



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

# 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

Proyecto "Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia" implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en conjunto con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), en apoyo al proyecto "Fortalecimiento y acompañamiento del Programa de Integridad de la Secretaría de la Función Pública".

Este Programa de Formación 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 Programa de Formación es responsabilidad del Proyecto "Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia" y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos; ni del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Directiva, ni de sus Estados Miembros.

Ciudad de México, abril de 2018

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO EN MÉXICO  
(PNUD)**

Antonio Molpeceres  
Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas  
y Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
en México

Katyna Argueta  
Directora de País

Javier González  
Director del Programa de Gobernabilidad Democrática

Vania Pérez  
Coordinadora del Proyecto de Integridad y Fortalecimiento de la Transparencia

Óscar Cárdenas  
Administrador del Proyecto

Maite García de Alba  
Especialista en Política Social

Lorena Arredondo  
Especialista en Monitoreo y Evaluación

**OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO EN MÉXICO  
(UNODC)**

Antonino De Leo  
Representante UNODC, México

Lorena De La Barrera  
Coordinadora de Proyectos Anticorrupción, Integridad  
y Prevención del Delito Financiero

Laura Bertipaglia  
Especialista Junior en Prevención de la Corrupción en el Sector Privado

Melisa Moreno Martínez  
Auxiliar Logístico

# Prólogo

La Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (UNCAC, por sus siglas en inglés) a la que México está adherida, llama a cada Estado Parte a promover y fortalecer las medidas para prevenir y combatir la corrupción en los sectores público y privado. Bajo este enfoque novedoso, la corresponsabilidad de todos los actores de la sociedad es clave para fomentar la cultura de la integridad y buenas prácticas comerciales.

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

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

Para promover el cumplimiento de una Política de Integridad Empresarial, en el marco del Proyecto “Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia”, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en conjunto con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) desarrollaron el Proyecto “Fortalecimiento y acompañamiento del Programa de Integridad de la Secretaría de la Función Pública”. El objetivo de la iniciativa es consolidar la Política de Integridad Empresarial en México con el acompañamiento de Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas (Pymes) en la implementación del primer componente del Programa para la Integridad de la SFP, representado por el Modelo de Programa de Integridad Empresarial, a través del acercamiento de herramientas para la prevención de la corrupción y la consolidación de una Política de Integridad en el sector privado.

Para cumplir con este objetivo, se han diseñado seis productos dirigidos Pequeñas y Medianas Empresas que tienen relación comercial con el sector público, principalmente, para que desarrollen e implementen una Política de Integridad Empresarial. Estos productos se realizaron en colaboración con Cámaras Empresariales y cuerpos colegiados de profesionistas con quienes se conformó el Grupo de Trabajo Empresarial (GTE), encargado de participar en el diseño e implementación de dichos productos.

Los miembros que integraron el Grupo de Trabajo Empresarial son:

1. Alliance for Integrity
2. Asociación Mexicana de Industrias Innovadoras de Dispositivos Médicos, AMID
3. Asociación Nacional de Abogados de Empresa, Colegio de Abogados, A.C., ANADE
4. ASPEN Institute
5. Cámara Internacional de Comercio, ICC México
6. Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, CMIC
7. Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, CNEC
8. Cámara Nacional de la Industria del Vestido, CANAIVE
9. Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, CANIFARMA
10. Cámara Suizo-Mexicana de Comercio e Industria
11. Colegio de Contadores Públicos de México, CCPM
12. Confederación de Cámaras Industriales, CONCAMIN
13. Confederación Patronal de la República Mexicana, COPARMEX
14. Consejo Coordinador Empresarial, CCE
15. Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica, CETIFARMA
16. Corporación Mexicana de Asesores en Derecho S.C., COMAD, S.C
17. Ilustre y Nacional Colegio de Abogados de México, A.C.
18. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, IMCP
19. OCA LAW FIRM / Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, IMEF
20. Secretaría de la Función Pública, SFP
21. The Global Compact, Red Pacto Mundial México
22. Unión de Instituciones Financieras Mexicanas, UNIFIMEX

Un Programa de Integridad Empresarial se fundamenta en dos pilares: la promoción de la cultura de la integridad y una metodología de Gestión de riesgos de corrupción. Por ello, los seis productos elaborados en el marco del Proyecto pretenden ser materiales de apoyo para promover en las empresas la cultura de la integridad en los negocios en tanto que representan una propuesta metodológica para gestionar los riesgos de corrupción:

1. Glosario de Términos de Integridad Corporativa: se explican y refieren los principales términos relacionados a la lucha contra la corrupción, la integridad, el cumplimiento y las nuevas especificaciones legales.

2. Documento de Mapeo y Reporte de Buenas Prácticas para la Prevención y el Combate a la Corrupción y Promoción de la Integridad en Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas en México 2017-2018: se recopilan las buenas prácticas aplicadas por los integrantes del Grupo de Trabajo Empresarial (GTE) y contenidas en diversos documentos proporcionados por los mismos.

3. Modelo de Código de Conducta para Pymes: establece los principios mínimos para actuar en una empresa y representa una guía para desarrollar herramientas que promuevan la cultura de la integridad empresarial.

4. Manual de Implementación del Código de Conducta para Pymes: contiene la metodología a seguir para implementar un Código de Conducta. Se caracteriza por ejemplos y preguntas guías que las Pymes pueden tomar en cuenta para la correcta implementación del Código.

5. Protocolo de Análisis de Riesgos: representa una guía enfocada a la evaluación y Gestión de riesgos de corrupción contenidos en los artículos 66 a 72 de la LGRA, así como los elementos de control establecidos en el artículo 25 del mismo ordenamiento.

6. Herramienta de autodiagnóstico: es un instrumento para evaluar el riesgo de cumplimiento de la normatividad aplicable a empresas de cualquier sector y condición o ubicación geográfica, e incluso cámaras, gremios y asociaciones. Sirve como mecanismo de verificación de cumplimiento del Programa de Integridad y está ejemplificada con riesgos de corrupción de los artículos 66 a 72, que pueden ser mitigados con los controles establecidos en el artículo 25, todos ellos de la LGRA.

Estas herramientas se elaboraron a partir de la información derivada de tres cuestionarios en línea contestados por las empresas afiliadas a las Cámaras y asociaciones de categoría que conformaron el GTE de la iniciativa de Integridad Empresarial.

Los cuestionarios buscaron medir el conocimiento y la aplicación del Programa de Integridad, establecido en el artículo 25 de la LGRA, así como las conductas, aproximaciones y victimización asociadas a la corrupción, con respecto a los siguientes temas: a) Experiencias de riesgos de conductas relacionadas a la corrupción de Pymes; b) Subgrupo para la construcción del Código de Conducta Modelo y su Manual de Implementación; c) Protocolo de Análisis de Riesgos Relacionados a la Corrupción y su Herramienta de autodiagnóstico.

Los documentos modelo representan de esta manera el “qué” y el “cómo” implementar un Programa de Integridad. El Código de Conducta establece qué lineamientos deben seguir los colaboradores de una empresa; el Manual es una guía para implementar políticas y procedimientos para hacer cumplir esos lineamientos; y el documento de Mapeo y Reporte de Buenas Prácticas otorga ejemplos de diversas políticas y procedimientos probados con éxito en diversas latitudes. Por su parte, el Protocolo de Análisis de Riesgos explica qué pasos debe seguir una empresa para monitorear y mitigar los riesgos y la Herramienta de autodiagnóstico propone cómo ejecutarlos. Por esta razón, se invita a revisar y utilizar de forma relacionada los seis documentos referidos, como una caja de herramienta para empezar a diseñar e

implementar un Programa de Integridad Empresarial.

Finalmente, hay que destacar que, estos productos, al hacerse del dominio público, especialmente entre las Pymes, tendrán un alto impacto en la construcción de una cultura del cumplimiento y legalidad para avanzar juntos hacia la integridad. Estas herramientas tienen que considerarse como parte integrante de una más amplia política de anticorrupción y buen gobierno de cada empresa, en cuanto su finalidad es empezar con el fortalecimiento de la misma en términos de ética e integridad<sup>1</sup>.

Estos productos permiten a la empresa poner los primeros pilares para implementar una política de prevención de la corrupción en sus actividades. Sin embargo, no garantizan la eliminación de los riesgos de corrupción que la empresa puede presentar en su actuar diario, pues éstos dependen de cambios y circunstancias tanto internas como externas a la empresa.

La recomendación es que las Cámaras Empresariales y Asociaciones de Profesionistas, en un ejercicio de corresponsabilidad, retomen estos materiales, los adecuen en caso de ser necesario, y lideren los esfuerzos para materializar y garantizar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del nuevo Sistema Nacional Anticorrupción.

---

<sup>1</sup>[http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf)



<b>Prólogo</b>	4
<b>1. Introducción</b>	11
1.1. Antecedentes metodológicos del levantamiento de información de cuestionarios contestados por miembros del GTE y empresas afiliadas	12
<b>2. Definición y contexto de la integridad corporativa desde la UNCAC</b>	15
2.1. Definición y ejemplo global de buenas prácticas	15
2.2. Contexto de la integridad corporativa desde la UNCAC	15
<b>3. Clasificación de buenas prácticas para prevenir y combatir la corrupción identificadas en cuestionarios, entrevistas y grupos de enfoque con el Grupo de Trabajo Empresarial (GTE), organizadas de acuerdo con el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA)</b>	16
3.1. Manual de organización	16
3.2. Código de Conducta	18
3.3. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría	19
3.4. Sistemas adecuados de denuncia	20
3.5. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación	21
3.6. Políticas de Recursos Humanos	22
3.7. Mecanismos que aseguren transparencia y publicidad de sus intereses	23
<b>4. Clasificación de buenas prácticas para prevenir y combatir la corrupción identificadas en material bibliográfico provisto por el Grupo de Trabajo Empresarial (GTE), organizadas de acuerdo con el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA)</b>	24
4.1. Manual de organización	24
4.2. Código de conducta	29
4.3. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría	30
4.4. Sistemas adecuados de denuncia	33
4.5. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación	36
4.6. Políticas de Recursos Humanos	37
4.7. Mecanismos que aseguren transparencia y publicidad de sus intereses	39
<b>5. Recomendaciones de buenas prácticas</b>	42
<b>6. Conclusiones</b>	45
<b>7. Referencias bibliográficas</b>	46



# 1. Introducción

Este “Documento de Mapeo y Reporte de Buenas Prácticas para la Prevención y el Combate a la Corrupción y Promoción de la Integridad en Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas en México 2017-2018” es resultado de un trabajo de identificación, recopilación y sistematización de buenas prácticas para la integridad en los negocios exitosas en México y otras latitudes a febrero de 2018, tomando en cuenta que este tipo de herramientas está en continua evolución.

Se trata de información útil para que las empresas generen políticas y procedimientos que hagan posible integrar o mejorar un Código de Conducta y su Manual de Implementación, pero su alcance pretende ser mayor y convertirse en un recurso de provecho para todos los actores de la sociedad, incluidos los sectores público y privado, nacionales y locales; la sociedad civil y la academia en la toma de decisiones para poner en marcha programas de integridad enfocados a la prevención y el combate a la corrupción.

Como se menciona en el Prólogo del Proyecto, esta compilación, junto con el Código de Conducta y el Manual de Implementación, forma parte de una trilogía de documentos de apoyo para promover la cultura de la integridad en los negocios. Para esta compilación, se trabajó con cuatro fuentes de información:

1. Cuestionarios temáticos;
2. Grupos de Enfoque;
3. Entrevistas y;
4. Material bibliográfico.

En primera instancia, se diseñaron y aplicaron tres cuestionarios temáticos dirigidos a recoger la percepción, necesidades y nivel de adopción de prácticas de integridad corporativa entre los integrantes del Grupo de Trabajo Empresarial (GTE), compuesto por cámaras, asociaciones y sus afiliados.

Posteriormente, se organizaron grupos de enfoque y entrevistas bilaterales con miembros del GTE para recoger precisiones y detalles de sus buenas prácticas en materia de integridad.

Finalmente, se hizo una revisión de documentos elaborados por los integrantes el GTE y otros materiales bibliográficos compartidos por este grupo que contienen buenas prácticas documentadas y probadas en diversos países.

El eje temático del Documento de Mapeo y Reporte de Buenas Prácticas es el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), que contiene los siete elementos mínimos que las personas morales deben contemplar en una Política de Integridad, y que va en línea con lo estipulado en el artículo 12 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC-2003, Art. 12 Sector Privado) y hace resonancia a nivel internacional con las leyes de otros países que sancionan y responsabilizan a las empresas (United States of America Foreign Corrupt Practices Act, 1977, y United Kingdom Anti-bribery Act, 2010). En ese sentido, se reconoce la lucha a la que se ha comprometido el Estado parte.

### **1.1. Antecedentes metodológicos del levantamiento de información de cuestionarios contestados por miembros del GTE y empresas afiliadas**

Con el fin de contar con información más detallada del estado que guarda el camino hacia la integridad corporativa en las empresas y asociaciones partes del GTE, y de las posibles Pymes participantes del proyecto, se diseñaron tres cuestionarios en línea, que fueron contestados de forma anónima. Las cámaras y asociaciones representadas en el GTE fueron las encargadas de distribuir dichos cuestionarios entre sus afiliados.

Los cuestionarios versaron sobre tres temáticas: 1. Experiencias de riesgos de conductas relacionadas a la corrupción de Pymes; 2. Construcción del Código de Conducta Modelo y su Manual de Implementación; 3. Diseño de Protocolo de Análisis de Riesgos relacionados a la corrupción y Herramienta de autodiagnóstico. Con el primer cuestionario, también se obtuvo información sobre el conocimiento y la capacidad de cumplimiento del artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA).

A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes de este ejercicio, mismos que fueron utilizados para el diseño de los productos del proyecto:

- 1) Experiencias de riesgos de conductas relacionadas a la corrupción de Pymes:
  - 83 cuestionarios contestados.
  - Gran parte de las empresas están consolidadas (tienen más de 10 años de creación), pero siguen siendo en su mayoría micro y pequeñas empresas.
  - En la mayoría de los casos de corrupción mencionados por las empresas estuvo involucrado algún funcionario público nacional.
  - Las empresas reconocieron que realizan algún tipo de pago asociado a la corrupción de manera regular.

- Algunas empresas cuentan con políticas y/o procedimientos para prevenir la corrupción, pero no con herramientas como canales de denuncia.
  - La mayoría de las empresas no cuenta con programas de capacitación continua para prevenir, detectar o reportar casos de corrupción, lo que coincide con la afirmación de que sus trabajadores NO sabrían cómo enfrentar un dilema de negocio por actos de corrupción.
  - Las principales prácticas asociadas a la corrupción que padecen las empresas son el soborno de funcionarios públicos nacionales, el tráfico de influencias y el abuso de autoridad.
  - Casi la mitad de las empresas prefiere adoptar una actitud pasiva ante los actos de corrupción por miedo a represalias.
  - Las empresas que SÍ denuncian consideran que la respuesta de la autoridad es insatisfactoria, ya sea por incompetencia o complicidad.
  - Según las empresas, sus cámaras o gremios las proveen de información, orientación y capacitación en materia anticorrupción.
  - Las empresas dicen contar en su mayoría con controles administrativos, pero esta buena práctica NO está mitigando los riesgos asociados a la corrupción.
  - La mayoría de las empresas conoce las obligaciones y sanciones incluidas en la nueva Ley General de Responsabilidades Administrativas, sin embargo, desconoce cómo implementar un Programa de Integridad.
- 2) Construcción del Código de Conducta Modelo y su Manual de Implementación:
- 37 cuestionarios contestados.
  - Una gran mayoría de empresas tienen definidos Misión, Visión y Valores, pero la buena práctica no se concreta ya que no están publicados.
  - La mitad de las empresas cuenta con Código de Conducta, pero no incluyen en el documento límites en regalos y entretenimiento ni un mensaje de la Dirección, que debe liderar el Programa de Integridad.
  - Las empresas que NO tienen Código de Conducta tampoco cuentan con manuales o documentos que contemplen los estándares mínimos de un Programa de Integridad. Solo en algunos casos se reglamentan la confidencialidad y privacidad, así como el manejo y conservación de la información.
  - Contar con un Código de Conducta incrementa la aplicación de medidas disciplinarias a los colaboradores que incumplen las políticas de la empresa.

- 3) Diseño de Protocolo de Análisis de Riesgos relacionados a la corrupción y Herramienta de autodiagnóstico:
- 30 cuestionarios contestados.
  - Algunas empresas NO realizan de manera sistemática una evaluación de los contratos con entidades de gobierno, lo que les impide detectar y mitigar riesgos en este tipo de transacciones comerciales.
  - Para ciertas empresas es común que un contrato o negocio con el gobierno esté condicionado a una comisión o sobreprecio o al empleo de determinado intermediario.
  - La mayoría de las empresas tiene controles administrativos, pero no incluye el rubro de regalos y entretenimiento para funcionarios públicos.
  - Hay empresas que realizan pagos a entidades de gobierno a través de un tercero.
  - En general, las empresas NO cuentan con un canal de denuncia para reportar casos de corrupción, siendo que éste es un requerimiento de los Programas de Integridad y un estándar global.
  - La mayoría de las empresas establece niveles de autorización para pagar a proveedores, pero NO evalúa la solvencia moral y financiera de éstos.
  - En la gran mayoría de las empresas, el director NO recibe de manera periódica reportes de auditoría que le permitan evaluar riesgos.

Estos resultados alimentaron todos los productos del Proyecto. Es importante hacer énfasis en que la aplicación de estos cuestionarios no tiene la metodología ni representatividad de una encuesta, sino que es un insumo del proyecto para una mejor orientación y calibración de las temáticas a abordar.

## 2. Definición y contexto de la Integridad Corporativa desde la UNCAC

### 2.1 Definición y ejemplo global de buenas prácticas

Según el Principio 10 de la Red Pacto Global, las buenas prácticas son acciones que han rendido buenos resultados en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados.

### 2.2 Contexto de la integridad corporativa desde la UNCAC

Para contextualizar este documento, se tomó como guía el “Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para empresa: Guía Práctica” de la UNODC, que identifica una serie de pasos que las empresas pueden seguir para prevenir la corrupción en sus operaciones y establecer un programa de ética y cumplimiento efectivo: A) Respaldo y compromiso del personal directivo para prevenir la corrupción, B) Desarrollo de un programa anticorrupción, C) Supervisión del programa anticorrupción, D) Política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción, E1) Pagos de facilitación, E2) Tipos especiales de gastos, E3) Conflictos de intereses, F) Aplicación del programa anticorrupción a los socios comerciales, G) Controles internos y mantenimiento de registros, H) Comunicación y capacitación, I) Promoción y estímulo de la ética y el cumplimiento, J) Busca de orientación, detección y denuncia de infracciones, K) Tratamiento de las infracciones, L) Exámenes y evaluaciones periódicos del programa anticorrupción.

### 3. Clasificación de buenas prácticas para prevenir y combatir la corrupción identificadas en cuestionarios, entrevistas y grupos de enfoque con el Grupo de Trabajo Empresarial (GTE), organizadas de acuerdo con el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA)

Fracción del art.25 LGRA	Buena práctica	Fuente
3.1 Manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura.	a) Realizar, como análisis inicial, una evaluación del riesgo legal de anticorrupción según la actividad principal de la empresa, su interacción o no con funcionarios públicos, intermediarios y leyes aplicables.	Alliance for Integrity ANADE CCE CETIFARMA COMAD
	b) Contar con un proceso documentado para la evaluación de riesgo de proveedores, contratistas, intermediarios y socios comerciales.	Alliance for Integrity ANADE CCE COMAD CETIFARMA
	c) Establecer procedimientos en la segregación de funciones, principalmente en áreas de control como finanzas, tesorería, contabilidad y compras.	CCPM
	d) Desarrollar procesos de alertas de comportamiento para proveedores, contratistas, intermediarios y socios comerciales que identifiquen y mitiguen el riesgo de corrupción.	ANADE CETIFARMA COMAD Alliance for Integrity
	e) Realizar mapeos para identificar áreas vulnerables en la estructura de la organización, que sirvan de base para las políticas y procedimientos.	ANADE CETIFARMA COMAD Alliance for Integrity
	f) Definir responsabilidades y procesos para la toma de decisiones y capacitar conforme a roles y puestos jerárquicos.	Grupo de Enfoque
	g) Registrar en políticas y procedimientos señales de alerta de riesgo particulares de la empresa.	ANADE, CCE CETIFARMA COMAD

Fracción del art.25 LGRA	Buena práctica	Fuente
3.1 Manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura.	h) Incluir última fecha de actualización en documentos normativos.	ANADE
	i) Establecer mecanismos de supervisión en procesos de alto riesgo.	ANADE CCE CETIFARMA COMAD
	j) Implementar procesos efectivos de evaluación y análisis (debida diligencia) de terceros para controlar y reducir el riesgo de intermediación.	CCE CETIFARMA COMAD
	k) Definir lineamientos para la contratación de abogados externos, contadores u otros profesionistas.	CCE COMAD
	l) Incluir Cláusula de Anticorrupción en todos los contratos y de manera obligada con intermediarios y proveedores.	COMAD ICC
	m) A nivel Cámara Empresarial emitir y difundir Guías de Integridad Empresarial, o Modelos de Código de Conducta y Manual de Implementación, enfocados a Pymes, para una fácil implementación del cumplimiento de la LGRA, que sirva también a proveedores.	CCE COPARMEX CETIFARMA
	n) Tomar como base las certificaciones de Responsabilidad Social para iniciar programas de integridad.	CANAIVE
	o) Elaborar códigos alineados a los estándares de clientes internacionales.	CANAIVE
	p) Realizar documento guía para afiliados sobre las obligaciones de personas morales incluidas en la Ley General de Responsabilidades Administrativas y para la implementación de programas de integridad.	Alliance for Integrity CCE COPARMEX

Fracción del art.25 LGRA	Buena práctica	Fuente
3.2 Código de Conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real.	a) Involucrar al director o propietario(s) en la implementación del Programa de Integridad y difundir mensajes que promuevan y fortalezcan la cultura.	<i>Alliance for Integrity</i> CCE CCPM CETIFARMA CMIC COMAD
	b) Promover entre los líderes de la organización la toma de decisiones con base en los valores de la empresa.	CCE CETIFARMA CMIC COMAD
	c) Promover la cultura de la integridad entre colaboradores y proveedores para que éstos reflejen en la práctica los principios y valores de la empresa.	<i>Alliance for Integrity</i> CCE CETIFARMA <i>Swiss Chamber</i>
	d) Realizar encuestas de ética empresarial a colaboradores, proveedores y clientes. Compartir el resultado de estas encuestas con los involucrados para detectar áreas de mejora.	Grupo de Enfoque ANADE
	e) Comunicar claramente y de manera reiterada que los pagos de facilitación están tipificados como cohecho y sus consecuencias.	CCE COMAD
	f) Designar un Oficial de Cumplimiento o persona encargada de tutelar el Programa de Integridad para asegurar su correcto funcionamiento y proponer mejoras, en su caso.	CCE COMAD CETIFARMA <i>Alliance for Integrity</i> ANADE
	g) Incluir en documentos la definición de Servidor Público con sus diferentes variantes, para garantizar que sea entendida.	Grupo de Enfoque
	h) Participar activamente en organizaciones que promuevan la integridad, el cumplimiento y la lucha contra la corrupción.	CCE CETIFARMA CMIC ANADE
	i) Capacitar a los trabajadores en los códigos de conducta alineados a los estándares de clientes internacionales.	CANAIVE

Fracción del art.25 LGRA	Buena práctica	Fuente
3.3 Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización.	a) Utilizar los instrumentos que provee la Administración Pública para documentar cualquier cambio en las condiciones de un contrato de obra pública.	CMIC
	b) Realizar pagos vía transferencia electrónica y/o con cheque a nombre de la entidad pública y evitar pagos en especie (no auditables).	CCE CMIC
	c) Ofrecer capacitación específica sobre el Programa de Integridad empresarial a las áreas de Finanzas, Contabilidad, Legal y Auditoría.	CCE COMAD
	d) Establecer a los responsables de la implementación y detallar los planes de acción a cumplir.	CCPM
	e) Establecer Comités de Acreditación para evaluar periódicamente y dar recomendaciones a las empresas comprometidas al Programa de Integridad.	CCE
	f) A nivel Cámara sugerir terceros autónomos para certificar a las empresas comprometidas con Programas de Integridad.	CETIFARMA

Fracción del art.25 LGRA	Buena práctica	Fuente
3.4 Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana.	a) Consolidar misión, visión y valores como paso previo al establecimiento de un canal de denuncia.	CETIFARMA
	b) Establecer políticas y procedimientos claros y eficaces para atender y resolver las denuncias.	CETIFARMA COMAD
	c) Garantizar la confidencialidad de la denuncia (y el anonimato del informante, en caso de que así lo establezca el procedimiento) y solicitar evidencias para iniciar una investigación.	ANADE CETIFARMA
	d) Analizar indicadores del canal de denuncia y actualizar protocolos (fase de maduración).	ANADE CETIFARMA
	e) Aplicar las medidas disciplinarias contempladas en el Código de Conducta en los casos confirmados, tanto para colaboradores como para terceros.	CETIFARMA COMAD ANADE
	f) Fomentar la cultura de la denuncia, con base en la confianza.	CETIFARMA
	g) Establecer canales de denuncia, por escrito físico y/o electrónico.	ANADE CETIFARMA
	h) Contar, a nivel de gremio, con un comité anticorrupción que reciba denuncias de competencia desleal y conductas en contra de la Integridad Empresarial. Para garantizar su imparcialidad, puede estar conformado por ciudadanos reconocidos por su experiencia en la materia.	CETIFARMA
	i) Identificar y denunciar conductas vinculadas a la corrupción en las que estén involucrados funcionarios públicos.	Grupo de Enfoque
	j) Implementar una línea 1-800 administrada por un tercero para cumplir con estándares de empresas transnacionales.	CANAIVE

Fracción del art.25 LGRA	Buena práctica	Fuente
3.5 Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo.	a) Capacitar al personal de nuevo ingreso. Capacitar periódicamente a todos los colaboradores.	Grupo de Enfoque ANADE
	b) Diseñar un plan de capacitación continua. Alianzas con Organizaciones para ejecutar capacitaciones enfocadas a Pymes.	ANADE <i>Alliance for Integrity</i> CCE <i>Swiss Chamber</i>
	c) Diseñar un plan de comunicación y concientización sobre la forma correcta de hacer negocios.	CCE COPARMEX <i>Alliance for Integrity</i>
	d) Diseñar programas de capacitación, a detalle y con mayor frecuencia, para las posiciones clave y áreas de alto riesgo en la empresa por tener relación directa o indirecta con funcionarios públicos.	ANADE CETIFARMA COMAD
	e) Participar en capacitaciones gremiales en materia de Integridad Empresarial.	CMIC CCE
	f) Desarrollar e implementar modelos de formación de capacitadores ( <i>train the trainers</i> ).	CCE CETIFARMA <i>Alliance for Integrity</i>
	g) Incluir la materia de integridad en los negocios en los planes de estudio de los centros de capacitación técnica.	CMIC CCPM
	h) Utilizar una aplicación ( <i>App</i> ) que incluya material para capacitar en temas como Código de Conducta y evaluación de riesgos.	<i>Alliance for Integrity</i>

Fracción del art.25 LGRA	Buena práctica	Fuente
<p>3.6 Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación. Estas políticas en ningún caso autorizarán la discriminación de persona alguna motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.</p>	a) Contar con controles que evalúen la integridad de los candidatos a ocupar un puesto en la organización.	Grupo de Enfoque
	b) Establecer procesos de reconocimiento en el cumplimiento de Políticas de Integridad Empresarial.	Encuesta Grupo de Enfoque
	c) Considerar la participación de un tercero independiente en la evaluación del Programa de Integridad Empresarial.	CCE CETIFARMA CCE
	d) Acordar a nivel gremio o de empresa sanciones por conductas vinculadas a la corrupción, de acuerdo con el nivel de la falta.	Encuesta
	e) Establecer metas de venta alcanzables para evitar conductas no alineadas a la Integridad Empresarial. Fuentes: COMAD.	COMAD
	f) Evitar sanciones relacionadas al No cumplimiento de metas.	Encuesta
	g) Obtener certificaciones sobre temas como la prohibición del trabajo infantil.	CANAIVE

Fracción del art.25 LGRA	Buena práctica	Fuente
3.7 Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.	a) Difundir una definición simple de conflicto de interés (ej. todo que aquello que beneficia a un tercero sin ningún tipo de mérito).	Grupo de Enfoque
	b) Establecer alertas de comportamiento mediante señales informales para detectar un conflicto de intereses (ej. comidas con externos en exceso, incremento visible en el patrimonio, cambio de costumbres con impacto económico).	COMAD
	c) Elegir trámites automatizados y evitar, en la medida de lo posible, gestores en la realización trámites gubernamentales. De no ser posible prescindir de los gestores, crear una carta compromiso en la que éstos se comprometan a respetar los estándares de la empresa.	CMIC ANADE
	a) Requerir a los colaboradores un formato de declaración de conflicto de intereses y actualizar en éste cualquier cambio de situación.	ANADE
	a) Fijar una política de recepción y otorgamiento de regalos y entretenimiento con estándares establecidos por empresas trasnacionales (de Estados Unidos y la Comunidad Europea).	CANAIVE

## 4. Clasificación de buenas prácticas para prevenir y combatir la corrupción identificadas en material bibliográfico provisto por el Grupo de Trabajo Empresarial (GTE), organizadas de acuerdo con el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA)

### 4.1 Manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura.

Material bibliográfico <sup>1</sup>	Fuente
La junta directiva u otro órgano responsable de la empresa, deberá: Tomar acciones razonables para asegurar el acatamiento de estas Reglas de Conducta, incluyendo: Destinar recursos y apoyar la dirección para aplicar las políticas corporativas que las incluyan; Establecer y mantener sistemas apropiados de procedimientos de control y de información, incluyendo auditorías independientes; Sancionar violaciones y tomar acciones correctivas apropiadas y; Realizar una apropiada difusión pública de la aplicación de sus Códigos o Políticas Anticorrupción.	Manual ICC: Combate a la corrupción
Predicar con el ejemplo. El comportamiento de los altos directivos y directivas es el factor que más influye en los empleados y empleadas en el momento de orientar su toma de decisiones. En una situación difícil, los empleados y empleadas generalmente imitan el comportamiento y las acciones de sus superiores, por considerarlos la mejor o más segura línea de conducta.	<i>No Excuses! Alliance for Integrity</i>
Conduce evaluaciones de riesgo periódicas y revisiones externas del cumplimiento de la Política de Anticorrupción Inculca el sentido de responsabilidad en los individuos a todos los niveles de la Empresa para cumplir con todas las políticas de la misma. Emite lineamientos para alentar el comportamiento esperado y para disuadir los comportamientos prohibidos por las políticas de la empresa y la legislación vigente. Asegura la comunicación periódica interna y externa respecto a la política anticorrupción de la Empresa.	Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial COPARMEX

<sup>1</sup> Lo incluido en el apartado "Material bibliográfico" son citas fieles, por lo que no pueden ser modificadas.

Material bibliográfico	Fuente
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Es esencial que el Código de Conducta sea claro, corto y de fácil comprensión.</p>	Manual de Integridad, CCE
<p>No hay un estándar para realizar procesos de debida diligencia para Terceros, se hacen según las características de la empresa, buscando la eficiencia del negocio y mitigar los riesgos.</p>	<i>ICC Guidelines and Agents, Intermediaries and others</i>
<p>La Cláusula ICC contra la corrupción (la “Cláusula”) está concebida para su aplicación en todo contrato que la incorpore, ya sea completamente o por remisión. Aunque, se anima a las partes contratantes a incorporar la Cláusula en los contratos por su nombre completo, se prevé que toda referencia en el contrato a la “Cláusula” o a las variaciones conexas se considerará, salvo evidencia en contra, una referencia a la Cláusula ICC contra la corrupción. El propósito general de la Cláusula es proporcionar a las partes una disposición contractual que les garantice la integridad de sus contrapartes durante la etapa precontractual, mientras dure el contrato e incluso posteriormente. Hay tres opciones posibles: un breve texto con la técnica de incorporación por remisión de la Parte I de las Reglas de ICC para combatir la corrupción, de 2011, (Opción I); la incorporación en el contrato del texto completo de dicha Parte I (Opción II), o una referencia a un programa corporativo de cumplimiento, como se describe en el Artículo 10 de las Reglas de ICC para combatir la corrupción (Opción III).</p>	Cláusula ICC contra la Corrupción
<p>Las empresas deben tomar medidas dentro de sus posibilidades para asegurar que las disposiciones anti soborno de las Reglas de Conducta del ICC sean aceptadas por sus socios en una joint venture en lo que le sea aplicable y por las partes en acuerdos de outsourcing.</p>	Manual ICC: Combate a la Corrupción
<p>Si hay un contrato de alto riesgo, hacer que certifique cada pago contra factura que ha cumplido con la cláusula Anticorrupción. Asimismo, un monitoreo de los servicios desarrollados por el Tercero periódicamente.</p>	<i>ICC Guidelines and Agents, Intermediaries and others</i>

Material bibliográfico	Fuente
<p>El Tercero acuerda reportar regularmente las actividades en las que representa a la Empresa y proveer detalle de la documentación soporte de gastos. También, acuerda establecer derechos de auditoría a la Empresa de sus actividades hasta tres años previos a la actividad. El Tercero deberá mantener sus libros y registros conforme a controles internos adecuados.</p>	<p><i>ICC Guidelines and Agents, Intermediaries and others</i></p>
<p>Sistema de Alertas contractuales para definir las de alto riesgo:  Aprobaciones especiales previas en transacciones cuando con interacción con funcionarios públicos;  Incluir consideraciones contractuales para limitar al Tercero para actuar en representación de la empresa cuando se trate relaciones con gobierno; y  Requerir consideraciones de actuar con transparencia en las relaciones con autoridades locales. Establecer lineamientos de control de Terceros e intermediarios.</p>	<p><i>ICC Guidelines and Agents, Intermediaries and others</i></p>
<p>Mediante una auditoría legal y una evaluación de riesgos, asegurarse de que el tercero:  Tiene las habilidades y la experiencia necesaria para proporcionar los servicios para los cuales se le contratará;  Es un socio comercial de prestigio y confianza con una buena trayectoria;  Actúa de buena fe y es poco probable que su intención sea defraudar;  Cobra un precio justo de mercado por sus servicios (una compañía que paga sobornos puede, en ocasiones, cobrar más por sus servicios con el fin de crear un fondo ilícito para pagar sobornos);  No estar asociado con proveedores de dudosa reputación;  Estar más y mejor preparado para lidiar con los requerimientos de la auditoría legal de grandes compañías, así como ser más atractivo como futura contraparte;  Tener ventaja competitiva sobre los competidores que no están involucrados en procedimientos de ética y cumplimiento, y, por consiguiente, convertirse en la opción preferida por los clientes;  Sistema de Alertas contractuales para definir las de alto riesgo:  Aprobaciones especiales previas a alguna transacción cuando hay interacción con funcionarios públicos nacionales y extranjeros; Incluir consideraciones contractuales para limitar al Tercero para actuar en representación de la empresa cuando se trate relaciones con funcionarios públicos nacionales y extranjeros.  Los representantes deben acordar expresamente no pagar sobornos.  Las empresas deberán incluir en sus contratos disposiciones para dar por terminados los contratos con los representantes si se pagan sobornos.</p>	<p>Manual ICC: Combate a la Corrupción</p>
<p>Medidas preventivas sobre terceros:  Estas medidas incluyen la introducción de derechos de auditoría y cláusulas de rescisión contractual para el caso de que existan sospechas de que el riesgo se concretará, su capacitación y la comprobación de sus antecedentes comerciales por medio de fuentes externas.</p>	<p><i>No Excuses! Alliance for Integrity</i></p>

Material bibliográfico	Fuente
Elaboración de un “Código de Conducta para Proveedores” o un documento equivalente.	<i>No Excuses! Alliance for Integrity</i>
Cada Empresa deberá de diseñar un proceso de Diligencia Debida de acuerdo a cada circunstancia del Tercero, ya que dependerá de circunstancias como tamaño de la operación, recursos, y riesgo de la transacción. Para los Terceros o socios comerciales también deberá establecer controles de pago y de resguardo de la información. Capacitación a Empleados. Un proceso de Monitoreo sobre documentación de los servicios que se hayan realizado antes de realizar cualquier pago, observar el proceso de aprobación de pago, preguntas de aquellos gastos innecesarios, rechazar a un Tercero cuando algún empleado sepa que la intención de Tercero es realizar conductas ilícitas o existan señales de alerta, realizar auditorías si existen señales de riesgo, en pagos y requerir certificaciones anuales de Cumplimiento.	Manual ICC: Combate a la Corrupción
Una medida preventiva incluye la introducción de derechos de auditoría y cláusulas de rescisión contractual para el caso de que existan sospechas de que el riesgo se concretará, su capacitación y la comprobación de sus antecedentes comerciales por medio de fuentes externas.	<i>No Excuses! Alliance for Integrity</i>
<p>Oficial de cumplimiento:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Órganos de gobierno:</p> <p>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.</p>	

Material bibliográfico	Fuente
<p>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.</p> <p>Al hablar de abogado externo no se hará distinción si éste es una persona física o moral, recomendándose seguir los siguientes lineamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. El acuerdo entre el abogado externo y su cliente siempre debe constar por escrito y en él deben constar claramente, cuando menos: <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Los objetivos y alcances de los servicios profesionales para los que se contrata al abogado externo.</li> <li>2.2 El deber de responsabilidad, cuidado y sigilo profesional.</li> <li>2.3 La forma en que se devengarán los honorarios.</li> <li>2.4 La posibilidad o imposibilidad de subcontratar a otros abogados que coadyuven en el asunto, imponiéndoles las mismas obligaciones de responsabilidad profesional.</li> <li>2.5 Confidencialidad y protección de datos personales.</li> </ol> </li> <li>3. Todos los pagos de honorarios o gastos en que incurra el abogado deben estar debidamente facturados en términos de las disposiciones fiscales aplicables.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>6. El abogado debe contar o estar adherido a algún Código de Ética Profesional.</li> <li>7. El abogado debe conocer el Código de Integridad y Ética Empresarial del Consejo Coordinador Empresarial y su Manual de Integridad.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La contratación de agentes o terceros profesionales.</li> <li>2. Discutir los roles y responsabilidades que tienen estos agentes o terceros profesionales en la organización.</li> <li>3. Discutir en qué supuestos podrían estos agentes o terceros profesionales realizar pagos indebidos a funcionarios públicos.</li> </ol>	

## 4.2. Código de Conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real

Material bibliográfico	Fuente
Los representantes deben acordar expresamente no pagar sobornos. Las empresas deberán incluir en sus contratos disposiciones para dar por terminados los contratos con los representantes si se pagan sobornos.	Manual ICC: Combate a la Corrupción
Las empresas deben establecer procedimientos que traten la oferta y recepción de obsequios, atenciones o gastos, con el fin de asegurar que esos acuerdos: a) están limitados a gastos razonables y de buena fe y; b) no afecten impropiamente o pueda entenderse que afecten impropiamente al resultado de una contratación u otra transacción de negocios.	Manual ICC: Combate a la Corrupción
Ofrecer hospitalidad es una práctica común y completamente legal en situaciones en que se busca mantener unas buenas relaciones comerciales o demostrar la generosidad y capacidad de una empresa. Sin embargo, ofrecer hospitalidad con la finalidad directa de influir en una decisión está prohibido.	<i>No Excuses! Alliance for Integrity</i>
Promueve que las empresas de todos tamaños incluyan en todos los contratos y acuerdos que celebren el texto de la cláusula, para el efecto de que la misma tenga validez contractual y legal.	Manual ICC: Combate a la Corrupción
Por cuanto al apartado de publicación de informaciones, las directrices consideran deseable que, la difusión de la información corporativa sea puntual, periódica, fiable y relevante acerca de sus actividades, sus estructuras, su situación financiera y sus resultados.	Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial COPARMEX
Las empresas deben difundir su política anticorrupción a todos sus representantes y otros intermediarios y dejar claro que esperan que todas las actividades llevadas a cabo en su representación se realicen de conformidad con su política.	Manual ICC: Combate a la Corrupción

### 4.3 Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización

Material bibliográfico	Fuente
El área encargada del Control, Vigilancia y Auditoría podrá aplicar la guía de preguntas que se ofrece en el FORMATO TIPO 6 ("Checklist de Cumplimiento de la Política de Integridad") para conocer la adecuada implementación y con ello garantizar el cumplimiento del programa o Política de Integridad en la empresa.	Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial COPARMEX
Registros financieros y auditoría: Todas las transacciones financieras deben ser registradas propia y suficientemente en libros de contabilidad, disponibles para ser inspeccionados por las juntas directivas si les corresponde o en su caso el área correspondiente, así como por auditores. No debe haber "registros fuera de libros" o cuentas secretas, ni debe ser expedido documento alguno que no registre apropiadamente y razonablemente las transacciones a las que se refiere. Las empresas deben tomar todas las medidas necesarias para establecer sistemas independientes de auditoría, ya sea con auditores internos o externos, con el fin de descubrir cualquier transacción que contravenga estas Reglas de Conducta. Deberán tomarse medidas correctivas apropiadas, en su caso. Las empresas deben acatar todas las disposiciones y normas fiscales nacionales, incluyendo aquellas que prohíben la deducción de cualquier forma de pago de sobornos de ganancias gravables.	Manual ICC: Combate a la corrupción
Las empresas deben mantener un registro de los nombres, términos del empleo y pagos realizados a todos sus representantes en relación con transacciones con organismos públicos, empresas estatales o privadas. Este registro debe estar disponible para la inspección de auditores y de autoridades gubernamentales debidamente autorizadas bajo condiciones de confidencialidad.	Manual ICC: Combate a la corrupción

Material bibliográfico	Fuente
<p>El consejo de administración, el administrador único u órganos equivalentes, así como los directivos de las empresas deben involucrarse de manera activa en el desarrollo, control y monitoreo de los programas, políticas y procedimientos de integridad, y transmitir a los demás colaboradores la importancia de cumplir con los mismos.</p> <p>De igual manera, a fin de verificar dicho cumplimiento las empresas deben implementar controles internos en materia de recursos humanos, materia financiera y contable y en relación con sus proveedores y socios comerciales. Se recomienda a las empresas adoptar políticas, procedimientos y controles verificables que les permitan establecer las sanciones u otras consecuencias derivadas del incumplimiento de las Políticas de Integridad de la misma empresa. Se recomienda a las empresas establecer un mecanismo ágil de comunicación entre la persona encargada de supervisar el Programa de Integridad y el consejo de administración, órgano equivalente o la alta dirección.</p> <p>Para ello, consistente con lo dispuesto en la Ley General de Responsabilidades Administrativas, las empresas deben contar con un manual de procedimientos que delimiten las responsabilidades de cada área, así como sus cadenas de mando.</p> <p>Se recomienda, que en caso de que una empresa cuente con un órgano de auditoría interna u órgano similar, se incluya dentro de su plan de auditoría, la revisión de los controles asociados al cumplimiento de las Políticas de Integridad.</p>	<p>Código de Integridad y Ética Empresarial, CCE</p>
<p>Controles Financieros</p> <p>Se debe prohibir la:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anotación de partidas fuera de libros o la existencia de cuentas o servicios inexistentes que no se prestaron a la organización;</li> <li>2. Anotación de registros imprecisos;</li> <li>3. Compra de facturas;</li> <li>4. Destrucción de documentos y registros antes del plazo que establece la ley;</li> <li>5. Existencia de registros contables electrónicos de fácil manipulación o modificación.</li> </ol> <p>Se debe procurar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir, en la medida de lo posible, los pagos en efectivo o a cuentas fuera del lugar de constitución del proveedor;</li> <li>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;</li> <li>3. Establecer sistemas independientes de auditoría donde se evalúe la confiabilidad de los controles internos y estos se reporten a los altos directivos;</li> <li>4. El correcto almacenamiento de los registros contables.</li> </ol>	<p>Manual de Integridad, CCE</p>

Material bibliográfico	Fuente
<p>La auditoría legal es clave para manejar los riesgos de corrupción asociados al contratar con terceros. Es un proceso de investigación de sus antecedentes. Esto será particularmente necesario cuando se considere contratar los servicios de un agente u otro intermediario que pueda tener la tentación de pagar sobornos con el fin de obtener negocios y de ese modo obtener más fácilmente una comisión. Las compañías que se involucran activamente en auditoría legal y procesos de anticorrupción, de ética, y cumplimiento son las que se benefician de las ventajas comerciales que estos mismos brindan. Principalmente, las compañías que tienen procedimientos anticorrupción reducen el costo de hacer negocios, ya que la corrupción es una pérdida no sólo para las economías nacionales, sino también para las microeconomías de los negocios.</p>	<p>ICC, Auditoría Legal Anticorrupción sobre Terceros: Guía para Pequeñas y Medianas Empresas</p>
<p>Un funcionario público (extranjero) puede comprender, no limitativamente, lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Un funcionario o empleado de cualquier gobierno, o cualquier agencia, ministerio o dependencia de gobierno (de cualquier nivel);</li> <li>2) Cualquier individuo actuando bajo una función pública para un gobierno, sin importar su rango o posición;</li> <li>3) Funcionario o empleado de una compañía que pertenezca total o parcialmente al Estado;</li> <li>4) Un partido político o un funcionario de un partido político. Un candidato a un cargo público;</li> <li>5) Funcionario o empleado de cualquier organización internacional pública, tal como las Naciones Unidas o el Banco Mundial y;</li> <li>6) Pariente de cualquiera de los mencionados anteriormente.</li> </ol>	<p>ICC, Auditoría Legal Anticorrupción sobre Terceros: Guía para Pequeñas y Medianas Empresas</p>
<p>Como parte del proceso de implementación del sistema para determinar riesgos, debe realizarse un inventario de todos los contratos existentes en ese momento. Esto permitirá a la compañía determinar y considerar las actividades ya realizadas por terceros, el tipo de terceros con los que existen contratos y la exposición o peligro que pueden representar esos terceros. Esta información ayudará a definir los terceros y los contratos que representan el mayor riesgo para la compañía. Ejemplos de evaluación de riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Un contrato con un tercero establecido en un país de bajo riesgo, pero que conlleva el acercamiento o interacción del agente con un funcionario público, será de alto riesgo sin importar el valor del contrato.</li> <li>2) Un contrato en una jurisdicción e industria de alto riesgo, pero que el valor del contrato es bajo, seguirá siendo de alto riesgo.</li> <li>3) Un contrato en una jurisdicción que sea de bajo riesgo, el contrato puede seguir siendo de alto riesgo, dependiendo de si existe o no interacción con funcionarios públicos y del riesgo asociado a dicha industria.</li> <li>4) Un contrato en un país e industria de alto riesgo, en ciertas circunstancias puede ser de bajo riesgo, por ejemplo, si la naturaleza de los servicios a realizarse demuestra que el riesgo de corrupción es muy poco probable combinado con el hecho de que el valor del contrato sea bajo.</li> </ol>	<p>ICC, Auditoría Legal Anticorrupción sobre Terceros: Guía para Pequeñas y Medianas Empresas</p>

#### 4.4. Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana

Material bibliográfico	Fuente
Con el fin de prevenir el soborno y la extorsión, las empresas deben implementar políticas completas o códigos. Estas políticas o códigos deberán ofrecer canales confidenciales para presentar quejas, buscar consejo o reportar violaciones, sin temer represalias.	Manual ICC: Combate a la Corrupción
Las empresas deben designar una firma, externa al grupo, para recibir y manejar los reportes de denuncia. Dicha firma debe ser independiente y ofrecer garantías de profesionalismo y secrecía. *	ICC, <i>Guidelines on Whistleblowing</i>
"An enterprise may designate a firm, external to the group, specialized in receiving and handling whistleblowing reports. Such firm should be independent, of undisputable repute and should offer appropriate guarantees of professionalism and secrecy".	
Las empresas deben contar con un sistema de denuncia a través de algún proveedor independiente o de manera interna accesible a los colaboradores y a cualquier tercero por correo electrónico o por teléfono, de manera gratuita y anónima a opción del denunciante, para recibir cualquier tipo de denuncias o información relacionada con el incumplimiento del Programa de Integridad o del Código de Conducta de la empresa. Es recomendable publicitar el área dentro de la Empresa que recibe y da seguimiento a dichas denuncias.	Código de Integridad y Ética Empresarial, CCE
Todos los reportes que no sean considerados de buena fe deben ser descartados de inmediato y podrán derivar en una medida disciplinaria. *	ICC, <i>Guidelines on Whistleblowing</i>
"A whistleblower, whose report is not considered bona fide, should forthwith be told so and such report should be disregarded. If there is abuse of the process, disciplinary action can be envisaged".	

\* Traducción no oficial, únicamente para fines de este documento.

Material bibliográfico	Fuente
<p>Cada empresa debe tomar en cuenta la regulación aplicable en cada país para determinar si el sistema de denuncia es obligatorio o voluntario y si los reportes son anónimos o se pueden compartir. Deben prever temas como protección al denunciante, privacidad de la información y riesgo de reportes falsos. *</p> <p>"Each individual enterprise may decide, considering the applicable law of every country, in which a whistleblowing system will be put into place: whether reporting under the whistleblowing system will be made compulsory or voluntary, and whether reporting can be done on an anonymous as well as on a disclosed basis.</p> <p>In deciding to opt for an anonymous whistleblowing system, a company may take into account its cultural environment, as well as issues relating to the protection of privacy and the risk of unfair reporting".</p>	<p><i>ICC, Guidelines on Whistleblowing</i></p>
<p>Los reportes deben ser documentados, grabados y escaneados. *</p> <p>"All whistleblowers' reports should be diligently acknowledged, recorded and screened".</p>	<p><i>ICC, Guidelines on Whistleblowing</i></p>
<p>Garantizar la confidencialidad y efectividad, así como emitir reportes de los casos. Se pueden recibir denuncias de clientes, proveedores y agentes y deben ser atendidas en cuanto se reciban. *</p> <p>"Receive and entertain, in full confidentiality, all reasonable requests for advice and guidance on business conduct matters and ethical concerns raised by the employees of the enterprise and of its subsidiaries or affiliates (the group), but also, to any extent possible, by any of the group's agents, suppliers and customers; and to; Receive and handle, at the earliest stage possible, by the same categories of persons, all reports made about any occurrence".</p>	<p><i>ICC, Guidelines on Whistleblowing</i></p>
<p>El canal de denuncia deberá estar a cargo de personas con experiencia en el manejo de líneas de denuncia, con un buen nivel de reputación y experiencia.*</p> <p>"Enterprises should appoint high level personnel of undisputable repute and extensive work experience to oversee the management and administration of their whistleblowing units or ombudsman service. These personnel should be given a large autonomy within the enterprise and report to the highest echelon possible within the group".</p>	<p><i>ICC, Guidelines on Whistleblowing</i></p>

\* Traducción no oficial, únicamente para fines de este documento.

Material bibliográfico	Fuente
<p>Cada empresa definirá el tipo de canal de denuncia y la forma de administrarlo con diversas herramientas como por ejemplo teléfono, medios electrónicos, internet, y establecerá la formalidad, que puede ser oral y/ o escrita. *</p> <p>“It is up to each individual enterprise to define the kind of communication channels it wants to use for whistleblowing purposes: oral or written communication, telephone-based communication (toll free call help lines or hot-lines) or computer-based communication (Intranet) or any other tool which it considers adequate. Enterprises should endeavor to use in these communication channels as many of the languages spoken in the different countries of operation as reasonably possible”.</p>	<p><i>ICC, Guidelines on Whistleblowing</i></p>
<p>La comunicación es relevante tanto para que el informante dé seguimiento del caso, como para que el acusado pueda presentar sus objeciones. *</p> <p>“As soon as reasonably possible, the main results of the due diligence examination should be appropriately communicated as feedback to the whistleblower. The person whose behavior has been reported, should also be informed of the main object of the ongoing procedure, thereby allowing this person to present objections”.</p>	<p><i>ICC, Guidelines on Whistleblowing</i></p>
<p>Los empleados no deberán tener miedo a represalias o medidas disciplinarias, ya sea en el desarrollo de su carrera o impacto en su remuneración económica, entre otros. *</p> <p>“All employees should be in a position to report serious occurrences without fear of retaliation or of discriminatory or disciplinary action. Therefore, the whistleblower’s employment, remuneration and career opportunities should be protected by the enterprise during a reasonable period of time”.</p>	<p><i>ICC, Guidelines on Whistleblowing</i></p>

\* Traducción no oficial, únicamente para fines de este documento.

#### 4.5. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo

Material bibliográfico	Fuente
<p>Aprender de las opiniones y reacciones del personal. Si un empleado o empleada plantea una pregunta concreta, p. ej. sobre la conveniencia de hacer un regalo a un cliente por su boda, puede suponerse que dicha pregunta es de interés para más personas dentro de su organización. Por el bien de todos, es importante incluir en los cursos de capacitación este tipo de situaciones de la vida real.</p>	<i>No Excuses! Alliance for Integrity</i>
<p>El principio de diligencia y competencia profesionales impone las siguientes obligaciones para todos los Contadores Públicos: a) Actuar de manera diligente de acuerdo con las técnicas y normas profesionales aplicables cuando realice actividades o preste servicios profesionales; y b) Mantener el conocimiento y habilidad profesionales al nivel requerido para asegurar que los clientes o entidades para las que se trabaja, se les realice una actividad o se les preste un servicio profesional competente. 130.2 El servicio profesional competente requiere el ejercicio de un juicio sólido al aplicar el conocimiento y habilidad profesionales en el desempeño de dicho servicio. La competencia profesional puede dividirse en dos fases: a) Desarrollo de la competencia profesional; y b) Mantenimiento de la competencia profesional.</p>	Instituto Mexicano de Contadores Públicos
<p>Evaluación (mediante cuestionarios) para conocer el grado de socialización de Código de Ética y manuales Difusión del Código, impulsada por la alta dirección. Las empresas deben ir más allá de la simple prohibición de la corrupción en su Código de Conducta. Deben convencer a su personal. Para ello, deben comenzar apelando a sus "corazones y mentes" a través de un doble mensaje clave: vencer a la corrupción es necesario y posible.</p>	<i>No Excuses! Alliance for Integrity</i>
<p>Discutir las aspiraciones profesionales de los empleados (sobre todo 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?</p>	Manual de Integridad, CCE
<p>Capacitación con enfoques interactivos, como los juegos de roles entre colegas homólogos. Esto agudiza la capacidad de los empleados y empleadas que afrontan situaciones difíciles.</p>	<i>No Excuses! Alliance for Integrity</i>
<p>Recordar regularmente los valores a los empleados y empleadas. Pueden tomarse medidas tan simples como colgar en la oficina un afiche sobre el tema cumplimiento o firmar un compromiso de integridad antes de involucrarse en las negociaciones para un contrato.</p>	<i>No Excuses! Alliance for Integrity</i>

**4.6. Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación. Estas políticas en ningún caso autorizarán la discriminación de persona alguna motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas**

Material bibliográfico	Fuente
<p>Atendiendo al motivo de la creación de una de las vacantes corresponderá al Patrón o en su ausencia, al Gerente de la Empresa, el determinar si existe o no la necesidad y/o los recursos para ocupar la vacante ya sea de manera temporal o definitiva. En caso de que efectivamente, la vacante deba ser cubierta y se cuenten con los recursos materiales y financieros para tal operación, el Patrón o en ausencia éste, el Gerente, designará a un empleado, preferiblemente el responsable del área para reclutar a él o la profesionista que deba ocupar el puesto vacante.</p>	<p>Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial COPARMEX</p>
<p>La capacitación debe proveerse de manera regular, siendo recomendable dar mayor o más especializada instrucción a los empleados que, en virtud de la labor que desempeñan, pudieren estar más expuestos a los riesgos de corrupción.</p>	<p>Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial COPARMEX</p>
<p>La persona encargada del área donde se presenta la vacante es el responsable de identificar los niveles de riesgo de corrupción y garantizar la adopción de las medidas preventivas y correctivas para controlar o minimizar cualquier riesgo que se haya identificado.</p>	<p>Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial COPARMEX</p>
<p>Reconocimiento. Los empleados y empleadas muchas veces se sienten incómodos al plantear preguntas sobre la mejor manera de abordar la corrupción. Por lo tanto, aquellos que lo hacen merecen un reconocimiento. Así se emite un mensaje claro de que la empresa valora este tipo de comportamiento y preguntas.</p>	<p><i>No Excuses! Alliance for Integrity</i></p>

Material bibliográfico	Fuente
<p>Controles en Recursos Humanos.</p> <p>Se debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar a colaboradores con base en sus capacidades, habilidades y credenciales profesionales y criterios objetivos de contratación y en sus conexiones personales;</li> <li>2. Informar a los candidatos sobre el Programa de Integridad. Se recomienda que firmen compromisos de integridad antes de ser contratados;</li> <li>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.</li> </ol> <p>Se debe prohibir:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La contratación de exfuncionarios públicos en contravención a lo que establece la ley;</li> <li>2. La implementación o contratación de estructuras fiscales que tengan como objetivo principal la evasión de las obligaciones patronales de las organizaciones.</li> </ol>	<p>Manual de Integridad, CCE</p>
<p>Conectar los salarios y esquemas de bonos a objetivos de rendimiento exigente puede alimentar la percepción de que la política anticorrupción de la compañía o no es aplicable o es secundaria y simplemente “fuera de la realidad”.</p>	<p><i>No Excuses! Alliance for Integrity</i></p>
<p>Recompensar a quienes destacan. Se puede recompensar a las personas por su participación y desempeño en cursos sobre cumplimiento, por su participación en evaluaciones del riesgo, por proponer mejoras para el programa de cumplimiento o por demostrar voluntad de cuestionar o rechazar conductas o propuestas sospechosas. La recompensa de este comportamiento demuestra que la empresa lo valora. Además, es prueba de que no hay nada que temer por hablar claro o por negarse a participar en actos corruptos, incluso cuando ello pueda resultar en la pérdida de un negocio para la empresa.</p>	<p><i>No Excuses! Alliance for Integrity</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar los perfiles de cada puesto. Incluir perfil, actividades, funciones y responsabilidades de cada puesto.</li> <li>2. Definir las cadenas de mando. ¿Cómo se toman las decisiones en las áreas?</li> <li>3. Identificar áreas y puestos de mayor riesgo.</li> </ol>	<p>Manual de Integridad, CCE</p>

#### 4.7. Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses

Material bibliográfico	Fuente
<p>Las declaraciones o constancias de intereses son formatos administrativos que las dependencias y sus áreas pueden usar antes de un procedimiento y tienen como objetivo apoyar en la prevención y detección de conflictos de intereses además de ser una herramienta útil para generar transparencia y rendición de cuentas en la labor de la persona servidora pública. Estos formatos también permiten identificar activos e intereses relevantes que podrían generar una situación de conflicto de intereses. En la Administración Pública Federal, las personas servidoras públicas están obligadas a presentar la declaración de posible conflicto de intereses al iniciar o concluir un cargo, así como de manera anual, o en cualquier momento que considere que pudiera ocurrir un posible conflicto de intereses en su responsabilidad.</p>	<p>Guía para prevenir la actuación bajo conflicto de intereses de la Secretaría de la Función Pública</p>
<p>Al tener conocimiento de que una persona servidora pública se encuentre en conflicto de intereses, el servidor público informará tal situación al jefe inmediato o el órgano que determine las disposiciones aplicables de los entes públicos, solicitando sea excusado de participar de cualquier forma en la atención, tramitación o resolución de los mismos.</p>	<p>Guía para prevenir la actuación bajo conflicto de intereses de la Secretaría de la Función Pública</p>
<p>Para denunciar un conflicto de intereses y en general cualquier incumplimiento al Código de Ética, las Reglas de Integridad de la Administración Pública Federal y al Código de Conducta de una dependencia o entidad, se cuenta con la vía de la denuncia ante el Comité de ética y de Prevención de Conflictos de Interés (CEPCI) o también ante el Órgano Interno de Control (OIC). La denuncia la puede hacer cualquier persona, servidora pública o no, que tenga conocimiento de dicho incumplimiento. Cada dependencia y entidad cuenta con mecanismos definidos para la recepción y atención de denuncias, sea ante el CEPSI sea ante el OIC.</p>	<p>Guía para prevenir la actuación bajo conflicto de intereses de la Secretaría de la Función Pública</p>
<p>Es importante considerar la posición del que recibe y da regalos y entretenimientos para evitar que sea percibida como soborno.*</p> <p>“Such practices are quite common and are considered part of customary commercial policy or as affirmation of habitual courtesy in many regions and countries of the world. While Gifts and Hospitality are not per se contrary to present day legal and ethical standards, they can in some cases, due to the giver’s or recipient’s position, their frequency, their value or importance, the context in which they are extended or even only due to the perception by third parties, create a suspicion of impropriety and be considered as a bribe”.</p>	<p><i>ICC Guidelines on gifts and hospitality</i></p>

\* Traducción no oficial, únicamente para fines de este documento.

Material bibliográfico	Fuente
<p>Conflictos de intereses existentes o aparentes.</p> <p>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.</p> <p>En caso de que existiera un conflicto de interés 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.</p> <p>En caso de que se contrate a familiares directos del personal operativo o de dirección de la organización, se deberá justificar que cuentan con las competencias, desempeño y credenciales suficientes para el puesto y no debe existir ninguna relación de dependencia laboral directa entre dichos familiares.</p>	Manual de Integridad, CCE
<p>Entretenimiento.</p> <p>Muchas relaciones de negocios se forman en comidas o eventos de entretenimiento.</p> <p>Esto es una práctica común que debe ser monitoreada por las organizaciones.</p> <p>Estos eventos deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con la legislación aplicable a la organización, sobre todo tratándose de funcionarios públicos.</li> <li>• Tener un propósito estrechamente relacionado con la promoción de la organización o sus productos.</li> <li>• Ser apropiados y razonables de acuerdo a prácticas comunes del sector.</li> <li>• Registrarse adecuadamente en los registros contables de la organización.</li> </ul> <p>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.</p> <p>Contribuciones políticas</p> <p>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.</p> <p>En este sentido, además se deben 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.</p>	Manual de Integridad, CCE

Material bibliográfico	Fuente
<p>La entrega de regalos debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser consistente con una práctica común dentro del sector.</li> <li>• No tener un valor sustancial.</li> <li>• No tener el propósito o resultado de influir en la actuación de un funcionario público; o del personal en sus funciones dentro de una empresa. El momento en el que dicho regalo se entrega es clave para determinar la intención de este.</li> <li>• De no ser mal interpretada como un soborno o implicar un posible conflicto de intereses.</li> <li>• No ser violatoria de las leyes aplicables.</li> <li>• No afectar la imagen de la organización por la divulgación de la recepción del regalo.</li> </ul> <p>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.</p> <p>Se debe prohibir la recepción de regalos en efectivo o que tengan como propósito o resultado influir en la actuación del personal 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 pudiera malinterpretarse como un soborno.</p>	<p>Manual de Integridad, CCE</p>
<p>Establecer políticas y procedimientos claros y detallados sobre los límites, la frecuencia y la procedencia de los regalos y entretenimiento, según la regulación, y considerar usos y costumbres del lugar. Es importante destacar que el recibir u ofrecer no debe percibirse como impropio, es decir, para influenciar el desempeño de la actividad comercial que sea desviado por este ofrecimiento o recepción de regalos y entretenimiento. *</p> <p>"CC recommends that Enterprises establish strict procedures covering the offer or receipt of Gifts and Hospitality in order to ensure that such arrangements: (a) comply with national law and applicable international instruments; (b) are limited to reasonable and bona fide expenditures; (c) do not improperly affect, or might be perceived as improperly affecting, the recipient's independence of judgment towards the giver; (d) are not contrary to the known provisions of the recipient's Code of Conduct; and (e) are neither offered or received too frequently nor at an inappropriate time.</p> <p>Enterprises are recommended to establish a Policy relating to Gifts and Hospitality which provides that Advantages: (a) Comply with applicable law and applicable international instruments; (b) Are limited to expenditures which are reasonable, proportionate and business-related like bona fide promotional or similar business expenditures; (c) Are made transparently, do not improperly affect, and would not reasonably be perceived as improperly influencing the recipient's performance of his or her duties; (d) Are not contrary to the known provisions of the recipient's Code of Conduct; (e) Are neither offered nor received too frequently nor at an inappropriate time<sup>6</sup>; (f) Are not offered in order to improperly obtain or retain a business or other advantage; (g) Are recorded fairly and accurately in the Enterprise's books and records; and (h) Are appropriate considering the culture and the standard of living in the country or region where the Advantage is given or received".</p>	<p><i>ICC, Guidelines on gifts and hospitality</i></p>

\* Traducción no literal y no oficial, para fines únicos de este documento.

## 5. Recomendaciones de buenas prácticas

En el siguiente cuadro se muestran los siete elementos que contempla el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) y se correlacionan con los ejes del Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para empresa: Guía Práctica-UNODC. Las recomendaciones de buenas prácticas de la última columna son aquellas que no se identificaron en los cuestionarios, grupos de enfoque y entrevistas con los miembros del Grupo de Trabajo Empresarial (GTE).

<b>Ley General de Responsabilidades Administrativas: Elementos de una Política de Integridad, Art. 25</b>	<b>Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para las empresas: Guía Práctica-UNODC</b>	<b>Recomendación de Buenas Prácticas</b>
1. Un Manual de organización y procedimientos	<p>Desarrollo de un programa anticorrupción.</p> <p>Política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción.</p> <p>Pagos de facilitación.</p> <p>Tipos especiales de gastos.</p> <p>Aplicación del Programa</p> <p>Anticorrupción a socios comerciales.</p>	<p>El Programa de Anticorrupción debe aplicar a todos los integrantes de la empresa.</p> <p>La empresa podrá exponer sus políticas anticorrupción al público en general, socios comerciales y proveedores.</p> <p>Las políticas y procedimientos deben mejorarse a partir de las prácticas comerciales y la retroalimentación de los colaboradores.</p> <p>Para pagos especiales, como donaciones, es importante contar con un proceso de autorización para evitar que éstos sean utilizados para obtener o retener un negocio.</p> <p>Los proveedores, intermediarios y socios comerciales deben contar con políticas de integridad similares a los de la empresa.</p>
2. Un Código de Conducta	<p>Respaldo y compromiso a nivel directivo para prevenir la corrupción.</p>	<p>Para el éxito de cualquier Programa de Integridad es necesario que la dirección sea líder, comunique y provea los recursos necesarios.</p>

Ley General de Responsabilidades Administrativas: Elementos de una Política de Integridad, Art. 25	Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para las empresas: Guía Práctica-UNODC	Recomendación de Buenas Prácticas
3. Sistemas Adecuados de control, vigilancia y auditoria	<p>Supervisión del Programa Anticorrupción.</p> <p>Controles internos y mantenimiento de registro.</p> <p>Exámenes y evaluaciones periódicas del Programa Anticorrupción.</p>	<p>La máxima autoridad en la toma de decisiones u órgano equivalente (Consejo de Administración) deberá designar a los responsables para implementar y dar seguimiento al Programa de Integridad y asegurar la existencia de un Comité de evaluación.</p> <p>La empresa debe contar con un sistema de control interno, evaluado por auditores internos y/o externos.</p> <p>El Sistema de Control Interno deberá de prever políticas de conservación de documentos, de acuerdo a las leyes aplicables.</p> <p>Las evaluaciones a colaboradores deberán realizarse de acuerdo con los resultados de auditoría, y en general al contexto comercial de la empresa.</p>
4. Sistemas adecuados de Denuncia	<p>Búsqueda de orientación, detección y denuncia de infracciones.</p> <p>Tratamiento de las infracciones.</p>	<p>Los colaboradores y proveedores deben tener certeza de que no habrá represalias o trato discriminatorio al presentar una denuncia.</p> <p>El análisis de resultados del canal de denuncia debe generar planes de acción, según el caso.</p> <p>Las medidas disciplinarias serán proporcionales a las conductas confirmadas.</p> <p>Monitoreo constante de las vías de denuncia para corroborar su adecuado funcionamiento.</p>
5. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación	Comunicación y Capacitación.	<p>Utilizar cualquier foro para transmitir el enfoque y compromiso de Integridad de la empresa.</p> <p>La capacitación debe enfocarse a los retos y necesidades de la empresa.</p> <p>La comunicación y la capacitación deben sugerir formas interactivas para ser de interés del colaborador o público.</p> <p>Podrán buscarse aplicaciones tecnológicas que permitan una capacitación efectiva y simple.</p> <p>Generar constancias físicas o electrónicas para quienes reciban la capacitación.</p>

Ley General de Responsabilidades Administrativas: Elementos de una Política de Integridad, Art. 25	Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para las empresas: Guía Práctica-UNODC	Recomendación de Buenas Prácticas
6. Políticas de recursos humanos	Promoción y Estimulo de la Ética del Cumplimiento	Los esquemas de incentivos deberán ser transparentes y claros, no basados en percepciones. Se sugiere que los incentivos sean financieros y no financieros.
7. Mecanismos de transparencia y publicidad de sus intereses	Conflictos de intereses	Se deben establecer políticas claras que especifiquen que los conflictos de interés se extienden a familiares de los colaboradores. Los procesos de contratación, ventas y proveeduría deben tener un proceso de análisis de conflictos de interés exhaustivo.

## 6. Conclusiones

En los últimos años, y en un loable esfuerzo, pequeñas, medianas y grandes empresas asentadas en México han incorporado en sus procesos de negocio buenas prácticas para prevenir y combatir la corrupción; sin embargo, la nueva LGRA contempla orientar a personas físicas o morales que participen en contrataciones públicas en el establecimiento de mecanismos de autorregulación (artículo 21), así como sancionar a personas morales que se vean involucradas en faltas administrativas graves de servidores públicos (artículo 24), estableciendo como atenuante el que cuenten con una Política de Integridad (artículo 25).

Para contribuir con esta meta, el presente Documento identificó una amplia gama de prácticas con un impacto positivo probado que las empresas que incursionen en el tema pueden o podrían aplicar con el tiempo. No obstante, es importante no perder de vista que cada una de ellas debe incorporar las buenas prácticas que más se ajusten a su realidad, según su giro, tamaño y madurez y siempre con un enfoque de gestión de riesgos.

Para que estas recomendaciones se conviertan verdaderamente en buenas prácticas debe ponerse especial atención en la implementación, que requiere tanto compromiso y perseverancia, como planeación y estrategia. En este sentido, las cámaras o asociaciones pueden representar un apoyo importante figurando como promotores y facilitadores de dicho proceso.

Finalmente, hay que destacar que la experiencia demuestra que las buenas prácticas generan con el tiempo confianza y transparencia, lo que construye reputación, pero también favorecen el crecimiento sostenido de la empresa y de su entorno, contribuyendo a un cambio cultural y a una estrategia sólida de prevención y lucha contra la corrupción.

## 7. Referencias bibliográficas

- ALLIANCE FOR INTEGRITY, No Excuses! Rebatir las 10 excusas más frecuentes por conductas corruptas, Guía de bolsillo para profesionales de los negocios, 2017. En <https://bit.ly/2mzJhp7>
- ALLIANCE FOR INTEGRITY, Programa de capacitación de empresas para empresas (DEPE).
- BASEL INSTITUTE ON GOVERNANCE, New perspectives in e-government and the prevention of corruption, 2017. En <https://bit.ly/2Lc2Dzc>
- CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL, Auditoría Legal Anticorrupción sobre Terceros: Guía para Pequeñas y Medianas Empresas, 2015. En <https://bit.ly/2uPf7BG>
- CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL MÉXICO, Cláusula ICC contra la Corrupción, 2012. En <https://bit.ly/2NA4Hh9>
- CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL MÉXICO, Manual ICC: Combate a la Corrupción, 2007. En <http://www.iccmex.mx/uploads/Manual%20Anticorrupcion.pdf>
- CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL MÉXICO, Reglas de la ICC para Combatir la Corrupción, Ed. 2011. En <https://bit.ly/1ldDEoj>
- CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL, TRANSPARENCIA INTERNACIONAL, PACTO GLOBAL DE LAS NACIONES UNIDAS Y FORO ECONÓMICO MUNDIAL, Resist, Cómo hacer frente a la extorsión y a la incitación al soborno en las transacciones internacionales. Una herramienta para que las empresas capaciten a sus empleados, 2011. En <https://bit.ly/2LplKoK>
- CÁMARA DE DIPUTADOS, Ley General de Responsabilidades Administrativas, 2016. En <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>
- CÓDIGO ÉTICO GENERAL PARA EL EJERCICIO DE LA ABOGACÍA
- CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL, Código de Integridad y Ética Empresarial, Ed. 2017. En <https://bit.ly/2xYxYyZ>
- CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL, Manual de Integridad. En <http://codigoeticaeintegridad.com/wp-content/uploads/2017/10/Manual.pdf>
- COPARMEX, Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial, 2017. En <https://bit.ly/2NzuXbz>
- DEPARTAMENTO FEDERAL DE ASUNTOS EXTERIORES DFAE, PRESENCIA SUIZA, No al dinero de la corrupción, La experiencia de Suiza en el ámbito de la restitución de activos ilícitos. En <https://bit.ly/2AviyCi>
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, Código de Ética Profesional, Ed. 2015. En <https://bit.ly/1V6z1h3>
- INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties, 2010. En <https://bit.ly/2LrZgn6>

- INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, Guidelines on Gifts and Hospitality, 2014. En <https://bit.ly/1NBSjq1>
- INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, Guidelines on Whistleblowing. En <https://bit.ly/1Qv5OxT>
- INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, Guide to Responsible Sourcing, 2008. En <https://bit.ly/2NzZRAm>
- KINGDOM OF SAUDI ARABIA, The National Strategy for Maintaining Integrity and Combating Corruption, The Establishment of the National Anti-Corruption Commission, The Statute of the National Anti-Corruption Commission.
- MEJORES PRÁCTICAS PARA OBRA PÚBLICA EN EL REINO UNIDO
- NACIONES UNIDAS, OFICINA CONTRA LA DROGA Y EL DELITO, Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, 2003.
- OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO, Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para las Empresas: Guía Práctica, 2013. En <https://bit.ly/2hPzTc3>
- PACTO GLOBAL DE COSTA RICA, Principio 10. En <https://bit.ly/2O98Bi3>
- RICHARD LANE, Building Information Modelling (BIM): Global Government Leadership for the Digitalisation of Construction, 2017.
- SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Guía para Identificar y Prevenir Conductas que Puedan Constituir Conflicto de Interés de los Servidores Públicos, 2017. En <https://bit.ly/2LzYAsC>
- SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Modelo de Programa de Integridad Empresarial, 2017. En <https://bit.ly/2rNOvQ5>
- SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Recepción de obsequios, donativos o beneficios por parte de los servidores públicos, 2017.
- UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME, INTERNATIONAL ANTI-CORRUPTION ACADEMY, The United Nations Convention against Corruption, A Resource Guide on State Measures for Strengthening Corporate Integrity, 2013. En <https://bit.ly/2NARG7c>
- UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME, Monitoring the implementation of SDGs related to corruption, a new tool, 2017. En <https://bit.ly/2myp6rq>
- UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME, The Doha Declaration: The Promoting a Culture of Lawfulness, 2017.
- UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME, UNODC and the sustainable development goals. En <https://bit.ly/2zweWMU>

