
PILARES DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL

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), los actos de extorsión, robo o asalto de bienes y corrupción estuvieron entre los delitos que más sufrieron las empresas en el país en 2020¹. Asimismo, de acuerdo con el último dato disponible del INEGI, la corrupción tiene un costo promedio que puede ir desde 23 mil 570 pesos (para empresas pequeñas) hasta 82 mil 116 pesos (para grandes empresas)².

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

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

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

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

¹ INEGI, “Encuesta Nacional de Victimización de Empresas,” Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2020)

² INEGI, “Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental 2020”, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2020), https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020_presentacion.pdf

PILAR 5:

CULTURA DE DENUNNCIA

Copyright © 2021 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.

*Pablo Montes dejó de trabajar en el IMCO en octubre de 2021.

Agradecemos el apoyo y trabajo de Paulina Cortés, Isabel Cruz y Daniela Méndez, practicantes profesionales, así como de Rebeca Paredes, ex investigadora del IMCO.



1. Introducción

Según la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2021, en México 93% de los delitos fueron denunciados a las autoridades.³ El hecho de que una persona no denuncie ante las autoridades tiene diferentes causas: considerar que es una pérdida de tiempo, desconfiar de la autoridad, considerar el delito de poca importancia, no tener pruebas para presentar una denuncia, trámites largos, o miedo a represalias.

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

Los canales de denuncia (correo electrónico, teléfono, página web, o similares) son la herramienta central de la cultura de denuncia. Al identificar transgresiones, estos medios permiten poner en práctica el código de ética. Sin embargo, para que sean efectivos, deben estar diseñados de acuerdo con las necesidades de cada empresa⁴.

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

³ INEGI, “Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE),” 2021 https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2021/doc/envipe2021_presentacion_nacional.pdf

⁴ Amnistía Internacional, “La denuncia una herramienta práctica para defender nuestros derechos” (Amnistía Internacional, 2009), <https://www.derechos.org/ve/web/wp-content/uploads/la-denuncia-1.pdf>

2. ¿Qué es la cultura de denuncia?

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

En México, como en otros países de la región, existe de forma generalizada una insuficiente utilización de los mecanismos de denuncia para reportar el delito común. Por ejemplo, en 2020 sólo 10.1% de los delitos fueron denunciados⁵. De las denuncias realizadas, solo 67% condujeron a la apertura de una carpeta de investigación. Pensar que es una pérdida de tiempo denunciar o tener desconfianza en las autoridades desmotivan con frecuencia las denuncias ciudadanas.

“

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

ENVIPE, 2021

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

⁵ INEGI, “Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE),” 2021

3. ¿Qué son los canales de denuncia?

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

Si bien los canales de denuncia no son el único medio para hacer reportes, sí son de los más efectivos. Se estima que, en el 2020, a nivel global, alrededor de 49% de los fraudes internos fueron detectados a través de un canal de denuncia.⁶ Por otro lado, aquellos que usaron medios informales, como avisar directamente a un supervisor, solo representaron 31% de los casos de fraude detectados.

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

ACFE, Report to the Nations 2020

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

Hay distintos canales como buzones, un correo electrónico, líneas telefónicas, sitios operados por terceros, correo oficial, formularios, entre otros⁷. Cada formato tiene sus ventajas y desventajas (ver subapartado 3.1), por lo que cada organización debe evaluar el medio que se adapta mejor a sus necesidades particulares.

⁶ ACFE, “Report to the Nations 2020” (Association of Certified Fraud Examiners, 2020), <https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

⁷ Carlos Guerrero Orozco, *Estudio de buenas prácticas en materia de implementación de canales de denuncias en el sector privado*, (Derechos Humanos y Litigio Estratégico, A.C.: 2018), <https://www.dlmex.org/storage/services/estudio-de-buenas-prácticas-en-materia-de-implementación-de-canales-de-denuncias-en-el-sector-privado.pdf>

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



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

Los canales de denuncia proveen grandes beneficios: son herramientas efectivas para la autorregulación, gestión de riesgos y la eficiencia organizacional de las empresas⁸. Gracias a su capacidad de resolver problemas internos de manera oportuna, se incrementa la lealtad y los valores que promueve la empresa hacia sus partes de interés.

Para que un canal de denuncia sea operable, la **confianza es un principio clave a consolidar**⁹. Sin procedimientos claros y mejores prácticas que permitan asegurar el correcto funcionamiento de estos instrumentos, es poco probable que los colaboradores se animen a utilizarlos.

Si bien la Ley General de Responsabilidades Administrativas¹⁰ señala en su Artículo 25 la necesidad de incorporar un sistema de denuncia como un elemento más de las políticas de integridad, la legislación no precisa las mejores prácticas para asegurar que este instrumento

⁸ Pim Verschuuren, "Whistleblowing Determinants and the Effectiveness of Reporting Channels in the International Sports Sector," Sport Management Review 23, no. 1 (2020): pp. 142-154, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.07.002>.

⁹ PNUD, *Guía para establecer el Canal de Denuncias*, (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: 2020), https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/guia-para-establecer-el-canal-de-denuncias.html

¹⁰ Diario Oficial de la Federación (DOF), Ley General de Responsabilidades Administrativas. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_200521.pdf

cumpla su propósito. Por tanto, en este pilar se abordan los criterios mínimos que debe tener un canal de denuncia para lograr resultados, que se muestran en el siguiente diagrama.

Diagrama 1: Criterios mínimos para construir un canal de denuncia



Fuente: Elaborado por el IMCO

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

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

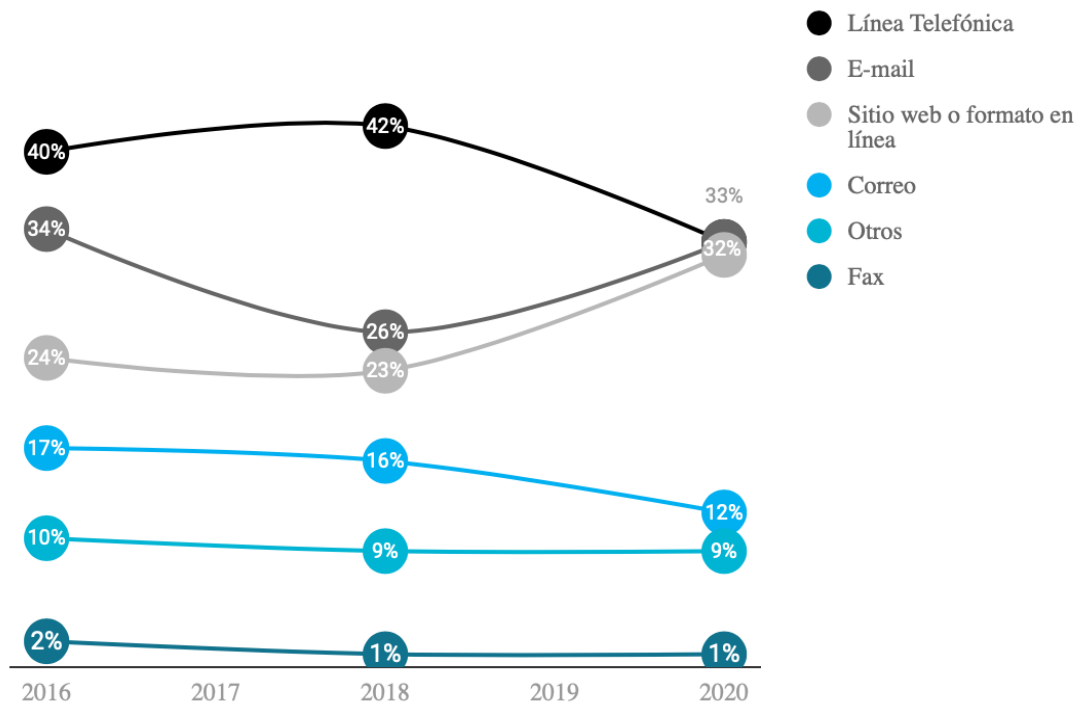
3.1 Multiplicidad de canales y accesibilidad

Para alcanzar una cultura de denuncia efectiva deben existir múltiples opciones de herramientas que permitan emitir reportes o alertas. A mayor número de canales de denuncia, mayor será la accesibilidad y capacidad de reducir las barreras que impiden al denunciante emitirlas. De

acuerdo con el *Whistleblowing Report 2019*, las compañías ofrecen en promedio tres canales de denuncia tanto a sus colaboradores internos como su público externo¹¹.

La línea telefónica, el correo electrónico y los sitios web son los canales de denuncia más populares entre las empresas según el *Report to the Nations 2020*; por otro lado, el fax y el correo (postal), van en desuso¹².

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



Fuente: Adaptación propia basada en información de ACF, 2020

¹¹ Christian Hausser et al, Whistleblowing Report 2019, (HTW Chur & EQS Group AG: 2019), https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/4749693/White%20Paper/WhistleblowingReport2019_EN.pdf?utm_medium=email&utm_content=87393827&utm_source=hs_automation

¹² ACFE, "Report to the Nations 2020"

Ventajas y desventajas de los canales de denuncia

Con el objetivo de hacer un análisis comparativo de las ventajas y desventajas que implica cada formato de canal de denuncia, así como la razón de incluir múltiples canales de denuncia, el IMCO diferenció cualitativamente la idoneidad de diversas plataformas o medios que pueden cumplir la función de canal de denuncias. Esto con base a la literatura especializada¹³, la academia¹⁴ e investigaciones producidas por otras asociaciones civiles¹⁵.

Cara a cara

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

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

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

¹³John Wilson, "Whistleblowing: what are the most effective speak up channels?", (Thomson Reuters, 2017). <http://in-houseblog.practicallaw.com/whistleblowing-what-are-the-most-effective-speak-up-channels/>

¹⁴Marianna Fotaki et al., The Whistleblowing, (Association of Chartered Certified Accountants & Economic & Social Research Council, 2012) <https://www.wbs.ac.uk/wbs2012/assets/PDF/downloads/press/The%20Whistleblowing%20Guidelines.pdf>

¹⁵ACCA, "Effective speak-up arrangements for whistle-blowers", (Association of Chartered Certified Accountants & Economic & Social Research Council, 2016) https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Research/ACCA-ESRC%20Effective%20Speak-Up%20Arrangements%20for%20Whistle-Blowers.pdf

Línea telefónica

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

Entre las desventajas de la línea telefónica están el riesgo de que no se emita una denuncia inteligente¹⁶ (si se omite información crítica o el operador no está bien capacitado), el que la llamada puede implicar un pequeño costo para el denunciante y, sobre todo, la posibilidad de que al identificarse la voz o el número telefónico, se viole el anonimato del denunciante.

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

Sitio web (interno)

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

Cuadro 1. ¿Un operador externo?

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

Fuente: Elaborado por el IMCO

¹⁶ La denuncia inteligente hace referencia a que el diseño de la línea de denuncia guíe al denunciante a relatar los hechos de una manera estructurada: se deben proporcionar detalles y evidencias necesarias para que la denuncia sea procedente y se le dé un correcto seguimiento.

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

Correo electrónico

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

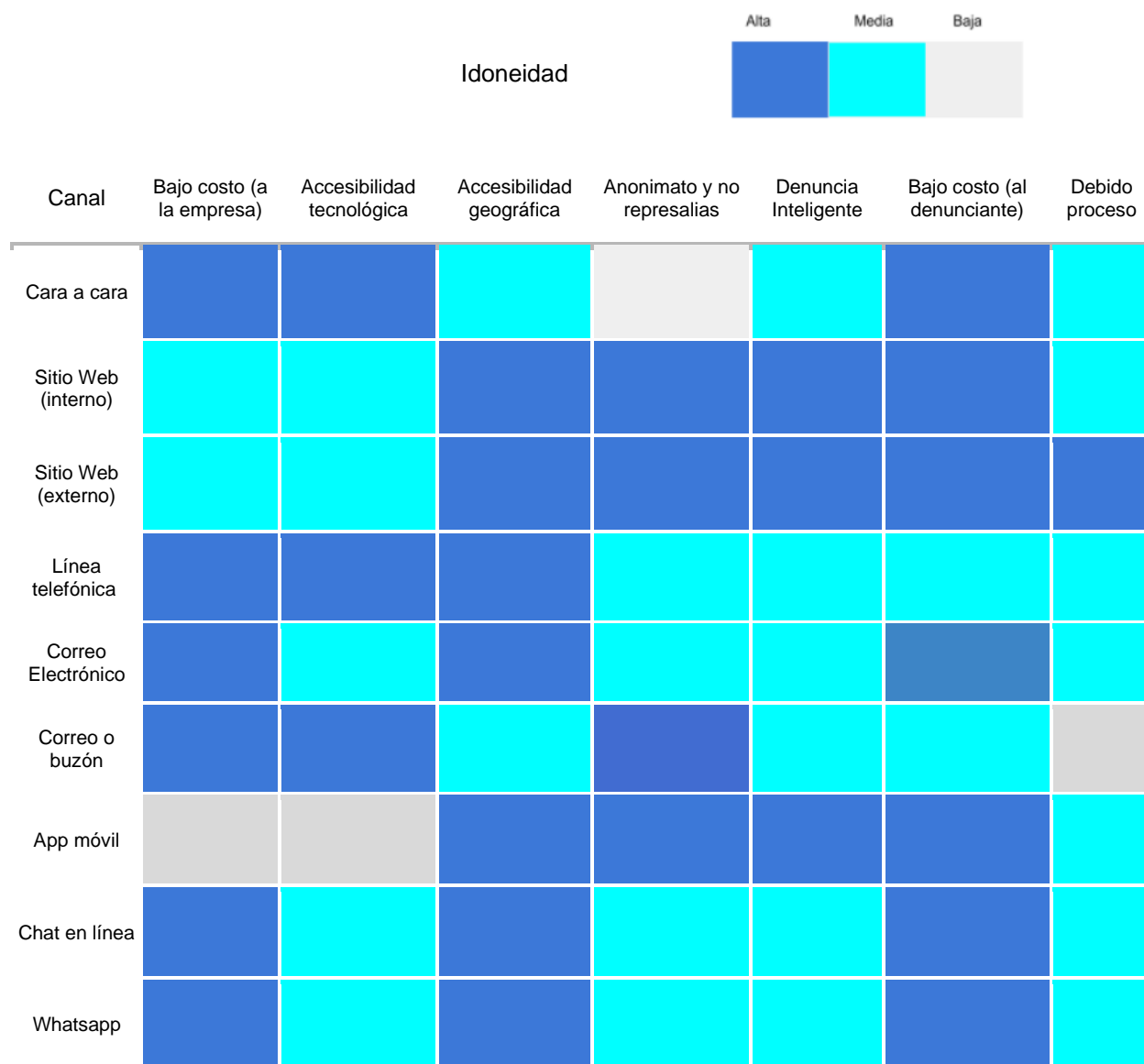
Entre sus desventajas están el hecho de que el mensaje puede no ser del todo estructurado, lo que podría ocasionar que falte información crítica si el receptor no está capacitado. Este canal depende de que el denunciante tenga acceso a un correo electrónico y dispositivo tecnológico. El anonimato podría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

App móvil

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

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

Diagrama 1: Características de los canales de denuncia



Chat en línea y Whatsapp

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

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

Independientemente de los canales de denuncia que elijan, las empresas u organizaciones deben asegurarse de que estos sean de fácil acceso tanto para internos, externos, así como terceros a la organización.¹⁷ Hacer accesible una línea de denuncia significa reducir todas las posibles barreras que puedan presentarse a cualquier persona que desee hacer uso de este mecanismo.¹⁸

¹⁷ Ethics Global, “¿Por qué implementar una línea ética?” Ethics Global (blog), (25/07/18), <https://blog.ethicsglobal.com/por-que-implementar-un-linea-etica/>.

¹⁸ Karin Henriksson, “¿Qué Es Un Canal De Denuncias?,” (Consultado el 16/03/21), <http://www.worldcomplianceassociation.com/1651/articulo-que-es-un-canal-de-denuncias.html>.

3.2 Protección al denunciante

En un escenario ideal, los colaboradores de una empresa pueden denunciar sin temor a represalias. Sin embargo, las circunstancias que rodean a un alertador o *whistleblower*¹⁹ por denunciar un acto corrupto, acoso, o fraude, pueden llegar a poner en riesgo su integridad laboral o física, que puede conducir al acoso por parte de otros colaboradores o incluso a la pérdida del empleo.

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

La organización debe proteger tanto a los alertadores como a las víctimas, no solo con acompañamiento, sino también otorgando certeza legal y laboral.²⁰ En México, la siguiente regulación y normatividad aplica principalmente en el sector público, pero sirve de insumo para identificar y aplicar medidas de protección que pueden ser extendidas al sector privado.²¹

Tabla 1. Normatividad en protección de denunciantes

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

¹⁹Un *whistleblower* es una persona que detecta y denuncia desde simples errores y encubrimientos conexos hasta abusos y fraudes sistemáticos que afectan a comunidades enteras.

²⁰ Lourdes López Cumbres, “Protección Para Los Trabajadores Denunciantes (Whistleblowers)” (Gómez - Acebo & Pombo, 23/10/19), <https://www.ga-p.com/wp-content/uploads/2019/12/Protección-para-los-trabajadores-denunciantes-whistleblowers.-1.pdf>.

²¹ OCDE, “OECD Integrity Review of Mexico”, (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2017). <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264273207-7-en.pdf?expires=1620778822&id=id&accname=guest&checksum=56D1851ACBFFE8D3842CD7013CB7961B>

Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (LFPDPPP) Pone atención en un tratamiento especial a los datos personales: cómo se pueden obtener, el uso que se les da, su divulgación y almacenamiento.

Código de Ética de las personas servidoras públicas del Gobierno Federal²². Establece la posibilidad de realizar denuncia anónima siempre y cuando la narrativa de la denuncia pueda identificar a la o las personas que cometieron la transgresión.

Plan de acción anticorrupción del G20. Protección de denunciantes²³. Ofrece un estudio sobre marcos de protección a denunciantes como la política de no represalias y un compendio de mejores prácticas tanto en sector público como privado.

Fuente: Elaborado por el IMCO

Del marco jurídico anterior se desprende que las mejores prácticas de protección al denunciante en el sector público giran en torno a la denuncia anónima, a garantizar la política de no represalias y a la confidencialidad de los datos personales. Todas ellas pueden ser adaptadas en el ámbito privado, como a continuación se detalla.

Denuncia anónima

Una línea de denuncia anónima omite la identidad de la persona que realiza el reporte, o al menos permite que la identidad del alertador permanezca oculta si este lo desea. Al respecto, la literatura sugiere que los empleados se sienten más cómodos reportando actos sospechosos cuando se puede hacerlo bajo el anonimato.²⁴

Sin embargo, el anonimato implica también una serie de ventajas y desventajas. Por un lado, está la protección que se le brinda al denunciante para evitar represalias en su contra o evitar la generación de un estigma social en su calidad de denunciante. Por otro lado, la denuncia

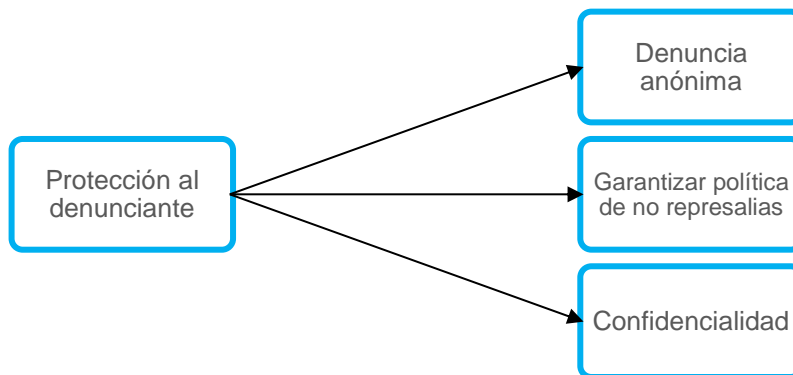
²² Diario Oficial de la Federación, “Código de Ética de las Personas Servidoras Públicas del Gobierno Federal”, https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5549577&fecha=05/02/2019

²³ OCDE, “G20 Anti-Corruption Action Plan Protection of Whistleblowers”, (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2012). <https://www.oecd.org/corruption/48972967.pdf>

²⁴ Kobi Kastiel, “Elements of an Effective Whistleblower Hotline”, *Corporate Governance Law* (blog) (Harvard Law School Forum on Corporate Governance, October 25, 2014), <https://corpgov.law.harvard.edu/2014/10/25/elements-of-an-effective-whistleblower-hotline/>.

anónima podría dificultar el seguimiento si la investigación requiere una comunicación más directa con el alertador para afinar detalles.

Diagrama 2: Elementos a considerar para proteger al denunciante



Fuente: Elaborado por IMCO

Dependiendo de la cultura organizacional de la empresa, en algunos casos la denuncia anónima incluso puede tener una connotación negativa,²⁵ pues para algunos es difícil confiar en la validez de una denuncia cuando no se conoce la identidad del alertador, a la vez que se corre el riesgo de invertir tiempo en una denuncia que podría ser falsa.

Garantizar la política de no represalias

Todo alertador debe tener una protección contra represalias. Por represalias se entienden los actos o amenazas con efectos directa o indirectamente adversos contra una persona que ha denunciado irregularidades, o que ha cooperado con el esclarecimiento de estas.²⁶

Algunos ejemplos de represalias son el cambio de puesto de trabajo a uno de escala inferior, la reducción salarial, la modificación abrupta del horario de trabajo, la coacción, la intimidación, *mobbing* (acoso psicológico en el lugar de trabajo), daños físicos, la discriminación, trato

²⁵ OCDE, “G20 Anti-Corruption Action Plan”.

²⁶ Organización Mundial para la Salud, “Denuncia De Irregularidades y Protección Contra Represalias” (OMS, 2020), http://www.who.int/about/ethics/WHOwhistleblowerpolicy_es.pdf.

desfavorable, la no renovación o terminación anticipada de un contrato de trabajo, la anulación de una licencia o permiso, entre otros.²⁷

Algunas de las medidas básicas en este sentido corresponden a hacer explícito en el código de ética que ningún alertador que actúe de buena fe podrá ser penalizado, despedido o sujeto a cualquier forma de discriminación²⁸. En específico, debe haber sanciones para cualquier tipo de intimidación que pueda interpretarse como acoso o represalia. La implementación efectiva de estas medidas abonará a generar confianza de los canales de denuncia como medios efectivos para reportar actos indebidos.

Confidencialidad y seguridad

La confidencialidad en la gestión de denuncias implica tener un manejo adecuado de la información que se genera en cada denuncia, especialmente en materia de datos personales. Incluso si la denuncia es anónima, el comité de ética (el o la encargada de gestionar las denuncias) debe tener en mente dos principios: el deber de confidencialidad y el de seguridad.

El deber de confidencialidad²⁹ implica guardar secreto respecto de los datos personales que son tratados. Por ello, en los canales de denuncia, se debe definir quiénes pueden tener acceso a la información que se genera en cada caso y prevenir fugas de información que pongan en riesgo la integridad física y/o emocional del alertador, o el debido proceso que requiera cada caso.

El deber de seguridad³⁰ implica establecer y mantener medidas de seguridad técnica, física y administrativa, que permitan proteger los datos personales contra daño, pérdida, alteración, destrucción o el uso, acceso o tratamiento no autorizado. Esto puede asegurarse con la contratación de un externo experto en la materia, o bien, invirtiendo en el robustecimiento de la ciberseguridad de la empresa. Los procedimientos institucionalizados pueden ser diseñados a través de guías o *playbooks* en los que se capacita al personal sobre el debido proceso que debe tener en la gestión de denuncias (ver sección 3.5).

²⁷ Lourdes, "Protección Para Los Trabajadores".

²⁸ OCDE, "G20 Anti-Corruption Action Plan".

²⁹ INAI, "Guía para cumplir con los principios y deberes de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares", (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2016). https://home.inai.org.mx/wp-content/documentos/DocumentosSectorPrivado/Guia_obligaciones_lfpdppp_junio2016.pdf

³⁰ *Ibid.*

Finalmente, algunas referencias que podrían orientar a los responsables para establecer protocolos de seguridad en materia de protección de datos personales de sus denunciantes son los siguientes:

- **Recomendaciones en materia de Seguridad de Datos Personales³¹:** Instrucciones para la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales (SGSDP), basado en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar).
- **Guía para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales³²:** Brinda orientación para la implementación del sistema, el cual está basado en estándares internacionales.
- **Manual en materia de seguridad de datos personales para mipymes y organizaciones pequeñas³³:** Orienta a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), así como a organizaciones pequeñas, en el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley Federal de Protección de Datos Personales. Ayuda a implementar controles de seguridad sencillos en las actividades relacionadas con datos personales.

³¹ IFAI, “Recomendaciones en materia de seguridad de datos personales”, (Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos, 30/10/2013). <http://inicio.inai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/RECOMENDACIONES%20EN%20MATERIA%20DE%20SEGURIDAD%20DE%20DATOS%20PERSONALES.pdf>

³² INAI, “Guía para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales”, (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2015). [http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdeInteres/Gu%C3%ADa_Implementaci%C3%B3n_SGSDP\(Junio2015\).pdf](http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdeInteres/Gu%C3%ADa_Implementaci%C3%B3n_SGSDP(Junio2015).pdf)

³³ INAI, “Manual en materia de seguridad de datos personales para MIPYMES y organizaciones pequeñas”, (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2015). [http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdeInteres/Manual_Seguridad_Mipymes\(Julio2015\).pdf](http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdeInteres/Manual_Seguridad_Mipymes(Julio2015).pdf)

Cuadro 2. Para saber más... ISO 37002: Sistemas de Gestión de Denuncias



La norma **ISO 37002**, publicada en julio del 2021, es la norma internacional más actualizada y avanzada en **sistemas de gestión de denuncias**.

El estándar se rige bajo los principios de **confianza, imparcialidad y protección al denunciante**, valores que determinan el éxito de la efectividad de un canal de denuncias.

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

Asimismo, ofrece lineamientos y establece el debido proceso en relación con la identificación de inquietudes sobre hechos ilícitos, la denuncias, la evaluación de inquietudes, los medios necesarios para investigar y el cierre de los casos.

Aunque de momento este estándar no es certificable, se puede usar en conjunto con otras normas ISO certificables.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de ISO³⁴, crédito de la imagen: Ylivdesign

³⁴ ISO es una organización internacional especializada en la elaboración de estándares, normas internacionales y mejores prácticas.

3.3 Incentivar la denuncia

Un aspecto clave para lograr desarrollar una cultura de denuncia efectiva es incentivar a los colaboradores internos y externos a canalizar denuncias sobre conductas y acciones inapropiadas. Este ejercicio es complejo dado que implica enfrentar la estigmatización que existe hacia al denunciante o informador (*whistleblower*)³⁵.

En países latinoamericanos con mayor índice de corrupción, el ser un “informador” o denunciante suele asociarse con connotaciones negativas como “soplón” o “topo”³⁶. Debido a esta contracultura que impera en el imaginario social, es de gran importancia que existan incentivos para contrarrestar la interpretación incorrecta de lo que implica denunciar. Entre los estímulos que se pueden agregar para motivar la denuncia, **toda vez que esta sea legítima y llegue a buen puerto**, está el reconocimiento de la denuncia como un acto de coraje cívico mediante el reconocimiento público de quienes apoyaron a descubrir un gran caso de corrupción.³⁷

Asimismo, otra forma de incentivar la denuncia es el uso de recompensas económicas³⁸ como promociones laborales o bonos. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el uso de estos incentivos podría ser aún polémico según la cultura organizacional de cada empresa. Aunque la existencia de este tipo de mecanismos ha demostrado ser útil para incrementar el número de denuncias presentadas, así como revertir la actitud de estigmatización hacia el denunciante³⁹, también existen casos en donde las denuncias no son legítimas y son aprovechadas de manera oportunista por aquellos que sólo buscan un estímulo económico.

Por lo anterior, es necesario enfatizar que la cultura de denuncia ideal es aquella que reconoce el deber cívico como parte de la cultura laboral. En caso de optar por la recompensa económica, es importante que los incentivos y/o premios solo sean otorgados a quien realmente realiza un reporte verídico y validado por una rigurosa investigación que concluya que en efecto hubo una transgresión significativa contra el código de ética o la normatividad aplicable.

³⁵ Abraham Muinelo, “El Whistleblowing como sistema eficiente en la lucha contra la corrupción”, (World Compliance Association, Consultado el 16/03/21). <http://www.worldcomplianceassociation.com/1446/articulo-el-whistleblowing-como-sistema-eficiente-en-la-lucha-contra-la-corrupcion.html>

³⁶ *Ibid.*

³⁷ Carlos Guerrero, “Recompensar la Denuncia en México”, Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad, 9/01/2019). <https://contralacorrupcion.mx/denuncia-mexico/>

³⁸ Muinelo, “El Whistleblowing como sistema eficiente”.

³⁹ Guerrero, “Recompensar la Denuncia”.

3.4 Denuncia inteligente

El diseño de la línea de denuncia debe de ayudar y guiar al denunciante a relatar los hechos de una manera estructurada. En esta se deben proporcionar detalles y evidencias necesarias para que la denuncia sea procedente y se le dé un correcto seguimiento. Es recomendable que el mecanismo añada una breve guía de usuario para que un colaborador pueda usarla de forma independiente.

Un ejemplo de denuncia inteligente es el que se muestra en el diagrama 4. Como se puede observar, el formato cuenta con una guía de preguntas y clasificadores que permiten categorizar de mejor manera la información. Asimismo, se incluye un cuadro de texto para describir puntualmente el hecho, el lugar donde ocurrió, datos o personas involucradas, así como evidencia documental que pueda sustentar la denuncia.

Diagrama 4: Formato ejemplo de una denuncia inteligente⁴⁰ (parte 1)

Bienvenido al formato de línea de denuncia de AccuTec Navajas. Sus datos están protegidos y son confidenciales. Por favor complete el formulario.

Tipo de denuncia

- Denuncia o Reporte Mejora o Innovación

*Tipo de colaborador:

Interno

***Relacionada con:**

- Procesos Personas Corrupción

Relacionado con Procesos

- Violación de políticas
- Incumplimiento de normas de seguridad
- Situaciones que pueden poner en riesgo la salud, a la persona o las instalaciones.
- Situaciones que puede afectar el medio ambiente
- Mal usos de los recursos de la empresa
- Divulgar secretos relativos a las estrategias, planes, proyectos o información confidencial
- Negligencia
- COVID 19

Fuente: Accutec Navajas

⁴⁰Accutec Navajas, “Denuncia Inteligente Responsable y Ética”, Accutec Navajas, <https://navajasaccutec.com.mx/nosotros/denuncia-inteligente-responsable-y-etica/>

Diagrama 5: Formato de ejemplo de una denuncia inteligente (parte 2)

*** Describa los hechos:**

Hint: Lo más específico posible.

Lugar y fecha del incidente:

*Sucursal Sucursal AccuTec Navajas	*Fecha del incidente 📅 27-4-2021
---------------------------------------	-------------------------------------

¿Sabe cuántas veces podrían ser?

¿Si se ha repetido en diversas ocasiones, nos puede decir desde cuando?

¿Nos puede decir en dónde sucedió el incidente?

Hint: Lo más específico posible.

<p>¿Conoce los datos de la persona que cometió el incidente?</p> <p><input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No</p>	<p>¿Nos podría decir de alguien que conozca también del caso?</p> <p><input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No</p>
<p>¿Hay alguna otra persona involucrada en el incidente?</p> <p><input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No</p>	<p>* ¿Desea que la denuncia sea anónima?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p>

Evidencia

Si cuenta con algún archivo de evidencia, haga clic en el botón 'Seleccionar' para adjuntarlo (video, audio, foto, documento).

📎 No hay archivos seleccionados
Seleccionar

Fuente: Accutec Navajas

Si bien el ejemplo anterior corresponde a un formulario web, la organización debe tomar las medidas necesarias para asegurar que las denuncias, vía correo electrónico, llamada, o por escrito, logren comunicar la información relevante sin omitir detalles. Si la denuncia se realiza por teléfono, por ejemplo, el receptor debe saber guiar la conversación hacia los aspectos documentales que permitan tramitar la denuncia.

3.5 Seguimiento y debido proceso

Las denuncias deben proveer un seguimiento adecuado al caso y asegurar que los resultados de la investigación sean comunicados de manera eficiente al denunciante, la víctima y el acusado.⁴¹ Este paso es de suma importancia, pues contribuye a generar confianza en los canales de denuncia al mostrar que estos funcionan, investigan y sancionan.

Algunas buenas prácticas son proveer un número de folio que dé seguimiento al caso, así como el debido proceso. Es decir, deben existir pasos claros de cada uno de los procedimientos desde el momento en que se denuncia hasta el momento en que se emiten sanciones correspondientes. Estos pueden ser establecidos desde la redacción del código de ética, así como en la presentación del canal de denuncia.

En particular, el debido proceso debería responder a preguntas como:

Denunciante:

- ¿Cómo sé si he presenciado una falta o transgresión al código de ética?
- ¿Dónde se pueden depositar las denuncias? ¿Dónde acudo a informarme?
- ¿Cómo me informo de los resultados de la investigación?

Denunciado:

- ¿Cuáles son mis derechos durante y después del proceso de investigación?
- ¿Con qué recursos cuento para defenderme?
- ¿Cuáles son las sanciones a las que podría estar expuesto?
- ¿Con quién puedo asesorarme para resolver estas dudas?

Comité de Ética:

⁴¹ Karin Henriksson, “Los mejores consejos para su canal de denuncias”, *Whistle B* (blog), (31/01/19), <https://whistleb.com/es/blog-news/los-mejores-consejos-para-su-canal-de-denuncias-descubra-nuestros-7-consejos-para-contar-con-un-sistema-de-canal-de-denuncia-de-irregularidades-fiable-y-eficiente/>.

- ¿Cómo debo responder ante una denuncia?
- ¿Cómo investigo, y, en su caso, valido la violación o falta que se reporta?
- ¿Qué sanciones se pueden emitir?
- ¿Cómo doy a conocer los resultados?

Para eficientizar el debido proceso en la gestión de denuncias, se recomienda que el sistema sea operado por un externo a la organización. Esto previene los conflictos de interés que pudieran surgir al recibir una denuncia que compromete las decisiones de algún integrante del comité de ética, y asegura que la gestión de denuncias esté a cargo de un tercero especializado en la materia.

Otra ventaja que provee un sistema operado de manera externa es la posibilidad que brindan estos operadores de tener un sistema digital robusto para la protección de datos o el correcto funcionamiento del software que operaría el canal de denuncias.⁴²

Un panorama general de cómo debería ser el paso a paso, desde la identificación de una violación o transgresión del código de ética, hasta su resolución, es el que se muestra en el diagrama 6.

⁴²Whistleblower Security, “WhistleBlower Hotlines: Internal vs. External”. 2015, <https://cdn2.hubspot.net/hub/181862/file-1571628667.pdf>

Diagrama 6: Seguimiento y debido proceso



Denunciante.

- ¿Qué protecciones tengo a mi disposición?

Denunciado:

- ¿De qué se me acusa?
¿Cuáles son mis derechos?

Equipo investigador:

- ¿Cómo investigo y compruebo la falta o transgresión que se reporta?

Fuente: Elaborado por el IMCO

3.6 Estrategia de comunicación

Las campañas de comunicación y socialización incrementan el uso de los canales de denuncia. Estas generan en promedio tres veces más reportes y causan un efecto disuasivo inmediato de malas conductas.⁴³ Asimismo, la literatura sugiere que mientras más se comuniquen los sistemas de denuncia, mayor será la oportunidad de descubrir o prevenir pérdidas financieras gracias a los canales de denuncia. Socializar los canales de denuncia es, por tanto, una actividad clave para lograr la apropiación de estos instrumentos.

¿Qué comunicar?

Los principales mensajes que deben difundirse son el conocimiento de canales institucionales de denuncia disponibles, los tipos de denuncia que se atienden, las razones por las que hay que denunciar, así como las consecuencias que pueden existir por no hacerlo⁴⁴. Se debe priorizar el uso de un lenguaje claro, evitando el uso de términos técnicos, palabras ambiguas, y eliminar estereotipos.⁴⁵

⁴³ Ethics Global, "Generamos Confianza entre Los Miembros De La Organización," Campaña de difusión de Sistema Ético de Denuncias, (Consultado el 16/03/21), <https://ethicsglobal.com/es/campania-de-difusion-de-etica-laboral.html>.

⁴⁴ Franz Chevarría y Martha Silvestre, "Sistemas De Denuncias y De Protección De Denunciante De Corrupción En América Latina y Europa," 2013, <http://www.sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1400663798-DT2.pdf>.

⁴⁵ Ethics Global, "Ethics Global," *Ethics Global* (blog), (08/08/18), <https://blog.ethicsglobal.com/las-barreras-mas-comunes-en-una-campana-de-comunicacion-interna/>.

Una forma de dar a conocer los canales de denuncia al público en general es como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3: Difusión de canales de denuncia

“En caso de tener una denuncia o inquietud puede comunicarse al teléfono _____, al correo electrónico _____, o depositarla en el buzón de denuncia anónima ubicado en la oficina con dirección en _____. Un equipo interno gestionará la denuncia de acuerdo con políticas y normativas vigentes. El Comité podrá aceptar sólo denuncias referentes a actos de corrupción, fraude, acoso u otras conductas inapropiadas incluidas en el código de ética. De validar una transgresión se aplicarán las sanciones correspondientes.”

Fuente: Elaboración propia con información del PNUD

¿A quién comunicar?

Una cultura de denuncia debe ser expansiva. Es decir, esta no se encuentra limitada al ámbito interno, sino que reconoce la interdependencia de la empresa u organización con el resto de las partes interesadas externas: **proveedores, consumidores, clientes, comunidad y sociedad en general**. Por ello, es imprescindible que los canales de denuncia sean de **carácter público** y de fácil acceso para cualquier persona interna o externa a la organización.

En México existe un área de oportunidad al respecto, pues no todas las organizaciones tienen la costumbre de hacer público su sistema de denuncias. Esto no quiere decir que la empresa no cuente del todo con una línea de atención para temas de denuncia, solo que no es fácil de identificar de manera externa.

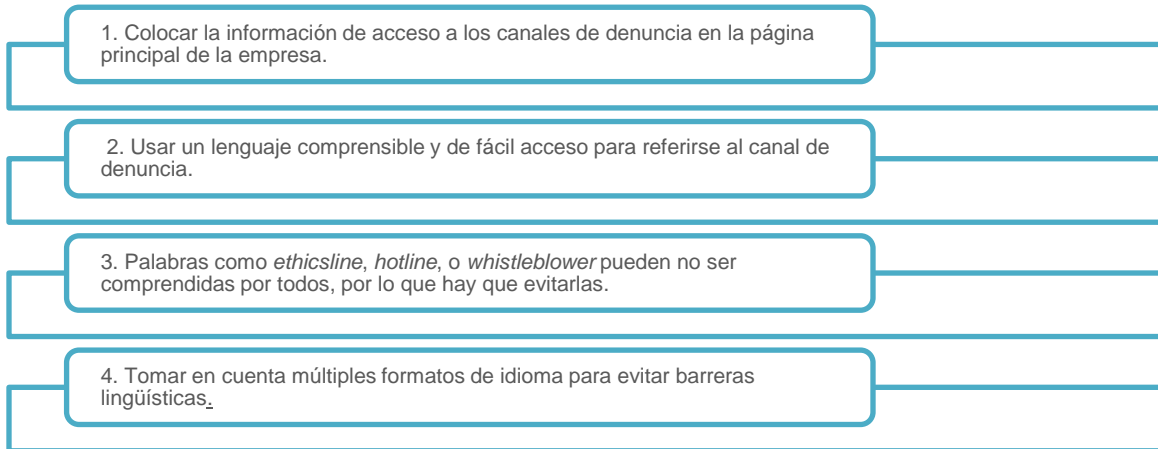
Buenas prácticas de comunicación

Algunas empresas hacen público sus canales de denuncia desde el código de ética, mismo que es accesible desde su página web. En otros casos, el canal de denuncia es de fácil acceso con tan solo *googlear* el nombre de la empresa seguido de palabras claves como “canal de denuncia”, “*hotline*” o “línea de denuncias”.

Asimismo, de la revisión de los canales de denuncia revisados por el IMCO se identificaron algunos elementos de interés que podrían mejorar la comunicación externa de los códigos de

ética. Entre ellos están la necesidad de acceder a los canales de denuncia desde la página principal de la empresa, el uso de un lenguaje comprensible, evitando términos en inglés o que no puedan ser comprendidos por todos, así como la disponibilidad de formatos en distintos idiomas.

Diagrama 7: Buenas prácticas de comunicación



Fuente: Elaborado por el IMCO

7. Conclusión

La cultura de denuncia involucra de forma activa a los colaboradores y a la empresa para rechazar cualquier acto no ético o ilegal a través del uso y la escucha de los reportes de denuncia. Para lograr esto, la empresa debe garantizar la disposición de todos los canales posibles de forma confiable, accesible y transparente.

Para que el canal de denuncia sea efectivo tiene que cumplir con algunos requisitos mínimos. En particular, la protección al denunciante, el debido proceso y la seguridad de los datos. Este elemento es crucial para lograr que los usuarios o colaboradores se animen a utilizarlo.

Al igual que el código de ética, el canal de denuncias debe ser socializado y comunicado de forma periódica. Es altamente recomendable incluirlos desde la página institucional de la compañía, y hacerlos públicos y accesibles tanto a personal interno como a las partes externas con las que interactúa la empresa.

8. IMCO propone

- Incluir en el código de ética una sección de cultura de denuncia para informar a los colaboradores qué es y cuáles son las acciones específicas que la empresa puede realizar para alcanzarla.
- Diseñar los canales de denuncia según las capacidades internas de la empresa, su tiempo de trabajo y recursos disponibles.
- Incluir múltiples formatos de canales de denuncia según las posibilidades de cada empresa.
- Establecer estrategias de comunicación interna y externa que permitan difundir los canales de denuncia con los que cuenta la empresa.

9. Bibliografía

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

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

Accutec Navajas. *Denuncia Inteligente Responsable y Ética*. Accutec Navajas. (Consultado el 16/03/21).

<https://navajasaccutec.com.mx/nosotros/denuncia-inteligente-responsable-y-etica/>

ACFE. Rep. *Report to the Nations 2020*. Association of Certified Fraud Examiners, 2020.

<https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

Amnistía Internacional. Publicación. *La Denuncia Una Herramienta Práctica Para Defender Nuestros Derechos*. Amnistía Internacional, 2009.

Chevarría, Franz, y Martha Silvestre. Rep. *Sistemas De Denuncias y De Protección De Denunciantes De Corrupción En América Latina y Europa*, 2013.

<http://www.sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1400663798-DT2.pdf>

Diario Oficial de la Federación (DOF). *Código de Ética de las Personas Servidoras Públicas del Gobierno Federal*.

https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5549577&fecha=05/02/2019

Diario Oficial de la Federación (DOF). *Ley General de Responsabilidades Administrativas*.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_130420.pdf

Ethics Global. *Generamos confianza entre los miembros de la organización*. Campaña de difusión del Sistema Ético de Denuncias. (Consultado el 16/03/21).

<https://ethicsglobal.com/es/campania-de-difusion-de-etica-laboral.html>

Ethics Global. *Las Barreras Más Comunes En Una Campaña De Comunicación Interna*. Ethics Global (blog), (08/08/18).

<https://blog.ethicsglobal.com/las-barreras-mas-comunes-en-una-campana-de-comunicacion-interna/>

Ethics Global. *¿Por qué implementar una línea ética?* Ethics Global (blog), (25/07/18),

- <https://blog.ethicsglobal.com/por-que-implementar-un-linea-etica/>
Expansión. *Ranking 2018: Las empresas más importantes de México*. (Inteligencia Expansión, 03/08/2018).
<https://expansion.mx/empresas/2018/08/03/ranking-2018-las-empresas-mas-importantes-de-mexico>
- EY. *¿Es este el momento decisivo para la integridad corporativa? Encuesta Global de Integridad 2020*. (EY, 2020).
https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/global-integrity-report/ey-encuesta-global-integridad-2020.pdf
- Fotaki, Marianna, Kate Kenny, Wim Vandekerckhove, Ide Juang Humantito and Derya Ozdemir. *The Whistleblowing Guidelines*. (Association of Chartered Certified Accountants & Economic & Social Research Council, 2012)
<https://www.wbs.ac.uk/wbs2012/assets/PDF/downloads/press/The%20Whistleblowing%20Guidelines.pdf>
- Guerrero, Carlos. *Estudio de buenas prácticas en materia de implementación de canales de denuncias en el sector privado*. (Derechos Humanos y Litigio Estratégico, A.C.: 2018).
<https://www.dlmex.org/storage/services/estudio-de-buenas-practicas-en-materia-de-implementación-de-canales-de-denuncias-en-el-sector-privado.pdf>
- Guerrero, Carlos. *Recompensar la Denuncia en México*. (Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad, 9/01/2019).
<https://contralacorrupcion.mx/denuncia-mexico/>
- Hausser, Christian, Nadine Hergovits and Helene Blumer. *Whistleblowing Report 2019*. (HTW Chur & EQS Group AG: 2019).
https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/4749693/White%20Paper/WhistleblowingReport2019_EN.pdf?utm_medium=email&utm_content=87393827&utm_source=hs_automation
- Henriksson, Karin. *Los Mejores Consejos Para Su Canal De Denuncias: Descubra Nuestros 7 Consejos Para Contar Con Un Sistema De Canal De Denuncia De Irregularidades Fiable y Eficiente*. *Whistle B* (blog), (31/01/19). <https://whistleb.com/es/blog-news/los-mejores-consejos-para-su-canal-de-denuncias-descubra-nuestros-7-consejos-para-contar-con-un-sistema-de-canal-de-denuncia-de-irregularidades-fiable-y-eficiente/>.

- Henriksson, Karin. *¿Qué Es Un Canal De Denuncias?* (Consultado el 16/03/21), <http://www.worldcomplianceassociation.com/1651/articulo-que-es-un-canal-de-denuncias.html>.
- IFAI. *Recomendaciones en materia de seguridad de datos personales*. (Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos, 30/10/2013). <http://inicio.inai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/RECOMENDACIONES%20EN%20MATERIA%20DE%20SEGURIDAD%20DE%20DATOS%20PERSONALES.pdf>
- INAI. *Guía para cumplir con los principios y deberes de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*. (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2016). https://home.inai.org.mx/wp-content/documentos/DocumentosSectorPrivado/Guia_obligaciones_lfpdppp_junio2016.pdf
- INAI. *Guía para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales*. (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2015). [http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdelInteres/Gu%C3%ADa_Implementaci%C3%B3n_SGSDP\(Junio2015\).pdf](http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdelInteres/Gu%C3%ADa_Implementaci%C3%B3n_SGSDP(Junio2015).pdf)
- INAI. *Manual en materia de seguridad de datos personales para MIPYMES y organizaciones pequeñas*. (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2015). [http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdelInteres/Manual_Seguridad_Mipymes\(Julio2015\).pdf](http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdelInteres/Manual_Seguridad_Mipymes(Julio2015).pdf)
- INEGI. *Encuesta Nacional de Victimización de Empresas*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enve/2020/doc/enve_2020_presentacion_ejecutiva.pdf
- INEGI. “Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE 2021).” https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2021/doc/envipe2021_presentacion_nacional.pdf

- INEGI. “Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental 2020.” Instituto Nacional de Estadística y Geografía.(2020). https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020_presentacion.pdf
- Kastiel, Kobi. *Elements of an Effective Whistleblower Hotline*. Corporate Governance Law (blog). Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (25/10/14). <https://corpgov.law.harvard.edu/2014/10/25/elements-of-an-effective-whistleblower-hotline/>.
- López Cumbres, Lourdes. Rep. *Protección Para Los Trabajadores Denunciantes (Whistleblowers)*. Gómez - Acebo & Pombo, (23/10/19). <https://www.ga-p.com/wp-content/uploads/2019/12/Protección-para-los-trabajadores-denunciantes-whistleblowers.-1.pdf>.
- Muinel, Abraham. *El Whistleblowing como sistema eficiente en la lucha contra la corrupción*. (World Compliance Association, Consultado el 16/03/21). <http://www.worldcomplianceassociation.com/1446/articulo-el-whistleblowing-como-sistema-eficiente-en-la-lucha-contra-la-corrupcion.html>
- OCDE. *G20 Anti-Corruption Action Plan Protection of Whistleblowers*. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2012). <https://www.oecd.org/corruption/48972967.pdf>
- OCDE. *OECD Integrity Review of Mexico*. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2017). <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264273207-7-en.pdf?expires=1620778822&id=id&accname=guest&checksum=56D1851ACBFFE8D3842CD7013CB7961B>
- Organización Mundial para la Salud. Rep. *Denuncia De Irregularidades y Protección Contra Represalias*. (OMS, 2020). http://www.who.int/about/ethics/WHOwhistleblowerpolicy_es.pdf.
- PNUD, *Guía para establecer el Canal de Denuncias*, (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: 2020). https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/guia-para-establecer-el-canal-de-denuncias.html

Riquelme, Rodrigo. *Fraude y Corrupción intimidan a los empresarios en México*. El Economista (08/11/18).

<https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Fraude-y-corrupcion-intimidan-a-los-empresarios-en-Mexico-20181108-0039.html>

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

Whistleblower Security. Rep. *Whistle Blower Hotlines: Internal vs. External*. 2015. <https://cdn2.hubspot.net/hub/181862/file-1571628667.pdf>

Wilson, John. *Whistleblowing: what are the most effective speak up channels?* (Thomson Reuters, 2017).

<http://in-houseblog.practicallaw.com/whistleblowing-what-are-the-most-effective-speak-up-channels/>