



consejo coordinador empresarial

The background of the cover features a close-up photograph of two hands shaking in a firm grip, symbolizing agreement or partnership. The hands are wearing dark blue business suits. The image is partially covered by a diagonal green band that serves as a background for the title.

MANUAL DE INTEGRIDAD



ÍNDICE

Objetivo	2
Introducción	3
Primeros pasos para diseñar e implementar un programa de integridad	8
Comunicación del proyecto	9
Análisis de riesgo	10
Diseñar un programa de integridad	16
Definir y redactar políticas de integridad	16
Implementar controles internos	20
Establecer mecanismos de monitoreo y supervisión	24
Planear una estrategia de comunicación y capacitación	25
Establecer un sistema de detención y denuncia de violaciones	27
Incentivos y sanciones	28
Notas importantes para implementar un programa de integridad	30
10 razones por las cuales fallan los programas de integridad	31
PYMES	32
Herramientas	33
Fuentes bibliográficas	42
Anexos	44



OBJETIVO

El Manual de Integridad es una guía que va a permitir y facilitar que las empresas mexicanas de todos los sectores, regiones y tamaño adopten un programa de integridad de conformidad con estándares internacionales y en plena sintonía con el Código de Integridad y Ética Empresarial. De igual manera, se hace un especial énfasis en los retos y ventajas que tienen las pequeñas y medianas empresas en la adopción de controles anticorrupción, incluyendo un capítulo de herramientas gratuitas que las mismas tienen a su alcance.

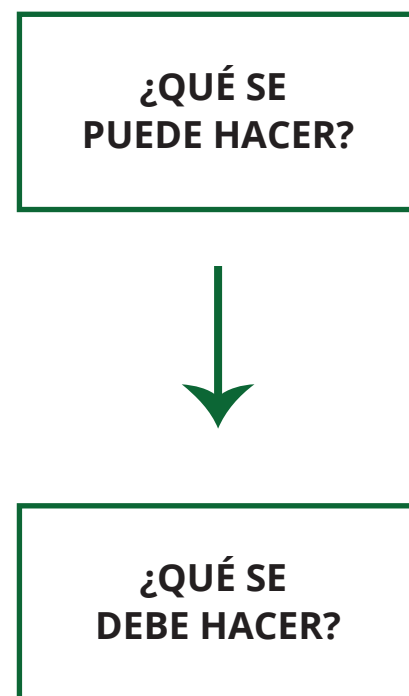
¿Por qué no entrarle a la corrupción?

Hoy en día cada vez más compañías están invirtiendo en su cultura organizacional. Se ha comprobado que existe una fuerte correlación entre estos temas y un mayor crecimiento y sustentabilidad. El principal enfoque es la promoción de valores y comportamiento ético y no precisamente en políticas y procesos de integridad (lo que es comúnmente conocido como *compliance*). No obstante, estos últimos van de la mano; una cultura ética no se materializa sin políticas y procedimientos de integridad y a su vez estas no significan nada sin ética y valores. En este sentido, podríamos decir que los procesos y políticas de cumplimiento son el medio para llegar al fin: un comportamiento ético por parte de las empresas en México.

Tener un programa de integridad eficiente no sólo reduce el riesgo de que se cometan actos de corrupción en una organización, sino que reduce la posibilidad de que se cometan otro tipo de actos indebidos, fortaleciendo la cultura organizacional de una empresa, sin importar su tamaño, garantizando así

su sustentabilidad y previniendo riesgos y contingencias a largo plazo.

El objetivo es transformar la forma de pensar de los colaboradores de una organización para pasar de:



¿Cuánto les cuesta la corrupción a los mexicanos?

Las estimaciones que calculan los costos económicos de la corrupción en México van desde

EL

2% (Foro Económico Mundial)

AL

10% (Organización de Estados Americanos)

Si nos fuéramos con la estimación más conservadora del 2%, en México se gastan en corrupción

363 MIL MILLONES DE PESOS AL AÑO

lo que equivale a la mitad del presupuesto anual del IMSS.

Además de los enormes costos económicos que impone la corrupción, las organizaciones se encuentran frente a grandes riesgos reputacionales y legales derivados de ella. De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental del INEGI del 2015:

29%

de los ciudadanos opinan que los empresarios incurren en prácticas de corrupción de manera muy frecuente

38%

de manera frecuente

20%

de manera poco frecuente

4%

manifestó que los empresarios nunca incurren en prácticas corruptas.

RIESGOS LEGALES DE LA CORRUPCIÓN


Marco Jurídico Internacional

El concepto de corrupción y sus implicaciones hasta hace algunos años eran materias poco exploradas por la comunidad internacional. No fue sino hasta los años 90 que diversos organismos internacionales tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tomaron la iniciativa de atender el problema de la corrupción en el mundo. En consecuencia, México celebró y se comprometió a cumplir con la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (9 diciembre de 2003), la Convención Interamericana para combatir la Corrupción (29 de marzo de 1996) y la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales (17 de diciembre de 1997). Mediante la firma de estos tratados, México -al igual que los demás países participantes- se obligaron principalmente a:

- 1 Mejorar su ordenamiento jurídico en materia de corrupción;

- 2 Implementar medidas que prevengan la corrupción;
- 3 Crear códigos de conducta para entes públicos y privados;
- 4 Imponer sanciones a los particulares;
- 5 Fomentar la participación de la sociedad;
- 6 Sancionar a funcionarios públicos y empresas que incurran en alguna práctica corrupta, entre otras.

Los Tratados Internacionales en materia de corrupción son muy importantes, pues, además de ser un tema de interés común, su estudio y observancia tienen implicaciones jurídicas. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 133 establece que los Tratados Internacionales que sean celebrados por el Poder Ejecutivo y ratificados por el Senado son Ley Suprema de la Unión. Es decir el contenido de los tratados es de observancia obligatoria, apenas a nivel inferior de la propia Constitución y de manera paralela a las leyes federales y locales.



En cuanto a los riesgos legales derivados de legislaciones en otros países, sin prejuzgar sobre la legitimidad para la aplicación de normas de manera extraterritorial, Estados Unidos cuenta con la Ley de Prácticas Antisoborno en el Extranjero, *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). Esto es de suma relevancia para una organización cuyas actividades se realizan en México pero que tiene nexos con Estados Unidos, ya que el FCPA es una ley con alcance extraterritorial. Esto quiere decir que las autoridades de EUA pueden extender su aplicación a un acto de corrupción cometido en el extranjero con, por ejemplo, el simple hecho de que un correo electrónico relacionado hubiere pasado por servidores estadounidenses o los fondos por algún banco de dicha nacionalidad. A enero de 2017, siete de las diez sanciones más importantes que en esta materia ha impuesto el gobierno de Estados Unidos, han sido a empresas de origen no estadounidense.

Estados Unidos no es el único país con este tipo de legislación. Otros de nuestros principales socios comerciales tienen

legislaciones similares, tales como el Reino Unido que cuenta con el *UK Bribery Act* y Francia con la *Ley Sapin II*, entre otros.

Marco Jurídico Nacional

Recientemente, los legisladores en México reconocieron la importancia de ampliar las responsabilidades legales en las que las personas morales pueden incurrir derivado de actos de corrupción. En particular, la Ley General de Responsabilidades Administrativas –la famosa Ley 3 de 3, que entró en vigor en julio de 2017– establece que las personas morales serán acreedoras de sanciones administrativas por su participación en actos de corrupción, que van desde multas económicas hasta posibles disoluciones, sin excluir la posibilidad de sanciones civiles y penales. La gravedad de la sanción dependerá del nivel de participación de la organización en el acto, los beneficios obtenidos y la existencia de programas de integridad.

De igual manera, derivado del Código Nacional de Procedimientos Penales y de las modificaciones al Código Penal Federal publicadas a mediados de 2016, hoy en día las empresas mexicanas podrán incurrir en responsabilidad penal derivada de su participación en diversos delitos -incluyendo, sin limitar, el cohecho y el tráfico de influencias-.

Esta responsabilidad es independiente de aquella que se le pudiere imputar a las personas físicas al interior de la organización que materialmente hubieren pagado el soborno o a los miembros del Consejo de Administración que permitieron dichas conductas. De igual forma, las autoridades judiciales en materia penal consideran como atenuante, entre otras cosas, contar con un órgano de control permanente que vigile y monitoree el cumplimiento de las leyes a las cuales se encuentra sujeta la organización. Con esto, las sanciones penales podrían llegar a reducirse hasta en una cuarta parte.

PRIMEROS PASOS PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD

Implementar un programa de integridad no sólo reduce los riesgos legales, financieros y reputacionales de una organización, sino que fortalece el compromiso de los directivos de salvaguardar los activos de la organización y proteger a sus socios, colaboradores, proveedores, clientes e inversionistas de consecuencias negativas.

Cambios externos a las organizaciones (modificaciones al marco jurídico, nuevos jugadores en el mercado, entre otros) así como cambios internos (ampliación de la línea de negocio, aumento de personal, por ejemplo) pueden tener efectos en la eficacia del programa de integridad. Por lo que revisar de manera periódica la efectividad, eficiencia y sostenibilidad de dicho programa es esencial.

Modelo de administración de Global Compact de la ONU- Programa de Integridad



Este modelo está representado por un círculo ya que es un proceso cíclico, esto implica que se debe de repetir con cierta periodicidad, de tal manera que el programa esté actualizado y mitigue los riesgos de una organización en todo momento.

1 COMUNICACIÓN DEL PROYECTO

Se debe definir:

- 1 La estrategia en la que los directivos de la organización van a transmitir a todos los colaboradores la importancia de implementar un programa de integridad.
- 2 El nivel de tolerancia de corrupción en la organización¹. Empezando por establecer cuál es su definición de corrupción.

Definición de Corrupción

Por temor a excluir alguna conducta indebida, a la fecha no existe todavía un consenso internacional sobre una definición de corrupción. Sin embargo, la definición más utilizada es la de “abuso del poder público para beneficio privado”.²

La recomendación de organizaciones civiles como Mexicanos Contra la Corrupción e Impunidad, A.C. es ampliar esta definición a fin de incluir actos de corrupción cometidos en el ámbito privado. Para esto, la corrupción es el abuso de cualquier posición de poder

pública o privada, con el fin de generar un beneficio privado indebido, a costa del bienestar colectivo o individual.³

Definir la corrupción es un reto. Una alternativa para las organizaciones, es describir de manera sencilla las conductas consideradas como corruptas e indeseadas por la misma. Algunos ejemplos de las conductas más comunes son:

- ▶ El pago de sobornos
- ▶ La entrega de pagos facilitadores
- ▶ El tráfico de influencias
- ▶ Actuación de un conflicto de intereses
- ▶ Participación ilícita en procedimientos administrativos
- ▶ Contratación indebida de funcionarios públicos
- ▶ Colusión

1 Criterios para pagos facilitadores, corrupción indirecta a través de proveedores y terceros, corrupción entre particulares.

2 Rose-Ackerman 1999, 91. Ver discusión en: “The World Bank Group 1997, 8-12.

3 María Amparo Casar, “Anatomía de la Corrupción”, 2ª edición, 2016, 11-12.

2 ANÁLISIS DE RIESGO

Un programa de integridad debe ser diseñado a la medida, a fin de reflejar los riesgos particulares de cada organización. En este sentido, se deben de analizar los riesgos inherentes al giro y ubicación del negocio, las circunstancias, el entorno, la cultura organizacional, así como el tamaño de la organización.

“Un análisis de riesgo implica una variedad de mecanismos que organizaciones utilizan para calcular la probabilidad de que se cometan al interior o al exterior diversos actos de corrupción y el efecto que dichos actos de corrupción puedan tener.” Concepto de Análisis de Riesgo de Global Compact de la ONU.

Para llevar a cabo dicho análisis se requiere conocer a profundidad la organización y entender el ambiente que la rodea. Así como conocer si ya existen mecanismos de prevención anticorrupción y la efectividad de los mismos.

No existe una sola forma de conducir un análisis de riesgo.

La estrategia para hacerlo depende del tamaño y los riesgos de cada organización. Un análisis de riesgo puede ser tan simple o complejo como la organización lo desee o necesite.

2.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- 1 Revisar y analizar la información ya generada por la organización. Información de los colaboradores, reportes de la organización, su misión, visión, metas, lista de proveedores y clientes, actividades, procedimientos ya existentes, incidentes anteriores de corrupción en la organización o en el sector, entre otros.
- 2 Elaborar y conducir entrevistas a los colaboradores. Cada cuestionario deberá ser adaptado al área en específico de que se trate. Dependiendo del tamaño se podrán conducir entrevistas en línea o en persona.

Se recomienda que se conduzcan entrevistas personales con ciertos colaboradores claves. No se debe de excluir de dicho proceso a los altos directivos.

Es importante tomar nota y dedicar unos minutos para explicar el objetivo de la entrevista antes de comenzar la misma. De igual manera, se deberán de buscar respuestas medibles y estandarizadas utilizando valores que puedan ser analizados con mayor facilidad.

— Por ejemplo:

Pregunta:

¿Qué porcentaje del éxito de tu trabajo depende de la discreción/decisión de funcionarios públicos?

Respuesta:

- a. < 10 %
- b. 10 % - 25 %
- c. 26 % - 50 %
- d. 51 % - 75 %
- e. > 75 %

Una guía de temas para las entrevistas se adjunta al presente Manual como Anexo A.

3 Elaborar y realizar una encuesta anónima. Esto permite recibir respuestas más honestas, ya que muchas veces los colaboradores se sienten intimidados durante las entrevistas y no son 100% francos en sus respuestas. Las preguntas más sensibles son las que se deben incluir en la encuesta anónima.

— Por ejemplo:

¿Has pagado algún soborno en los últimos 5 años?

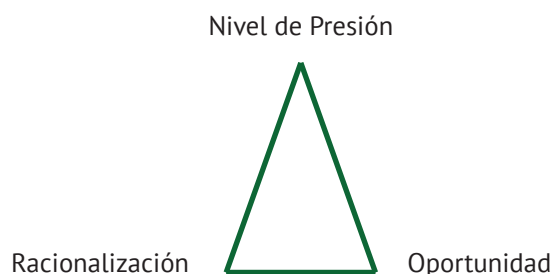
2.2 CONOCER A LA ORGANIZACIÓN

- 1 Preparar los perfiles de cada puesto. Incluir perfil, actividades, funciones y responsabilidades de cada puesto.
- 2 Definir las cadenas de mando. ¿Cómo se toman las decisiones en las áreas?
- 3 Identificar áreas y puestos de mayor riesgo.

2.3 CALIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO

Una guía para calificar los factores de riesgo se adjunta al presente Manual como Anexo B.

Triángulo de Donald Cressey⁴



Nota: Para este análisis no se deben de tomar en consideración los posibles controles ya existentes en la organización.

Existe cierta subjetividad en la calificación de los riesgos. Es probable que las experiencias y el historial de los colaboradores puedan influir en su valoración. Se recomienda que participe más de una persona en este proceso de evaluación. En caso de que un punto de vista resulte demasiado dominante, al grado de que los resultados sean dudosos, se recomienda consultar a un tercero que pueda ser 100% objetivo.

Las conductas que se van a analizar varían entre organizaciones dependiendo sus actividades y giros.

— Por ejemplo:

- 1 Pagos indebidos a funcionarios públicos;

- 2 Recepción y entrega de regalos a funcionarios públicos;
- 3 Hospitalidad y entretenimiento de clientes;
- 4 Conflictos de intereses;
- 5 Recepción por comisiones en los servicios contratados por la organización, entre otros.

2.4 CALIFICAR LA PROBABILIDAD DE QUE OCURRA CIERTO ACTO DE CORRUPCIÓN

Aquí algunos factores que se deben tomar en cuenta:

- 1 El índice de percepción de corrupción del lugar donde lleva a cabo sus operaciones la organización;⁵
- 2 La naturaleza de la transacción (involucra a un funcionario público, grado de discrecionalidad del funcionario público);
- 3 ¿Existen antecedentes de que esto hubiera sucedido anteriormente en la organización?;
- 4 ¿Existen antecedentes de que esto sea común en la industria?;
- 5 ¿Cuál es la cultura o nivel de aceptación de dicha conducta?;

⁴ También conocido como Triángulo del Fraude Ejecutivo. Explica las razones por las cuales un colaborador puede cometer un fraude o en este caso un acto de corrupción al interior de la organización

⁵ Se recomienda consultar el Índice de percepción de corrupción publicado por Transparencia Internacional: <https://www.transparency.org/>

6 ¿Qué tan compleja es la actividad corrupta? ¿A cuántas personas de la organización se debe involucrar?

Las probabilidades de que sucedan ciertas conductas pueden variar entre cada área o entre diversas sucursales si las mismas se encuentran en localidades con contextos diferentes.

2.5 CALIFICAR EL IMPACTO PARA LA ORGANIZACIÓN DE CIERTO ACTO DE CORRUPCIÓN

Tomar en consideración los impactos:

- ▶ Reputacionales (evaluar daños en medios).
- ▶ Financieros.
- ▶ Legales (considerar leyes extraterritoriales).
- ▶ Así como con accionistas, clientes, proveedores y colaboradores.

Aquí algunos factores que se deben tomar en cuenta:

- 1** ¿En su caso, qué impactos han tenido incidentes pasados de corrupción en la organización?
- 2** ¿Qué impactos han tenido incidentes pasados de corrupción en otras organizaciones del sector?
- 3** ¿Cuál es el monto aproximado de cualquier posible sanción? ¿En qué tipo de sanciones se puede llegar a incurrir?

4 ¿Cuáles pueden ser las posibles consecuencias de sufrir restricciones gubernamentales para crecer o expandirse?

5 ¿Qué impactos pueden sufrir los estados financieros de la organización?

6 ¿Cuál es el impacto que puede sufrir la organización en sus relaciones con sus clientes y proveedores -dificultades en el reclutamiento-?

7 ¿Qué legislación le es aplicable a la organización?

Riesgo inherente

Una vez que se implementen controles puede todavía existir algo de riesgo. Este es el riesgo inherente residual a la organización. Este riesgo deberá ser evaluado y discutido desde una perspectiva de negocios entre los altos directivos de la organización, el departamento legal, el oficial de cumplimiento y los operadores.

Este riesgo puede ser determinado cualitativamente o cuantitativamente como un factor del análisis de riesgo y de probable impacto de cada acto de corrupción.

Calificar el riesgo de la organización por área.

Descripción	Calificación	%	Calificación
Mínima probabilidad de existir actividades corruptas	Muy difícil de perpetrar incluso sin controles	< 10%	1
Baja probabilidad de existir actividades corruptas	Difícil de perpetrar incluso sin controles	10 % - 25 %	2
Algo de probabilidad de existir actividades corruptas	Moderadamente complicado de perpetrar sin controles	26 % - 50 %	3
Considerable probabilidad de existir actividades corruptas	Fácil de perpetrar sin controles	51 % - 75%	4
Alta probabilidad de existir actividades corruptas	Muy fácil de perpetrar sin controles	> 75 %	5

2.6 DOCUMENTOS A PREPARAR

- 1 Análisis de riesgo.
- 2 Encuestas para todos los colaboradores de la organización.
- 3 Encuestas anónimas.
- 4 Perfiles de cada puesto junto con el organigrama que muestre los mandos de control en la toma de decisiones.
- 5 Mapa de calor. **Un ejemplo de mapa de calor se adjunta al presente Manual como Anexo C.**

Elementos esenciales de un análisis de riesgo:

- 1 El apoyo de los directivos o altos ejecutivos de la organización es esencial.
- 2 Comunicación acertada. Es importante que se transmita la importancia y el objetivo del análisis de riesgo y se solicite la cooperación de todos los colaboradores de la organización.
- 3 Se tiene que documentar el análisis de riesgo, así como su planeación, ejecución, y los resultados.
- 4 Antes de comenzar un análisis de riesgo, se deben considerar las tareas y responsabilidades de cada participante. Es importante que en el análisis del riesgo inherente estén involucradas personas familiarizadas con los procesos impactados por el posible acto de corrupción que se está analizando. Se puede circular una encuesta donde varias de estas personas califiquen el riesgo inherente de un acto de corrupción en específico y llegar a una calificación consensuada.
- 5 Independientemente de que el análisis de riesgo anticorrupción esté alineado con el análisis de riesgo de otras materias, tiene alto valor agregado que dicho análisis se conduzca de manera individual y separada a los demás temas.
- 6 Realizar sesiones de intercambios de ideas entre colaboradores de la organización puede ser muy productivo para diseñar una estrategia para el análisis de riesgo.
- 7 El sistema de incentivos de la organización debe ser tomado en consideración en el análisis de riesgo.

3 DISEÑAR UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD

En base al resultado del análisis de riesgo se determinan las políticas y controles de integridad que serán implementadas en una organización. Estos se materializan en un código de conducta y en manuales de procedimientos, entre otros documentos que formarán parte del programa de integridad, según sea el caso. Para lo anterior, es importante considerar lo que establecen los artículos 24 y 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas y normatividad relacionada.

3.1 DEFINIR Y REDACTAR POLÍTICAS DE INTEGRIDAD

CÓDIGO DE CONDUCTA

Las políticas de una organización se van a materializar en un código de conducta. El código de conducta no se limita a políticas de integridad. También incluye temas referentes al acoso sexual, confidencialidad, respeto a derechos humanos y al medio ambiente, correcto uso de los activos de la organización, sistemas de información, protección de privacidad, conductas anti-competitivas,

entre otros que la empresa considere estratégicos para la permanencia y reputación de la misma.

Cada código de conducta debe ser redactado o adaptado a cada organización. Existen varios modelos en los que las organizaciones se pueden basar, sin embargo, las conductas reguladas deben reflejar la realidad de la organización. Muchas cámaras empresariales tienen “códigos de conducta modelo”, que pueden ser una muy buena base para las organizaciones.

Es esencial que el Código de Conducta sea claro, corto y de fácil comprensión.

En esta sección proponemos un estándar general para ser utilizado de guía por las organizaciones al momento de definir sus políticas de integridad. Esta lista de conductas no es limitativa; se deberán de incluir todas aquellas inherentes al giro y nivel de riesgo de la organización. Al momento de personalizar las políticas a la organización es básico tomar en consideración el resultado del análisis de riesgo.

Ver Sección 2, más arriba.

Sobornos

Se debe de prohibir de manera explícita el pago de sobornos en todas sus formas. De igual forma, se debe dar certeza de que ningún colaborador va a sufrir represalia alguna por negarse a dar un soborno, incluso si se pierde algún negocio o beneficio para la organización.

Regalos y gastos de viaje

La entrega de regalos debe:

- Ser consistente con una práctica común dentro del sector
- No tener un valor sustancial
- No tener el propósito o resultado de influir en la actuación de un funcionario público; o de un colaborador en sus funciones dentro de una empresa. El momento en el que dicho regalo se entrega es clave para determinar la intención del mismo
- De no ser mal interpretada como un soborno o implicar un posible conflicto de intereses
- No ser violatoria de las leyes aplicables
- No afectar la imagen de la organización por la divulgación de la recepción del mismo

La entrega de material promocional de las organizaciones tal como camisetas, tazas, agendas, entre otros, son regalos totalmente aceptables así como una práctica común para promocionar los servicios o productos de una organización.

Se debe de prohibir la recepción de regalos en efectivo o que tengan como propósito o resultado influir en la actuación de un colaborador en sus funciones dentro de la empresa, ya sea que el mismo sea de parte de un particular o de un funcionario público. De igual manera se debe prohibir la recepción del regalo si este podría malinterpretarse como un soborno.

Resulta igual de importante prohibir tanto la recepción como la entrega de regalos indebidos, ya que, de lo contrario, se manda un mensaje contradictorio en la organización.

Se debe de fijar un sistema mediante el cual se transparente la entrega o recepción de cualquier regalo o donación realizada o recibida por la empresa o sus colaboradores.

Con independencia del estándar referido anteriormente, cabe mencionar que cuando se trate de regalos a funcionarios

públicos, se deberán de observar las leyes vigentes en todo momento.

Comisiones

Se debe de prohibir la recepción de comisiones o de cantidad alguna de dinero derivado de la contratación de servicios por parte de la organización. De igual manera, se debe de prohibir la oferta de dichas comisiones o cantidad alguna por la contratación de los servicios de la organización a cualquier cliente.

Entretenimiento

Muchas relaciones de negocios se forman en comidas o eventos de entretenimiento. Esto es una práctica común que debe ser monitoreada por las organizaciones. Estos eventos deben:

- ▶ Cumplir con la legislación aplicable a la organización, sobre todo tratándose de funcionarios públicos
- ▶ Tener un propósito estrechamente relacionado con la promoción de la organización o sus productos
- ▶ Ser apropiados y razonables de acuerdo a prácticas comunes del sector
- ▶ Registrarse adecuadamente en los registros contables de la organización

Se debe prohibir la invitación a eventos cuyo propósito o resultado sea influir en la actuación de un colaborador en sus funciones dentro de la empresa, ya sea que el mismo sea de parte de un particular o de un funcionario público.

Contribuciones políticas

El artículo 401 de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales prohíbe explícitamente que las organizaciones realicen aportaciones a partidos políticos o sus candidatos.

En este sentido, además se deben de prohibir las contribuciones políticas indirectas por parte de la organización a través de sus colaboradores o directivos. Sujeto a respetar la libertad política de toda persona, se debe incluir la obligación de informar a la organización sobre cualquier aportación política a partidos políticos o candidatos que pudieran tener influencia en los negocios de la organización. Y en tal caso, sin violar la normatividad, debe fijarse un límite que deba de ser divulgado; dicha cantidad dependerá del tamaño y actividades de cada organización. Lo anterior, sin perjuicio del cumplimiento de normas accesorias, tal como el registro de proveedores de partidos políticos.

Pagos facilitadores

Los pagos facilitadores son pagos a funcionarios públicos con el objetivo de expeditar algún trámite gubernamental de rutina. Estos pagos se deben prohibir en su totalidad, ya que en México son ilegales.

Donaciones y patrocinios

Las organizaciones deberán cerciorarse de que las donaciones que realicen no sean una forma de encubrir algún soborno. Deberán asegurarse que los fondos donados van a ser destinados al propósito último para el cual fueron solicitados. En adición, deberán establecer políticas para confirmar si la asociación beneficiada está relacionada de manera directa o indirecta con algún funcionario público o gobierno, en cuyo caso, se deberán de tomar las medidas apropiadas para mitigar cualquier apariencia de soborno o conducta indebida.

Salvo que se considere que la vida de algún colaborador de la empresa se encuentra en peligro, se deben transparentar y publicitar las donaciones realizadas por la empresa, ya sea a asociaciones sin fines de lucro o a gobiernos locales o federales.

Conflictos de intereses existentes o aparentes

Existe un conflicto de intereses real o aparente, cuando los intereses de una persona, los de su familia o terceros relacionados (donde exista un vínculo afectivo o personal) complican su toma de decisión o comprometen su actuación eficiente y objetiva.

En que caso de que existiera un conflicto de intereses real o aparente, el afectado deberá de excusarse de participar en dicho asunto y deberá reportarlo a la organización de manera inmediata, de conformidad con lo que establece el programa de integridad de la organización.

En caso de que se contrate a familiares directos de los colaboradores o directivos de la organización, se deberá justificar que cuentan con las calificaciones, desempeño y credenciales suficientes para el puesto y no debe existir ninguna relación de dependencia laboral directa entre el colaborador y dicho familiar.

Actividades profesionales fuera de la organización

Se debe prohibir que los colaboradores acepten otros encargos que puedan presumir algún conflicto de intereses con la organización. En caso de tener alguna duda respecto de si una actividad está permitida, el colaborador deberá consultar el tema con su superior inmediato o en su caso con el oficial de cumplimiento de la organización, a fin de poder evaluar la situación y mitigar cualquier posible conflicto de intereses.

Prácticas anticompetitivas

Se debe prohibir cualquier colusión o comportamiento indebido en relación con los competidores de la organización que lastimen la libre competencia.

Denuncias y cooperación con autoridades

Se debe promover la denuncia de actos ilegales ante las autoridades correspondientes, así como la cooperación con las mismas en caso de investigaciones o juicios relacionados con actos de corrupción.

3.2 IMPLEMENTAR CONTROLES INTERNOS

El reto principal en implementar controles internos es encontrar un balance. Tener controles excesivos puede impactar negativamente a la cultura organizacional de una empresa al sugerir una falta de confianza en los colaboradores, así como entorpecer los procesos comerciales. Sin embargo, si los controles son insuficientes, la empresa queda vulnerable ante la corrupción.

Controles en Recursos Humanos

Se debe:

- 1 Contratar a colaboradores con base en sus capacidades, habilidades y credenciales profesionales y criterios objetivos de contratación y en sus conexiones personales;
- 2 Informar a los candidatos sobre el programa de integridad. Se recomienda que firmen compromisos de integridad antes de ser contratados;
- 3 Certificar -mediante exámenes periódicos- que los colaboradores entienden el programa de integridad y el código de conducta así como las consecuencias legales y reputacionales directas e indirectas de no cumplir con dichos lineamientos;

Se debe prohibir:

- 1 La contratación de exfuncionarios públicos en contravención a lo que establece la ley;
- 2 La implementación o contratación de estructuras fiscales que tengan como objetivo principal la evasión de las obligaciones patronales de las organizaciones.

Tomar en cuenta el respeto de los derechos fundamentales en todos los aspectos relacionados con los colaboradores y demás personas con las que interactúa la empresa.

Estas políticas de ninguna manera autorizarán discriminación alguna motivada por origen, género, edad, condición social, preferencias sexuales, salud o religión.

Controles Financieros

Se debe prohibir la:

- 1 Anotación de partidas fuera de libros o la existencia de cuentas o servicios inexistentes que no se prestaron a la organización;
- 2 Anotación de registros imprecisos;
- 3 Compra de facturas;

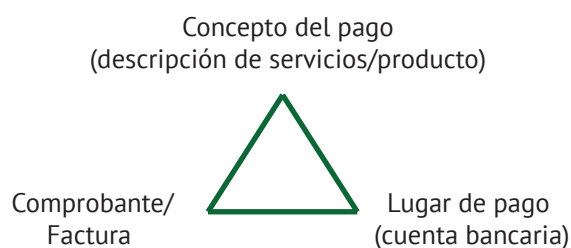
- 4 Destrucción de documentos y registros antes del plazo que establece la ley;
- 5 Existencia de registros contables electrónicos de fácil manipulación o modificación;

Se debe procurar:

- 1 Reducir, en la medida de lo posible, los pagos en efectivo o a cuentas fuera del lugar de constitución del proveedor;
- 2 La implementación de sistemas de pago donde al menos dos personas de diferentes áreas autoricen pagos o el alta de proveedores, según sea el caso;
- 3 Establecer sistemas independientes de auditoría donde se evalúe la confiabilidad de los controles internos y estos se reporten a los altos directivos;
- 4 El correcto almacenamiento de los registros contables;

Los pagos en efectivo representan áreas de riesgo, por lo que se deben implementar controles específicos que permitan justificar y documentar dicha forma de pago.

Triángulo de la integridad



Controles con proveedores y socios comerciales.

De acuerdo con la 7ª Encuesta de CEO de PricewaterhouseCoopers de 2016,

67% de los casos detectados de corrupción en las empresas inició por pagos indirectos a través de socios comerciales, clientes o proveedores.

Para blindar a la organización contra estas prácticas, es fundamental aplicar controles en dicho sentido.

1 Conocer a tus proveedores y socios comerciales. Llevar a cabo una pequeña auditoría a los proveedores y socios comerciales de la organización. La profundidad de dicha auditoría dependerá de los resultados del análisis de riesgo correspondiente. En adición, visitas físicas a los lugares de trabajo, así como búsquedas en internet son herramientas muy útiles para prevenir asociaciones indeseadas.

Una guía de preguntas y de focos rojos a considerar durante la conducción de estas auditorías se adjunta al presente Manual como Anexo D.

2 Documentar por medio de contratos las relaciones comerciales con proveedores o socios comerciales. Es esencial que se documenten las relaciones comerciales: ¿Cuál es el servicio que se va a prestar o el bien que se va a entregar?, ¿Cuáles son las condiciones de pago?, ¿Cuál es la justificación comercial para contratar al proveedor?

3 Incluir cláusulas en los documentos legales. Esto resulta esencial en un programa de integridad; ya que reduce el riesgo de que se cometan actos de corrupción en nombre o beneficio de la organización.

Se adjunta al presente Manual, cláusulas anticorrupción modelo elaboradas por Mexicanos Contra la Corrupción e Impunidad como Anexo F. De igual manera, la Cámara de Comercio Internacional (ICC) propone cláusulas modelo. Ver Sección 5, más abajo.

4 Códigos de conducta especializados.

Organizaciones de mayor tamaño suelen elaborar un código de conducta aplicable exclusivamente a sus proveedores o socios comerciales. Esto ha resultado muy eficiente, ya que muchas de las disposiciones incluidas en los códigos de conducta de las organizaciones no les aplican a estos terceros.

5 Selección de proveedores. Establecer procesos objetivos de selección de proveedores. Ya sea que en el proceso se involucren a diferentes áreas o personas o que se presenten varias cotizaciones para el mismo servicio o producto.

6 Contratación de asesores legales.

Cuando se presenta un evento que requiera la contratación de una asesoría externa de carácter legal, el consejo de administración, el director general, el abogado general interno o cualquier otro órgano o funcionario de la organización que designe a un abogado externo asume una gran responsabilidad.

En muchas ocasiones la libertad o el patrimonio están en juego en los asuntos jurídicos que se le encomiendan a un abogado. Pero también, como asesor externo, el abogado tiene en sus manos la reputación empresarial de su cliente frente a su contraparte, las autoridades, y la sociedad.

La contratación de un abogado representa retos que no son comunes a otros proveedores: sus servicios no suelen ser fácilmente reemplazables y al ser personalísimos siempre traen la marca del abogado que desempeña el encargo. Asimismo, una vez asignado un asunto, siempre será complicado y costoso sustituir a quien lo ha tomado de manera originaria, dado el conocimiento y las estrategias que dicho representante planteó al principio del asunto.

Como Anexo E del presente Manual de Integridad se adjuntan los lineamientos recomendados para la contratación de un abogado externo.

3.3 ESTABLECER MECANISMOS DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN

Estos mecanismos van a permitir identificar las fortalezas y debilidades de un programa de integridad, de tal manera que se pueda mejorar el programa de manera continua a fin de que sea un programa vivo que forme parte del día a día de una organización.

En el mundo real, no sólo existen personas buenas o malas. Detrás de cada problema de integridad existe una historia. Esto no es una justificación, sin embargo, hay que entender que las personas en muchas ocasiones toman decisiones incorrectas. Es por esto que para combatir la corrupción al interior de una organización hay que hablar de ella.

Oficial de cumplimiento

Cuando los recursos de la organización lo permiten, en la mayoría de los casos la supervisión de un programa de integridad se encuentra encomendada a un oficial de cumplimiento. Muchas veces se asocia esta posición con un abogado, ya que adicional a los temas de integridad, muchas organizaciones incluyen dentro de dicha posición, el

monitoreo del cumplimiento de algunos temas regulatorios como son competencia económica, protección al consumidor y protección de datos personales, entre otros.

El oficial de cumplimiento y su equipo deben mantener un contacto y conversación constante con los colaboradores. Su responsabilidad es conocer los retos que estos enfrentan en la organización, no sólo en la operación y desempeño sino también en sus vidas privadas como padres, hijos y miembros de su comunidad. Manejar una política de puertas abiertas, así como conversaciones cara a cara con colaboradores en posiciones de alto riesgo es muy recomendable.

Órganos de gobierno

Garantizar la efectividad del programa de integridad es responsabilidad del Consejo de Administración o del órgano de supervisión equivalente. Se puede constituir un comité de integridad o incluso ampliar las facultades del comité de auditoría.

Resulta esencial que la persona que diseñe e implemente el programa de integridad -oficial de cumplimiento- no sea la misma persona que supervise la efectividad del mismo. Lo anterior, a fin de evitar un conflicto de intereses y lograr una mayor objetividad respecto de la eficiencia del programa.

En caso de PYMES, estas pueden delegar las funciones del oficial de cumplimiento a algún otro colaborador de la organización.

ELEMENTOS ESENCIALES DE LA POSICIÓN DE OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

- 1 Tener suficiente empoderamiento e independencia.
- 2 Mantener una línea de comunicación directa con los altos directivos o el consejo de administración de la organización.
- 3 Contar con una buena reputación y altos niveles de confiabilidad al interior de la organización -tener altos estándares morales-.
- 4 Tener a su disposición suficientes recursos para cumplir con sus objetivos.
- 5 Definir muy bien sus actividades y responsabilidades.

3.4 PLANEAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN

- La frontera entre prácticas legales y corruptas no siempre es fácil de distinguir, es por eso, que capacitar y tener una comunicación constante con los colaboradores resulta clave en el éxito de un programa de integridad.

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

Estrategia de comunicación

Definir la estrategia para comunicar el programa de integridad.

ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

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

Capacitaciones

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

- ▶ Concientización
- ▶ Información

A Concientización

Significa sensibilizar a los colaboradores sobre los efectos, riesgos y daños de la corrupción

B Información

Significa informar a los colaboradores sobre:

- ▶ El marco legal que le aplica a sus actividades
- ▶ La conducta esperada del colaborador

En este último punto es importante capacitar a los colaboradores en el sentido de que conozcan:

- ▶ El código de conducta de la organización;
- ▶ Sanciones e incentivos relacionados con el cumplimiento del código de conducta;
- ▶ Estrategias para aprender a decir que “no” a una extorsión;
- ▶ Cómo y cuándo denunciar o reportar una extorsión;
- ▶ Cómo reducir situaciones de riesgo;

3.5 ESTABLECER UN SISTEMA DE DETECCIÓN Y DENUNCIA DE VIOLACIONES

Los sistemas de denuncia han resultado ser muy eficaces para la detección de violaciones a los programas de integridad. De acuerdo con el reporte 2016/2017 de fraudes y riesgos globales emitido por Kroll:

44% de los fraudes al interior de organizaciones fueron descubiertos por sistemas de denuncia

33% mediante auditorías

32% mediante análisis proactivo de datos de los directivos

En un sistema de denuncia los colaboradores e incluso terceros pueden:

- Denunciar cualquier violación al código de conducta de la organización
- Denunciar violaciones al programa de integridad, incluyendo los procesos ahí diseñados

- Utilizar el sistema de denuncia como una línea de ayuda donde se pueden consultar dudas respecto del programa de integridad o de alguna situación en específico derivada del Código de Conducta

Muchas veces la información proporcionada a través de los sistemas de denuncia no es suficiente para evidenciar la comisión de un acto de corrupción, sin embargo, esta información es muy valiosa ya que de otra forma sería difícil obtener dado que estas conductas normalmente se llevan a cabo en la oscuridad utilizando mecanismos complejos.

En comparación con otros países, en México no existe una cultura de denuncia, por lo tanto, el sistema de denuncia y las inquietudes de los colaboradores al respecto, debe ser un tema de discusión en las capacitaciones. El reto está en incentivar el uso de líneas de denuncia y eficientar la atención a las denuncias presentadas por terceros y por colaboradores de la organización a fin de elevar la cultura de denuncia en la organización.

ELEMENTOS ESENCIALES DE UN SISTEMA DE DENUNCIA:

- 1 Incentivar su uso (con bonos, reconocimientos, mensajes de los directivos, entre otros)
- 2 Su uso debe formar parte integral de las políticas de integridad de la organización
- 3 Incluir la opción de denunciar de manera anónima y en todos los casos, respetando la confidencialidad de la denuncia
- 4 Emitir respuestas rápidas y eficaces a las denuncias
- 5 Publicitar la existencia del sistema de denuncia entre los colaboradores y terceros
- 6 Registrar y analizar los resultados de manera periódica, e informar dichos resultados a los altos directivos
- 7 Conducir comparaciones entre los diferentes departamentos y unidades de negocio de la misma organización
- 8 Implementar diversas formas de denuncia (por mensaje, en internet, por carta, por teléfono, entre otros)
- 9 Evaluar y probar la eficacia del sistema de denuncia, mediante auditorías periódicas
- 10 Implementar medidas de protección para el denunciante

- 11 Se debe establecer un mecanismo de seguimiento específico para investigar las denuncias recibidas.

3.6 INCENTIVOS Y SANCIONES

Incentivos

Los incentivos son la señal más clara sobre lo que una organización considera importante. Los incentivos en las áreas de ventas y comercialización son una práctica común -resultando una herramienta muy eficaz para obtener los resultados deseados -. Esto aplica de igual manera para alinear a los colaboradores o socios comerciales con el programa de integridad y los valores de una organización.

Existen incentivos económicos y no económicos. Los primeros pueden ser aumentos de sueldo, bonos, regalos o ascensos teniendo cuidado de que no se creen incentivos perversos. En el caso de los socios comerciales esto puede consistir en acceso privilegiado a oportunidades comerciales o mejora de condiciones comerciales.

Los incentivos económicos no necesariamente son más efectivos que los no económicos. Cada persona o situación es diferente, y debe ser evaluada con cuidado a fin de reflejar la cultura organizacional de la organización.

Es importante tomar en consideración estos elementos en las evaluaciones anuales de los colaboradores y que dichos comportamientos formen parte de la expectativa de desempeño esperado de cada colaborador.

Sanciones

Está comprobado que los incentivos son más eficientes que las sanciones para lograr alinear los intereses de una persona a los objetivos de una organización. Sin embargo, en caso de que un colaborador viole alguna disposición legal y que sea contraria al programa de integridad, la organización debe actuar al respecto.

Se debe definir de antemano un catálogo de sanciones. Es importante sancionar no sólo el acto de corrupción sino también la

falta de adhesión del empleado al programa de integridad y la violación a las prácticas de la organización.

En el caso de los incentivos y sanciones es importante considerar las implicaciones legales de los mismos en materia laboral. Sobre todo, en sistemas legales donde existe cierto proteccionismo hacia los trabajadores.

Es clave que las sanciones e incentivos se apliquen y se apliquen de manera justa, de lo contrario, todo el programa de integridad perderá su credibilidad.

Al igual que las políticas de integridad, las sanciones e incentivos deberán incluirse en el código de conducta de la organización.

Es fundamental que la empresa aplique las mismas sanciones a las mismas conductas sin diferenciarlas sólo por la identidad de la persona o su relación con otros colaboradores o directivos.

NOTAS IMPORTANTES PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD

- 1** *"Tune from the top"*. La participación activa y el apoyo de los altos directivos es el elemento que más define el éxito en un programa de integridad. Esto es especialmente cierto para las PYMES, ya que los colaboradores y socios comerciales tienen un contacto más directo con los directivos por lo que sus acciones tienen mayor visibilidad. Las "pautas de ejemplaridad" tienen una mayor importancia en las PYMES.
- 2** Destinar recursos al programa de integridad es esencial. El monto deberá ser proporcional al tamaño y posibilidades de cada organización. Es importante no imponer el programa de integridad de manera arbitraria.
- 3** Consultar el mismo con colaboradores clave de la organización resulta esencial para su cumplimiento.
- 4** Se tiene que revisar la eficiencia del programa de manera periódica ¿Realmente está funcionando? Preguntarles a los colaboradores -mediante encuestas- es un buen método.
- 5** Es esencial que las organizaciones publiciten e informen al interior y al exterior de la misma sus políticas y programas de integridad, así como los avances y resultados de los mismos. Estas políticas deben ser claras, visibles y de fácil acceso y comprensión.
- 6** En adición a los elementos aquí señalados, la Ley General de Responsabilidades Administrativas -conocida como la ley 3 de 3- establece como elemento esencial de un programa de integridad la existencia de un manual de la organización y procedimientos que especifiquen las cadenas de mando dentro de la misma.
- 7** Es muy importante documentar el programa de integridad. Dependiendo la política o el control en específico de que se trate la forma en la que esta se documenta variará. Sin embargo, creemos que lo ideal es que las organizaciones cuenten con un manual de procedimientos que complemente el código de conducta, a fin de contar con más elementos e información que evidencien de una manera más completa el programa de integridad de la organización.

10 RAZONES POR LAS CUALES FALLAN LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD⁶

- 1 **Falta de liderazgo.** Los directivos de la organización no logran transmitir la importancia del programa de integridad y las personas que ocupan puestos directivos intermedios no son responsables ni rinden cuentas del cumplimiento o mandan mensajes contradictorios con su propio comportamiento.
- 2 **Recursos Insuficientes.** Tanto económicos como de personal.
- 3 **Falta de reconocimiento del oficial de cumplimiento.** Se le debe reconocer como una función integral del negocio -no separada-.
- 4 **Redacción desatinada.** El lenguaje del código de conducta es muy sofisticado y no suficientemente claro para todos los colaboradores.
- 5 **Incentivos desalineados.** Excluir como factor relevante el cumplimiento del programa de integridad al momento de determinar los bonos o incentivos de los colaboradores y su desempeño.
- 6 **Capacitaciones estándar.** Las capacitaciones no tratan casos o riesgos específicos de la organización. No se recomiendan las capacitaciones "fits all" (iguales para todas las organizaciones).
- 7 **Falta de análisis de riesgo.** El programa de integridad no está basado en un análisis de riesgo.
- 8 **No se provee con suficiente capacitación a los socios comerciales.**
- 9 **No se monitorea de manera periódica la eficacia del programa.**
- 10 **Las acciones correctivas no son consistentes.** Esto quiere decir que se trata diferente a una persona en cierta posición de otra, aunque la violación hubiere sido la misma.

4 PYMES

¿Quiénes son?

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 una empresa es considerada mediana cuando emplea entre:

- ▶ **31 y 100**
personas para el sector comercial
- ▶ **51 y 100**
para servicios
- ▶ **250**
para industria

De igual manera, una empresa es considerada como pequeña cuando emplea entre:

- ▶ **11 y 30**
personas para el sector comercial
- ▶ **11 y 50**
para servicios e industria

De acuerdo con cifras del INEGI del 2014:

99.7% de las empresas en México son PYMES y representan el

52% del PIB así como el

72% de los empleos generados en el país.

Las PYMES juegan un papel esencial en el combate a la corrupción; muchas veces son víctimas de la corrupción, pero muchas otras se han visto beneficiadas de estos esquemas; mediante un pago evitan cumplir con las leyes, toman el camino fácil sin darse cuenta que están lastimando su crecimiento a largo plazo, su competitividad y sobretodo su reputación.

Entre las razones más comunes por las cuales las PYMES recurren a prácticas corruptas en el mundo se incluyen la maximización de beneficios, aceleración de trámites gubernamentales, supervivencia en el mercado y la entrada a nuevos segmentos de mercado.⁷

En esta sección exponemos las oportunidades y desafíos principales que enfrentan las PYMES al implementar un programa de integridad, así como algunas propuestas para mitigarlos

	Oportunidades	Desafíos	Medidas de mitigación
Conducir un análisis de riesgo	Tienen un menor número de colaboradores, menos procesos operativos y muchas veces un menor nivel de complejidad que las organizaciones de mayor tamaño.	Pueden ser más vulnerables a la corrupción que organizaciones grandes. Tener mayores áreas de riesgo. Recursos económicos y de personal limitados para llevar a cabo el análisis de riesgo.	Existen herramientas gratuitas disponibles públicamente que facilitan este proceso (<i>ver Sección 5, más abajo</i>). Pueden colaborar con otras PYMES del sector para identificar riesgos inherentes al negocio.
Definir conductas prohibidas	Sobre los resultados del análisis de riesgo, las PYMES tendrán que abordar menos manifestaciones que las organizaciones con más actividades, o con actividades en el extranjero.	Existe un mayor escepticismo sobre la necesidad e importancia de los códigos de conducta y programas de integridad. Muchas veces no existe claridad en sus procesos internos.	Pueden utilizar plantillas de las políticas de integridad existentes de cámaras o de organizaciones con el mismo giro y adaptarlas a sus negocios y sus circunstancias específicas.

Supervisión del programa de integridad	Debido a la intensidad de las reuniones, la supervisión del programa puede llevarse a cabo como un aspecto natural y cotidiano en las discusiones internas. Cuentan con una menor complejidad interna.	Recursos limitados para contratar a un oficial de cumplimiento o tener un área de cumplimiento que supervise el programa. Recursos limitados para separar la responsabilidad operativa de la supervisión del programa.	Ampliar las responsabilidades de algún colaborador. Contratar a asesores externos para respaldar la supervisión interna.
Implementar controles con socios comerciales	Tienen un número más reducido de socios comerciales.	Tienen un menor grado de influencia sobre socios comerciales, por lo que es difícil que puedan hacer cumplir sus normas anticorrupción.	Los controles pueden ser un reflejo de las disposiciones legales, de tal manera que el socio se esté obligando a respetar la ley. Existen herramientas gratuitas que pueden guiarlos a fin de encontrar indicadores de alerta.
Implementar controles financieros	Debido a que tienen un menor número de operaciones y las interacciones más estrechas, generalmente les es más fácil detectar anomalías o infractores.	Tienen un menor grado de influencia sobre socios comerciales, por lo que es difícil que puedan hacer cumplir sus normas anticorrupción.	Utilizar sistemas automatizados de control para realizar exámenes y balances de rutina. En base a los resultados de un análisis de riesgo, poner énfasis en ciertos controles que mitigan un mayor riesgo.

Capacitaciones	Tienen una estructura menos compleja por lo que pueden hacer acciones de comunicación más directas que aumenten la comprensión de los colaboradores.	Tienen recursos limitados.	Participar en capacitaciones dentro de su cadena de suministro por socios comerciales más grandes. Usar material de capacitación gratuito (<i>ver Sec. 5, más abajo</i>) Un grupo menor de colaboradores puede asistir a alguna capacitación externa y transmitir la información a los demás colaboradores. Se pueden agrupar varias PYMES y compartir los gastos de las capacitaciones externas.
Sistemas de denuncia	Dado que tienen un menor número de colaboradores, la cantidad de denuncias es mucho más reducida, lo que hace más manejable el sistema.	Tienen recursos limitados. Resulta más difícil mantener el anonimato.	Mediante una acción colectiva se pueden agrupar una serie de PYMES y compartir los costos de un sistema de denuncia.

Sanciones e Incentivos	Dado que tienen un menor número de colaboradores y existen más vínculos personales.	Dificultad económica para asumir gastos derivados de incentivos sólidos que en organizaciones más grandes. Los incentivos no financieros son muy efectivos. El incentivo no se percibe como un procedimiento estándar por lo cual se percibe como un reconocimiento más sincero y genuino.	Enfocarse más en incentivos no financieros, financieros o litigios por despidos.
------------------------	---	---	--

Ventajas	Desventajas
Recursos económicos y de personal limitados	Mayor facilidad y eficiencia para diseñar e implementar un programa de integridad
Falta de planeación y visión a largo plazo	La comunicación al interior de la organización es mucho más rápida y eficiente
Menor poder de negociación frente a autoridades derivado de su poca influencia en los mercados	El costo de implementar un programa de integridad es sustancialmente menor al de una organización más grande
Mayor escepticismo sobre la necesidad e importancia de los códigos de conducta y programas de integridad	

Las PYMES deben pedir ayuda y cooperar con las asociaciones empresariales de las que formen parte.

Autoría	Descripción	Enlace
Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.	Esta herramienta de aprendizaje en línea utiliza seis módulos interactivos de aprendizaje para promover la comprensión de la audiencia del décimo principio del Pacto Mundial de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, tal como se aplica al sector privado.	http://thefightagainstcorruption.org/

ONU	Provee dos cursos en línea de capacitación anticorrupción.	https://www.unodc.org/e-learning/en/courses/course-catalogue.html#AC1
Cámara de Comercio Industrial	RESIST. Esta herramienta plantea 22 situaciones hipotéticas que implican dilemas de integridad que suscitan la discusión al igual que las soluciones y formas de prevenir los mismos al interior de una organización.	https://cms.iccwbo.org/-content/uploads/sites/3/2016/11/RESIST_spanish.pdf
Secretaría de la Función Pública en colaboración con el Instituto Mexicano de Cinematografía	Cineminutos contra la corrupción. Son cortometrajes en los que se cuenta una historia que refleja la actitud corrupta de algún personaje.	https://www.youtube.com/results?search_query=cineminutos+contra+la+corrupcion
Alliance for Integrity	ONG alemana que busca aumentar la integridad empresarial en el mundo, ofrece capacitaciones en materia de integridad empresarial, así como un programa de mentoría de empresa a empresa.	https://www.allianceforintegrity.org/es/eventos-y-capacitaciones/capacitaciones/

Descripción	Enlace
Reglas y políticas prácticas para combatir la corrupción	https://iccwbo.org/publication/icc-rules-on-combating-corruption-spanish/
Cláusulas modelo anticorrupción	http://www.iccmex.mx/uploads/Manual%20Anticorrupcion.pdf
Combatiendo la extorsión y el soborno: Reglas de Conducta y recomendaciones de la CCI	https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2005/10/Combatiendo-la-extorsion-y-el-soborno-Reglas-de-Conducta-y-recomendaciones-de-la-CCI.pdf
ICC auditoría Legal anticorrupción sobre terceros	https://iccwbo.org/publication/icc-anti-corruption-third-party-due-diligence-spanish/
ICC Guidelines on Gifts and Hospitality	https://iccwbo.org/publication/icc-guidelines-on-gifts-and-hospitality/

5 HERRAMIENTAS

Herramientas gratuitas para capacitaciones

Herramientas de la Cámara Internacional de Comercio:
Herramientas adicionales:

Autoría	Descripción	Enlace
Secretaría de la Función Pública	Modelo de Programa de Integridad Empresarial	http://www.gob.mx/sfp/documentos/modelo-de-programa-de-integridad-empresarial-de-la-secretaria-de-la-funcion-publica
Transparencia Mexicana	Tiene varias herramientas que facilitan la implementación de un programa de integridad, incluyendo guías dirigidas específicamente a PYMES.	http://www.transparency.org/whatwedo/tools
ONU	Provee dos cursos en línea de capacitación anticorrupción.	https://www.unodc.org/e-learning/en/courses/course-catalogue.html#AC1
ONU Global Compact	Guía para conducir un análisis de riesgo (documento disponible sólo en inglés).	https://www.unglobalcompact.org/library/411

ISO 37001	Este es el primer estándar global al que pueden adherirse las empresas mexicanas -ya sean grandes, medianas o pequeñas- para certificar sus procesos y controles para prevenir el pago de sobornos.	https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html
COPARMEX	Lineamientos para la implementación de una política de integridad para las empresas (personas morales). Requisitos mínimos para su implementación.	(Todavía no disponible en línea)

6 FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

El presente manual de integridad es el resultado de un compendio de diversas fuentes que se señalan a continuación, así como la autoría intelectual de Mexicanos Contra la Corrupción e Impunidad, A.C.

United Nations Global Compact Office, “A guide for anti-corruption risk assessment”, 2013. <https://www.unglobalcompact.org/library/411>

“Business Principles for countering bribery” – a Multi-stakeholder initiative led by Transparency International

“Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía Práctica.” Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

“CCI Auditoría Legal Anti-corrupción sobre terceros: Guía para pequeñas y medianas empresas”

<https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2015/07/ICC-Anti-Corruption-Third-Party-Due-Diligence-Spanish-Version-1.pdf>

https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/CollectiveActionExperiencesGlobal.pdf

Tools TRACK <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>

Business Anticorruption Portal <http://www.business-anti-corruption.com/>


Manual ICC: Combate a la Corrupción <http://www.iccmex.mx/uploads/Manual%20Anticorrupcion.pdf>

“Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”, Diario Oficial de la Federación, 25 de mayo de 2013. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013

<http://www.mx.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/one/ElefectodelacorrupcionenemprendedoresyMiPyMEs.pdf>

Kroll, Reporte de fraudes y riesgos globales, 2016/2017

Landman Willem A, Whistle-blowing program best practice-some policy considerations for the Global Fund, 2005. https://www.theglobalfund.org/media/3505/bm12_13ecwhistleblowing_report_en.pdf



Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y Naciones Unidas, Prevención de la Corrupción para fomentar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, vol I, 2008. https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Prevencion_de_la_corrupcion_para_fomentar_el_desarrollo_de_las_PYMES.pdf

Secretaría de la Función Pública, Modelo de Programa de Integridad Empresarial, <http://www.gob.mx/sfp/documentos/-modelo-de-programa-de-integridad-empresarial-de-la-secretaria-de-la-funcion-publica>

COPARMEX, Lineamientos para la implementación de una política de integridad para las empresas (personas morales). Requisitos mínimos para su implementación.

ANEXO A

TEMAS PARA LAS ENTREVISTAS O ENCUESTAS

Cabe destacar que las preguntas que se realicen deben ser adecuadas a cada caso en específico, por lo que esta guía no debe tomarse de forma literal.

Contexto del país y del sector

¿Cuáles son los retos del país y de la industria? ¿Hay algunos clientes que signifiquen un mayor riesgo (por ejemplo, el gobierno)?

Interacciones con funcionarios públicos

¿Con que áreas de gobierno se interactúa? ¿Qué porcentaje del otorgamiento de dichos trámites es discrecional? ¿Qué tanto depende el éxito de la organización o ciertas áreas de la buena voluntad de autoridades? ¿Se han realizado pagos facilitadores? ¿Qué tipo de regalos normalmente se reciben o entregan a funcionarios públicos?

La contratación de agentes o terceros profesionales

Discutir los roles y responsabilidades que tienen estos agentes o terceros profesionales en la organización.

¿Discutir en qué supuestos podrían estos agentes o terceros profesionales realizar pagos indebidos a funcionarios públicos?

Colaboradores

Discutir las aspiraciones profesionales de los empleados (sobretudo aspiraciones políticas).

Evaluar el grado de capacitación que se les imparte.

Evaluar el grado de satisfacción de los mismos en sus puestos.

¿Cómo son las interacciones entre los colaboradores?

Cadena de proveedores

¿Cómo es la cadena de proveedores en la organización?

¿Los colaboradores tienen conocimiento de algún proceso mediante el cual se evalué la reputación de los proveedores?

En caso de que conozcan alguno, preguntar sobre su eficacia o áreas de mejora.

Donaciones a partidos políticos y a fundaciones

Discutir las donaciones que se han realizado por la organización

Asociaciones de la organización

¿Se llevaron a cabo auditorias antes de asociarse? ¿Hay algún riesgo de corrupción que se hubiera podido heredar? ¿Cómo es el control de la organización respecto de sus afiliadas o subsidiarias?

Otras

Discutir si el entrevistado ha sido testigo de algún comportamiento indebido relacionado con corrupción al interior de la organización.

Discutir si le han solicitado al entrevistado algún pago o comportamiento indebido en relación con sus actividades.

Finalizar con alguna pregunta abierta que permita al entrevistado manifestar su opinión respecto de posibles riesgos o del programa de integridad.

Algunos focos rojos:

- A** Las actividades de la organización se llevan a cabo en un país con altos índices de corrupción.
- B** Una gran parte de las actividades de la organización están encomendadas a terceros profesionistas.
- C** Hay formas de pago poco usuales en los contratos con proveedores o terceros profesionistas.
- D** Una gran porción de los pagos se realiza en efectivo.
- E** No hay un control o registro de los regalos que se entregan o reciben.
- F** Se donan grandes cantidades a fundaciones sin tener claridad en el uso o destino de los recursos.

ANEXO B

DOCUMENTACIÓN DE FACTORES DE RIESGO

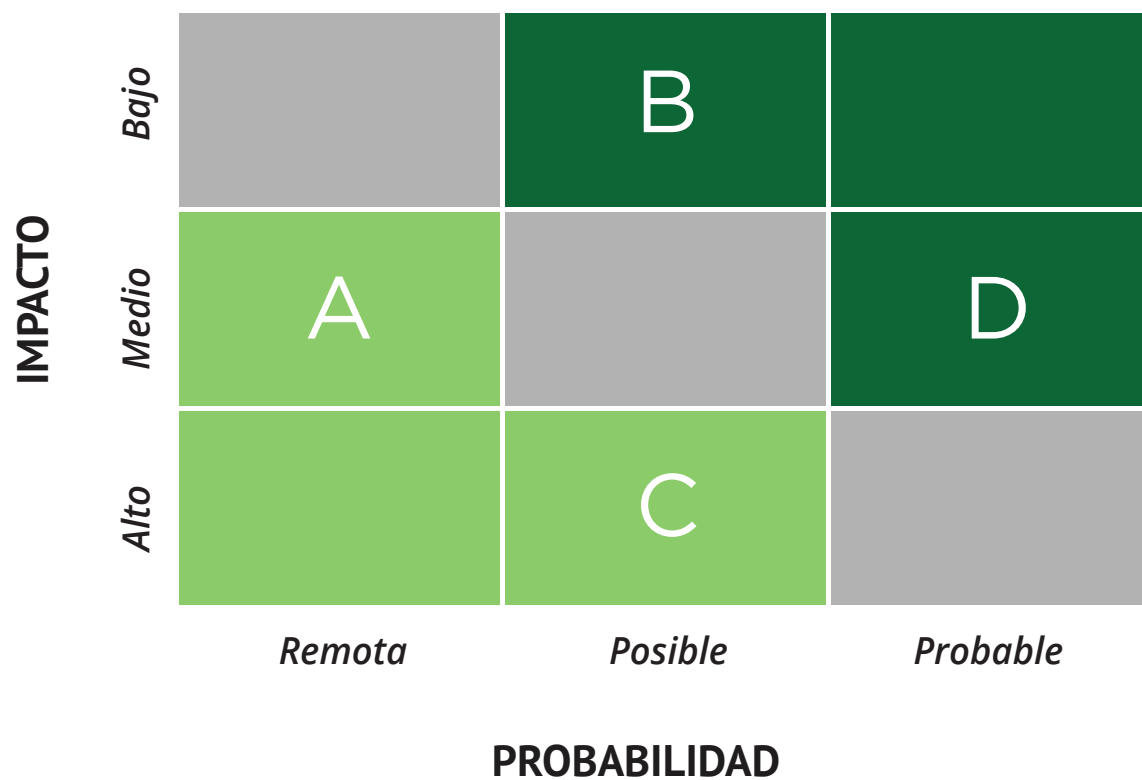
Pagos indebidos a funcionarios públicos.

Escenario/ hipótesis	(Se soborna a un funcionario público con la finalidad de obtener información para ganar una licitación)					
Probabilidad	(Alta)					
Probable impacto	(Medio)					
Nivel de riesgo inherente	(Alto)					

Control anticorrupción	(Controles en los reembolsos) (Declaración de integridad del colaborador) (Sistema de denuncias) (Sanciones al colaborador) (Capacitación para la obtención de información sin corrupción) (...)					
Eficacia del control anticorrupción						
Riesgo inherente residual						
Comentarios						

ANEXO C

MAPA DE CALOR



A. Pagos indebidos a funcionarios públicos

B. Pagos facilitadores

C. Conflicto de intereses

D. Fraude con proveedores

ANEXO D

AUDITORÍAS A PROVEEDORES Y SOCIOS COMERCIALES

Cuestionario.

Preguntas sobre el proveedor o socio comercial	Respuesta
Nombre	
Lugar de constitución y de operaciones	
Fecha de constitución	
Nombre de los últimos beneficiarios o dueños de la empresa (accionistas, socios, etc.)	
Area de experiencia	
Enlistar 3 referencias de partes relacionadas	
¿Existe alguna participación directa o indirecta -ya sea como colaborador, socio o parte relacionada- de un funcionario público o candidato a elección popular de algún estado?	
¿Para el cumplimiento del contrato, el tercero tendrá contacto con funcionarios públicos?	

En caso de contestar de manera afirmativa a la anterior pregunta, describir dicha relación, el cargo público, así como el nombre de dicho funcionario público.

¿Se ha visto involucrado en alguna falta administrativa relacionada con un acto de corrupción?

¿Existe alguna participación directa o indirecta -ya sea como colaborador, socio o parte relacionada- de un funcionario público o candidato a elección popular de algún estado?

Posibles focos rojos

La empresa tiene una dudosa reputación en relación a temas de corrupción o ha sido sancionada por conductas corruptas

La contraprestación por el producto o los servicios esta fuera de mercado

La empresa ha sido investigada por actos de corrupción o similares

La empresa se ha visto envuelta en conductas que pudieran considerarse como sospechosas en el criterio de una persona racional

La contratación de los servicios fue recomendada por un funcionario público al amparo de un proceso de contratación pública

La empresa ha sido investigada por actos de corrupción o similares

La empresa no tiene experiencia en los servicios que se buscan contratar



Parte sustancial de la información proveída por la empresa no es verificable

La comisión, compensación o cuota es inusual comparada con otros proveedores o en el sector

La forma de pago es en efectivo o en alguna cuenta fuera del lugar de operaciones de la empresa

Se rehúsa a aceptar la inclusión de cláusulas anticorrupción

Busca mantener en secreto la relación de negocios

No cuenta con un código de conducta o un programa de integridad

ANEXO E

LINEAMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE ABOGADOS EXTERNOS


Para la contratación de un abogado externo dos factores deben ser claves:

- ▶ La competencia y eficiencia para el asunto que se le está encomendando.
- ▶ Su comportamiento ético.

El papel del abogado en la lucha contra la corrupción es fundamental; su rol en el desarrollo de una estrategia empresarial puede ser como guardián del Estado de Derecho o como un arquitecto de la corrupción. Por ello es fundamental que el empresario sepa que, para hablar en términos bélicos, su abogado debe ser la primera línea de defensa en el combate a la corrupción.

Al hablar de abogado externo no se hará distinción si éste es una persona física o moral, recomendándose seguir los siguientes lineamientos:

- 1** Antes de su contratación e inclusive antes de revelar los detalles del asunto que se le va a encomendar, se debe preguntar al abogado externo si tiene o cree tener algún conflicto de interés real o aparente relacionado con el asunto, el cliente o terceros involucrados. En su caso, recomendamos firmar una carta de NO conflicto de intereses. El acuerdo entre el abogado externo y su
- 2** cliente siempre debe constar por escrito y en él deben constar claramente, cuando menos:
 - 2.1** Los objetivos y alcances de los servicios profesionales para los que se contrata al abogado externo.
 - 2.2** El deber de responsabilidad, cuidado y sigilo profesional.
 - 2.3** La forma en que se devengarán los honorarios.

- 
- 2.4** La posibilidad o imposibilidad de subcontratar a otros abogados que coadyuven en el asunto, imponiéndoles las mismas obligaciones de responsabilidad profesional.
- 2.5** Confidencialidad y protección de datos personales.
- 3** Todos los pagos de honorarios o gastos en que incurra el abogado deben estar debidamente facturados en términos de las disposiciones fiscales aplicables.
- 4** No debe proceder ningún pago en efectivo del cual no se identifique perfectamente su destino y necesidad de acuerdo con la naturaleza del asunto de que se trate.
- 5** Debe buscar contratarse abogados que tengan estudios continuos y cuenten con algún certificado emitido por algún tercero, avalando la actualización profesional en la materia sobre la cual se le encomendará la atención de algún asunto.
- 6** El abogado debe contar o estar adherido a algún código de ética profesional.
- 7** El abogado debe conocer el Código de Integridad y Ética Empresarial del Consejo Coordinador Empresarial y su Manual de Integridad.
- 8** Si el cliente cuenta con algún código de conducta empresarial aplicable a prestadores de servicios, éste debe hacerse de conocimiento del abogado externo y pedirle que, en su caso, se adhiera a dichos documentos, siempre que no atenten contra la libertad e independencia de la profesión.
- 9** En caso de que el abogado esté colegiado, se recomienda a la empresa acudir a dicho colegio para corroborar certificaciones y credenciales, ello ayudará a contratar abogados con soporte de un tercero especializado

ANEXO F

CLÁUSULAS ANTICORRUPCIÓN MODELO MCCI

Para efectos del presente Contrato se entenderá por:

FALTAS ADMINISTRATIVAS GRAVES.

Actos ilegales descritos en la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

DECLARACIÓN.

Durante el Plazo de Vigencia del presente Contrato, las Partes se obligan a cumplir y observar la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act*), la Ley General de Responsabilidades Administrativas, así como cualquier otra disposición, reglamento o ley cuyo objeto sea la prevención, detección o sanción de alguna Falta Administrativa Grave o algún acto vinculado con la misma.

OBLIGACIÓN.

Durante el Plazo de Vigencia del presente Contrato y al amparo de las actividades y el objeto del presente Contrato, [INSERTAR NOMBRE DE SOCIO/ PROVEEDOR] se obliga a no cometer ningún acto vinculado con Faltas Administrativa Grave o el pago u otorgamiento de un beneficio indebido a

un servidor público en ninguna situación será justificable, independientemente si dicho acto o pago indebido pudiere resultar en algún beneficio para [INSERTAR NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN].

TERMINACIÓN ANTICIPADA.

Independientemente de la obtención de algún beneficio para la Parte en cumplimiento, las Partes reconocen que en caso de que alguna de las Partes hubiere cometido un acto vinculado con una Falta Administrativa Grave dicha comisión será considerada como un incumplimiento sustancial al presente Contrato. La Parte en cumplimiento podrá dar por terminado el presente Contrato sin responsabilidad alguna, mediante la entrega de una notificación por escrito en términos de este Contrato.

En caso de que se inicie algún procedimiento administrativo por la supuesta comisión de un acto vinculado con una Falta Administrativa Grave en contra de alguna Parte, dicha Parte deberá notificar de manera inmediata a su contraparte.