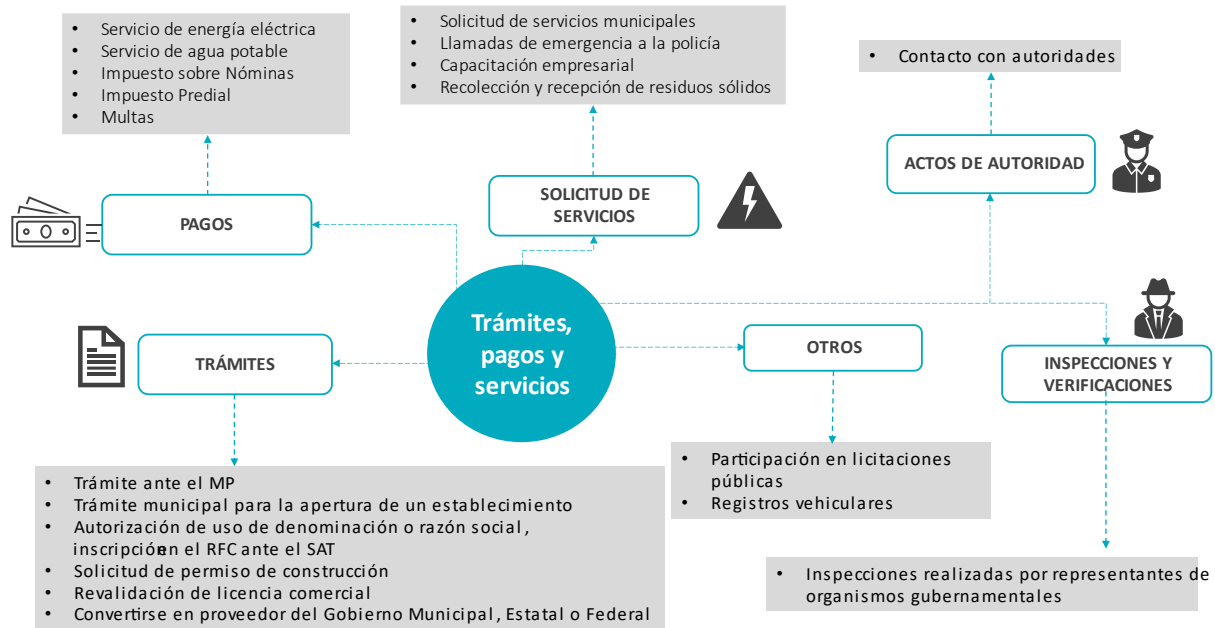
Diagrama 1: Interacciones público - privadas



Fuente: INEGI, 2020.

En la figura 2 se resumen algunos de los trámites, pagos, solicitud de servicios públicos y puntos de contacto más recurrentes que pueden ocurrir entre gobierno y empresa. Estas interacciones son parte del marco normativo en México para la creación y operación de empresas. La calidad de estos trámites y servicios tiene un impacto directo sobre la competitividad de las empresas, desde aspectos tan comunes como el pago de agua, hasta procedimientos más complejos como licencias o permisos de uso de suelo.

Diagrama 2: Ejemplos de trámites, pagos y puntos de contacto más comunes entre gobierno y empresa



Fuente: Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental (ENCRIGE) 2020, INEGI.

En la práctica, la falta de medidas de mejora regulatoria, las posibles barreras al realizar un trámite, la información insuficiente o incompleta, así como los problemas técnicos que puedan surgir durante el procedimiento, propician que la satisfacción reportada por las empresas mexicanas, al realizar estos requerimientos no sea del todo positiva.

1.1 ¿Las empresas están satisfechas con los trámites y servicios de gobierno?

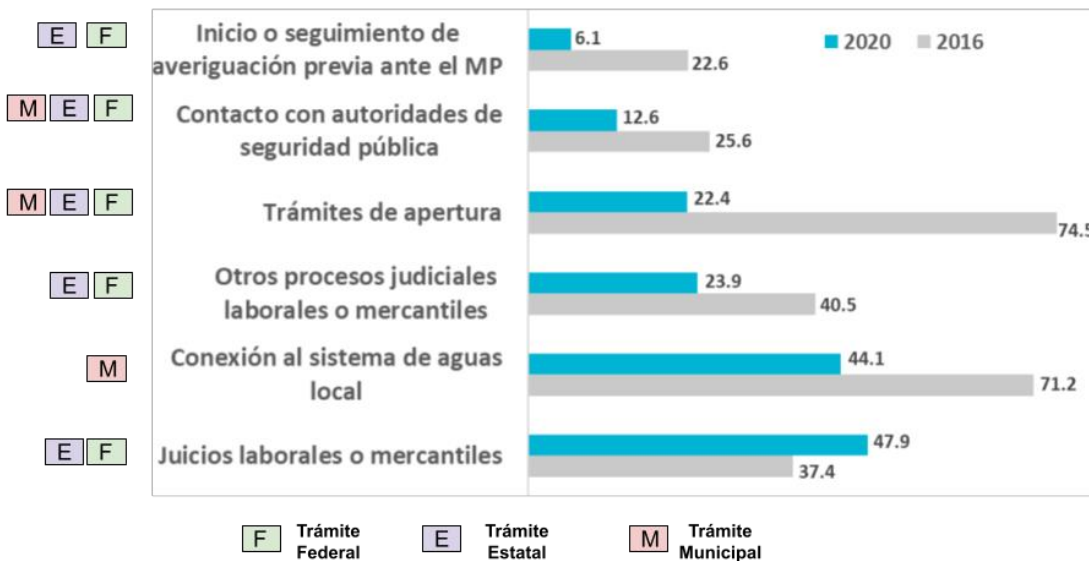
Durante el 2020, 16% de las empresas en México manifestaron no estar satisfechas en términos generales con el resultado al realizar un trámite o servicio con gobierno³¹⁴. Entre los trámites con

³¹⁴ INEGI, “Encuesta Nacional De Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental,” INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información, agosto 2022), https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020_presentacion.pdf.

menor nivel de satisfacción se encuentran aquellos que implican contacto con **autoridades locales de seguridad pública y procuración e impartición de justicia**.

Lo anterior es un foco de riesgo, pues en algunos casos, más allá de evidenciar las trabas y obstáculos que se presentan, pueden ser un indicador de las experiencias de corrupción que se viven en esas interacciones. Por ejemplo, si una autoridad solicita un pago indebido, regalos o similares para llevar a cabo sus funciones.

Gráfica 1: Trámites con menor satisfacción por parte de las empresas, 2020

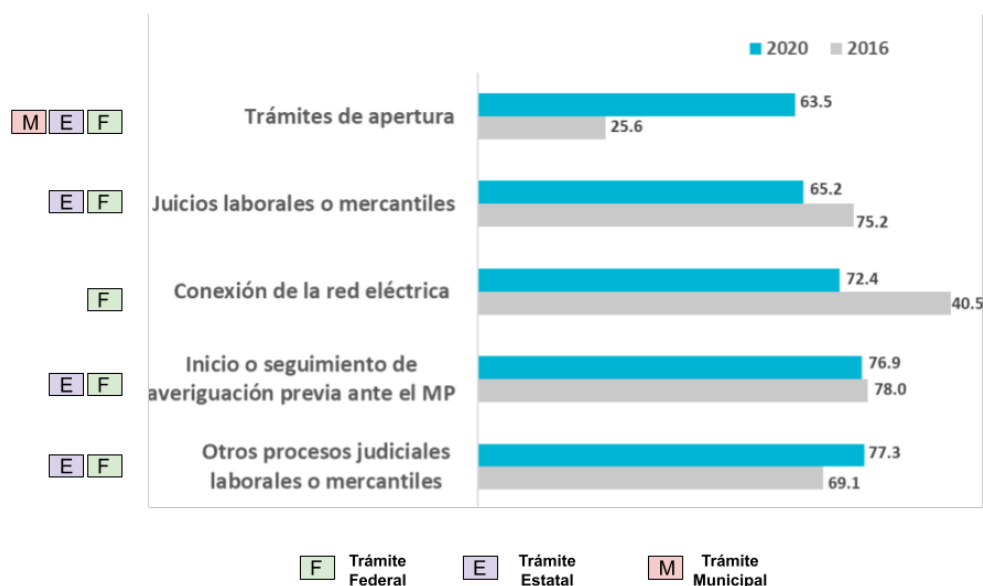


Fuente: Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental (ENCRIGE) 2020, INEGI.

1.2 ¿Las empresas obtienen lo que requieren?

Las barreras al trámite también se observan en el grado de obtención de lo requerido, es decir, si la empresa logró o no lo que quería al realizar el trámite. Los trámites de apertura de negocios, junto con los juicios laborales o mercantiles están entre los que, con mayor frecuencia, la empresa no logra su objetivo.

Gráfica 2: Trámites con menor nivel de obtención de lo requerido, 2020



Fuente: Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental (ENCRIGE) 2020, INEGI.

1.3 ¿Cuáles son las causas de corrupción más comunes?

Una baja satisfacción de interacciones con el gobierno en las que las empresas no obtienen lo que requieren aumenta el riesgo de prácticas como el pago de “mordidas” o el intercambio de regalos indebidos que buscan acelerar la obtención de la necesidad o requisito. El ejemplo más claro es el uso de pagos para agilizar un trámite o proceso. Estos pagos, aunque en algunas jurisdicciones son considerados como una práctica común al momento de hacer negocios, en otros contextos pueden considerarse un caso de corrupción. De hecho, la principal causa de corrupción en México en las interacciones público-privadas tiene que ver con la agilización de trámites (73%)³¹⁵.

Además de la agilización de trámites, otras razones por las cuales se crean círculos viciosos de corrupción son evitar multas (38%), evitar la clausura de un establecimiento (36%), pagar menos impuestos (36%), obtener licencias o permisos (35%), evitar inspecciones (33%), obtener un servicio (28%), ganar contratos gubernamentales (24%), evitar el cumplimiento de la ley (23%) o participar en licitaciones públicas (20%).

³¹⁵ Ibid.

Gráfica 3: Principales causas por las cuales se producen actos de corrupción según la percepción de las empresas, 2020



Fuente: Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental (ENCRIGE) 2020, INEGI.

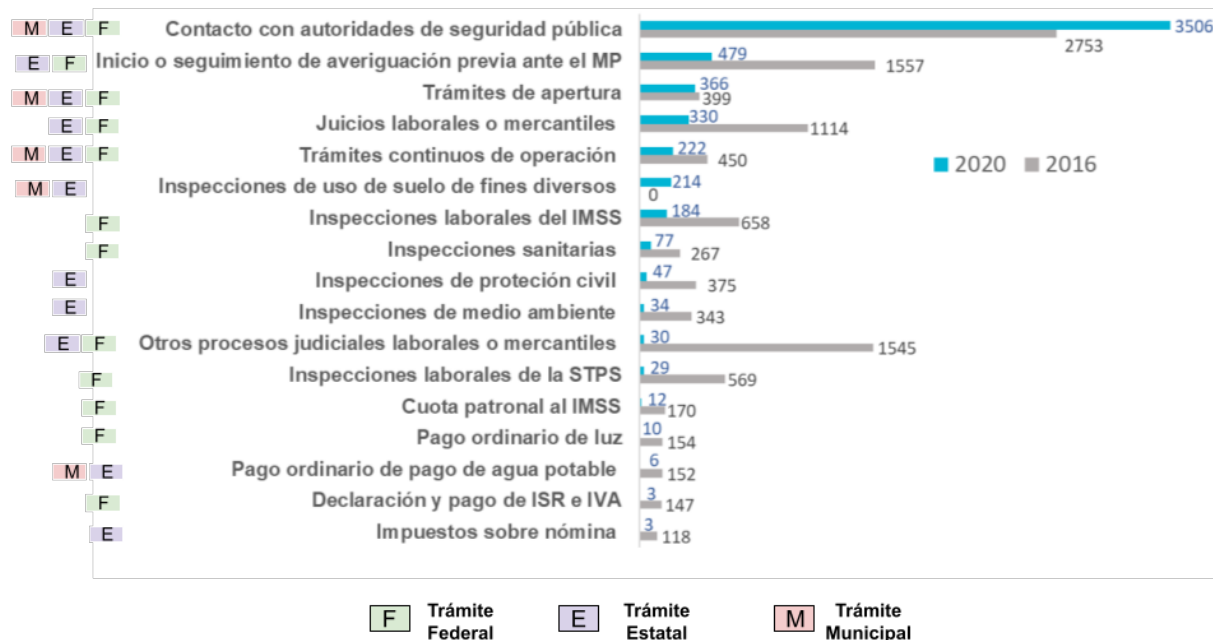
1.4 ¿En qué trámites son más comunes los actos de corrupción?

Ahora bien, entre los trámites más comunes en donde se experimentan la corrupción están aquellos que involucran contacto con autoridades de seguridad pública, trámites ante el Ministerio Público (MP), trámites de apertura³¹⁶, juicios laborales o mercantiles y los trámites continuos de operación³¹⁷.

³¹⁶ Los **trámites de apertura** incluyen autorización de uso de denominación o razón social de la empresa a través del portal Gob.mx, inscripción al RFC por el SAT, inscripción al Registro Público de Comercio, trámite municipal para abrir un establecimiento, trámite para la licencia o permiso de uso de suelo, trámite para permiso de uso de denominación o razón social ante la Secretaría de Economía, trámite para el registro en el SIEM, trámite para el alta patronal de los trabajadores ante el IMSS, inscripción en el Registro Estatal de Contribuyentes.

³¹⁷ Los **trámites continuos de operación** incluyen trámite ante el Registro Público de la Propiedad, alta de trabajadores al INFONAVIT, permisos de construcción, solicitud de permiso para importaciones y exportaciones, registro de marca o patentes ante el IMPI, manifestación de impacto ambiental, inscripción al padrón de proveedores de gobierno, licitación para venderle a gobierno, obtención de licencias o permisos de fabricación, manufactura, comercialización de productos y prestación de servicios especiales, conexión o reconexión a la red eléctrica, conexión o reconexión al sistema de agua ante el sistema de aguas locales y estudios de factibilidad para conectar o ampliar los servicios de agua y drenaje.

Gráfica 4: Experiencias de corrupción por tipo de trámite (actos de corrupción por cada 10 mil empresas), 2020



Fuente: Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental (ENCRIGE) 2020, INEGI.

Además, existen trámites o interacciones con mayor incidencia de pagos extraoficiales. De acuerdo con la Encuesta sobre Mejora Regulatoria, Gobernabilidad y Buen Gobierno del CEESP, a 2014 los cinco trámites con mayor incidencia de solicitudes de pagos extraoficiales eran los relacionados con obtener contratos no licitados, agilizar la obtención de permisos y licencias, obtener subsidios o concesiones de gobierno y agilizar conexiones a servicios públicos³¹⁸.

Prevenir la corrupción en las interacciones anteriores es, sin duda, tarea de ambas partes involucradas, tanto de quien corrompe como quien se deja corromper. Sin embargo, las acciones de las y los colaboradores de una empresa son el margen de influencia más inmediato que tienen las organizaciones para prevenir la corrupción. Por lo tanto, es importante que estas capaciten a sus empleados sobre cómo actuar ante una posible experiencia que ponga en riesgo la integridad de sus negocios.

³¹⁸ CEESP, “Encuesta sobre Mejora Regulatoria, Gobernabilidad y Buen Gobierno”, (Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, 2014), <https://docplayer.es/79971856-Encuesta-sobre-mejora-regulatoria-gobernabilidad-y-buen-gobierno-en-los-principales-municipios-de-mexico.html>.

1.5 Corrupción: ¿un problema solo de grandes empresas?

En cuanto al tipo de empresas que experimentan los actos de corrupción es necesario decir que las experiencias son tan comunes para empresas grandes como para micro o pequeñas empresas. En el 2020 la tasa de empresas víctimas de corrupción fue de 551 por cada 10 mil microempresas, 224 por cada 10 mil empresas pequeñas, 444 por cada 10 mil empresas medianas y 669 por cada 10 mil empresas grandes.

Tabla 1: Empresas víctimas de corrupción por tamaño, 2020

Tamaño	Víctimas de corrupción por cada 10,000 unidades económicas	
	2016	2020
Nacional	561	510
Micro	543	551
Pequeña	1,049	224
Mediana	1,175	441
Grande	1,317	669

Fuente: Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental (ENCRIGE) 2020, INEGI.

La necesidad de desembolsar dinero que no se tenía contemplado para poder llevar a cabo un trámite o permiso con gobierno tiene un costo adicional que afecta la operación de las empresas en el largo plazo³¹⁹. De acuerdo con el INEGI, en 2020 el costo promedio para micro, pequeña, mediana y grandes empresas fue de \$5 mil 357, \$23 mil 570, \$92 mil 964 y \$82 mil 116 pesos respectivamente³²⁰

³¹⁹ Fernando Macías, “Corrupción al realizar trámites,” Deloitte (Deloitte, s.f.), <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/corrupcion-al-realizar-tramites-en-mexico.html>.

³²⁰ INEGI, “Encuesta Nacional De Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental,” INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información, Agosto 2022), https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020_presentacion.pdf.

Tabla 2: Costo promedio de corrupción por tamaño de empresa, 2020

Tamaño	Costo promedio de corrupción por unidad económica (pesos mexicanos)	
	2016	2020
Nacional	14, 535	7, 419
Micro	10,785	5,357
Pequeña	41,621	23,570
Mediana	100,682	92,964
Grande	57,490	82,116

Fuente: Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental (ENCRIGE) 2020, INEGI.

Si bien los casos de corrupción más sonados en los medios de comunicación y las investigaciones apuntan de forma frecuente a grandes empresas, este fenómeno también se vive en las micro y pequeñas empresas. Para evitar posteriores problemas con autoridades y/o escenarios de insolvencia económica, es necesario que estas últimas construyan o fortalezcan sus programas de cumplimiento.

2. Riesgos de corrupción en las interacciones público - privadas

Si bien es difícil mapear la complejidad de experiencias y actos ocultos de corrupción que se presentan de forma cotidiana, sí es posible saber en qué tipo de interacciones o puntos de encuentro es más común presenciar un acto de corrupción. En esta guía se discutirán los más comunes por tipo de interacción.

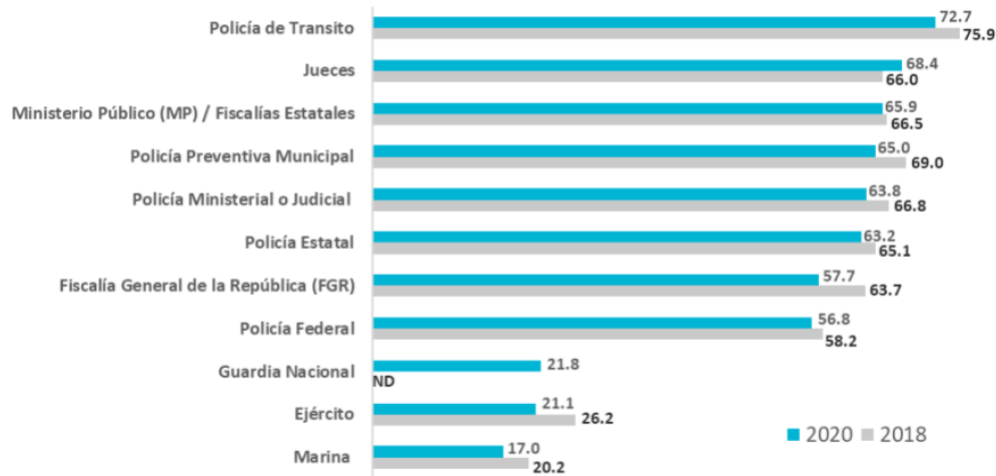


2.1 Contacto con autoridades de seguridad pública y procuración de justicia

Las interacciones con autoridades de seguridad pública, como policías y personal de tránsito, así como miembros de las instituciones de procuración de justicia (ministerios públicos o fiscalías) están entre los principales puntos de contacto donde más se experimenta la corrupción, no solo

por los ciudadanos, sino también por las empresas mexicanas. De acuerdo con la ENVIPE 2021, estas instituciones son las que tienen mayor percepción de corrupción³²¹.

Gráfica 5: Percepción de corrupción de autoridades según empresas encuestadas, 2021



Fuente: Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE), 2020.

Algunos de los riesgos de corrupción más comunes que se pueden presentar cuando se establecen relaciones con autoridades del ramo anterior son abusos de poder o de funciones³²², “mordidas” para evitar multas, demandas u otros problemas como extorsión³²³ y la obstrucción de la justicia o privación de la libertad.

³²¹ INEGI, “Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE)”, (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información, diciembre de 2020), https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enve/2020/doc/enve_2020_presentacion_ejecutiva.pdf.

³²² Adriana Greaves Muñoz y Estafanía Medina Ruvalcaba, “Impunidad y corrupción en las procuradurías y fiscalías: ¿Qué podemos hacer los usuarios?,” Impunidad Cero (Impunidad Cero y Tojil, marzo de 2019), <https://www.impunidadcero.org/uploads/app/articulo/104/contenido/1551983634B12.pdf>.

³²³ Ibid.

Diagrama 3. Riesgos de corrupción con autoridades de seguridad pública y procuración de justicia



Fuente: Elaborado por el IMCO.

La corrupción, tanto en autoridades de seguridad pública como de procuración de justicia, se puede explicar por el desconocimiento de ciudadanos y empresas sobre sus derechos, la formación insuficiente de las autoridades y funcionarios públicos, así como la falta de incentivos para que las autoridades de seguridad pública actúen ciertamente en beneficio de la población³²⁴.

En este contexto, prácticas tan comunes como “mordidas” y abusos de poder corrompen las instituciones que deberían fungir como primera línea de defensa y protección contra los ciudadanos. Lograr tener mejores instituciones de seguridad y procuración de justicia puede ser un asunto que tome cierto tiempo; sin embargo, las empresas pueden contribuir a mitigar este problema si toman responsabilidad sobre su margen de acción más inmediato: las conductas de su personal interno y aliados comerciales.

Las acciones de los colaboradores hablan sobre la cultura de integridad de la empresa. Una práctica tan común como evitar pagar una multa a través de un pago indebido a los agentes de tránsito puede incluso afectar la imagen de la empresa si se llega a relacionar al colaborador que transgredió con su centro de trabajo. Además, el costo por salir en la prensa al sucumbir por un acto de corrupción puede ser incluso mayor que la “mordida” en sí.

Responsabilidad penal de la empresa

Es importante recordar que existe la figura jurídica de **responsabilidad penal de la empresa**³²⁵. En términos sencillos, esto significa que la empresa puede ser responsabilizada por delitos

³²⁴ Ibid.

³²⁵ Código Nacional de Procedimientos Penales (México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2014), Artículo 421.

cometidos por sus colaboradores que tenían por objeto obtener una ventaja o beneficio indebido para la empresa.

Artículo 421. Ejercicio de la acción y responsabilidad penales autónoma

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

Código Nacional de Procedimientos Penales

Lo anterior implica que la empresa puede ser responsable si:

- El delito de la o el colaborador fue cometido en nombre de la empresa
- El delito beneficia a la empresa
- Se utilizan los medios de la empresa
- Hubo inobservancia por parte de la empresa o no existe una entidad de control interno

Aunque no es posible “condenar una empresa a prisión”, el artículo 422 del Código Nacional de Procedimientos Penales contempla consecuencias jurídicas como multas, decomisos de bienes e instrumentos, suspensión de actividades, clausuras o disolución de la empresa en los casos más graves.

Interacciones con el Ministerio Público (MP)

Además de ser penalmente responsables, lo cual implica que una empresa puede en algún momento enfrentar un proceso penal, las organizaciones tendrán que lidiar con los riesgos y actos de corrupción y extorsión que ocurren con autoridades del MP o fiscalías. Muchas veces la falta de información sobre los procesos penales y la complejidad del lenguaje jurídico puede ser un factor más para facilitar el abuso de poder por parte de estas autoridades³²⁶.

Para prevenir la corrupción en estas instancias, la *Guía contra la corrupción en Ministerios Públicos* de Tojil es un buen insumo tanto para que ciudadanos como empresas estén bien

³²⁶ “Guía contra la Corrupción en Ministerios Públicos,” Impunidad Cero (Impunidad Cero y Tojil, 2019), <https://www.impunidadcero.org/uploads/app/articulo/104/contenido/1552320432E98.pdf>.

informados sobre cómo es un proceso penal, qué pueden hacer y qué no los agentes ministeriales. Por ejemplo, algunas banderas rojas identificadas en este manual son:

- **Solicitar mayores requisitos no previstos por ley a la víctima o denunciante para “ratificar” su denuncia.** En realidad, solo basta con que el MP tenga conocimiento de un delito, aunque no haya sido denunciada personalmente.
- **Solicitar gratificaciones (mordidas) para proporcionar copias o informes de la investigación, continuar su labor investigativa, o abreviar el proceso.** Los miembros del MP no deben solicitar este tipo de apoyos para hacer su labor.
- **Enviar de forma arbitraria a archivo temporal un caso para no continuar investigando (dar carpetazo).** Es una forma sutil de descartar un caso desde el inicio.
- **Notificar en un plazo mayor a 24 horas cualquier determinación que tome sobre el caso.** En la práctica es muy común que se informe tarde (o no se informe) sobre las determinaciones que tome el agente del MP.
- **Retraso o dilación del proceso penal.** Un descuido intencional con el objetivo de desatender el caso y/o recibir un apoyo indebido a cambio para continuar investigando el caso.

Es importante destacar que, en caso de encontrar cualquier irregularidad, existen instancias como la “Visitaduría General” u “Órganos Internos de Control” en donde se puede reportar el mal desempeño del MP, las fiscalías o procuradurías³²⁷.

¿Cómo pueden las empresas prevenir la corrupción con autoridades de seguridad pública y procuración de justicia?

Conscientes de que el contacto con este tipo de autoridades implica una alta probabilidad de riesgos de corrupción, las empresas pueden implementar algunas buenas prácticas de integridad que permitan protegerlas y evitar potenciales conflictos.

Si fuera el caso de una empresa cuyo entorno de operación implica un encuentro constante con funcionarios de seguridad pública, por ejemplo, las empresas de transporte, logística o

³²⁷ Ibid.

distribución, es necesario que los colaboradores estén capacitados en torno a cómo interactuar con policías o agentes tránsito en caso de experimentar un acto de corrupción.

Capacitaciones y protocolos sobre normas de cultura cívica, seguridad vial y relación con autoridades pueden ser herramientas que apoyen en este propósito. Es importante que estos temas se encuentren también en los códigos de ética de la empresa para que las y los colaboradores internos y externos estén conscientes de los mismos.

Realizar evaluaciones de riesgos de corrupción³²⁸ a fin de identificar riesgos potenciales en el entorno de operación de la empresa es también una herramienta útil para conocer el grado de vulnerabilidad de la empresa. Además, este puede ser un buen momento para identificar si en el contexto geográfico en el que se encuentra la empresa es común experimentar corrupción con las autoridades del ramo en cuestión.

Finalmente, en cuanto a las autoridades de procuración de justicia, tener conocimiento de los derechos y responsabilidades de todas las partes, particularmente de los agentes de MP, es vital para poder identificar con anticipación banderas rojas como las antes mencionadas. Para ello, las micro y pequeñas empresas pueden buscar asesoría a través de un abogado o experto legal en la materia.

³²⁸ Instituto Mexicano para la Competitividad, "Pilar 3: Evaluación de Riesgos de Corrupción," (IMCO, septiembre 2020). https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2020/09/20201012_Pilar3_Evaluacio%CC%81ndeRiesgosdeCorrupcio%CC%81n.pdf.

Algunas medidas prácticas que pueden implementar las empresas cuando enfrentan contactos tanto con autoridades de seguridad pública, como aquellas de procuración de justicia son:

- Establecer en el **código de ética** normas de cultura cívica y relación con autoridades.
- Extender el código de ética también a **proveedores y aliados comerciales**.
- Proveer **capacitaciones de seguridad vial** e instar a las y los colaboradores a pagar sus multas.
- Contar con **canales de denuncia y comités de ética** internos que puedan identificar y prevenir conductas inapropiadas por parte de sus colaboradores.
- Realizar una **evaluación de riesgos** para identificar en el entorno situaciones o conflictos potenciales con autoridades y otros actores locales que puedan derivar en corrupción o inseguridad.
- Establecer un **protocolo de acción** en caso de abusos de poder, extorsión u ofrecimientos indebidos por parte de la autoridad.
- Asesorarse con un **experto legal** ante cualquier contacto con el MP o fiscalías.



2.2 Trámites de apertura

Los trámites de apertura permiten la creación de nuevas empresas u organizaciones del sector privado. Para muchos empresarios, estos son el primer contacto con el gobierno para poder formalizar una idea de negocio. Sin embargo, para que estos trámites abonen a un entorno de negocios amigable, es necesario que estos no se conviertan en barreras para la creación de nuevas empresas.

Cuando se dice que la corrupción es uno de los principales obstáculos para hacer negocios es porque este fenómeno está presente desde el primer momento en el que se crea una empresa. Por ejemplo, en 2020, **por cada 10 mil empresas mexicanas ocurrieron 366 experiencias con al menos un acto de corrupción en trámites de apertura**³²⁹. Esta es la categoría de trámites

³²⁹ INEGI, “Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental 2020”, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2020), https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020_presentacion.pdf.

con más actos de corrupción después de los trámites con autoridades de seguridad pública y procuración de justicia.

“En el 2020 por cada 10 mil empresas, hubo 366 experiencias de corrupción al realizar trámites de apertura.”

Algunos temas de corrupción recurrentes en los trámites de apertura son:

Pagos facilitadores

Los pagos de facilitación son de los riesgos de corrupción más comunes. Aunque en algunas jurisdicciones este tipo de pagos no se consideran como un acto de corrupción, en algunos países la recepción o entrega de alguno de estos sí constituye un esquema de soborno³³⁰. Por ello la mejor práctica que adoptan las empresas íntegras, sin importar el marco normativo, es prohibir este tipo de pagos que a menudo desembocan en actos de corrupción.

De acuerdo con Transparencia Internacional, al 2016, de 100 empresas multinacionales en economías emergentes, solo 19 declararon en sus informes de transparencia corporativa tener una política expresa que prohíba los pagos de facilitación³³¹. Si bien era una política poco común, el estudio muestra una ligera mejora respecto al 2013 cuando solo encontraron cinco empresas con prohibición expresa a pagos facilitadores.

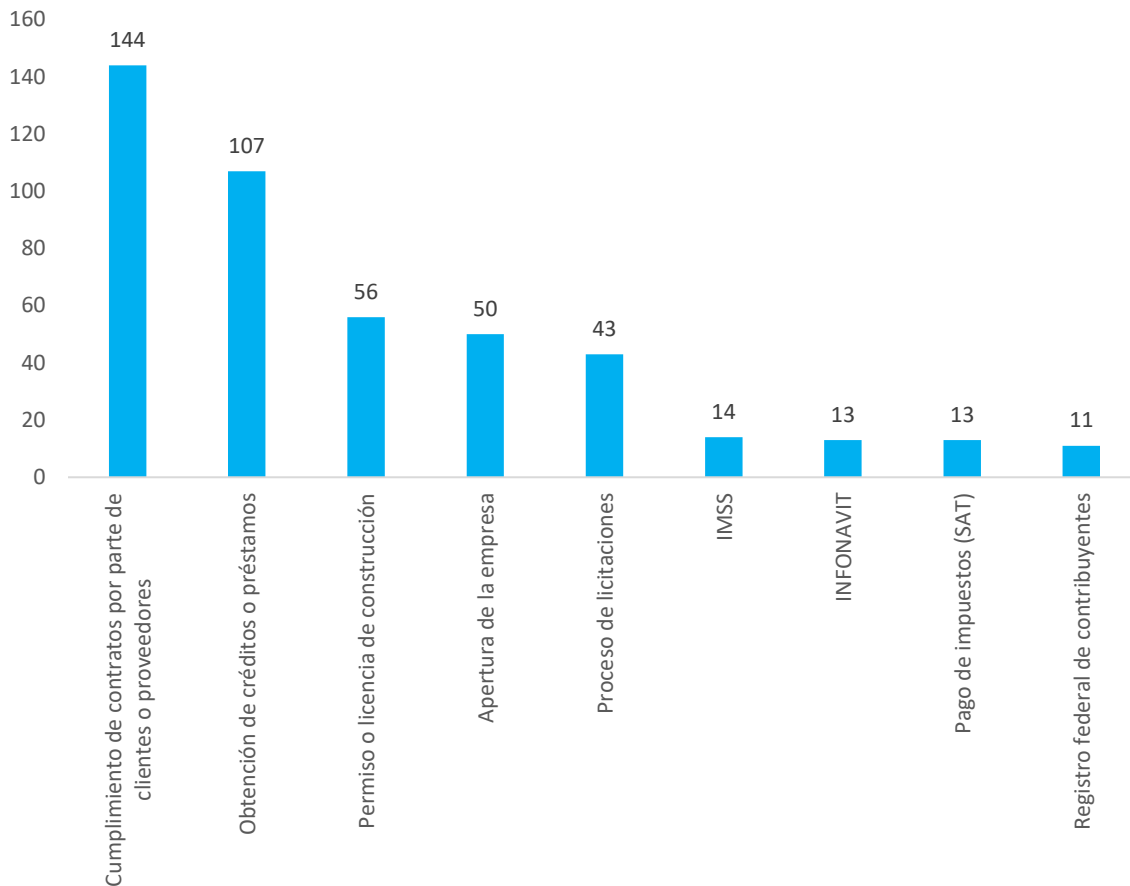
Permisos de construcción, un trámite vulnerable a riesgos de corrupción

El tiempo de respuesta y los costos asociados a ciertos trámites también es un factor que puede acentuar más la corrupción en ciertos trámites de apertura. Este es el caso de los permisos de construcción. De acuerdo con el estudio *La Tramitología y sus efectos en las MIPYMES (2015)*, estos trámites estaban entre los que más tiempo dedican las empresas.

³³⁰ “Transparency in Corporate Reporting” (Transparency International, Febrero 2016), https://images.transparencycdn.org/images/2016_TransparencylnCorporateReporting_EMMs_ES.pdf.

³³¹ Ibid.

Gráfica 6: Horas promedio mensuales dedicadas a realizar un trámite

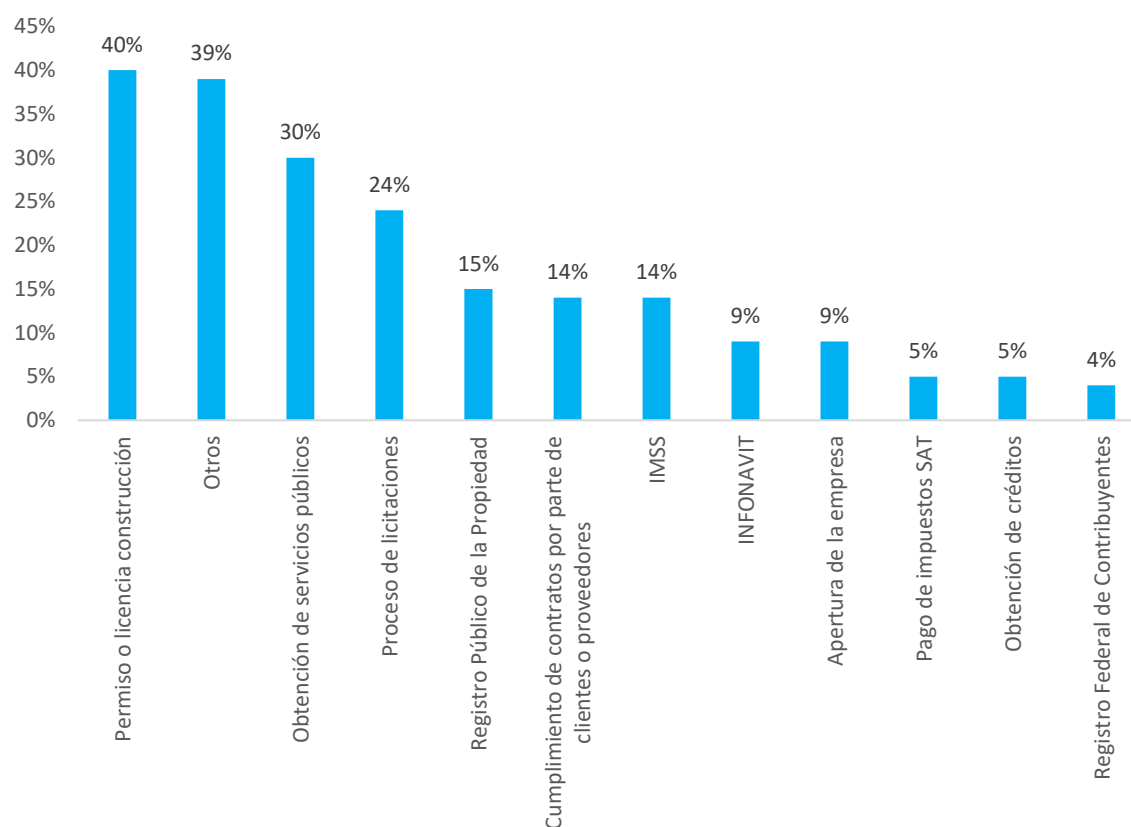


Fuente: La tramitología y sus efectos en las mipymes, COPARMEX.

Una combinación de trámites costosos y tiempos de espera prolongados aumenta el riesgo de que las empresas busquen cortar el camino al otorgar una “mordida” con el objetivo de acelerar la autorización del trámite, como se observa en la gráfica 8. Esto puede acentuarse particularmente en contexto de premura, donde existen inversiones en construcción o infraestructura que están a la espera de obtener la licencia para poder iniciar sus operaciones.

En este sentido, es importante que industrias asociadas a desarrollos inmobiliarios o construcción de infraestructura (aquellas que dependen en gran medida de estos permisos), tramiten los permisos con suma anticipación y planeen con base en los riesgos que pueden existir de por medio. Asimismo, iniciar una construcción sin tener el permiso de construcción puede conllevar a altas multas y clausuras más costosas en el largo plazo.

Gráfica 7: Trámites en los que se ofreció una recompensa económica



Fuente: La tramitología y sus efectos en las mipymes, COPARMEX.

¿Cómo pueden las empresas prevenir la corrupción en trámites de apertura?

Desde la óptica de política pública es claro que el gobierno debe invertir en estrategias de mejora regulatoria que reduzcan los obstáculos como tiempos, costos y dificultades técnicas que puedan surgir en el camino. Ello permitiría reducir la probabilidad de sobornos y otros esquemas de corrupción al interactuar con gobiernos.

Sin embargo, las empresas pueden adoptar también algunas medidas prácticas de prevención con efecto inmediato. Desde consultar los medios de información oficiales para conocer requisitos claros y costos exactos asociados a los trámites, hasta tener una correcta planeación basada en riesgos de corrupción.

Aunque en la actualidad los obstáculos que puedan surgir en este tipo de trámites pueden incentivar el uso de pagos de facilitación, es necesario comprender que esta práctica constituye un riesgo de corrupción y puede ser tipificado como un soborno. Como se ha mencionado, las mejores prácticas internacionales consideran que es necesario prohibir explícitamente este tipo de pagos en el código de ética de la organización.

El incumplimiento de lo anterior puede ser violatorio de lo impuesto en el TMEC, pues por primera ocasión se reconoció los efectos negativos que tiene esta práctica para el comercio y la inversión³³². Desincentivar este tipo de pagos genera responsabilidades no solo para México sino también para sus empresas.

Algunas medidas prácticas que pueden implementar las empresas son:

- Acudir a los medios oficiales para obtener información sobre trámites y servicios como el portal www.gob.mx, [Catálogo Nacional de Regulaciones, Trámites y Servicios](#).
- Incluir una [política de prohibición de pagos facilitadores](#) o agilizadores dentro del código de ética de la empresa.
- Evitar los [pagos en efectivo y/o cajas chicas](#) que puedan usarse con propósitos indebidos.
- [Planear inversiones a largo plazo y anticipar los riesgos asociados](#) que puedan surgir en relación con trámites con gobierno.

³³² Juan Manuel Pérez Saldaña, “<https://iuscomitalis.uaemex.mx/Article/View/16188>,” Los pagos de facilitación (*Facilitating Payments*) En El T-MEC 4, no. 8 (18/10/21): pp. 88-105, <https://doi.org/https://iuscomitalis.uaemex.mx/article/view/16188>.



2.3 Juicios laborales o mercantiles

Los juicios laborales se presentan después de que las empresas no respetan los lineamientos del contrato que se les da a los trabajadores. De los conflictos laborales (jurisdicciones locales) que hubo en el 2020, 99.8% fueron individuales y 0.2% colectivos. En México, los conflictos laborales individuales más comunes son por despidos injustificados (88%)³³³, mientras que los de carácter colectivo corresponden a conflictos por contratos colectivos (89%).

Los juicios mercantiles, por su parte, son a menudo un instrumento para asegurar un intercambio satisfactorio de bienes y servicios entre empresas, el cumplimiento de las condiciones establecidas en un contrato, o el pago a tiempo de una deuda³³⁴. Las pymes enfrentan de forma frecuente un entorno adverso en torno a estas controversias legales, pues su subsistencia depende muchas veces del cumplimiento de unos pocos contratos, el cobro de deudas y pagarés, entre otros aspectos que son primordiales para su sostenibilidad en el mediano y largo plazo³³⁵.

Los juicios laborales y/o mercantiles son la cuarta categoría de trámites con más experiencias de corrupción en el 2020. Por cada 10 mil empresas hubo 330 experiencias con al menos un acto de corrupción al interactuar con los juzgados laborales o mercantiles en ese periodo.

“En el 2020, por cada 10 mil empresas, hubo 330 experiencias de corrupción en juicios laborales y/o mercantiles.”

³³³ “Estadísticas sobre relaciones laborales jurisdicción local,” INEGI (INEGI, 29/06/21),

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/ReLab2020.pdf>.

³³⁴ “Juicios Orales Mercantiles,” YouTube (Consejo de la Judicatura Federal México, (15/06/2019),

<https://www.youtube.com/watch?v=Bqh58cqSmJI>.

³³⁵ Brenda Ivonne Estrada et al., “Juicios Orales Mercantiles,” (CIDE, Secretaría de Economía & Comisión Nacional de Mejora Regulatoria., 01/02/20), https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/537439/JOM_portal.pdf.

¿Cómo pueden las empresas prevenir la corrupción en juicios laborales o mercantiles?

Aunque la reforma laboral tiene el potencial de destrabar ineficiencias en los procesos de demandas laborales que terminaban en corrupción³³⁶, hasta hace poco el retraso de los juicios laborales se volvió un negocio común tanto para funcionarios como para abogados y quienes manejan los procesos laborales de los trabajadores. Estos procesos pueden costar tiempo, dinero y productividad a la empresa demanda³³⁷. En la medida de lo posible es mejor prevenirlos.

En cuanto a la prevención de juicios laborales, es importante **mantener un monitoreo actualizado de la normativa laboral**. Dado que la agenda laboral ha cobrado impulso en los últimos años, es de suma importancia el conocimiento extenso de la Reforma Laboral (la cual para mayo 2022 aplicará en todo el territorio nacional) y las normas aplicables en aspectos básicos como horarios de trabajo, descansos, jornadas y seguridad. Al mismo tiempo, es fundamental asegurar el cumplimiento regulatorio en cuanto a nuevos cambios en caso de aplicar: negociación sindical, reparto de utilidades, subcontrataciones, los mecanismos de respuesta rápido del TMEC, NOM-035³³⁸, etc.

Para dar atención a lo anterior, además de llevar a cabo un monitoreo interno, es importante acudir a los expertos y asesores en materia laboral que les permitan a las empresas estar informados de cambios coyunturales y posibles riesgos laborales internos que puedan provocar demandas o multas por inspecciones cada vez más exhaustivas hacia la empresa.

También es necesario reconocer las nuevas tendencias laborales. Los trabajadores del siglo XXI responden de una manera distinta a sus antecesores. Los más jóvenes esperan que sus empresas cumplan en gran medida con sus obligaciones laborales y las nuevas formas de trabajo que permiten una mayor flexibilidad³³⁹.

³³⁶ Gerardo Hernández, “La nueva justicia laboral funciona y le cerró el paso al coyotaje: Domínguez Marrufo,” (El Economista, 03/11/2021), <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/La-nueva-justicia-laboral-funciona-y-le-cerro-el-paso-al-coyotaje-Dominguez-Marrufo-20211102-0055.html>.

³³⁷ Jennifer González, “Por Corrupción, pegan juicios laborales a pymes,” *Líder Empresarial*, 22/01/15, <https://www.liderempresarial.com/por-corrupcion-pegan-juicios-laborales-pymes-2/>.

³³⁸ Carlos Mario Sandoval, Alejandro Caro, y Jacqueline Álvarez, “Agenda laboral 2021-2022” (Ciudad de México: EY, 2021), https://www.ey.com/es_mx/webcasts/2021/10/agenda-laboral-2021-2022.

³³⁹ Gerardo Hernández, “Los temas que ocuparan la agenda laboral y el capital humano en 2022,” *Economista*, (05/11/21) <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Los-temas-que-ocuparan-la-agenda-laboral-y-de-capital-humano-en-2022-20211104-0096.html>.

En este sentido, **diseñar un plan para la prevención de conflictos laborales** puede ser de gran utilidad para prevenir la explosión de demandas. Una buena práctica es hacer encuestas de clima laboral y evaluaciones de desempeño de manera periódica, de tal manera que la empresa pueda anticipar riesgos laborales con colaboradores internos o terceros, así como implementar las medidas correctivas necesarias.

En cuanto a juicios mercantiles, **un elemento básico es llevar a cabo una correcta gestión de terceros**. Desde realizar un registro y control de los proveedores, terceros o prestamistas con los que la empresa ha celebrado contratos o convenios, hasta llevar a cabo de forma periódica debidas diligencias³⁴⁰ dirigidas a socios comerciales externos que permitan asegurarse de que el tercero cuente con solvencia financiera y un historial de experiencias probatorias de su capacidad de cumplimiento.

Finalmente, establecer cláusulas de rescisión de contrato con terceros y cláusulas anticorrupción es otra medida para contar con un plan de acción ante un escenario adverso. A través de estos instrumentos las partes detallan en el contrato las razones por las cuales pueden terminar la relación comercial de forma anticipada, por ejemplo, en caso de incumplimiento de pagos, la entrega de productos o servicios fuera de tiempo, actos de corrupción, etc.

Algunas medidas prácticas que pueden implementar las empresas son:

- Mantener un **monitoreo actualizado de la normativa laboral**.
- Identificar **riesgos laborales** que puedan **provocar demandas o juicios laborales**.
- Diseñar un **plan para la prevención de conflictos laborales**.
- Llevar a cabo una correcta **gestión de terceros** a fin de evitar proveedores de alto riesgo.
- Asegurarse de **la solvencia, capacidad de pago y cumplimiento de los socios comerciales**
- Establecer **cláusulas de rescisión de contrato con terceros**.

³⁴⁰ Para saber más consultar el Pilar 7: Gestión de terceros.



2.4 Trámites continuos de operación

Los trámites continuos de operación están presentes en la cotidianidad de las actividades comerciales que lleva a cabo una empresa: vender al gobierno, o solicitar una Manifestación de Impacto Ambiental. La importancia de estos trámites radica en que son clave para la sostenibilidad a largo plazo de una empresa. Por ejemplo, no estar preparado para recibir a destiempo el pago de un servicio ofrecido al gobierno puede ser razón suficiente para que una pyme quede corta de flujo de efectivo e incapaz de seguir operando.

Después de los juicios laborales o mercantiles, los trámites continuos de operación fueron los más vulnerables a la corrupción en el 2020. Por cada 10 mil empresas, hubo 222 experiencias con al menos un acto de corrupción al realizar algún requerimiento dentro de la categoría de trámites continuos de operación.

“En 2020, por cada 10 mil empresas, hubo 222 experiencias de corrupción al realizar trámites continuos de operación.”

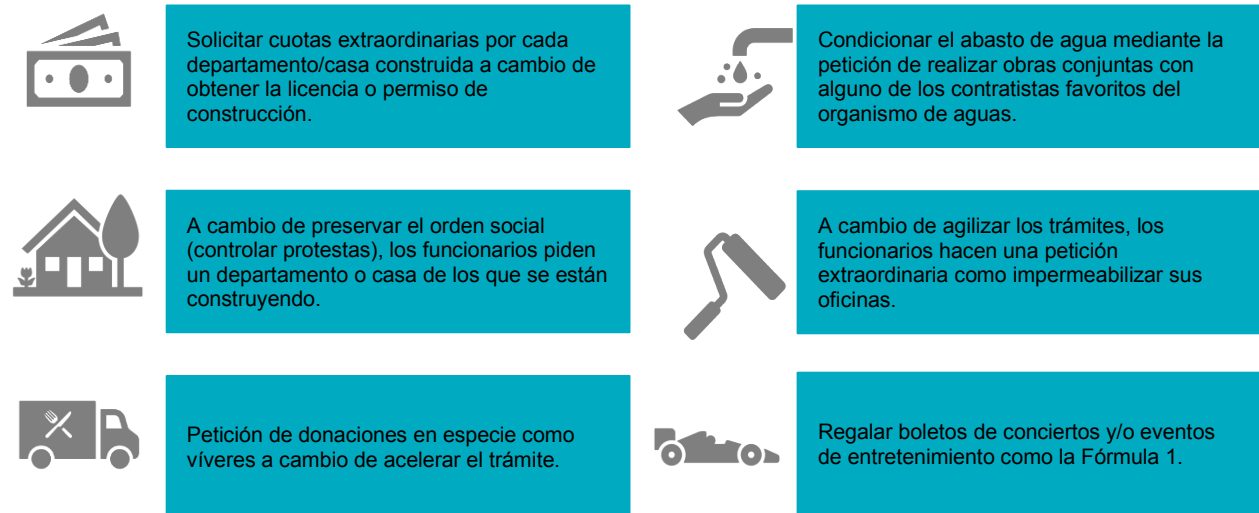
Es complejo rastrear y mapear cada uno de los riesgos de corrupción que pueden ocurrir en los trámites antes mencionados, es tarea de cada empresa identificar sus propios riesgos y de ahí tomar las medidas necesarias. Sin embargo, a continuación, se describen algunos temas recurrentes de corrupción en los trámites continuos de operación.

Corrupción en trámites continuos de permisos de construcción

Tal como se mencionó en el apartado de trámites de apertura, los permisos de construcción están entre el grupo de trámites más vulnerables a esquemas de corrupción. La premura de los tiempos, los altos costos al trámite, y las barreras o complejidades del mismo a menudo propician que surjan esquemas de corrupción como mordidas o pagos no solicitados. Algunas banderas rojas³⁴¹ a las que pueden ser vulnerables las empresas del sector inmobiliario son como las que se muestran en la figura 4.

³⁴¹ “Diagnóstico de la corrupción en el sector inmobiliario” (Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad, 1/01/19), <https://contralacorrupcion.mx/corrupcioninmobiliaria/wp-content/uploads/2019/01/Corrupcion-en-el-Sector-Inmobiliario-PDF-2.pdf>.

Diagrama 4: Faltas administrativas en la emisión de trámites asociados a licencias o permisos de construcción



Fuente: Adaptado de Corrupción en el Sector Inmobiliario, MCCI 2018.

Estas irregularidades pueden calificar como faltas administrativas graves en la emisión de trámites asociados a permisos de construcción³⁴². Ninguno de los elementos anteriores forma parte de los requisitos para la emisión de dichos trámites, por lo que ni el funcionario ni el particular están facultados para llevar a cabo dicho intercambio o solicitud extraordinaria.

Incluso peticiones con un aparente beneficio social, como mejorar las viabilidades y luminarias aledañas, no son obligaciones a las que deberían ceder las constructoras para obtener un trámite satisfactorio³⁴³. Estas acciones sí podrían formar parte de las acciones de un programa de responsabilidad social comunitaria, más no una condición para la obtención del permiso o licencia.

Corrupción en las Manifestaciones de Impacto Ambiental (MIA)

La Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección establece en el artículo 3° la necesidad de realizar una Manifestación de Impacto Ambiental (MIA). Se trata de un estudio técnico y riguroso en el que se debe valorar el impacto ambiental que tendría la construcción de una obra de

³⁴² Ibid.

³⁴³ Ibid.

infraestructura en un entorno ecológico en particular. Sin embargo, en la práctica se sabe que este tipo de trámites pueden estar llenos de vicios, irregularidades y omisiones³⁴⁴.

Debido a su nivel de complejidad, algunas empresas recurren a terceros como consultoras o despachos especializados con capacidades para llevar a cabo dicha evaluación. De elegir esta opción es necesario verificar que no existe un conflicto de interés entre la consultoría que realiza el trámite y el gobierno que lo autoriza, particularmente con algún funcionario de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) (entidad encargada de aprobar este tipo de estudios)³⁴⁵.

Cuando existe un conflicto de interés, es posible perder la objetividad o rigurosidad con la que fue elaborada la MIA, pues se corre el riesgo de que esta haya sido elaborada “a modo” para poder facilitar o acelerar la aprobación del trámite, y con ello, una estimación poco robusta del impacto ambiental.

Las industrias de energía, petróleo y gas, minería, desarrollo inmobiliario, e infraestructura, deben poner atención especial a este tipo de trámites, puesto que son algunos de los sectores más vulnerables a la corrupción. En algunos casos, las construcciones se inician sin contar antes con la MIA, lo cual es un claro incumplimiento a la ley y puede conllevar a clausuras temporales, parciales o totales, así como multas de hasta \$4 millones 344 mil pesos (2020).³⁴⁶

¿Cómo pueden las empresas prevenir la corrupción en los trámites continuos de operación?

En la práctica puede existir cierta confusión entre lo que constituye o no un acto de corrupción. Para algunos, prácticas tan normalizadas como otorgar un incentivo o gratificación a un funcionario podría no ser considerado un acto de corrupción, para otros es claro que sí. En ese sentido, es importante que cada uno de los colaboradores de una empresa esté capacitado en materia de anticorrupción, especialmente en lo que se refiere a interacciones con el gobierno.

³⁴⁴“Corrupción: Uno de los problemas de las Manifestaciones de Impacto Ambiental” (BCS Noticias, May 27, 2014), <https://www.bcsnoticias.mx/corrupcion-uno-de-los-problemas-de-las-manifestaciones-de-impacto-ambientales/>.

³⁴⁵ Ibid.

³⁴⁶ “¿Cuáles son las sanciones por incumplir con la Evaluación de Impacto Ambiental?” (Seguridad Proambiental, 04/05/20), <https://segambiental.com.mx/cuales-son-las-sanciones-por-incumplir-con-la-evaluacion-de-impacto-ambiental/>.

El código de ética puede ser un gran aliado para explicitar qué conductas son esperadas en caso de requerirse un requisito o pago extraordinario. Si esto se acompaña de canales de denuncia internos, los colaboradores pueden ser copartícipes de irregularidades que pasan desapercibidas.

Algunas medidas prácticas que pueden adoptar las empresas para prevenir la corrupción en los trámites continuos de operación:

- **Capacitar tanto a colaboradores y altos directivos** de las empresas de los posibles actos de corrupción que puedan enfrentar al interactuar con gobierno. Desde actos de corrupción tan sutiles como una donación, hasta sobornos y “mordidas” explícitas.
- Realizar una **Evaluación de Riesgos de Corrupción** *ex ante* a la construcción de una obra de infraestructura en particular.
- **Denunciar en los canales internos** cualquier irregularidad o sospecha cometida por un colaborador o empleado de la empresa.

En cuanto a las empresas constructoras o inmobiliarias, realizar una evaluación de riesgos de corrupción *ex ante* al proyecto puede prevenir altos costos de corrupción si se anticipan los escenarios adversos que la empresa podría enfrentar al interactuar con el gobierno. En caso de identificar un potencial funcionario público de alto riesgo, es importante agotar las instancias públicas como contralorías para denunciar públicamente y de forma colectiva a quienes operan con discrecionalidad o mediante abuso de sus funciones.

Riesgos de corrupción en las compras de gobierno

Las compras públicas son uno de los trámites o procedimientos más vulnerables a riesgos de corrupción y en la que confluyen de forma clara las interacciones entre gobierno y empresa. Al ser uno de los trámites de operación de mayor riesgo y complejidad, es necesario darle un enfoque de gestión especial, particularmente las empresas que ofrecen productos o servicios de forma recurrente a organismos públicos.

A continuación, se explican algunas de las prácticas de riesgo más comunes en las compras públicas desde el lado de las empresas.



Favoritismo

Favoritismo: Un proveedor tiene un éxito repentino en el número de contratos o cantidad de recursos obtenidos vía contrataciones públicas. Se trata de empresas con mayor riesgo de ser favorecidas por la administración o funcionario a cargo del proceso de contratación.



Concurso dirigido

Concurso dirigido: Los requisitos están hechos a la medida de una empresa y/o son excesivos para el resto de las participantes. Ocurre normalmente en las licitaciones cuando se invita a menos tres para favorecer a un solo proveedor en específico.



Contratos fraccionados

Contratos fraccionados: Una empresa recibe varios contratos por montos pequeños para evitar el proceso de licitación pública. Se trata de una práctica para evitar competir en un concurso y recibir procesos de compra a través de la adjudicación directa.



Sobrecosto

Sobrecosto: El bien o servicio adquirido cuesta más de lo establecido en el contrato. El sobrecosto puede suponer la práctica intencional de eliminar la competencia al presupuestar una compra con un valor más bajo que el verdadero para lograr que entre dentro de los límites permitidos para llevar a cabo un proceso de excepción³⁴⁷.

³⁴⁷ David, Lamb et al, Agenda de Competencia para un ejercicio íntegro en las Contrataciones Públicas (Ciudad de México: Cofece, 2018), <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/07/CPC-ContratacionesPublicas.pdf>.



Plazos cortos

Plazos cortos: Los plazos del proceso de contratación son menores a los que establece la normatividad. Se trata de una práctica para eliminar o reducir la competencia en licitaciones públicas. Cuando se reducen intencionalmente estos plazos a la vez que se informa de forma previa a un participante, el riesgo de obtener una clara ventaja indebida frente a los demás proveedores aumenta.



Colusión

Colusión: Los proveedores se ponen de acuerdo y simulan competencia. Otro riesgo de corrupción presente en las licitaciones públicas es cuando las empresas deciden previamente quién será la ganadora, por lo que ajustan sus ofertas a dicha decisión.



Empresa fantasma

Empresa fantasma: Un negocio con simulación de operaciones es contratado. Se trata de empresas constituidas con el propósito de recibir contratos del gobierno. No proveen ningún producto o servicio, sino que buscan absorber recursos públicos de forma ilegal. Entre las características que las definen es que suelen ser empresas de reciente creación, aquellas sin domicilio fiscal o con un conflicto de interés con un funcionario de gobierno.

A lo largo de las etapas del proceso de contratación, las empresas también pueden ser víctimas o cómplices de la falsificación de datos, el robo de bienes o materiales, decisiones discrecionales, sobornos, falta de transparencia, tráfico de información, nepotismo, conflictos de interés³⁴⁸. Esto, entre otras cosas, se ve entonces reflejado en el poco interés que tienen las empresas de venderle a gobierno.

De acuerdo con el INEGI, 93% de las unidades económicas en México no tuvo interés de proveer a gobierno mediante concursos o convocatorias de compras públicas³⁴⁹. Descartando aquellas

³⁴⁸ Andrea Catagnola, “Para Prevenir la corrupción en las empresas públicas, primero hay que identificar los riesgos que enfrentan en materia de integridad” (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, 01/06/18), <https://www.cippecc.org/textual/para-prevenir-la-corrupcion-en-las-empresas-publicas-primero-hay-que-identificar-los-riesgos-de-integridad-que-enfrentan/>.

³⁴⁹ INEGI, “Encuesta Nacional De Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental,” INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información, agosto 2022), https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020_presentacion.pdf.

que no tienen productos o servicios que puedan ofrecer al sector público (67%), las principales razones por las que las empresas no desean vender al gobierno son por la necesidad de dar sobornos (10.5%), porque se percibe que los concursos están arreglados (corrupción) (6%), por la demora en los pagos (5%), o los costos elevados para participar (3%).

¿Cómo pueden las empresas prevenir la corrupción en las compras públicas?

Acabar con la corrupción en las contrataciones públicas es asunto del sector público y privado. Sin embargo, en esta ocasión se proponen medidas prácticas que pueden ser implementadas en el corto y mediano plazo por los mismos centros de trabajo.

Más allá del costo económico y reputacional que representa para las empresas, cada vez están más expuestas al escrutinio público y privado de potenciales socios comerciales. En caso de una anomalía, las grandes empresas y/o socios comerciales internacionales podrían repensar o descartar la relación comercial con una pyme por los riesgos de corrupción que esta implica.

Los riesgos de corrupción se pueden presentar en cualquier fase del proceso de contratación (ver figura 5). Desde el ámbito empresarial, la mejor forma de prevenir la corrupción es invirtiendo en integridad.

Diagrama 5: Proceso de contratación y sus posibles riesgos de corrupción



Fuente: Adaptado de Andrea Castagnola, CIPPEC, 2018.

Algunos de los elementos con los que debe contar la estrategia anticorrupción en materia de compras son:

1. **Cláusula anticorrupción.** Es el compromiso anticorrupción a nivel contractual de prevenir la corrupción en todas sus formas. De ofrecer productos o servicios al gobierno, es una buena idea poner particular atención en esta sección.
2. **Comité de ética u oficial de cumplimiento.** Es el encargado interno o área especializada de asegurarse que los contratos con gobierno se cumplan de forma limpia, ordenada y libre de corrupción.
3. **Evaluación de riesgos de corrupción con enfoque en compras públicas.** Es el diagnóstico inicial que deberá determinar el grado de vulnerabilidad a riesgos de corrupción que enfrenta la empresa en materia de contrataciones públicas.
4. **Código de ética.** Debe establecer las políticas y conductas esperadas en materia de conflictos de interés, relación con terceros, uso de datos, bienes y servicios de la empresa, sobornos, fraudes y otros posibles conflictos de interés.
5. **Canales de denuncias.** Son los sistemas de alerta temprana dentro de la empresa. En caso de identificar un acto de corrupción durante el proceso de contratación este debería ser el mecanismo idóneo para alertar.
6. **Controles de pagos.** Las buenas prácticas al momento de efectuar y registrar pagos o celebrar contratos de tal manera que sea posible rastrear e identificar de forma ordenada aquello que se compró o vendió.
7. **Gestión de terceros de riesgo.** Trabajar con el gobierno debe ser considerado como un tercero de riesgo por el tamaño de los recursos económicos que están en juego, el contacto directo con funcionarios públicos y los posibles riesgos de corrupción que puedan surgir. Además, la empresa debe contar con medidas de prevención puntuales en caso de encontrarse en un escenario de impago.

IMCO Propone

Las interacciones público-privadas tienen un impacto no solo en la vida pública, sino también en el entorno competitivo que permite la creación y atracción de nuevas empresas. Es a través de estos puntos de contacto en los que es posible llevar a cabo el inicio de la actividad comercial y la operación continua de la misma.

Para prevenir la corrupción en estas interacciones las empresas, por un lado, tienen un papel que cumplir al asumir una postura sólida en materia de integridad. Sin embargo, para lograr una estrategia más robusta el gobierno debe eficientizar los trámites y servicios mediante políticas de mejora regulatoria progresivas, la digitalización de trámites y más medidas encaminadas a la simplificación de las interacciones público - privadas.

A los gobiernos:

- **Impulsar la mejora regulatoria en los trámites y servicios públicos para reducir costos, tiempos y otras barreras técnicas.** No basta con tener trámites en línea, es importante contar con portales funcionales que eliminen las barreras e interacciones que propician el pago de sobornos para cortar el camino en la obtención de los trámites.
- **Actualizar periódicamente los sitios oficiales donde se publica de forma unificada la información de trámites, pagos y servicios de gobierno.** Si bien www.gob.mx cumple en parte con la unificación de información pública, aún existen trámites que deben ser consultados en otros portales, en ocasiones desactualizados, lo cual hace más compleja la obtención de información y la realización del trámite.
- **Ampliar la información disponible de los proveedores de gobierno y facilitar la inscripción en el Registro Único de Proveedores y Contratistas.** Los campos públicos actuales del registro de proveedores de gobierno no contienen información detallada del giro de la empresa, los socios, accionistas y representantes legales. Por lo tanto, ampliar el registro de estos datos permitiría que las dependencias realicen una investigación de mercado completa y aseguren la contratación de proveedores con capacidad de cumplimiento. Además, el proceso de registro es un trámite complicado y con pocos beneficios para las empresas.

A las empresas:

- **Identificar los puntos de riesgo más comunes que existen entre su empresa y gobierno.** Esto puede realizarse mediante una evaluación de riesgos de corrupción, a fin de estimar el grado de vulnerabilidad al que están expuestos, así como las medidas de mitigación necesarias.
- **Operar y actualizar su programa de cumplimiento.** La mejor herramienta que tienen las empresas para combatir la corrupción desde su lado es apostando por la cultura de integridad dentro de su organización. Contar con un programa de cumplimiento, el código de ética o los canales de denuncia son algunos de los elementos básicos.