
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 2020. 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)¹.

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 organizaciones productivas difícilmente podrán insertarse a las cadenas de valor de 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 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 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 8:

POLÍTICAS ANTICORRUPCIÓN, OTROS TEMAS IMPERDIBLES

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.

Agradecemos el apoyo y trabajo de Isabel Cruz y Jessica Olmos, practicantes profesionales, en la elaboración de este reporte.

1. Introducción

Este pilar profundiza algunas medidas y prácticas anticorrupción, particularmente en la gestión de conflictos de interés, así como de crisis y reparación de daños, el cabildeo, las auditorías y los entrenamientos en anticorrupción.

Diagrama 1. Anticorrupción, otros temas imperdibles



Fuente: Elaborado por el IMCO

2. Gestión de conflicto de interés

Idea clave ➡ Tener un conflicto de interés no es un acto de corrupción, pero no declararlo puede ser indicativo de que se desea ocultar algo. Por ejemplo, la intención de actuar en beneficio propio en lugar del beneficio organizacional.

En los centros de trabajo, los colaboradores se enfrentan de forma rutinaria a un sin fin de decisiones y gestiones que pueden caer en conflicto con sus intereses políticos, familiares u otras afiliaciones. Estos conflictos de interés constituyen un escenario habitual, por lo que es necesario que sepan cómo actuar en caso de verse involucrados en uno.

Con el objetivo de que los conflictos de interés no escalen a un caso de corrupción, es necesario gestionarlos y, particularmente, que los colaboradores aprendan a declararlos de manera oportuna. Presentar un conflicto de interés no suele ser una transgresión, sin embargo, no declararlo sí puede conllevar riesgos de corrupción.

Cuadro 1. Caso hipotético de conflicto de interés

Escenario: “licitación amañada”

Situación: En una ronda de licitaciones, dos de los cinco encargados de llevarla a cabo están relacionados familiarmente con uno de los participantes del proceso, sin embargo, el resto del equipo de licitación no lo sabe.

Riesgos e implicaciones:

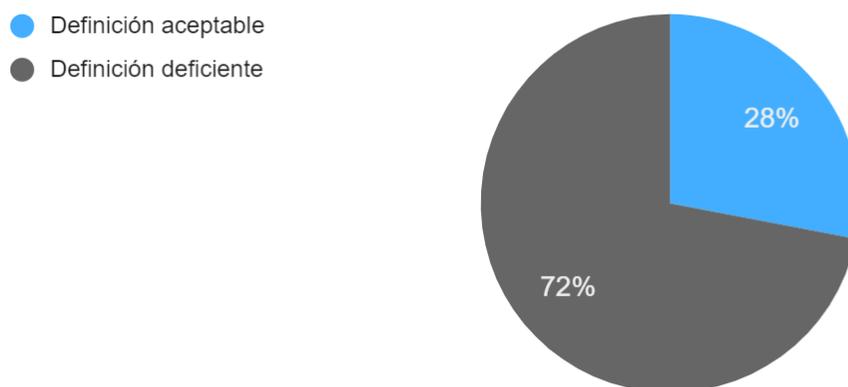
- La **relación familiar** entre el participante y los dos administrativos supone un potencial conflicto de interés que puede llevar a tomar **decisiones discrecionales** y no con base en la libre competencia, calidad o mejor precio.
- La **no declaración de un conflicto de interés** puede ser un foco rojo de que se está ocultando algo o existe una intención indebida de cometer un acto de corrupción para dirigir o amañar un concurso.

Fuente: Elaborado por el IMCO

Es normal tener intereses, cualquier agente público o privado los tiene (familia, amistades, negocios, trabajo, principios políticos). Sin embargo, a fin de gestionarlos de forma apropiada es necesario que la empresa cuente con una definición clara y tan detallada como sea posible de lo que es un conflicto de interés. No basta con mencionar este término, sino que es necesario poner

particular atención a los casos o circunstancias que podrían considerarse un conflicto de interés. De acuerdo con el Índice de Integridad Corporativa 500 (IC 500), en el 2020 solo 28% de las organizaciones encuestadas en México contaban con una definición aceptable² de lo que es un conflicto de interés³.

Gráfica 2. Calidad de definición de conflictos de interés



Fuente: Adaptado por el IMCO con información del IC500 2020

Algunos casos comunes de conflicto de interés son cuando los bienes tangibles o intangibles (como información privilegiada) de la empresa se usan para satisfacer una motivación personal o para beneficiar a la competencia; cuando se tiene una participación accionaria superior a un valor crítico con un competidor directo a la organización; o, en materia de recursos humanos, cuando se contrata o supervisa una persona con la que se mantiene una relación personal, familiar, de amistad o política.

Asimismo, la presencia de funcionarios públicos (o personas relacionadas con ellos) implica un foco de atención especial en materia de conflicto de interés. Algunos burócratas pueden estar en una condición de “deber favores” a quienes le ayudaron llegar al poder⁴, y por ello, influenciados

² De acuerdo con el IC500 2020, una definición adecuada de conflicto de interés debe mencionar los siguientes ámbitos: altos directivos, familiares, amigos, trabajo, manejo de información, así como el intercambio de beneficios.

³ Sofía Ramírez Aguilar et al., *IC 500 2020*, ebook, 1st ed. (Ciudad de México: Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad & Transparencia Mexicana, 2020), 40, https://ic500.cdn.prismic.io/ic500/4cd2baf7-c65f-4e37-9c3f-0340655e7f93_2020_IC500_.pdf.

⁴ Peter Wilkinson, *Los diez principios de las empresas públicas para combatir la corrupción*, ebook (Berlín: Transparencia Internacional, 2017), 24, https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/12/10_principios_anticorruption.pdf.

por intereses personales o políticos que conduzcan a conductas indebidas y por encima del beneficio organizacional.

Para combatir la corrupción asociada a conflictos de interés, **el IMCO recomienda:**

1. **Definir de forma detallada lo que es un conflicto de interés.** Cada organización o unidad de negocio debe definir y proveer ejemplos prácticos de que es un conflicto de interés -real, aparente o potencial- según su giro industrial, unidad de negocio o área departamental. No olvidar el rol de directivos, empleados, familia, amistades, trabajo y manejo de información.
2. **Pedir a directivos y colaboradores clave transparentar los conflictos de interés⁵.** Con el fin de gestionar adecuadamente directivos y colaboradores con un perfil de riesgo elevado, es necesario solicitarles transparentar los intereses personales que podrían entrar en conflicto con la organización.
3. **Solicitar a terceros transparentar o revelar sus conflictos de interés.** Añadir cláusulas contractuales para que los terceros hagan públicos sus conflictos de interés es una medida de prevención que no debe descartarse al momento de establecer una relación con un socio comercial.
4. **Establecer una política sobre manejo de información confidencial.** El valor de la empresa también se mide por sus recursos intangibles: conocimiento, información, o experiencias. A menudo estos bienes se intercambian de forma desapercibida en conversaciones entre amigos o familiares que parecen inofensivas. Con el objetivo de evitar que estos recursos se filtren hacia la competencia, las empresas deben hacer explícito el buen uso de estos bienes, así como los controles y sanciones por ignorarlo.

⁵ Peter Wilkinson, *Los diez principios de las empresas públicas para combatir la corrupción*, 2017

3. Cabildeo

Idea clave → El cabildeo es a menudo una actividad efectiva para que la organización contribuya al debate político de un país. Para ser legítima debe evitar cualquier tipo de soborno o intercambio de favores.

Aunque en México no existen leyes para regular el cabildeo, sí existen regulaciones para su ejercicio⁶. Por ejemplo, dentro del Poder Legislativo, el Reglamento del Senado contiene los artículos 298 y 299, mismos en los que se define la actividad y la necesidad de que las y los senadores informen sobre el cabildeo al que están sujetos, así como la prohibición explícita de aceptar dádivas, pagos en efectivo o en especie por parte del algún cabildero⁷.

Los grupos de presión, cabilderos o *lobbying* hacen referencia a cualquier tipo de comunicación de la empresa hacia un funcionario público con el objetivo de influir o incidir en la toma de decisiones. Contrario a lo que se podría pensar, estas acciones son legítimas siempre y cuando se lleven a cabo de forma ordenada y sin regalías o pagos indebidos

Cuadro 2. Caso hipotético de una práctica indebida de cabildeo

Escenario: “cliente político distinguido”

Situación: Una vez al año un grupo de cabilderos de la cadena de hoteles “Krasny” ofrece a diputados y senadores estancias todo pagadas en sus *resorts* ubicados en la *Riviera Maya*. Lo anterior ocurre en el contexto de que se discuten leyes para endurecer las sanciones a hoteles y clubs residenciales que buscan cercar el espacio público en las playas del sudeste mexicano.

Riesgos e implicaciones:

- Existe un claro beneficio indebido de entretenimiento dirigido a un grupo de funcionarios públicos.
- Las sanciones discutidas en el Congreso corren el riesgo de ser más laxas, postergadas o no cumplir su propósito esperado.

Fuente: Elaborado por el IMCO

⁶ Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques, “Análisis internacional. El cabildeo y regulación: una meta de transparencia,” CEI Gilberto Bosques, (18/10/18), https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/AI_Reg-Cabildeo_161018.pdf

⁷ Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión, “Reglamento del Senado de la República,” Senado de la República, <https://www.senado.gob.mx/comisiones/cogati/docs/RSR.pdf>

En muchos países el *lobbying* es parte importante del proceso democrático⁸. Es una forma en la que organizaciones privadas pueden contribuir al debate político y al diseño de políticas públicas que propicien el desarrollo económico y social de empresas, sociedades y su entorno. Sin embargo, como se ha mencionado, esta actividad no está exenta de riesgos de corrupción.

Cuando las negociaciones o el diálogo abierto sobre los costos y beneficios públicos de tomar una decisión pública sobre otra, se reemplaza por el intercambio de favores y beneficios privados, es claro que la actividad carece de legalidad y, por tanto, legitimidad.

Además de los riesgos de corrupción inherentes a los grupos de presión, hoy existe una mayor presión social por los escándalos de corrupción que se han descubierto entre el sector privado y público. Esto ha propiciado cierta reticencia hacia la figura del *lobby* dado el nivel de influencia inusual que pudieran tener ciertas empresas sobre temas de carácter público⁹.

Para tener una gestión eficiente de los lobistas o cabilderos con que cuenta una empresa, **se recomienda:**

1. **No hacer contribuciones económicas o políticas a nombre de la empresa.** Las contribuciones políticas, con total transparencia y respetando los montos establecidos, pueden hacerse a título personal pero no por parte de la empresa. De hecho, de acuerdo con la última legislación en la materia (LGIPE, artículo 394)¹⁰, las personas morales (empresas, sindicatos o corporaciones) no deben hacer aportaciones políticas.
2. **Transparentar las actividades de *lobbying* de la empresa¹¹.** Una de las mejores prácticas para incrementar la confianza y transparencia interna de la empresa es hacer público los temas en los que se busca incidir en el debate político, así como las actividades que han realizado para cumplir ese propósito.
3. **Capacitar en materia de *lobbying*¹² y gestionar sus conflictos de interés.** A través de entrenamientos personalizados es necesario asegurarse que los cabilderos se rijan bajo los principios de integridad de la empresa y declaren sus conflictos de interés.

⁸ Peter Wilkinson, *Los diez principios de las empresas públicas para combatir la corrupción*, 2017

⁹ Peter Wilkinson, *Los diez principios de las empresas públicas para combatir la corrupción*, 2017

¹⁰ "Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales", Artículo 394 § (2020).

¹¹ Peter Wilkinson, *Los diez principios de las empresas públicas para combatir la corrupción*, 2017

¹² Peter Wilkinson, *Wise Counsel Or Dark Arts? Principles And Guidance For Responsible Corporate Political Engagement*, ebook, 1st ed. (repr., Berlín: Transparencia Internacional, 2021), <https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/TI-UK-WISE-COUNSEL-OR-DARK-ARTS-2015.pdf>.

4. **Gestionar la afiliación con asociaciones comerciales y terceros similares¹³.** La afiliación de la empresa con asociaciones que realicen sus propias actividades de cabildeo debe ser gestionada con cautela, exigiéndoles transparencia de sus actividades y asegurando que estas no se confundan con la labor de la empresa.
5. **Gestionar el intercambio de empleados de gobierno hacia la empresa y viceversa.** El cabildeo no se limita únicamente a reuniones o contribuciones a la causa política en cuestión, sino también a la compleja movilización de talento entre gobierno y empresa. Con el objetivo de prevenir “puertas giratorias¹⁴” que ocasionen conflictos de interés o corrupción, es necesario estipular políticas de selección con criterios claros.

¹³ Peter Wilkinson, *Wise Counsel Or Dark Arts?*, ebook, 1st ed., 2021.

¹⁴ Si bien el intercambio de talentos entre el sector público y privado tiene también sus beneficios, cuando este ocurre sin control puede ocasionar riesgos de corrupción o conflictos de interés debido a las conexiones, arreglos o favores pendientes que llevaron al sujeto a una posición de poder o autoridad.

4. Gestión de crisis y reparación de daños

Idea clave → En situaciones de crisis es necesario reaccionar con prontitud, evaluar el daño y proveer mecanismos de reparación adaptados a la severidad de la transgresión cometida.

Las políticas de integridad buscan, en primera instancia, prevenir cualquier escenario de crisis que implique costos económicos y reputacionales a la empresa. Sin embargo, cuando la falta ya está realizada y fue detectada, es importante que la empresa cuente con un plan de contingencia que de respuesta de forma rápida y apropiada, así como mitigar el impacto negativo que el acto indebido pueda tener sobre la empresa, sus terceros y las partes interesadas en general.

Cuadro 3. Caso hipotético de una gestión de crisis

Escenario: “*El burgergate*”

30 clientes denunciaron en redes sociales que se habían intoxicado después de ingerir una hamburguesa que tenía carne “echada a perder”, por lo que la cadena de restaurantes BurgerMac se dio a la tarea de investigar el caso.

Derivado de una indagación preliminar se descubrió que el proveedor de carne había sido cambiado recientemente y el proceso de selección del nuevo socio comercial no fue del todo transparente. De hecho, el nuevo socio comercial había ofrecido sobornos para ser añadido a la cadena de proveeduría de la franquicia.

Tras el escándalo, la empresa tuvo que cerrar el local donde ocurrió el incidente y fue multada con 500 mil dólares. Como medidas de reparación, la empresa sancionó y suspendió al equipo de compras que contrató indebidamente al proveedor. A los clientes afectados se les pagó sus consultas médicas por motivo de la intoxicación. Asimismo, todo el equipo operativo recibió entrenamiento en integridad, así como una línea de denuncias anónimas para reportar futuras transgresiones.

Para tranquilidad de los comensales, la cadena contrató a un agente de salubridad por establecimiento encargado de revisar y verificar la calidad de los alimentos antes de ser proporcionados a los clientes.

Fuente: Elaborado por el IMCO

No existe una respuesta única a la crisis, sino que esta debe ser calibrada y proporcionada al nivel de esta. Algunos expertos en gestión de crisis¹⁵ consideran seguir el siguiente enfoque:

Paso 1. Evaluar el incidente:

Una vez alertada, la empresa debe responder con una indagación sobre la transgresión o daño reportado. Para efectos de este escándalo, se entiende que se trata de un **hecho grave, sorprendente, viviente, emocional o capaz de ser atribuido a la empresa o marca**¹⁶. Si el hecho en cuestión cumple alguna de estas características, es muy probable que se convierta en una crisis, por lo que debe ser gestionado con anticipación y de forma rápida¹⁷.

Paso 2. Reconocer el problema:

Sí se concluye que la empresa en efecto puede ser afectada por el escándalo, esta debe ser capaz de aceptarlo y comunicarlo lo más pronto posible. Cada día inadvertido puede ser una amenaza más para que el escándalo escale su dimensión en términos de impacto mediático, costos sociales, legales, financieros y reputacionales.

Paso 3. Formular una respuesta estratégica:

La respuesta a la crisis debe ser proporcional al tamaño y naturaleza del problema. Por un lado, si hay certeza de que se trata de una acusación falsa, la empresa tiene todo el derecho de defenderse a sí misma negando lo sucedido, o tomar las precauciones necesarias para que la falsa acusación no escale a un peor escenario¹⁸.

Por otro lado, si después de una investigación exhaustiva se descubre que se trata de un hecho verdadero y verificable, la respuesta debe ser lo más calibrada posible y de acuerdo con lo sucedido¹⁹. Como recomendación general, aquellas empresas que ya cuentan con un código y comité de ética implementado podrán encontrar en este una guía o protocolo a seguir. En otros

¹⁵ Alice M. Tybout and Michelle Roehm, "Let the Response Fit The Scandal", *Harvard Business Review*, 2009, <https://hbr.org/2009/12/let-the-response-fit-the-scandal>.

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ Para obtener una evaluación acertada de lo anterior es importante estimar también la percepción del público y contrastar con la de los directivos. En ocasiones existe una brecha entre una y la otra.

¹⁸ Alice M. Tybout and Michelle Roehm, "Let the Response Fit The Scandal", *Harvard Business Review*, 2009,

¹⁹ *Ibíd.*

casos, un manual de crisis²⁰ podría servir a corto plazo para mitigar el impacto negativo de la transgresión realizada.

Algunos elementos a considerar para la formulación de la estrategia son la intencionalidad, negligencia o accidentalidad dentro del caso²¹. ¿Fue un acto consciente? ¿Fue descuido un accidente? No es lo mismo, por ejemplo, el que paga un soborno con una intención clara de influir sobre una toma de decisiones, que el analista de compras que por ignorancia hace una transferencia a la cuenta equivocada al momento de hacer un pago a terceros.

Paso 4. Implementar los mecanismos de reparación:

Los mecanismos de reparación no deben limitarse únicamente al pago de multas o sanciones legales y financieras derivados de la transgresión. La empresa tiene la responsabilidad de reparar el daño, y evitar que lo sucedido ocurra de nuevo. Algunas acciones que pueden ser implementadas según la gravedad de los hechos son:

Amonestación verbal/pública. Para aquellas faltas no graves, como un error contable o administrativo la empresa puede optar por amonestar vía verbal o pública según la naturaleza del acto.

Disculpa pública y garantía de no repetición. Las empresas no son “islas” en su entorno, tienen partes interesadas: empleados, sociedad, comunidad, gobierno, otras empresas. Si el escándalo es de gran magnitud y ha fragmentado la reputación y confianza misma de la empresa, esta debe como mínimo ofrecer una explicación detallada de lo sucedido a sus partes interesadas, así como los mecanismos para reparar y no repetir la transgresión

Indemnización. Es el pago o contraprestación para resarcir el daño o perjuicio ocasionado a terceras partes que se vieron perjudicadas. No se refiere en sí a la multa, sino a los pagos para compensar los daños de los afectados. Por ejemplo, clientes, consumidores, o comunidad en general. En caso hipotético del cuadro 3, la franquicia acordó pagar las consultas médicas de los clientes intoxicados.

²⁰ Alejandra Brandolini, “Comunicación interna en casos de corrupción. Cómo actuar frente a las crisis más evitables,” <https://fundacom.lat/entrevistas/comunicacion-interna-casos-corrupcion-actuar-frente-las-crisis-mas-evitables/>.

²¹ Alice M. Tybout and Michelle Roehm, "Let the Response Fit the Scandal", 2009

Sanción a colaboradores o terceros involucrados. En cada contrato de colaboración debería estar expresa una cláusula anticorrupción, así como las sanciones por incumplirla. La sanción más habitual es la rescisión del contrato del colaborador o socio comercial que incurrió en el hecho indebido, ocasionando perjuicio a la empresa.

Retorno de activos/recursos ilícitos. Es la devolución al Estado, o las partes afectadas, de los recursos que surgieron del hecho ilícito. Como caso hipotético considérese el siguiente ejemplo: Como producto de un arreglo indebido, una constructora afiliada a un presidente municipal se convierte en el único contratista de obras públicas durante su trienio. Derivado de este acuerdo la empresa obtiene un enriquecimiento ilícito que llega a ser cuestionado por la ciudadanía. Una vez investigado, la sanción no debería terminar sólo en enjuiciar o encarcelar a los responsables, sino también en recuperar los activos o recursos que se generaron por la corruptela.

Adopción de una buena práctica o proceso. Si bien por regla general un escándalo de corrupción es un escenario no deseado, cuando este sucede muchas empresas no tienen más remedio que adoptar la práctica o proceso que hacía falta para prevenir la transgresión: un compromiso o manifiesto anticorrupción desde la dirección general, la implementación de un nuevo código de conducta, un comité de ética facultado, controles de pagos etc.

Plan de gestión de crisis. Es posible que los efectos de un escándalo o transgresión grave de corrupción tengan efectos de largo plazo sobre la reputación y operación misma de la empresa. En estos casos es vital contar con un plan o manual de intervención para los diversos escenarios adversos que pudiera continuar sufriendo la empresa.

Por ejemplo, si ocurre una auditoría externa a la organización ¿quién va a asegurar que todo esté en orden para entonces? Si en redes sociales existe una campaña de desprestigio hacia la empresa, ¿de qué manera se responderá y trabajará para recuperar la reputación? Si la empresa obtiene una evaluación insatisfactoria o se le encuentra una anomalía durante una debida diligencia²², ¿cómo responderá el personal para comunicar lo que sucedió y las acciones que ha implementado para reparar el daño?

²² La debida diligencia es una investigación orientada a obtener los antecedentes legales, financieros y reputacionales de un proveedor o socio comercial, a fin de validar que se trata de un agente honesto y que no compromete la integridad de la empresa que lo contrata.

5. Entrenamientos en anticorrupción

Idea clave ➡ Para que la cultura de integridad de una empresa se nutra, los controles y buenas prácticas deben ser socializados de forma periódica. El entrenamiento anticorrupción es una forma efectiva para capacitar a las partes.

Los programas de entrenamiento son una iniciativa idónea para capacitar por primera vez en anticorrupción al personal interno y externo de la organización, así como crear una cultura de integridad que se refleje de forma efectiva en las conductas y acciones de los empleados.

Casi todos tienen una noción básica de lo que es la corrupción, sin embargo, pocos saben que como individuos tienen también capacidades y medios para detectarla y combatirla. El entrenamiento en anticorrupción busca transmitir estos conocimientos de tal manera que cada persona sepa su rol, las expectativas que hay sobre ella, así como las sanciones que existen por no reaccionar apropiadamente cuando sucede un acto irregular en su entorno de trabajo.

El alcance o profundidad del programa o entrenamiento en anticorrupción debe guiarse bajo una lógica de riesgos y dirigirse a las áreas, situaciones o personas en específico que podrían ser vulnerables a esquemas de corrupción.

Por ejemplo, si la empresa se relaciona de forma frecuente con gobierno para proveer sus bienes o servicios, la organización podría optar por un entrenamiento a su equipo de compras y pagos de tal manera que estos sepan cómo actuar ante diversos dilemas éticos, como recibir u ofrecer regalos, qué hacer cuando experimenten una presión externa para hacer un pago indebido, así como los diversos controles que hay que tener en cuenta al momento de celebrar un contrato.

Para las mipymes que comienzan a trabajar en los temas anticorrupción, contar con un programa de entrenamiento de entrada puede ser una tarea más desafiante puesto que necesitan primero contar con cierta experiencia en la implementación de políticas de integridad. Sin embargo, algunas formas prácticas que recomienda la UNODC para sacarle provecho al entrenamiento en anticorrupción son²³:

²³ *Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para las empresas: Guía Práctica*, ebook (repr., Viena: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2021), https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf.

1. **Participar en los entrenamientos de su cadena de suministro²⁴.** Las mipymes que ya forman parte de la cadena de suministro de grandes empresas pueden solicitarles capacitaciones o recibir orientación acelerada adecuada a las capacidades de la empresa.
2. **Aprovechar el material en línea gratuito ya disponible.** Las mipymes pueden apoyarse del contenido didáctico como este, o bien, el ya realizado por otras organizaciones disponible en línea. Algunos cursos y guías disponibles son:

Cuadro 4. Recursos didácticos para entrenamiento en anticorrupción

RESIST *Resisting Extortions and Solicitations in International Transaction*. Se trata de un método basado en situaciones reales para capacitar de forma práctica a los empleados y ayudarles a mitigar acciones indebidas en su entorno operativo.

The Fight Against Corruption, una herramienta en línea desarrollada para poner en práctica la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y el principio 10 de *UN Global Compact*.

Curso Integridad Corporativa para mipymes. Un esfuerzo del PNUD para capacitar a micro, pequeñas y medianas empresas sobre las mejores prácticas en integridad y de forma aterrizada a las capacidades de estas.

Curso de la Iniciativa de Transparencia y Anticorrupción (ITAC). Recurso en línea de la ITAC de la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey dirigido también a mipymes.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de apoyo por parte de la UNODC

3. **Acercarse a su cámara o gremio industrial.** Las cámaras empresariales son a menudo pioneras en la promoción de la cultura de integridad en el ambiente de negocios. Las mipymes que estén asociadas a una pueden buscar asesoramiento en las mismas.
4. **Entrenamiento individual.** Tal vez es difícil lograr que toda una organización se vuelva experta en anticorrupción, pero es más factible lograr que un colaborador u oficial interno adquiera dichos conocimientos para después esparcirlos dentro de su organización.
5. **Socializar buenas prácticas internas.** La socialización del código de ética, el canal de denuncias, o cualquier otra buena práctica en integridad empresarial, es un buen pretexto para realizar un entrenamiento en anticorrupción. La capacitación puede entonces girar en torno a estos mecanismos.

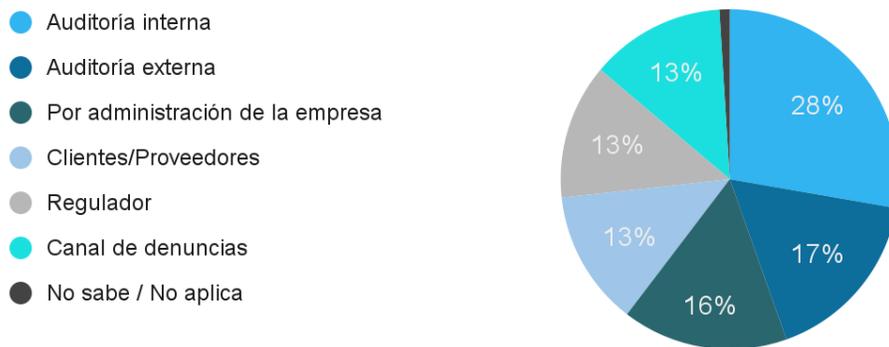
²⁴ Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para las empresas, 2021.

6. Auditorías

Idea clave ➡ Una política de integridad útil es aquella que se evalúa y verifica periódicamente. Las auditorías son un excelente recurso para realizar este diagnóstico.

Las auditorías permiten validar que la política de integridad de una empresa esté implementada de forma correcta, así como detectar anomalías en el proceder de la empresa. De hecho, en el 2020, según algunas encuestas, las auditorías fueron de las herramientas más efectivas para detectar incidentes en materia de fraude, corrupción y riesgos similares.

Gráfica 1: ¿Cómo fueron descubiertos los incidentes?



Fuente: Elaborado por el IMCO con información del Global Fraud and Risk Report 2019/20

Existen múltiples usos asociados a una auditoría: examinar la eficacia con la que se controla el flujo de recursos, la forma en la que se contabilizan los ingresos y se consignan los gastos²⁵, evaluar la confiabilidad de los controles internos²⁶, o verificar si los nuevos empleados y terceros están cumpliendo en materia de integridad²⁷.

Como menciona la ISO 19011:2018, existen distintos tipos de auditorías: las de primera parte, por ejemplo, son ejercicios que la organización realiza dentro de sí misma mediante un equipo

²⁵ *Modelo de Programa de Integridad Empresarial*, ebook (repr., Ciudad de México: Secretaría de la función pública, 2021), https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/272749/Modelo_de_Programa_de_Integridad_Empresarial.pdf.

²⁶ "Código de Integridad y ética empresarial - CCE", Consejo Coordinador Empresarial, 2021, <http://codigoeticaeintegridad.com/>.

²⁷ "Cómo Crear Un Programa Eficaz Contra El Soborno Y La Corrupción", EQS Group, 2021, <https://www.eqs.com/es/contenidos-compliance/white-papers/programa-contra-el-soborno-y-la-corrupcion/>.

auditor interno. Las auditorías de segunda parte, por otro lado, se realizan en torno a un proveedor o tercero. Las auditorías de tercera parte, finalmente, son aquellas que se realizan a la empresa, pero son de carácter externo y orientadas a obtener una certificación, acreditación o como parte de una auditoría legal o reglamentaria.

La **auditoría interna** debe ser periódica a fin de validar que las políticas de integridad de la empresa, así como sus prácticas contables, estén en orden y sean ejecutadas adecuadamente. La auditoría debe además estar basada en una lógica de riesgos que permita jerarquizar los problemas potenciales de corrupción según el entorno, contexto socio-territorial, marco regulatorio, procesos y recursos humanos de la empresa. *Se sugiere consultar el Pilar III: Evaluación de Riesgos de Corrupción.*

Es de particular interés que las auditorías sobre controles internos revisen a detalle rubros de alto riesgo en materia de pagos tales como “entretenimiento”, “regalos”, “comisiones” o donaciones”, pues en este tipo de esquemas suele haber sobornos encubiertos²⁸. Para realizar esto, el equipo auditor debe revisar las prácticas contables y el mantenimiento de registros internos. *Se sugiere consultar el Pilar VI: Control de Pagos donde se explican técnicas y buenas prácticas al respecto.*

La **auditoría a terceros**, por su parte, está orientada a verificar que un tercero, proveedor, intermediario o socio comercial de la empresa, este cumpliendo con una política de integridad, sus reportes contables estén en orden y, por tanto, no representen un riesgo de corrupción para la empresa misma que le contrata. Para llevar a cabo una de ellas, las organizaciones deben hacer debidas diligencias periódicas y según el nivel de riesgo de sus aliados comerciales. *En el Pilar VII se discutió cómo llevar a cabo esta práctica, así como las medidas de mitigación que pueden ser implementadas.*

La **auditoría externa**, finalmente, es el ejercicio más objetivo e independiente de la empresa. En ella un agente externo analiza la situación interna de la organización, particularmente en materia financiera, legal y administrativa. Puede llevarse a cabo como parte de los derechos contractuales que adquirió una parte interesada al establecer la relación con otra empresa, por parte de un regulador externo si la ley lo mandata, o por solicitud de la empresa misma para tener

²⁸ *Ética Anticorrupción y elementos de cumplimiento. Manual para empresas*, ebook (repr., Viena: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Banco Mundial y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2021), <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf>.

una opinión externa sobre su cumplimiento en anticorrupción y legislación relevante.

En México, por ejemplo, el Servicio de Administración Tributaria tiene facultades para realizar auditorías a personas físicas o morales cuando encuentra divergencia en los datos fiscales que recibe y solicita entonces una revisión más detallada para inspeccionar el cumplimiento de sus obligaciones²⁹.

¿Cómo hacer una auditoría?

Como ya se habrá advertido, realizar una auditoría no es tan diferente a algunas de las buenas prácticas que ya se han estudiado en documentos anteriores. La Evaluación de Riesgos de Corrupción (Pilar III), los Controles de Pagos (Pilar VI), así como la Gestión de Terceros (Pilar VII) son procesos que pueden ser combinados según el objetivo que tenga el plan de auditoría. Sin embargo, como parte o complemento de estas prácticas, se pueden añadir entrevistas, cuestionarios u otros elementos pertinentes que permitan profundizar el alcance de la auditoría.

Ya sea que se realice de forma aislada o a través de un programa de auditoría planificado, es de particular importancia indagar en el área de contrataciones, compras, recursos humanos y relaciones con gobierno u otras áreas vulnerables a riesgos de corrupción³⁰. Como se ha estudiado antes, en estos departamentos pueden cometerse fraudes, sobornos u otros esquemas indebidos debido a la colusión de intereses económicos, o el tráfico de influencias.

Para llevar a cabo una auditoría de forma estructurada el **IMCO recomienda:**

- 1. Realizar un plan de auditoría:** Definir objetivos, el alcance, los tiempos y periodicidad deseada, el medio o prácticas para llevarla a cabo, el equipo auditor (o persona encargada), así como otros criterios específicos.
- 2. Ejecutar el plan:** Es la puesta en marcha del proceso seleccionado: una evaluación de riesgos, una revisión transaccional a libros contables, una debida diligencia, o una auditoría externa.
- 3. Elaborar el informe.** Se realiza el reporte ejecutivo con los hallazgos principales del diagnóstico. Incluye la identificación de anomalías, validación y/o evaluación de buenas prácticas, procesos y políticas implementadas.

²⁹ "Compliance y SAT: las Auditorías rompieron el récord En 2020", Thomson Reuters, 2021, <https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-fiscales/blog-fiscal/compliance-y-sat-las-auditorias-rompieron-el-record-en-2020>.

³⁰ *Modelo de Programa de Integridad Empresarial*, 2021

4. **Diseñar medidas correctivas e indicadores de seguimiento.** Son las acciones puntuales que deben implementarse, los ajustes que deben realizarse, así como los medios para evaluar y darle seguimiento.

7. Conclusiones

El universo de buenas prácticas en integridad empresarial es amplio. En este pilar se seleccionaron algunos de estos temas imperdibles para el diseño de políticas de integridad empresarial. Se proveyeron casos y escenarios prácticos, así como recomendaciones puntuales para que las mipymes interesadas puedan adoptar procesos y mecanismos adecuados a sus capacidades.

El pequeño y mediano empresario no debe abrumarse frente el amplio abanico de buenas prácticas que se enuncian aquí, sino que puede ir adoptando los procesos que se ajustan a sus necesidades y capacidades puntuales, así como combinar sus propios mecanismos con los que se mencionan en esta guía.

Bibliografía

- Alejandra Brandolini, “Comunicación interna en casos de corrupción. Cómo actuar frente a las crisis más evitables,” <https://fundacom.lat/entrevistas/comunicacion-interna-casos-corrupcion-actuar-frente-las-crisis-mas-evitables/>.
- Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión. “Reglamento del Senado de la República,” Senado de la República, <https://www.senado.gob.mx/comisiones/cogati/docs/RSR.pdf>
- Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques. “Análisis internacional. El cabildeo y regulación: una meta de transparencia,” CEI Gilberto Bosques, (18/10/18), https://centroilbertobosques.senado.gob.mx/docs/AI_Reg-Cabildeo_161018.pdf
- "Compliance y SAT: Las auditorías rompieron el récord en 2020". Thomson Reuters, 2021. <https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-fiscales/blog-fiscal/compliance-y-sat-las-auditorias-rompieron-el-record-en-2020>.
- "Código de Integridad y ética empresarial - CCE". Consejo Coordinador Empresarial, 2021. <http://codigoeticaeintegridad.com/>.
- "Cómo crear un programa eficaz contra el soborno y la corrupción". EQS Group, 2021. <https://www.eqs.com/es/contenidos-compliance/white-papers/programa-contra-el-soborno-y-la-corrupcion/>
- "Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión", 2018. ISO 19011:2018(es). Online Browsing Platform (OBP).
- El Economista, “Fraude y corrupción intimidan a los empresarios en México,” (08/11/18), <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Fraude-y-corrupcion-intimidan-a-los-empresarios-en-Mexico-20181108-0039.html>
- INEGI. “Encuesta Nacional de Victimización de Empresas.” Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). <https://www.inegi.org.mx/programas/enve/2020/>
- Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, Artículo 394 § (2020).
- Modelo de programa de integridad empresarial. Ebook. Reprint, Ciudad de México: Secretaría de la función pública, 2021.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/272749/Modelo_de_Programa_de_Integridad_Empresarial.pdf.

Programa Anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía Práctica. Ebook. Reprint, Viena: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2021. https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf.

Ramírez Aguilar, Sofía, Leonor Ortíz Monasterio, Rosa Castañeda, Maite Laris García Urtiaga, Carla Crespo, Lucía Petersen, Isabela Giordano, Paola López, y Luis Soto. IC 500 2020. Ebook. 1st ed. Reprint, Ciudad de México: Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad & Transparencia Mexicana, 2020. https://ic500.cdn.prismic.io/ic500/4cd2baf7-c65f-4e37-9c3f-0340655e7f93_2020_IC500_.pdf.

Tybout, Alice M., y Michelle Roehm. "Let The Response Fit The Scandal". Harvard Business Review, 2021. <https://hbr.org/2009/12/let-the-response-fit-the-scandal>.

Wilkinson, Peter. Los diez principios de las empresas públicas para combatir la corrupción. Ebook. Reprint, Berlín: Transparencia Internacional, 2017. https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/12/10_principios_anticorrupcion.pdf.

Wilkinson, Peter. Wise Counsel Or Dark Arts? Principles And Guidance For Responsible Corporate Political Engagement. Ebook. 1st ed. Reprint, Berlín: Transparencia Internacional, 2021. <https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/TI-UK-WISE-COUNSEL-OR-DARK-ARTS-2015.pdf>.

Ética Anticorrupción y elementos de cumplimiento. Manual para Empresas. Ebook. Viena: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Banco Mundial y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2021. <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf>.