

---

# **PILARES DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL**

---

**Paulina Cortés Hernández**

Practicante

[@paulinacorteshd](#)

**Pablo Montes Mendoza**

Coordinador Anticorrupción

[@Montes\\_mx](#)

**Rebeca Paredes Pérez**

Investigadora Anticorrupción

[@rebeca\\_paredes](#)

**Fecha: 24-09-2020**

Copyright © 2020 Pilares de integridad empresarial

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

## Resumen Ejecutivo: Pilares de Integridad Empresarial

La corrupción es uno de los principales obstáculos para hacer negocios en México. Según la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE), en 2018 los actos de extorsión y de corrupción estuvieron entre los delitos que más sufrieron las empresas en el país. De acuerdo con Ernst & Young el soborno y la corrupción son el principal riesgo para el éxito de las empresas en México.

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

El capítulo anticorrupción del T-MEC obliga a sus partes a adoptar medidas para el desarrollo de controles internos y sistemas de integridad en el sector privado. Mientras que la Ley General de Responsabilidades Administrativas establece la existencia de políticas de integridad empresarial como un factor determinante al momento de sancionar actos de corrupción en donde estén involucradas personas morales.

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

No obstante, con excepción de empresas multinacionales, las empresas mexicanas cuentan con poca orientación y conocimiento para desarrollar las políticas requeridas. Las guías y materiales de referencia existentes se han limitado a la creación de lineamientos y códigos de ética genéricos sin considerar que el éxito de una política de integridad recae en la capacidad de adaptarse a las operaciones y funcionamiento específicos de cada empresa.

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

## PILAR 3:

# EVALUACIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

## 1. Introducción

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

Derivado de esta discusión, han surgido metodologías y prácticas reconocidas a nivel internacional que las empresas empiezan a adoptar gradualmente. Una de ellas es el desarrollo de una Evaluación de Riesgos de Corrupción (ERC), un ejercicio que toda empresa debe realizar antes de establecer acciones específicas de prevención de corrupción.<sup>12</sup>

Aunque lo ideal es que la ERC se realice antes de diseñar una política de integridad, nunca es tarde para implementarla. El objetivo de este ejercicio es descubrir las debilidades que no habían sido contempladas y mejorar la calidad de la toma de decisiones. Esto se vuelve posible dado que no existe un modelo único: cada empresa necesita diseñar una metodología a su medida, que contemple aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, financieros y no financieros, probabilidades e impactos.<sup>3</sup>

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

### 1.1. Riesgos de corrupción

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

---

<sup>1</sup> OCDE, UNODC y Banco Mundial, *Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento Manual para Empresas*, (S/I: OCDE, UNODC y BM, 2013) <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf> (Consultado el 27/05/2020).

<sup>2</sup> Andy McDevitt, "Corruption Risk Assessment Topic Guide", 2011, [https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Corruption\\_Risk\\_Assessment\\_Topic\\_Guide.pdf](https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Corruption_Risk_Assessment_Topic_Guide.pdf) (Consultado el 27/05/2020).

<sup>3</sup> United Nations Global Compact Office, *A guide for anti-corruption risk assessment*, (New York: The Global Compact, 2013), [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2FAnti-Corruption%2FRiskAssessmentGuide.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FAnti-Corruption%2FRiskAssessmentGuide.pdf) (Consultado el 27/05/2020).

factor de probabilidad de que en una organización suceda un acto de corrupción multiplicado por el impacto que este mismo acto puede llegar a causar en ella.<sup>4</sup>

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

Los riesgos surgen del conjunto de vulnerabilidades institucionales dentro de un sistema o proceso que pueda favorecer o facilitar prácticas corruptas.<sup>5</sup> O también, de la vulnerabilidad institucional y la percepción de corrupción que pueda existir dentro de una empresa. Entre más corrupta se perciba una empresa, existe mayor probabilidad de que alguien externo la invite a participar en actos de corrupción, o bien, que algún miembro interno acceda a participar.<sup>6</sup>

## 1.2. La evaluación de riesgos de corrupción y sus objetivos

Los objetivos de realizar una evaluación de riesgos de corrupción son:<sup>7</sup>

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

---

<sup>4</sup> WCO, *Guide to corruption risk mapping* (S.I: WCO, 2015), [http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/integrity/instruments-and-tools/risk\\_mapping\\_guide\\_june\\_2015.pdf?la=en](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/integrity/instruments-and-tools/risk_mapping_guide_june_2015.pdf?la=en) (Consultado el 27/05/2020).

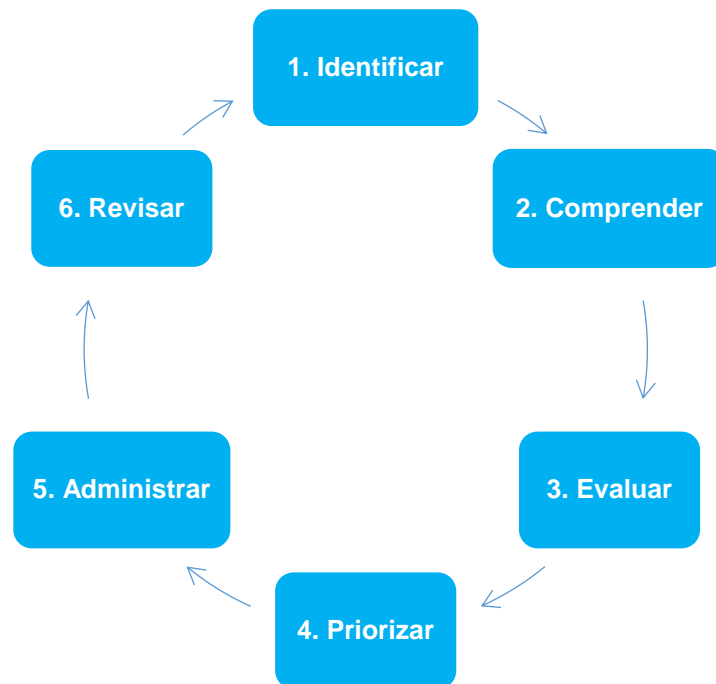
<sup>5</sup> Ilse Schuster y Serghei Merja, *Assessment Report of corruption risks in public procurement in the Republic of Moldova* (Moldova: UNDP, 2016), [https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/Deliverable%204%20-%20Final%20Assessment%20Report\\_eng%20is1502\\_for%20print.pdf](https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/Deliverable%204%20-%20Final%20Assessment%20Report_eng%20is1502_for%20print.pdf) (Consultado el 27/05/2020).

<sup>6</sup> Ramakrishna Velamuri, William S. Harvey y S. Venkataraman, "Being an Ethical Business in a Corrupt Environment", *Harvard Business Review*, (2017), <https://hbr.org/2017/03/being-an-ethical-business-in-a-corrupt-environment> (Consultado el 16/07/2020).

<sup>7</sup> Andrew McDevitt, "Gateway: corruption assessment toolbox", *UNCA Coalition*, (2012), <https://uncaccoalition.org/gateway-corruption-assessment-toolbox/> (Consultado el 27/05/2020).

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

### Diagrama 1. Objetivos generales de la evaluación de riesgos de corrupción



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de la World Customs Organization<sup>8</sup>

<sup>8</sup> WCO, *Guide to corruption risk mapping*, página 10.

### 1.3 Consideraciones antes de comenzar una ERC

La alta dirección debe decidir si la evaluación se realizará con recursos internos o si se recurrirá a consultoría externa. La mejor práctica es recurrir a un tercero que pueda llevar a cabo este proceso. Sin embargo, no todas las empresas tienen la capacidad de costear este tipo de asesoría, por ello, este documento está dirigido a las empresas cuya alta dirección decidirá hacerlo con recursos internos.<sup>9</sup>

#### ***Dueños del proceso***

El equipo de Cumplimiento y Ética debe estar conformado por los líderes y dueños del proceso, sin embargo, siempre debe existir un amplio consenso de que todas las áreas involucradas están obligadas a cooperar en tiempo y forma con el ejercicio y los requerimientos que esta área demande. En el caso de las empresas que aún no cuenten con un oficial de cumplimiento o un área de cumplimiento, otros equipos como los de auditoría, control interno o el área legal deberán liderar el proyecto. El equipo que sea designado como dueño del proceso, asumirá la responsabilidad de que el ejercicio sea sólido y confiable y se cumpla en los plazos establecidos.<sup>10</sup>

#### ***Definir el ejercicio***

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

##### *1. Definir el alcance*

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

##### *2. Definir los objetivos*

---

<sup>9</sup> PricewaterhouseCoopers, *Assessing the risk of bribery and corruption to your business* (Sydney:PwC, 2016), <https://www.pwc.com.au/pdf/assessing-the-risk-of-bribery-and-corruption-oct2016.pdf> (Consultado el 27/05/2020).

<sup>10</sup> Andrew McDevitt, "The Necessary Steps Companies Need To Take In Conducting Anti-Corruption Risk Assessments", *Ethisphere Magazine*, (2013), <https://magazine.ethisphere.com/anti-corruption-risk-assessment/>, (Consultado el 27/05/2020).



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

### 3. *Definir tiempos*

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

Es posible que ocurran eventos en los que se requiere hacer el ejercicio nuevamente, como puede ser la entrada a nuevos mercados, reorganizaciones significativas, fusiones y adquisiciones. A menor riesgo de corrupción, menor frecuencia de las revisiones, por lo tanto, esta puede realizarse cada uno o dos años, no obstante es crucial monitorear el funcionamiento de las acciones implementadas a raíz del ejercicio y las áreas y procesos de mayor riesgo de la empresa.<sup>11</sup>

### 4. *Definir protocolo de acción en caso de hallazgos graves*

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

## ***Identificar lo existente***

### 1. *Personal clave dentro de cada área de la empresa*

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

---

<sup>11</sup> United Nations Global Compact Office, *A guide for anti-corruption risk assessment*, <https://www.unglobalcompact.org/library/411>

## 2. *Acciones de integridad y controles internos*

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

## 3. *Fuentes de información*<sup>12</sup>

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

## 4. *Actos de corrupción previos*

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

## 5. *El plan de crecimiento de la empresa*

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

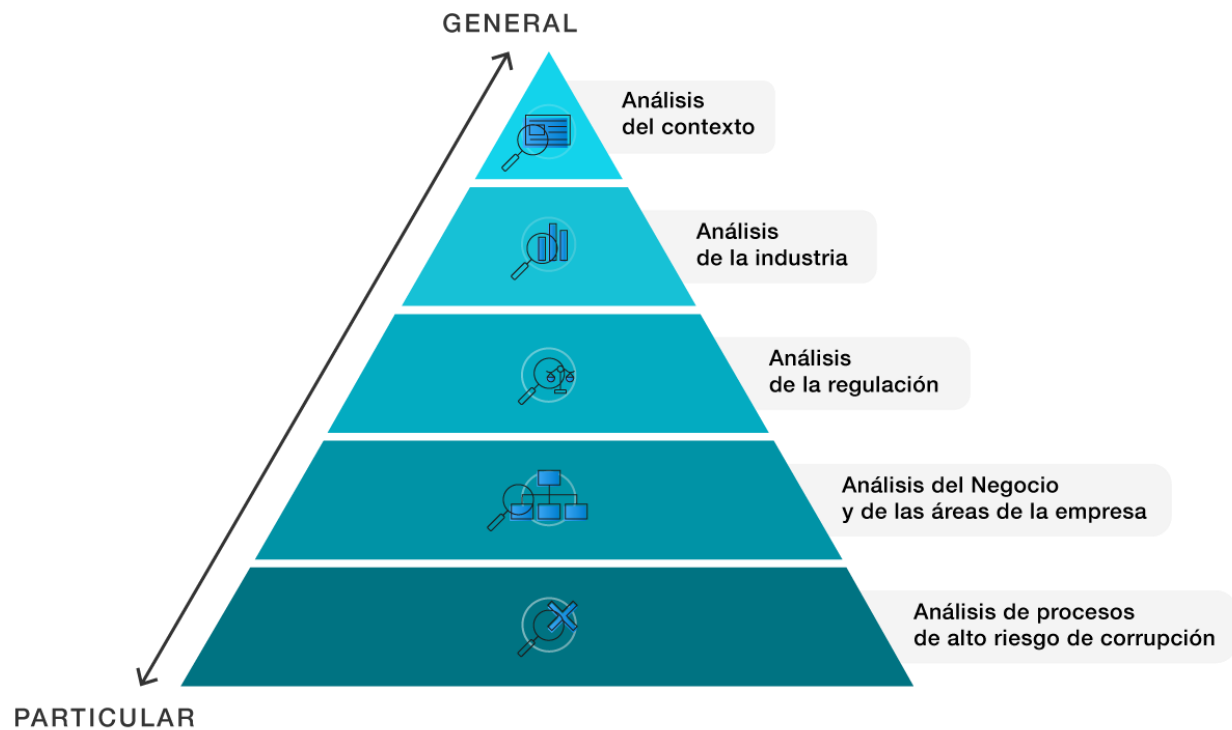
---

<sup>12</sup> WCO, *Guide to corruption risk mapping*, página 8.

## 2. Durante la evaluación

La propuesta de ERC de este documento se enfoca en un análisis dividido en varias fases, que van de lo general a lo particular. Como lo muestra el siguiente esquema, entre más general sea la fase del análisis menos tiempo debe de tomar, menos abundante debe ser y menos cosas son las que deben de documentarse. Por el contrario, entre más particulares se van haciendo las fases más se requiere de análisis detallados y específicos, que en su conjunto hacen un ejercicio más robusto y abundante.<sup>13</sup>

### Diagrama 2. Fases de la ERC

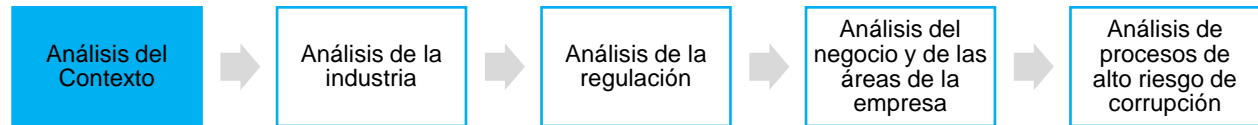


Fuente: Elaborado por el IMCO.

<sup>13</sup> TI UK, *Diagnosing Bribery Risk*, (London: TI UK, 2013), <https://www.transparency.org.uk/publications/diagnosing-bribery-risk/> (Consultado el 16/07/2020).

## 2.1. Análisis del Contexto

### Diagrama 3. Fase 1 – Análisis del Contexto



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Una ERC debe comenzar con un análisis del contexto y del nivel de corrupción de cada país y estado de la república en donde la empresa tiene operaciones. Ya que las formas en las que se manifiesta la corrupción son muy distintas entre naciones y entidades de la república.<sup>14</sup>

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

- Los resultados del Índice de Percepción de la Corrupción<sup>15</sup>. Este estudio es publicado anualmente por Transparencia Internacional y enlista a los países según el nivel de corrupción percibida. Además, hace breves puntualizaciones acerca del panorama regional y de cada país en el combate a la corrupción.
- Los reportes de encuestas acerca de crímenes financieros y económicos que publican las firmas consultoras internacionales, como PricewaterhouseCoopers (PwC) PWC<sup>16</sup>, KPMG<sup>17</sup>, Kroll<sup>18</sup>, Control Risk<sup>19</sup>, Global Risk Profile<sup>20</sup>, etc.

<sup>14</sup> Tilman Hoppe, *Risk Assessment: Typologies of underlying causes of corruption* (Strasbourg: Council of Europe, 2014), <https://rm.coe.int/16806db61b> (Consultado el 27/05/2020).

<sup>15</sup> Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2019* (Berlin: Transparency International, 2020), [https://images.transparencycdn.org/images/2019\\_CPI\\_Report\\_EN\\_200331\\_141425.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/2019_CPI_Report_EN_200331_141425.pdf), (Consultado el 27/05/2020).

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

<sup>17</sup> KPMG, *Global profiles of the fraudster: Technology enables and weak controls fuel the fraud* (Suiza: KPMG, 2016), <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/profiles-of-the-fraudster.pdf>, (Consultado el 27/05/2020).

<sup>18</sup> Kroll, *Anti-Bribery & Corruption Benchmarking Report – 2018*, (NY: Kroll, 2018), <https://www.kroll.com/en/insights/publications/anti-bribery-and-corruption-benchmarking-report-2018> (Consultado el 16/07/2020).

<sup>19</sup> Roberto Simon y Geert Aalbers, *The Capacity to Combat Corruption Index* (S/I: AS/COA, 2019), [https://www.as-coa.org/sites/default/files/archive/2019CCC\\_Report.pdf](https://www.as-coa.org/sites/default/files/archive/2019CCC_Report.pdf), (Consultado el 27/05/2020).

<sup>20</sup> Global Risk Profile, "Risk Indexes", <https://risk-indexes.com/>

- El Reporte de Naciones<sup>21</sup>, que publica la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE)<sup>22</sup> y que representa uno de los principales referentes en la materia.

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

- La Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2019<sup>23</sup> permite conocer información sobre la percepción de la corrupción tanto a nivel nacional como a nivel estatal, además de estimar a nivel ciudadano la incidencia y la prevalencia en los actos de corrupción.
- La Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2018<sup>24</sup> presenta información estatal de las unidades económicas que fueron víctimas de corrupción y la compara con los resultados obtenidos en años anteriores. Esta encuesta también muestra la percepción de la corrupción respecto de las autoridades gubernamentales.
- La Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2016<sup>25</sup> proporciona a nivel estatal, por tamaño de empresa y por sector, algunos datos como: la percepción de las unidades económicas sobre la frecuencia de actos de corrupción realizados por funcionarios públicos, la tasa de unidades económicas víctimas de la corrupción al realizar trámites y una aproximación del costo de la corrupción.

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

---

<sup>21</sup> ACFE, *Report to the Nations 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse* (Austin: ACFE, 2020), <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>

<sup>22</sup> ACFE, "Association of Certified Fraud Examiners", <https://www.acfe.com/>

<sup>23</sup> Inegi Datos, "Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2019", Inegi, <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2019/>

<sup>24</sup> Inegi Datos, "Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2018", Inegi, <https://www.inegi.org.mx/programas/enve/2018/>

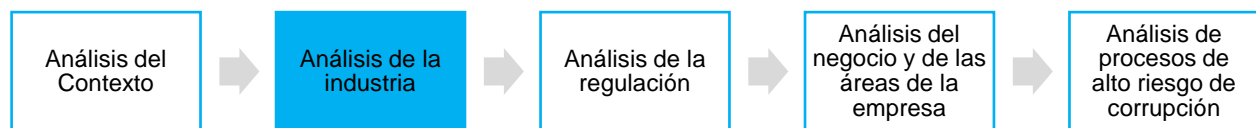
<sup>25</sup> Inegi Datos, "Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2016", Inegi, <https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2016/>

Entre ellas se encuentran Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad<sup>26</sup>, Transparencia Mexicana (TM) (el capítulo mexicano de Transparencia Internacional)<sup>27</sup>, México Evalúa<sup>28</sup>, Ethos<sup>29</sup>, y el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).<sup>30</sup>

Finalmente, para complementar el análisis del contexto las empresas deben incluir una búsqueda de noticias relacionadas con corrupción en diarios internacionales, nacionales y de circulación local. Investigar los escándalos y casos de corrupción e identificar a sus participantes y el tipo de acto de corrupción empleado, así como conocer quiénes fueron las autoridades y partes involucradas. Lo anterior, permite determinar en qué puntos se debe reforzar la vigilancia.

## 2.2 Análisis de la industria

### Diagrama 4. Fase 2– Análisis de la industria



Fuente: Elaborado por el IMCO.

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

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

<sup>26</sup> Mexicanos contra la corrupción y la impunidad, <https://contralacorrupcion.mx/>

<sup>27</sup> Transparencia Mexicana, <https://www.tm.org.mx/>

<sup>28</sup> Programas, “Anticorrupción”, México Evalúa, <https://www.mexicoevalua.org/programas/anticorrupcion/>

<sup>29</sup> Investigación en anticorrupción, “Coordinador Anticorrupción”, Ethos Laboratorio de Políticas Públicas, <https://ethos.org.mx/coordinador-anticorrupcion/>

<sup>30</sup> IMCO, <https://imco.org.mx/>

### *Industrias altamente reguladas*

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

- Ejemplo: las industrias extractivas.<sup>3132</sup>

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

### *Industrias proveedoras de bienes o servicios al gobierno*

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

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

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

- Ejemplo: la industria de la construcción

Esta industria tiene un alto riesgo de corrupción, principalmente por los permisos y licencias que se requieren para construir inmuebles, así como la cantidad de inspecciones que llegan a recibir durante sus operaciones. El riesgo aumenta por el frecuente uso de terceros como contratistas, consultores y gestores. Esta industria se caracteriza por la búsqueda constante de la reducción de costos (aunque vaya en detrimento de la calidad y la seguridad de la obra), por la falta de transparencia en el valor real de lo construido y por los sobrepagos con los que se ofertan en el mercado.<sup>33</sup>

### 2.3. Análisis de la regulación

#### Diagrama 5. Fase 3 – Análisis de la regulación



Fuente: Elaborado por el IMCO.

El riesgo de cumplimiento está asociado a la posibilidad de pérdidas por multas, sanciones y penalizaciones, como resultado de incumplimientos de las leyes o regulaciones. La ERC debe contemplar la parte regulatoria del país o los países en donde se tienen actividades. La evaluación debe incluir una parte en la que las normas y requerimientos de la legislación se crucen con los procesos existentes; es decir, verificar que los procesos cumplan las normas e incluso contemplar la homologación del lenguaje.<sup>3435</sup>

En el caso de México, a nivel federal, las principales leyes anticorrupción son La Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA)<sup>36</sup>, mientras que en el ámbito penal las disposiciones se encuentran en el Código Penal Federal<sup>37</sup>. Aunque las leyes estatales no tengan grandes

<sup>33</sup> Mexicanos contra la corrupción y la impunidad, “Diagnóstico de corrupción en el sector inmobiliario.”, (Ciudad de México, 2018) <https://contralacorrupcion.mx/corrupcioninmobiliaria/wp-content/uploads/2019/01/Corrupcion-en-el-Sector-Inmobiliario-PDF-2.pdf>, (Consultado el 29/05/2020).

<sup>34</sup> John Spacey, “6 Types of Compliance Risk”, *Simplicable (blog)*, (2015), <https://simplicable.com/new/compliance-risk> (Consultado el 27/05/2020).

<sup>35</sup> Gobierno de México, *Protocolo de análisis de riesgos* (Ciudad de México: USAID, 2018), <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/398048/ProtocoloAnalisisRiesgos.pdf>, (Consultado el 27/05/2020).

<sup>36</sup> Gobierno de México, “Ley General de Responsabilidades Administrativas”, *Diario Oficial de la Federación*, (2016), [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA\\_191119.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_191119.pdf)

<sup>37</sup> Gobierno de México, Código Penal Federal, *Diario Oficial de la Federación*, (2020), [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/9\\_240120.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/9_240120.pdf)



diferencias con las leyes federales, las empresas deben darse a la tarea de identificar las discrepancias entre el catálogo de delitos considerados como actos de corrupción.

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

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

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

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

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

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

jurisdiccional y como consecuencia de la comisión, vinculación, participación y relación con una Falta administrativa grave prevista en esta Ley;

- V. Indemnización por los daños y perjuicios ocasionados a la Hacienda Pública Federal, local o municipal, o al patrimonio de los entes públicos.

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

- I. El grado de participación del o los sujetos en la Falta de particulares;
- II. La reincidencia en la comisión de las infracciones previstas en la Ley;
- III. La capacidad económica del infractor;
- IV. El daño o puesta en peligro del adecuado desarrollo de la actividad administrativa del Estado, y
- V. El monto del beneficio, lucro, o del daño o perjuicio derivado de la infracción, cuando éstos se hubieren causado.

*¿Qué pasa con la persona moral?*

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

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

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

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

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

#### *Empresas con actividades en varios países*

El riesgo de cumplimiento asociado con legislación anticorrupción aumenta cuando una misma empresa tiene operaciones en diferentes países, ya que la complejidad de la regulación varía de país en país. Lo que en un territorio puede no estar tipificado como acto de corrupción, en otro puede estarlo, lo mismo ocurre respecto a la gravedad de los delitos. Puede que en algunos países solo existan sanciones civiles o administrativas por cometer actos de corrupción, mientras que en otros existen sanciones del tipo penal. Hay naciones en las que la legislación aún no llega a imponer responsabilidades a las personas morales y solo se limita a las personas físicas. Es importante que el equipo de cumplimiento conozca y comprenda la legislación anticorrupción e identifique las variantes que existen entre ellas.

### **Los elementos más solicitados en una política de integridad**

Tener una política de integridad, además de proteger a la organización de conductas criminales, ayuda a que una empresa pueda acceder a otros mercados. El IMCO analizó las regulaciones

de los 20 países<sup>38</sup> en los que México tiene un mayor volumen de inversión directa.<sup>39</sup> El ejercicio examinó las leyes anticorrupción, las leyes de responsabilidad penal a las personas jurídicas y los códigos penales de cada país.

Los hallazgos fueron los siguientes:

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

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

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

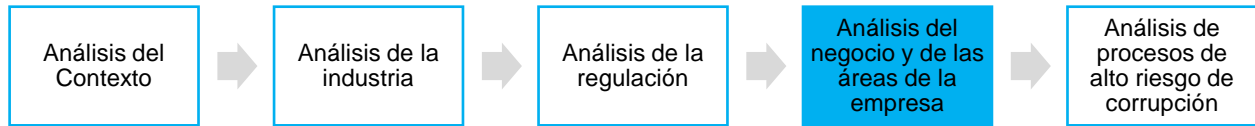
**Tabla 2. Los elementos más solicitados en una política de integridad**

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

Fuente: Elaborado por el IMCO.

## 2.4. Análisis del negocio y de las áreas de la empresa

### Diagrama 6. Fase 4 – Análisis del negocio y de las áreas de la empresa



Fuente: Elaborado por el IMCO.

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

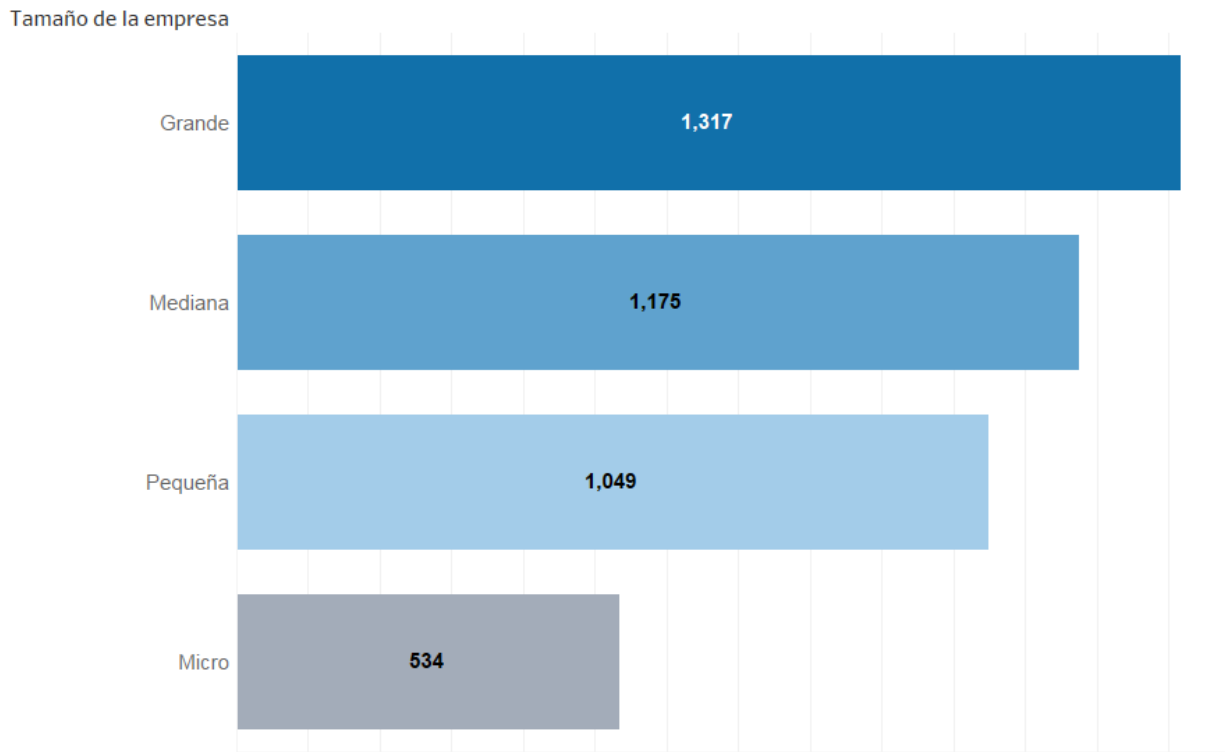
#### ***Características de la empresa***

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

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

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

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



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de la ENCRIGE 2016 del Inegi.<sup>40</sup>

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

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

A nivel estatal han existido diferentes avances en la implementación de los Sistemas Locales Anticorrupción<sup>41</sup>, desde la armonización legislativa hasta la conformación de las instancias. Estos son el tipo de parámetros que ayudan a distinguir qué tan activas se encuentran las autoridades

<sup>40</sup> Inegi, ENCRIGE, 2016.

<sup>41</sup> SNA, "Sistemas Locales Anticorrupción", <https://sna.org.mx/sistemaslocales/>

estatales en su compromiso en el combate a la corrupción. A la par, es necesario identificar si los estados en donde se tiene presencia ya cuentan con un fiscal anticorrupción.<sup>42</sup>

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

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

### ***Información general de las áreas de la empresa***

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

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

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

---

<sup>42</sup> Erick Guajardo et al., “¿Cómo va el Sistema Nacional Anticorrupción?”, *Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad*, (S/f) <https://comovasna.contralacorrupcion.mx/> (Consultado el 16/07/2020).



- **Funciones del área legal**

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

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

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

- **Funciones del área de compras**

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

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

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

- **Funciones del área de logística**

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

- **Funciones del área de recursos humanos**

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

### ***Canales de distribución***

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

- **Gran cantidad de sucursales**

Las empresas que operan de manera descentralizada y que tienen una gran cantidad de sucursales, tienen un mayor riesgo de corrupción, debido a que cuentan con más inspecciones físicas que las autoridades pueden realizar. Significa también, un mayor número de permisos y en general un mayor número de interacciones con gobierno en las que pueden existir sobornos.

➤ Walmart es una empresa con una gran cantidad de sucursales en México y el mundo. Esta empresa fue sancionada en junio de 2019<sup>43</sup>, tras ser encontrada culpable por sobornar a funcionarios públicos en países como Brasil, China, India y México con el objetivo de obtener permisos para la apertura de nuevas sucursales.

- **Ventas**

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

➤ Tal es el caso de la cervecera Belga<sup>44</sup> InBev, que subcontrató a agentes de ventas que sobornaron a funcionarios de la India para aumentar las ventas y la producción de cerveza en ese país. En 2016, esta empresa obtuvo una sanción de 6 millones dólares por violar la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero del Gobierno de los Estados Unidos.

- **Exportaciones e importaciones**

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

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

🚩 En 2010, un grupo de empresas de la industria del petróleo y gas<sup>45</sup> fueron sancionadas por tener una red de sobornos en las aduanas de más de 10 países con el objetivo de recibir un trato preferencial y beneficios extraoficiales durante el proceso aduanero, como evitar los aranceles, acelerar la importación de bienes y obtener permisos falsos.

### **Terceras partes**

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

- **Subcontratar una gran cantidad de servicios**

Al subcontratar servicios, las empresas pierden una parte del control de las actividades que realizan y se las delegan a alguien más que, en teoría, realizará la misma tarea, pero con mayor experiencia y eficiencia. Sin embargo, el 90% de los actos de corrupción cometidos por empresas sujetas al Foreign Corrupt Practices Act, han sido mediante la participación de un tercero.<sup>46</sup> Por lo que, entre más servicios subcontrata una empresa, mayores deberán ser los controles al

---

<sup>46</sup> Anee Fleur Goedegebuure, "What can go wrong (and right) with third-party due diligence?", *The FCPA Blog (blog)*, (2018), <https://fcpublog.com/2018/05/11/anne-fleur-goedegebuure-what-can-go-wrong-and-right-with-thi/> (Consultado el 27/05/2020).

respecto, y con ello, mayor compromiso para reaccionar en caso de que exista un acto de corrupción.

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

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

### ***Interacción con el Gobierno***

- **Permisos, licencias e inspecciones gubernamentales**

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

➤ En 2017, Mondelez Internacional junto con Cadbury Limited, fueron sancionadas por realizar pagos ilícitos para obtener licencias y permisos gubernamentales para instalar una fábrica de chocolate en la India. La empresa tenía el conocimiento de que uno de sus agentes que interactuaba con funcionarios públicos incluía los montos para sobornos dentro de la facturación de su contraprestación. Mientras que la empresa le realizaba depósitos al agente, y éste retiraba el dinero en efectivo para entregarlo a los funcionarios encargados de autorizar los permisos.<sup>47</sup>

- **Relaciones con funcionarios públicos**

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

🚩 En 2019, Telefónica Brasil, una empresa brasileña de telecomunicaciones, fue sancionada<sup>48</sup> por pagar la asistencia a 93 funcionarios del Gobierno al mundial de fútbol y a 34 funcionarios a la Copa Confederaciones. Dichos funcionarios estuvieron directamente involucrados o en condiciones de influir en acciones legislativas, aprobaciones regulatorias y negocios que involucraban a la compañía.

- **Relaciones con sindicatos**

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

### ***Políticas anticorrupción***

- **Del entrenamiento anticorrupción**

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

- **Conflicto de interés**

La ERC es el momento indicado para saber si los entrevistados tienen clara la ruta de acción en caso de que se presente algún posible conflicto de interés. También, es una oportunidad para explorar cómo se han manejado este tipo de casos en el pasado. Los encargados del proceso

deben recabar la información para conocer si los colaboradores o proveedores han firmado alguna declaratoria de no conflicto de interés y en qué momento lo hicieron.

- **Gastos de viajes, comidas, entretenimiento, regalos**

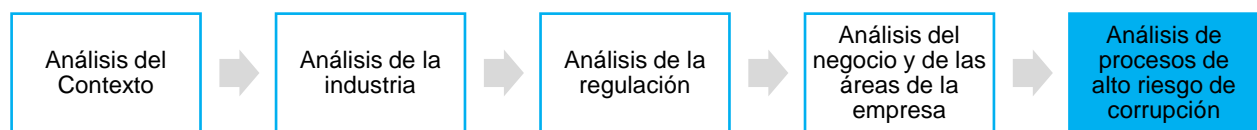
En caso de que la empresa ya tenga una política de gastos por viáticos establecida, se debe de indagar acerca de su efectividad: es decir, si es conocida por los entrevistados, si están bien identificados los montos límite, en qué casos se permite rebasar estos montos, quiénes deben de aprobar cierto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

- **Donaciones y Patrocinios**

Los sobornos pueden estar disfrazados a manera de donaciones y patrocinios. Quienes controlan el proceso deben buscar información respecto a quiénes se les realizan donaciones o patrocinios, bajo qué justificación, el proceso de realización, de qué presupuesto sale y quién es la persona que reúne dicha información.

## 2.5. Análisis de procesos de alto riesgo de corrupción

### Diagrama 7. Fase 5– Análisis de procesos de alto riesgo de corrupción



Fuente: Elaborado por el IMCO.

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

Algunos ejemplos:

***Caso multa a uno de los vehículos de la empresa.***

Se debe solicitar:

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

***Servicio de limpieza que se subcontrata***

Se debe solicitar:

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

***Pago de honorarios a abogados externos***

Se debe solicitar:

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

### ***Donativo***

Se debe solicitar:

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

### ***Rendimientos decrecientes***

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



### 3. Después de la evaluación

El resultado de la evaluación de riesgos es un informe detallado de los hallazgos, las banderas rojas encontradas, la ausencia de controles, los puntos en donde se incumple con la ley, entre otros aspectos que los dueños del proceso consideren relevantes.<sup>49</sup> La manera en la que se documente el ejercicio debe mostrar la jerarquía de prioridades de la empresa. La jerarquía debe ser el resultado de un ejercicio de discusión de los involucrados.<sup>5051</sup>

**Diagrama 8. Matriz de riesgo de corrupción alternativa A**

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

Fuente: Transparencia Internacional, 2017<sup>52</sup>.

El Diagrama 8 representa un esquema clásico de matriz de riesgo, en el cual se muestran los diferentes niveles de riesgos de corrupción. Los dueños del proceso deben colocar los riesgos

<sup>49</sup> OECD, UNODC y Banco Mundial, *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business* (S/I: OECD, UNODC, Banco Mundial, 2013), <https://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>, (Consultado el 27/05/2020).

<sup>50</sup> Office on Drugs and Crime, *United Nations Convention against corruption* (Vienna: United Nations, 2004), [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026\\_E.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf), (Consultado el 27/05/2020).

<sup>51</sup> Risk Assessment, "Guidance", Global Antibribery Guidance, <https://www.antibriberyguidance.org/guidance/4-risk-assessment/guidance>

<sup>52</sup> Michael Nest, *Herramienta para la evaluación de riesgos de corrupción en los otorgamientos del sector minero* (Australia: Transparency International, 2017), <https://www.transparency.org/es/publications/mining-awards-corruption-risk-assessment-tool> (Consultado el 16/07/2020).

encontrados en esta matriz para que se entienda de manera visual por cuáles riesgos se debe comenzar.<sup>53</sup> También, pueden asignar algún tipo de calificación a cada riesgo encontrado para tener como resultado una escala cuantitativa.<sup>54</sup>

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

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

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

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

Finalmente, la **caja 4 (en color verde)** debe contener los riesgos que no representan una mayor preocupación, dado que tienen un control adecuado que permite reducir el riesgo inherente a un nivel aceptable.

Este tipo de mapas de riesgos, proporcionan una metodología sólida para la gestión de riesgos, permiten comparar la gestión actual con la gestión esperada. Ayuda a trazar una ruta a seguir en

---

<sup>53</sup> Jesper Stenberg Johnsen, "The basics of corruption risk management A framework for decision making and integration into the project cycles" *U4 Issue* no. 18, (2015), <https://www.u4.no/publications/the-basics-of-corruption-risk-management-a-framework-for-decision-making-and-integration-into-the-project-cycles.pdf>, (Consultado el 27/05/2020).

<sup>54</sup> Jim DeLoach, "Managing Corruption Risk", *CCI*, (2014), <https://www.corporatecomplianceinsights.com/managing-corruption-risk/> (Consultado el 16/07/2020).

el manejo de los riesgos, que posteriormente se convierte en plan de trabajo y en una selección adecuada de las herramientas de mitigación.<sup>55</sup>

### Diagrama 9. Matriz de riesgo de corrupción alternativa B



#### Selección de herramientas

Los resultados de la ERC deben relacionarse con recomendaciones concretas para mejorar el diseño e implementación de la política anticorrupción. Los riesgos encontrados deben vincularse con los elementos de la política de integridad. Las herramientas y controles seleccionados para

<sup>55</sup> Refinitiv, "How to manage anti-corruption risk", *Refinitiv Perspectives*, (2019), <https://www.refinitiv.com/perspectives/regulation-risk-compliance/how-to-manage-anti-corruption-risk/> (Consultado el 16/07/2020).

mitigar los riesgos de corrupción deben ir de acuerdo a las capacidades, la estructura de la empresa, los recursos disponibles y la operación diaria.

La cantidad de recursos disponibles representa una restricción en la cantidad de herramientas y controles que puedan llegar a implementarse. Los dueños del proceso, deben seleccionar las herramientas que sean más costo-eficientes, es decir, que tienen el mayor potencial y efectividad de mitigar riesgos y que a su vez se encuentren dentro del presupuesto disponible. Ninguna herramienta debe elegirse e implementarse sin estar vinculada a los riesgos de corrupción detectados.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup>Jhonson, *The basics of corruption risk management*, página 12.

## 4. Conclusión

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

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

### IMCO propone

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

- Seleccionar herramientas que tienen el mayor potencial y efectividad de mitigar riesgos y que a su vez se encuentren dentro del presupuesto disponible. Ninguna herramienta debe elegirse e implementarse sin estar vinculada a los riesgos de corrupción detectados.

## 5. Bibliografía

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

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). “Report to the Nations 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse”. Austin: ACFE, 2020. <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>

Caripis, Lisa. *Combatting corruption in mining approvals: assessing the risks in 18 resource-rich countries*. Australia: Transparency International, 2017. [https://images.transparencycdn.org/images/2017\\_CombattingCorruptionInMiningApprovals\\_EN.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/2017_CombattingCorruptionInMiningApprovals_EN.pdf)

Castillo, Miriam. “Ciudad de México y 19s: Dos años sin lecciones aprendidas”. *Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad*, (S/f). <https://contralacorrupcion.mx/cdmx-sismo-19s-sin-lecciones/> (Consultado el 16/07/2020).

Cohen, Jillian. *Global Corruption Report - Pharmaceuticals and corruption: a risk assessment*. Londres: Transparency International, 2006. <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corecourse2007/Pharmaceuticals.pdf>

Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece). <https://www.cofece.mx/CFCResoluciones/docs/Concentraciones/V387/30/1492954.PDF>

Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece). “Actuaciones de la Cofece en sector salud”. 2018. <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/06/infografia-SecSalud-actualizacion-2018-01.png>

Deloach, Jim. “Managing Corruption Risk”. CCI, (2014). <https://www.corporatecomplianceinsights.com/managing-corruption-risk/> (Consultado el 16/07/2020).

Ernest & Young (EY) Global Limited. “Managing bribery and corruption risks in the oil and gas industry”. 2016. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-managing-bribery-and-corruption-risks-in-the-oil-and-gas-industry-new/\\$FILE/ey-managing-bribery-and-corruption-risks-in-the-oil-and-gas-industry.PDF](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-managing-bribery-and-corruption-risks-in-the-oil-and-gas-industry-new/$FILE/ey-managing-bribery-and-corruption-risks-in-the-oil-and-gas-industry.PDF), (Consultado el 27/05/2020).

Ethos Laboratorio de Políticas Públicas. “Coordinador Anticorrupción”. Investigación en Anticorrupción. <https://ethos.org.mx/coordinador-anticorrupcion/> (Consultado el 16/07/2020).

Global Anti-Bribery Guidance. “Guidance”. Risk Assessment. <https://www.antibriberyguidance.org/guidance/4-risk-assessment/guidance> (Consultado el 16/07/2020)

Global Risk Profile. “Risk Indexes”. <https://risk-indexes.com/> (Consultado el 16/07/2020).

Gobierno de México. Código Penal Federal. *Diario Oficial de la Federación*, (2020). [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/9\\_240120.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/9_240120.pdf) (Consultado el 16/07/2020).

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

Gobierno de México. “Ley General de Responsabilidades Administrativas”. *Diario Oficial de la Federación*, (2016). [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA\\_191119.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_191119.pdf) (Consultado el 16/07/2020).

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

Guajardo, Erick, Mónica Herrera, Carlos Ortega, Leonor Ortiz Monasterio y Ricardo Alvarado. “¿Cómo va el Sistema Nacional Anticorrupción?”. *Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad*, (S/f). <https://comovasna.contralacorrupcion.mx/> (Consultado el 16/07/2020).

Gürkaynak, Gönenç, Ceren Yıldız y Nazlı Gürün. “An Overview of Corruption Risks in the Pharmaceutical Sector”. *IFLR1000*, (2019). <https://www.iflr1000.com/NewsAndAnalysis/An-Overview-of-Corruption-Risks-in-the-Pharmaceutical-Sector/Index/9221> (Consultado el 27/05/2020).

Hoppe, Tilman. *Risk assessment: Typologies of underlying causes of corruption*. Strasbourg: Council of Europe, 2014. <https://rm.coe.int/16806db61b>

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). <https://imco.org.mx/> (Consultado el 16/07/2020).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). “Encuesta Nacional de Calidad e Impacto

Gubernamental (ENCIG) 2019”. Inegi Datos. <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2019/> (Consultado el 27/05/2020).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). “Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2016”. Inegi Datos. <https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2016/> (Consultado el 27/05/2020).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). “Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2018”. Inegi Datos. <https://www.inegi.org.mx/programas/enve/2018/> (Consultado el 27/05/2020).

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

K&L Gates. “Biggest Risk of Corruption in The Construction Industry The Global Picture”. 2014. <https://www.klconstructionlawblog.com/wp->

[content/uploads/2017/05/Biggest\\_Risk\\_of\\_Corruption\\_in\\_the\\_Construction\\_Ind.pdf](#) (Consultado el 27/05/2020).

Kohler, Jillian, Martha Gabriela Martínez, Michael Petkov and James Sale. *Corruption in the Pharmaceutical Sector*. Berlin: Transparency International UK, 2016. <https://www.transparency.org.uk/publications/corruption-in-the-pharmaceutical-sector/> (Consultado el 16/07/2020).

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

Kroll. *Anti-Bribery & Corruption Benchmarking Report – 2018*. NY: Kroll, 2018. <https://www.kroll.com/en/insights/publications/anti-bribery-and-corruption-benchmarking-report-2018>

Martínez, León. “Evercore: una intrincada historia de los Paradise Papers”. *El Economista*, (2017). <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Evercore-una-intrincada-historia-de-los-Paradise-Papers-20171107-0051.html> (Consultado el 16/07/2020).

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

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

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

McDevitt, Andy. “Corruption Risk Assessment Topic Guide”. 2011. [https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Corruption\\_Risk\\_Assessment\\_Topic\\_Guide.pdf](https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Corruption_Risk_Assessment_Topic_Guide.pdf) (Consultado el 27/05/2020).

Mexicanos contra la corrupción y la impunidad”. <https://contralacorrupcion.mx/> (Consultado el 16/07/2020).

México Evalúa. “Anticorrupción”. Programas. <https://www.mexicoevalua.org/programas/anticorrupcion/> (Consultado el 16/07/2020).

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

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) and World Bank. *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*. S/I: OECD, UNODC, Banco Mundial, 2013. <https://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf> (Consultado el 27/05/2020).



Organización Mundial del Comercio (OMC). “La OMC y la contratación pública”. Contratación Pública. [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/gproc\\_s/gproc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/gproc_s/gproc_s.htm) (Consultado el 16/07/2020).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) y Banco Mundial (BM). *Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento Manual para Empresas*. S/I: OCDE, UNODC y BM, 2013. <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf>

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

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

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

Schuster, Ilse y Serghei Merja. *Assessment Report of corruption risks in public procurement in the Republic of Moldova*. Moldova: UNDP, 2016. [https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/Deliverable%204%20-%20Final%20Assessment%20Report\\_eng%20is1502\\_for%20print.pdf](https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/Deliverable%204%20-%20Final%20Assessment%20Report_eng%20is1502_for%20print.pdf)

Secretaría de Economía, Gobierno de México. “Inversión extranjera directa en México y en el mundo carpeta de información estadística”. 2018. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/332558/Carpeta\\_IED.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/332558/Carpeta_IED.pdf) (Consultado el 16/07/2020).

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). “Lista de personas políticamente expuestas nacionales”. 2020. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/532306/Documento\\_de\\_Acrobat.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/532306/Documento_de_Acrobat.pdf) (Consultado el 16/07/2020).

Simon, Roberto y Geert Aalbers. *The Capacity to Combat Corruption Index*. S/I: AS/COA, 2019. [https://www.as-coa.org/sites/default/files/archive/2019CCC\\_Report.pdf](https://www.as-coa.org/sites/default/files/archive/2019CCC_Report.pdf)

Sistema Nacional Anticorrupción. “Sistemas Locales Anticorrupción”. <https://sna.org.mx/sistemaslocales/> (Consultado el 16/07/2020).

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

Transparencia Mexicana. <https://www.tm.org.mx/> (Consultado el 16/07/2020).

Transparency International (TI). *Corruption Perceptions Index 2019*. Berlin: Transparency International, 2020. [https://images.transparencycdn.org/images/2019\\_CPI\\_Report\\_EN\\_200331\\_141425.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/2019_CPI_Report_EN_200331_141425.pdf)

Transparency International (TI). “Results”, *Corruption Perceptions Index 2019*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2019/results/mex> (Consultado el 16/07/2020).

Transparency International (TI) UK. *Diagnosing Bribery Risk*. London: TI UK, 2013. <https://www.transparency.org.uk/publications/diagnosing-bribery-risk/>

U.S. Securities and Exchange Commission. “SEC Charges Nu Skin Enterprises, Inc. with FCPA Violations”. Administrative Proceeding. <https://www.sec.gov/enforce/34-85819-s> (Consultado el 16/07/2020).

U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). “Airline Executive Settles FCPA Charges”, U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/litigation/admin/2016/34-77057-s.pdf>

U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). “SEC Charges Anheuser-Busch InBev With Violating FCPA and Whistleblower Protection Laws”. *SEC Press Release 2016-196*, (2016). <https://www.sec.gov/news/pressrelease/2016-196.html> (Consultado el 16/07/2020).

U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). “SEC Charges Beam Suntory Inc. with FCPA Violations”. Administrative Proceeding. <https://www.sec.gov/enforce/34-83575-s> (Consultado el 16/07/2020).

U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). “SEC Charges Cadbury Limited and Mondelēz International, Inc. with Violating the Internal Accounting Controls and Books and Records Provisions of the FCPA”. Administrative Proceeding. <https://www.sec.gov/litigation/admin/2017/34-79753-s.pdf> (Consultado el 16/07/2020).

U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). “SEC Charges Seven Oil Services and Freight Forwarding Companies for Widespread Bribery of Customs Officials”. *SEC Press Release 2010-214*, (2010). <https://www.sec.gov/news/press/2010/2010-214.htm> (Consultado el 16/07/2020).

U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). “SEC Charges Telefônica Brasil S.A. with Violating Books and Records and Internal Accounting Controls Provisions of the FCPA”. Administrative Proceeding. <https://www.sec.gov/enforce/34-85819-s> (Consultado el 16/07/2020).

U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). “SEC Charges Weatherford International With FCPA Violations”. *SEC Press Release 2013-252*, (2013). <https://www.sec.gov/news/press-release/2013-252> (Consultado el 16/07/2020).

U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). “Walmart Charged With FCPA Violations”. *SEC Press Release 2019-102*, (2019). <https://www.sec.gov/news/press-release/2019-102> (Consultado el 16/07/2020).

United Nations Global Compact Office. *A guide for anti-corruption risk assessment*. New York: The Global Compact, 2013. [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2FAnti-Corruption%2FRiskAssessmentGuide.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FAnti-Corruption%2FRiskAssessmentGuide.pdf)

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

Valle, Ana. “¿Qué tanto dependen las farmacéuticas de las ventas a gobierno?”. *Revista Expansión*, (2019). <https://expansion.mx/empresas/2019/05/30/que-tanto-dependen-las-farmaceuticas-de-las-ventas-a-gobierno>, (Consultado el 27/05/2020).

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

Viswanatha, Aruna and Brett Wolf. “HSBC to pay \$1.9 billion U.S. fine in money-laundering case”. *Reuters*, (2012). <https://www.reuters.com/article/us-hsbc-probe/hsbc-to-pay-1-9-billion-u-s-fine-in-money-laundering-case-idUSBRE8BA05M20121211> (Consultado el 16/07/2020).

World Customs Organization (WCO). *Guide to corruption risk mapping*. S.I: WCO, 2015. [http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/integrity/instruments-and-tools/risk\\_mapping\\_guide\\_june\\_2015.pdf?la=en](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/integrity/instruments-and-tools/risk_mapping_guide_june_2015.pdf?la=en)