



# COMPLIANCE Y POLÍTICAS DE INTEGRIDAD

CON GUÍA BREVE DE RECOMENDACIONES PARA MIPYMES



# ***COMPLIANCE Y POLÍTICAS DE INTEGRIDAD***

***CON GUÍA BREVE DE RECOMENDACIONES PARA MIPYMES***

Esta Guía 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 la misma es responsabilidad de Iniciativas Humanas y Sociales A.C. y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

Derechos Reservados © 2022

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Todos los derechos están reservados. Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas, almacenadas mediante cualquier sistema o transmitidas, en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso previo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Esta publicación fue realizada en el marco del Proyecto No. 00112866 “Rendición de cuentas, participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible”.

El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Directiva, ni de sus Estados Miembros.

El contenido de este material se produjo en coordinación con el PNUD en México y con el apoyo técnico de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción. Sin embargo, no refleja necesariamente sus opiniones institucionales.

*“ Compliance y Políticas de Integridad.  
Con Guía breve de recomendaciones para Mipymes”.*

Mayo de 2022, Ciudad de México  
México  
Primera edición

Derechos Reservados  
**INICIATIVAS HUMANAS Y SOCIALES A.C.**  
Autor: **Pedro Carta Terrón**  
Felipe Landaverde No. 20  
Col. Paraje San Juan  
Alcaldía Iztapalapa  
CP.09830, Ciudad de México

Imagen de portada: Emanuel Carta García

## Contenido

Introducción .....	5
<i>Introduction</i> .....	7
<b>PARTE I EL COMPLIANCE EMPRESARIAL .....</b>	<b>9</b>
A qué se le llama <i>Compliance</i> .....	10
Importancia del <i>Compliance</i> .....	11
Las Políticas de Integridad .....	15
Las responsabilidades administrativas de las personas jurídicas .....	15
Las conductas sancionables .....	20
Elementos e importancia de las Políticas de Integridad .....	29
T-MEC , Mipymes y la integridad .....	36
Lo general sobre el T-MEC .....	36
Lo específico en el T-MEC .....	40
Capítulo 27: Anticorrupción .....	42
Capítulo 23: Laboral .....	48
Capítulo 25: Pequeñas y Medianas empresas .....	55
La nueva ruta de la Integridad ante el T-MEC .....	61
<b>PARTE II GUÍA BREVE DE RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN EN</b>	
<b>MIPYMES .....</b>	<b>64</b>
Implementación en pequeños negocios .....	65
1 Análisis de Riesgo y Sistemas de Control, Vigilancia y Auditoría .....	70
2 Código de Conducta .....	84
3 Manual de Organización, Políticas y Procedimientos .....	89
4 Políticas de Recursos Humanos .....	95
5 Canal de Denuncias, Quejas y Sugerencias .....	97
6 Entrenamiento y Capacitación .....	100
7 Transparencia y publicidad de intereses .....	104

## Introducción

El tema del “Cumplimiento” o “*Compliance*” empresarial es bastante nuevo en México y apenas se están desarrollando las normas, metodologías y herramientas para su consolidación como práctica masiva en los negocios.

Particularmente, el *Compliance* en integridad es una necesidad apremiante, pues muchas de las oportunidades de crear riqueza a través de las empresas, bajo condiciones de optimización de recursos, capitalización eficiente y el menor impacto negativo posible a la sociedad y al ambiente, dependen de que tan eficaces seamos de controlar o, incluso, erradicar la corrupción de la dinámica de las empresas.

En 2016, con la aparición de la *Ley General de Responsabilidades Administrativas*, se inició en México un impulso basal para el *Compliance* en Integridad. Esta ley promueve las denominadas **POLÍTICAS DE INTEGRIDAD**, que son un conjunto de prácticas mínimas de documentación y gestión empresarial que le brinde a las empresas una prevención de riesgos en ese tema y, eventualmente, les ayude a provocar un clima de confianza de negocios.

Ya circulan algunos materiales de apoyo para conocer los requerimientos de una Política de Integridad y poder instalarla en las empresas, la mayoría de éstos generados por las Cámaras empresariales e Industriales.

Sumándose a esta constelación de materiales, **esta Guía pretende ofrecer una introducción general al tema del *Compliance*, particularmente en lo que respecta a las Políticas de Integridad, pero con un especial enfoque hacia las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)**, que son el sector más vasto de unidades de negocio<sup>1</sup> y son para las que menos se escribe.

La principal misión de este material es servir de herramienta práctica para implementar las Políticas de Integridad en pequeños negocios, incluyendo a aquellos que necesitan actualizar su gestión de riesgos para adaptarse a las nuevas disposiciones que trae el *Tratado entre los Estados Unidos Mexicanos, los Estados Unidos de América y Canadá (T-MEC)*.

Este Tratado Internacional, en su nueva reformulación vigente a partir de julio de 2020, resulta de gran oportunidad para las empresas del norte del continente, pero, de forma especial, para las Mipymes, las cuales han sido incluidas por primera vez como foco de atención de los tres países, los cuales acordaron cooperar para el desarrollo de estas pequeñas unidades económicas con la finalidad de incrementar el mayor número de empresas haciendo negocio internacional y robustecer con eso la economía regional.

---

<sup>1</sup> De acuerdo con el *Estudio Sobre la Demografía de los Negocios 2020*, elaborado por el Instituto Nacional de Geografía (INEGI), de los 4.9 millones de negocios censados en 2019 en México “99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos”. Fuente: [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf)

Aunque todas las recomendaciones de esta Guía mantienen presente el enfoque de las mejores prácticas que también sean compatibles con el T-MEC, incluimos un apartado que explica lo general del tratado y algunos de los puntos relevantes a considerar relacionados con la integridad empresarial.

De esta forma, **esta Guía puede serle útil a empresas de México, de Estados Unidos y de Canadá.** A las empresas mexicanas les puede ayudar a implementar sus Políticas de Integridad, conforme la normativa vigente. A las empresas de nuestros países aliados, aunque puede servirles también como referencia conceptual sobre el tema, les puede ser especialmente útil para apoyar a sus proveedores mexicanos a establecer e interconectar las políticas de integridad mutuas que faciliten los intercambios comerciales en un mejor clima de confianza.

Adicionalmente, creemos que este trabajo puede serle de provecho a otra gama de públicos potencialmente interesados en aprender más sobre el tema:

- A las grandes empresas nacionales, que pueden difundir la Guía a sus proveedores y aliados de negocios, especialmente Mipymes, para construir cadenas de integridad que les permitan desarrollar nichos de negocio confiables, con su consecuente incremento de eficiencia y reducción de costos.
- Al personal académico y comunidad estudiantil, de cualquier carrera, que necesitan conocer este nuevo modelo de gestión de organizaciones, pues el mercado demandará progresivamente mayores conocimientos y habilidades en la materia.
- A las empresas que exportan al amparo del T-MEC y que necesitan fortalecer o, incluso, verificar la buena administración de sus proveedores y socios de negocios para evitar riesgos de sanciones por motivos de vinculación con actos de corrupción o incumplimiento.
- A las autoridades administrativas o jurisdiccionales, que seguramente les interesa contar con ideas prácticas sobre el tipo de evidencias de existencia de Políticas de Integridad en las organizaciones, para contar con mejores herramientas conceptuales sobre el tema sobre el que resuelven o juzgan.

Finalmente, es importante expresar que para **Iniciativas Humanas y Sociales A.C.** fue una gran oportunidad y orgullo el haber podido elaborar esta sencilla Guía en alianza y con el apoyo de la **Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)** y el **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)** en México.

**Mtro. Pedro Carta Terrón**  
**Director General de INHUS A.C.**  
**Mayo de 2022**

## ***Introduction***

The issue of business "Compliance" is quite new in Mexico. The standards, methodologies and tools for its consolidation and large scale implementation in the business sector are just being developed.

In particular, Integrity Compliance is a pressing need, since many of the opportunities to create wealth through companies, under optimized conditions of resources, efficient capitalization and minimizing the negative impact on society and the environment, depend on how effective we are in controlling - or even eradicating- corruption from the businesses sector.

In 2016, with the appearance of the General Law of Administrative Responsibilities, a basic push towards Integrity Compliance began in Mexico. This law promotes what are called **INTEGRITY POLICIES**; a set of minimal documentation and business management practices. These Integrity Policies require businesses to provide risk prevention while aiming to eventually build trust in the business and, eventually, create a climate of trust.

Some supplementary materials are already circulating regarding the requirements of Integrity Policies. These materials are primarily distributed by the Industrial and Business Chambers, informing businesses on how to install Integrity Policies within their companies.

Adding to this constellation of materials, **this Guide aims to offer a general introduction on the topic of Compliance, particularly in regard to Integrity Policies, but with a special focus on micro, small and medium-sized enterprises (SMEs)**, which make up largest percentage of the business sector and yet are the least written for.

The main mission of this material is to serve as a practical tool for the implementation of Integrity Policies in small businesses, including those that need to update their risk management in orders to adapt to the new provisions brought by the *United States–Mexico–Canada Agreement (USMCA)*.

This International Treaty, active as of July 2020 in its latest iteration, is a great opportunity for companies in the north of the continent, but especially for SMEs. For the first time SMEs have been included with special focus and attention . Of the three countries, which agreed to cooperate for the development of these small economic units, SMEs were given special attention in order to increase the total number of companies doing international business, thereby strengthening the regional economy.

Although all the recommendations in this Guide keep in mind the approach of best practices that are also compatible with the USMCA, we include a section that explains the general aspects of the treaty and some of the relevant points it is necessary to consider in regard to business integrity.



In this way, this Guide can be useful to companies in Mexico, the United States and Canada. It can help Mexican companies implement their Integrity Policies, in accordance with current regulations. For the companies of our allied countries, although it can also serve as a conceptual reference on the subject, it can be especially useful to support their Mexican suppliers in establishing mutual integrity and interconnecting policies that facilitate commercial exchanges in a better climate of trust.

Additionally, we believe that this work can be of benefit to another range of audiences potentially interested in learning more about the subject:

- To large national companies, which can disseminate the Guide to their suppliers and business partners, especially SMEs, to build integrity chains that allow them to develop reliable business niches, with the subsequent increase in efficiency and cost reduction.
- To professors and students, of any career, who need to know this new model of organizational management, since the market will progressively demand greater knowledge and skills in the matter.
- To companies that export under the USMCA and that need to strengthen or even verify the good administration of their suppliers and business partners to avoid the risk of sanctions for reasons related to acts of corruption or non-compliance.
- To the administrative or jurisdictional authorities, who are surely interested in having practical ideas about the type of evidence of the existence of Integrity Policies in organizations, in order to have better conceptual tools on the subject on which they resolve or judge.

Finally, it is important to express that for ***Iniciativas Humanas y Sociales A.C.*** It was a great opportunity and honor to have been able to develop this simple Guide in partnership with and with the support of the ***United States Agency for International Development*** (USAID) and the **United Nations Development Programme (UNDP) in México.**

**Mtro. Pedro Carta Terrón**  
**General Director of INHUS A.C.**  
**May 2022**

**PARTE I**  
**EL *COMPLIANCE***  
**EMPRESARIAL**

## A qué se le llama *Compliance*

*Compliance* es la palabra sajona con la que se traduce la palabra *Cumplimiento*. *Compliance empresariales*, entonces, *Cumplimiento empresarial*.

¿Cumplir con qué?

En el sentido más general, se refiere al cumplimiento del conjunto de obligaciones asociadas al hecho de ser un negocio; tanto las legales (laborales, fiscales, ambientales, de protección de datos, etc.) como las contractuales o esperadas por el mercado o el circuito de negocios (compromisos comerciales, responsabilidad social, integridad, calidad, etc.).

El *Compliance*, como responsabilidad de cumplir obligaciones asociadas a un cierto tipo de actuar público o con efectos públicos, apareció y se desarrolló al parejo de actividades y profesiones que fueron evolucionando a lo largo de la historia. La medicina, la abogacía, la arquitectura o el ejercicio del servicio público fueron de las primeras en contemplar un grupo de cumplimientos obligados para garantizar el control de sus efectos públicos. De hecho, se puede señalar que los Códigos Profesionales que se desarrollaron para regular el “buen actuar” profesional son el registro primigenio de lo que ahora se conoce como el *Compliance Profesional*.

Sin embargo, la evolución del *Compliance*, de ser un compromiso del actuar profesional individual con sentido responsable a convertirse en un modelo de gestión organizacional para garantizar el correcto actuar de los negocios, especialmente en un contexto de globalización, es algo reciente en las sociedades modernas.

Aunque en los países desarrollados desde hace muchos años ha habido esfuerzos de regulación del comportamiento de las empresas<sup>2</sup>, el intento de

---

<sup>2</sup> Como ejemplos: el Real Decreto español de agosto de 1885, que comenzó a reglamentar el comportamiento adecuado para el comercio, de parte de los primeros comerciantes individuales que estaban apareciendo o el fallo de la Corte Suprema de los Estados Unidos en contra de la ferroviaria New York Central & Hudson River

crear estándares internacionales para ese fin es de apenas medio siglo<sup>3</sup>. En el caso de México, es una novedad aparecida hace unos 10 años.

De hecho, los términos específicos de *Cumplimiento* y de *Oficial de Cumplimiento* (el o la agente responsable de garantizar el *Compliance* dentro de una organización) comenzaron a incorporarse en el lenguaje nacional recién que apareció la *Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita*, en el año 2012, y solamente refiriéndose al cumplimiento en materia de prevención de lavado de dinero.

En el circuito de los colegios profesionales mexicanos, el término es utilizado de forma generalizada de unos cinco años a la fecha y han aparecido variantes para materias específicas, como el *Compliance fiscal*, el *Compliance laboral*, el *Compliance ético* o el *Compliance penal*. Actualmente no se cuenta con un complemento nominal que permita identificar al *Compliance* integral para las empresas, aunque se escuchan términos sugerentes como *Compliance normativo*, *Compliance empresarial* o *Compliance corporativo*.

## Importancia del *Compliance*

No es gratuita la aparición del *Compliance* empresarial moderno; es un componente que ha ido apareciendo junto con el proceso de globalización y puede verse como una respuesta a la necesidad de estandarizar costos dentro de la dinámica del libre mercado.

Desde el nacimiento del sistema de libre mercado, las empresas siempre han funcionado de forma asimétrica respecto al cumplimiento cabal de sus obligaciones; algunas han pagado salarios justos, impuestos completos y han

---

Railroad Co., por delitos contra las leyes antimonopolios al realizar descuentos en tarifas de carga que no se reportaron a la Interstate Commerce Commission (ICC), en 1909.

<sup>3</sup> Una de las referencias más comunes como ejemplo de inicio del *Compliance* internacional es la *Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero* (FCPA, por sus siglas en inglés), de 1977, que le definió responsabilidad a las empresas que cometieran actos de soborno y corrupción.

controlado sus impactos sociales y ambientales, por ejemplo, mientras que otras empresas no lo han hecho.

En el mercado siempre han existido empresas con mayor tendencia a cubrir los costos completos de sus operaciones, incluyendo sus obligaciones contractuales y legales, pero también empresas con fuerte propensión a eludir esos costos de cumplimiento y, por tanto, creando condiciones de competencia desleal en perjuicio de las cumplidas.

Esta dinámica de condiciones desiguales no representaba un gran problema en el mercado en su conjunto porque esos buenos o malos efectos (externalidades), derivados del buen o mal cumplimiento de obligaciones empresariales, estaban bastante acotados de forma territorial o regional y los efectos de la competencia desleal, en todo caso, quedaban aislados a una localidad o sector.

El tema del cumplimiento de obligaciones empresariales se convirtió en problema general cuando las economías empezaron a globalizarse. Las externalidades negativas, empezando por los efectos de la competencia desleal provocados por las empresas incumplidas, ya no sólo afectaban una región aislada, sino que podían tener impacto internacional y afectar la correcta operación de redes de mercado más grandes.

Desde este enfoque de globalización, la asimetría en el comportamiento empresarial ha provocado algunos problemas de adaptación a este sector, dos de los cuales son relevantes de mencionar:

**Primer problema:**

**Cómo garantizar la calidad requerida de insumos y procesos** (que se puedan ensamblar adecuadamente muebles en Estados Unidos utilizando puertas fabricadas en Argentina y que ajusten perfectamente con herrería manufacturada en España, por ejemplo).

Este problema comenzó a enfrentarse desde la década de los 90's del siglo pasado y se sigue atendiendo de manera generalizada, mediante la aparición de estándares de calidad (las normas ISO, entre las más conocidas).

**Segundo problema:**

**Cómo competir con costos reales**, para que no se distorsione la lógica de la competencia de libre mercado (que las empresas de un país A, que cubren los costos de contar con calderas amigables con el medio ambiente y pagan salarios adecuados, no sean desplazadas del mercado por empresas de un país B con menores costos de operación basados en contaminar el aire sin ningún tipo de filtro y mantener a sus trabajadores/as con salarios no registrados ante los sistemas de seguridad social, por ejemplo).

Este problema se ha ido enfrentando, primero, promoviendo la autorregulación, con esfuerzos como el Pacto Mundial o la Responsabilidad Social Empresarial, que surgieron al empezar este siglo y durante los últimos 10 o 15 años han sentado la base de la regulación directa que representa hoy en día la esencia del *Compliance* como sistema de gestión empresarial.

Actualmente, el *Compliance* se ha estado incorporando a la gestión de negocios mediante ambas rutas, la autorregulación y la norma, incluyendo aquellos aspectos de cumplimiento ético o de integridad, que buscan reducir los riesgos de sucesos de corrupción en las organizaciones, que es el tema central de este material.

Desde la autorregulación, el cumplimiento corporativo ya lleva más de 20 años promocionándose en México, especialmente el relacionado con la integridad corporativa, con instrumentos como el Pacto Mundial, la norma ISO 26000 "*Guía de Responsabilidad Social*" (utilizada como referencia para la obtención del distintivo de Responsabilidad Social Empresarial) o la reciente norma ISO 37301 "*Sistemas de Gestión de Cumplimiento*", publicada en 2021.

Desde la regulación de obligatorio cumplimiento, el *Compliance*, se tiene menos de una década de desarrollo y hasta el momento hay todavía pocos

instrumentos de referencia para desarrollar modelos de gestión en las empresas. Dos de los más relevantes y conocidos, son:

- a) Las **Políticas de Integridad**, que aparecieron en la *Ley General de Responsabilidades Administrativas*, del año 2016, como un requerimiento para las empresas en México y que consisten en un conjunto de documentos, sistemas, políticas y mecanismos enfocados a la gestión anticorrupción de la organización. Estas Políticas, de existir, constituyen un elemento probatorio ante la ley respecto del compromiso y esfuerzo de las empresas hacia el cumplimiento y la integridad.
- b) El **T-MEC**, que un tratado suscrito entre México, Estados Unidos y Canadá que promueve el libre comercio entre estos países y establece obligaciones en materia de integridad empresarial, de carácter vinculante respecto de la materia que trata.

A continuación, se presenta lo relevante que las empresas deben conocer y cumplir sobre estos dos instrumentos: tanto lo que son y para qué sirven las **Políticas de Integridad**, como lo qué es el **T-MEC** y en qué partes de ese tratado se concentran los requerimientos de cumplimiento en materia de integridad y anticorrupción.

# Las Políticas de Integridad

## Las responsabilidades administrativas de las personas jurídicas

El fenómeno de la corrupción, aunque ancestral, se convirtió en tema de atención y tratamiento a nivel mundial solamente hasta los años 90 del siglo pasado.

Conectando con la lógica explicada anteriormente, la globalización también hizo evidente que la corrupción ha sido un factor esencial del “incumplimiento” de leyes y buenas prácticas de negocios y que su ocurrencia podía estropear el funcionamiento de las instituciones, los gobiernos y los mercados a nivel mundial, si es que no se comenzaban a establecer cuanto antes medidas para su control.

El fenómeno de la corrupción puede ser entendido como la conducta deliberada para apropiarse de los recursos públicos, obtener ventajas indebidas (públicas o privadas) y/o corromper los sistemas legales, sociales y organizacionales para lograrlo.

En función de esto, la manera más inmediata que se intuyó como útil para combatir la corrupción fue el controlar la conducta de los burócratas que podían decidir sobre los recursos públicos susceptibles de ser apropiados. De ahí que la primera fórmula de combate a la corrupción fuera la prohibición expresa a los servidores públicos del ejercicio de conductas entendidas como deshonestas, responsabilizándolos y sancionándolos de forma especial en caso de desobediencia. La transgresión de esas prohibiciones, de parte del servidor público, originó un tipo específico de responsabilidad personal ante la ley: la “Responsabilidad Administrativa”.

Con el tiempo se hizo notorio que la corrupción no ocurre solamente como consecuencia de un abuso de conducta de los servidores públicos, sino que



muchas veces no se explica sin la complicidad de personas y organizaciones fuera del sector gubernamental.

Esto ha ido perfeccionando la manera de entender y combatir el fenómeno de la corrupción; progresivamente se han incluido obligaciones de cumplimiento y se han establecido nuevos instrumentos legales para aplicar sanciones también a los particulares y las personas jurídicas (empresas) relacionadas con faltas administrativas, es decir, a las empresas también pueden imputársele, hoy, responsabilidades administrativas.

Los esfuerzos internacionales que fueron la base de esta evolución conceptual y normativa para el combate a la corrupción y la promoción de la integridad en el circuito de los negocios tuvieron lugar entre los últimos años del siglo pasado y los primeros años de este. Algunos de los casos más relevantes fueron los siguientes:

- En 1993 se fundó la organización alemana *Transparencia Internacional*, dedicada a realizar mediciones sobre la percepción de la corrupción en los países del mundo y que ha sido el referente más difundido y conocido a nivel mundial como referencia de medición del fenómeno.
- El 29 de marzo de 1996 los países integrantes de la Organización de Estados Americanos (OEA) suscribieron la *Convención Interamericana para combatir la Corrupción*, cuyo propósito principal era:

*“Promover, facilitar y regular la cooperación entre los Estados Parte a fin de asegurar la eficacia de las medidas y acciones para prevenir, detectar, sancionar y erradicar los actos de corrupción en el ejercicio de las funciones públicas y los actos de corrupción específicamente vinculados con tal ejercicio.”* (Capítulo II, numeral 2)

Lo importante de este documento es que unificó criterios sobre lo que debía entenderse por diversos hechos de corrupción como el soborno o el enriquecimiento ilícito, así como se acordó que los países

establecieran una serie de medidas preventivas de actos de corrupción en las instituciones públicas.

- El 17 de diciembre de 1997 los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) suscribieron la *Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales*, que representó un esfuerzo para comenzar a abatir la competencia desleal que representaba la operación de negocios internacionales al amparo de arreglos de corrupción con servidores públicos de los países.

Llama la atención que el artículo 2 de esta Convención ya señalaba, desde ese entonces, la necesidad de establecer la responsabilidad de las personas morales en la realización de actos de corrupción:

*“Cada Parte tomará las medidas que sean necesarias, de conformidad con sus principios jurídicos, para establecer la responsabilidad de las personas morales por el cohecho de un servidor público extranjero.”* (Artículo 2)

Además, esta Convención de la OCDE, en reconocimiento de que el fenómeno de la corrupción no era privativo sólo de las instituciones gubernamentales, impulsó diversas medidas dirigidas a prevenir la corrupción del sector público, pero también del privado, como la creación de códigos de conducta para entes públicos y privados y la imposición de sanciones, incluso penales, a los particulares involucrados.

- El 31 de enero de 1999 el entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, anunció en un discurso ante el Foro Económico Mundial el llamado “*Pacto Mundial*” de las Naciones Unidas. Este Pacto se tradujo en 10 Principios que se convirtieron en compromisos para lograr una mejor gestión de las empresas, con bajos impactos negativos hacia la sociedad. El décimo principio del Pacto

Mundial fue, específicamente, “Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.”

- El 9 de diciembre de 2003, en México, se suscribió la *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*, cuyos objetivos fueron:

*“a) Promover y fortalecer las **medidas para prevenir y combatir** más eficaz y eficientemente **la corrupción**;*

*b) Promover, facilitar y **apoyar la cooperación internacional** y la asistencia técnica **en la prevención y la lucha contra la corrupción**, incluida la recuperación de activos;*

*c) **Promover la integridad**, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos” (Artículo 1)*

Este instrumento estableció una amplia gama de definiciones, medidas preventivas y prescripciones a cumplir, pero se enfatiza que le dio fundamento internacional al fincamiento de responsabilidades a las personas jurídicas que participaran en hechos de corrupción:

*“Responsabilidad de las personas jurídicas*

- 1. **Cada Estado Parte adoptará las medidas** que sean necesarias, en consonancia con sus principios jurídicos, **a fin de establecer la responsabilidad de personas jurídicas por su participación en delitos tipificados con arreglo a la presente Convención.***
- 2. Con sujeción a los principios jurídicos del Estado Parte, **la responsabilidad de las personas jurídicas podrá ser de índole penal, civil o administrativa.***
- 3. Dicha responsabilidad existirá sin perjuicio de la responsabilidad penal que incumba a las personas naturales que hayan cometido los delitos.*
- 4. **Cada Estado Parte velará en particular por que se impongan sanciones** penales o no penales eficaces, proporcionadas y disuasivas, incluidas sanciones monetarias, **a las personas***

***jurídicas consideradas responsables con arreglo al presente artículo.” (Artículo 26)***

Puede apreciarse en estos esfuerzos la propensión internacional de asignarle responsabilidades legales a las personas jurídicas partícipes de hechos de corrupción, aunque en México esta novedad jurídica fuera realidad hasta el año 2016, con la aparición de la *Ley General de Responsabilidades Administrativas* (LGRA).

Esta ley, también conocida como la Ley 3 de 3, formó parte de un paquete legislativo que fue impulsado por la sociedad civil, en un escenario de mucha resistencia de parte del gobierno, y que incluyó también la creación del Sistema Nacional Anticorrupción.

A partir de esta ley, las personas morales y los particulares ya pueden ser sujetos de responsabilidad administrativa y ser sancionados por su participación en hechos de corrupción.

Esta novedad legislativa, que consideró por primera vez en México a las personas jurídicas como sujetas de responsabilidades administrativas, se expandió también al ámbito penal. En ese mismo año 2016 se realizaron al menos dos ajustes relevantes en la norma penal, con el fin de armonizar nuestra legislación hacia este nuevo enfoque.

El primero fue en el *Código Penal Federal*, en donde hubo una redistribución que dio lugar a un Título Décimo, “Delitos por hechos de corrupción”, que señaló, en su Capítulo I, definiciones, sanciones y consideraciones sobre este tipo de hechos y estableció 13 tipos de conductas tipificadas como delitos de corrupción:

Capítulo II: **Ejercicio Ilícito del Servicio Público** (Art. 214).

Capítulo III: **Abuso de autoridad** (Art. 215).

Capítulo IV: **Coalición de servidores públicos** (Art. 216).

Capítulo V: **Uso ilícito de atribuciones y facultades** (Arts. 217 y 217 Bis).

Capítulo V Bis: **Pago y recibo indebido de remuneraciones** de los servidores públicos (Arts. 217 Ter y 217 Quater).

Capítulo VI: **Concusión** (Art. 218).

Capítulo VII: **Intimidación** (Art. 219).

Capítulo VIII: **Ejercicio abusivo de funciones** (Art. 220).

Capítulo IX: **Tráfico de influencias** (Art. 221).

Capítulo X: **Cohecho** (Art. 222).

Capítulo XI: **Cohecho a servidores públicos extranjeros** (Art. 222 Bis).

Capítulo XII: **Peculado** (Art. 223).

Capítulo XIII: **Enriquecimiento ilícito** (Art. 224).

El segundo ajuste fue que en el *Código Nacional de Procedimientos Penales* apareció un “Procedimiento para personas jurídicas” (Artículos 421 al 425), donde se señala que **un aspecto para determinar la individualización de las sanciones será “La magnitud de la inobservancia del debido control en su organización...”**.

## Las conductas sancionables

De lo dicho se desprende que **las Responsabilidades Administrativas ya no sólo pueden derivar en sanciones a las o los servidores públicos que ejerzan faltas administrativas o delitos** constitutivos de hechos **de corrupción**, sino que **ahora también extienden responsabilidades y sanciones a las personas jurídicas** (personas morales o empresas) y los particulares **que sean cómplices o encuadren en la comisión de ciertas conductas**.

Por tanto, las empresas deben tener muy claro el grupo de conductas que son sujetas de responsabilidad administrativa, especialmente las que están expresamente prohibidas para las personas morales.

La *Ley General de Responsabilidades Administrativas* establece **cuándo o bajo qué circunstancias serán sancionadas las empresas**:

*“Las personas morales serán sancionadas en los términos de esta Ley cuando los actos vinculados con faltas administrativas graves sean realizados por personas físicas que actúen a su nombre o representación de la persona moral y pretendan obtener mediante tales conductas beneficios para dicha persona moral.” (Artículo 24, LGRA).*

Del texto legal se desprende que las personas morales serán sancionadas cuando:

1. Se trate de **actos vinculados con “faltas administrativas graves”**, excluyendo las faltas administrativas definidas como “no graves”.
2. Los actos sean **realizados por personas físicas que actúan en nombre o representación de la empresa.**
3. **Que la pretensión de las conductas sea obtener beneficios para la persona moral.**

El título tercero de la LGRA establece el grupo de faltas administrativas sancionables, dividiéndolas en tres grupos:

- a) Faltas administrativas no graves, cometidas por servidores públicos.
- b) Faltas administrativas graves, cometidas también por servidores públicos.
- c) Actos de particulares vinculados con faltas administrativas graves, que es el grupo de conductas específicas que es importante que eviten las empresas.

**a) Faltas Administrativas No Graves:**

Son un conjunto de actos u omisiones cometidas por servidores públicos y con repercusiones consideradas como no graves, conforme a los artículos 49 y 50 de la LGRA, tales como:

- **No cumplir con las funciones**, atribuciones y comisiones encomendadas.
- **No observar disciplina y respeto** a los demás Servidores Públicos y particulares.
- **No denunciar los actos u omisiones** que llegare a advertir en el ejercicio de sus funciones y que puedan constituir faltas administrativas.
- **No atender las instrucciones de los superiores**, siempre que éstas sean acordes con las disposiciones relacionadas con el servicio público.
- **No presentar en tiempo y forma las declaraciones** de situación patrimonial y de intereses.
- **No registrar, integrar, custodiar y cuidar la documentación e información** bajo su responsabilidad.
- **No impedir o evitar el uso**, divulgación, sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización **indebidos de la información a su cargo**.
- **No supervisar a sus subalternos** para que no incurran en estas faltas.
- **No rendir cuentas** sobre el ejercicio de sus funciones.
- **No colaborar en procedimientos** judiciales y administrativos en los que sea parte.
- **No cerciorarse**, antes de la celebración de contratos, **que el particular** haya manifestado, bajo protesta de decir verdad, que no desempeña empleo, cargo o comisión en el servicio público o que, a pesar de desempeñarlo, con la formalización del contrato correspondiente no se actualiza un Conflicto de Interés.

Este tipo de faltas **son atendidas y resueltas por cada institución y sus correspondientes Órganos Internos de Control (OIC)**, quienes pueden imponer las siguientes **sanciones**:

- **Amonestación** pública o privada;
- **Suspensión, de uno a 30 días naturales**, del empleo, cargo o comisión;
- **Destitución** de su empleo, cargo o comisión, y
- **Inhabilitación, de 3 meses a 1 año**, para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio público y para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas.

#### **b) Faltas Administrativas Graves:**

La LGRA estableció un conjunto de conductas de mayor impacto negativo, las aisló en sus artículos 51 al 64 Ter de la ley y las denominó faltas “Graves”, las cuales son:

- **Cohecho** (cuando el servidor público exija, acepte, obtenga o pretenda obtener, por sí o a través de terceros, con motivo de sus funciones, cualquier beneficio no comprendido en su remuneración, para sí o para personas de su interés como su cónyuge, parientes consanguíneos, parientes civiles o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen parte).
- **Peculado** (cuando el servidor público autorice, solicite o realice actos para el uso o apropiación para sí o para las personas de su interés, de recursos públicos, sin fundamento jurídico o en contraposición a las normas aplicable).
- **Desvío de Recursos Públicos** (cuando el servidor público autorice, solicite o realice actos para la asignación o desvío de recursos públicos, sin fundamento jurídico o en contraposición a las normas aplicables).



- **Utilización Indevida de Información** (cuando el servidor público adquiera, para sí o para personas de su interés, bienes inmuebles, muebles y valores que pudieran mejorar su valor o condiciones, así como obtener cualquier ventaja o beneficio privado, como resultado de información privilegiada de la cual haya tenido conocimiento). Esta conducta está prohibida inclusive cuando el servidor público se haya retirado del empleo, cargo o comisión, hasta por un plazo de un año.
- **Abuso de Funciones** (cuando el servidor público ejerza atribuciones que no tenga conferidas o se valga de las que tenga, para realizar o inducir actos u omisiones arbitrarios, generar un beneficio para sí o para las personas de su interés o para causar perjuicio a alguna persona o al servicio público, así como realizar, por sí o a través de un tercero, conductas descritas por la ley como violencia política contra la mujer).
- **Actuación bajo Conflicto de Interés** (cuando el servidor público intervenga por motivo de su empleo, cargo o comisión en cualquier forma, en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga Conflicto de Interés o impedimento legal).
- **Contratación Indevida** (cuando el servidor público autorice cualquier tipo de contratación, selección, nombramiento o designación, de quien se encuentre impedido legalmente o inhabilitado o cuando intervenga en la selección, nombramiento o designación de personas para el servicio público en función de intereses de negocios).
- **Enriquecimiento Oculto u Ocultamiento de Conflicto de Interés** (cuando el servidor público mienta en sus declaraciones patrimoniales o de intereses para ocultar incrementos en su patrimonio, el uso y disfrute de bienes o servicios que no sea explicable o justificable o un Conflicto de Interés).
- **Simulación de acto jurídico** (cuando el servidor público utilice personalidad jurídica distinta a la suya para obtener, en beneficio propio

o de personas de su interés, recursos públicos en forma contraria a la ley)

- **Tráfico de Influencias** (cuando el servidor público utilice su posición para inducir a que otro servidor público efectúe, retrase u omita realizar algún acto de su competencia, para generar cualquier beneficio, provecho o ventaja para sí o para alguna persona de su interés).
- **Encubrimiento** (cuando el servidor público advierta, en el ejercicio de sus funciones, posibles faltas administrativas y realice deliberadamente alguna conducta para ocultarlas).
- **Desacato** (cuando el servidor público proporcione información falsa, no responda o retrase deliberadamente la entrega de la información requerida por autoridades fiscalizadoras, de control interno, judiciales, electorales, de derechos humanos o cualquier otra competente).
- **Nepotismo** (cuando el servidor público se valga de sus atribuciones para contratar a personas con las que tenga lazos de parentesco por consanguinidad hasta el cuarto grado, de afinidad hasta el segundo grado, o vínculo de matrimonio o concubinato).
- **Obstrucción de la Justicia** (cuando el servidor público responsables de la investigación, substanciación y resolución de las faltas administrativas contribuya a simular conductas graves haciéndolas pasar por no graves, no inicien el procedimiento correspondiente ante la autoridad competente o revelen la identidad de un denunciante anónimo).
- **Violación de las disposiciones sobre fideicomisos** establecidas en la Ley Federal de Austeridad Republicana (cuando el servidor público constituya fideicomisos no permitidos en materia de salud, educación, procuración de justicia, seguridad social y seguridad pública o haga movimientos evadiendo reglas de disciplina financiera, transparencia o fiscalización, entre otras reglas).

- **Omisión de enterar las cuotas**, aportaciones, cuotas sociales o descuentos ante el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

En el diseño de ley venía la intención de tratar de combatir la práctica añeja de que las instituciones y sus OIC pasaran por alto conductas indebidas en función de “apoyar” a personas específicas. Por eso en la ley **la sanción de este tipo de faltas las establece el Tribunal Federal de Justicia Administrativa y sus homólogos en las entidades federativas**, quienes pueden imponer las siguientes sanciones:

- **Suspensión, de 30 a 90 días**, del empleo, cargo o comisión;
- **Destitución** del empleo, cargo o comisión;
- **Sanción económica**; e
- **Inhabilitación temporal** para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio público y para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas.
  - De **3 meses a 1 año** si no se causaron daños y perjuicios ni haya existido beneficio o lucro alguno.
  - De **1 a 10 años** si la afectación de la falta no excede de 200 veces el valor diario de la UMA.
  - De **10 a 20 años** si la afectación de la falta excede de 200 veces el valor diario de la UMA.

**c) Actos de particulares vinculados con faltas administrativas graves:**

Aparecen en los artículos 65 a 72 de la LGRA y son los actos de personas privadas, físicas o morales, que estén vinculados con faltas administrativas graves y **constituyen las conductas focalizadas que deben evitar y prevenir las empresas** que pretenden funcionar bajo estándares de integridad.

Acto ilícito	Ocurre cuando la empresa o particular:
<b>SOBORNO</b>	<b>Prometa, ofrezca o entregue cualquier beneficio indebido a Servidores Públicos</b> , directamente o a través de terceros, a cambio de actos, omisiones o abusos que representen beneficio o ventaja, con independencia de la aceptación o recepción del beneficio o del resultado obtenido.
<b>PARTICIPACIÓN ILÍCITA EN PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Realice actos u omisiones para participar en procedimientos</b> administrativos federales, locales o municipales, <b>no obstante, se encuentren impedidos o inhabilitados para ello.</b> <b>Intervenga en nombre propio, pero en interés de personas que se encuentren impedidas o inhabilitadas</b> con la finalidad de que éstas obtengan los beneficios derivados de dichos procedimientos.
<b>TRÁFICO DE INFLUENCIAS</b>	<b>Use su influencia, poder económico o político, real o ficticio, para inducir a un servidor público y obtener para sí o un tercero un beneficio o ventaja</b> , o para causar perjuicio a alguna persona o al servicio público, con independencia de la aceptación del servidor público o del resultado obtenido.
<b>UTILIZACIÓN DE INFORMACIÓN FALSA</b>	<b>Presente documentación o información falsa o alterada, o simule el cumplimiento de requisitos</b> o reglas para lograr una autorización, beneficio o ventaja o para perjudicar a alguien.
<b>OBSTRUCCIÓN DE FACULTADES DE INVESTIGACIÓN</b>	Tenga información vinculada con una investigación de faltas administrativas y <b>proporcione información falsa, retrase deliberada la entrega de esta, o no responda requerimientos</b> de autoridades investigadoras, substanciadoras o resolutoras, siempre y cuando le hayan sido impuestas previamente medidas de apremio.
<b>COLUSIÓN</b>	<b>Ejecute con uno o más sujetos particulares, en materia de contrataciones públicas:</b> - Acciones que busquen beneficio o ventaja indebidos en las contrataciones de carácter federal, local o municipal. - Celebración de contratos, convenios, arreglos o combinaciones entre competidores para obtener un beneficio indebido u ocasionar un daño a la Hacienda Pública o al patrimonio de los entes públicos. - Ejerzan esta conducta en transacciones comerciales internacionales.
<b>USO INDEBIDO DE RECURSOS PÚBLICOS</b>	<b>Se apropie, haga uso indebido o desvíe</b> del objeto para el que estén previstos los <b>recursos públicos.</b> <b>Omíta rendir cuentas</b> que comprueben el destino que se otorgó a recursos públicos que le hayan sido asignados.
<b>CONTRATACIÓN INDEBIDA DE SERVIDORES PÚBLICOS</b>	<b>Contrate a quien haya sido servidor público durante el año previo</b> , que posea información privilegiada que directamente haya adquirido con motivo de su función y directamente permita que el contratante se beneficie en el mercado o se coloque en situación ventajosa frente a sus competidores.
<b>FALTAS DE PARTICULARES EN SITUACIÓN ESPECIAL</b>	<b>Cometa los actos siendo:</b> - <b>Candidatos</b> a cargos de elección popular; - Miembros de <b>equipos de campaña</b> electoral; - Miembros de <b>equipos de transición</b> entre administraciones del sector público; - Líderes de sindicatos del sector público. <b>Exija, solicite, acepte, reciba o pretenda recibir algún beneficio</b> personal o para personas de su interés o su campaña electoral a cambio de otorgar u ofrecer una ventaja indebida en el futuro en caso de obtener el carácter de Servidor Público.

Fuente: elaboración propia, a partir de la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

Estos actos **son sancionados por la Sala Superior del Tribunal Federal de Justicia Administrativa o las salas especializadas, así como sus homólogos en las entidades federativas**, y pueden tener las siguientes consecuencias para los particulares, personas físicas y morales:

#### **Sanciones para personas físicas:**

- **Sanción económica:**
  - Hasta dos tantos de los beneficios obtenidos.
  - Si no hubo obtención de beneficios, será por el equivalente a la cantidad de 100 a 150,000 veces diario de la Unidad de Medida y Actualización.
- **Inhabilitación, de 3 meses a 8 años**, para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas;
- **Indemnización por daños y perjuicios** ocasionados a la Hacienda Pública Federal, local o municipal, o al patrimonio de los entes públicos.

#### **Sanciones para personas morales:**

- **Sanción económica:**
  - Hasta dos tantos de los beneficios obtenidos.
  - Si no hubo obtención de beneficios, será por el equivalente a la cantidad de 1,000 a 1,500,000 veces el valor diario de la UMA.
- **Inhabilitación, de 3 meses a 10 años**, para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas;
- **Suspensión de actividades por 3 meses o hasta 3 años**. Consistirá en detener, diferir o privar temporalmente a las empresas de sus actividades comerciales, económicas, contractuales o de negocios;
- **Disolución de la sociedad** respectiva. Consistirá en la pérdida de la capacidad legal para el cumplimiento del fin por el que fue creada;

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

La suspensión y la disolución sólo serán procedentes cuando:

- a) La sociedad obtenga un beneficio económico y se acredite participación de sus órganos de administración, de vigilancia o de sus socios, o
- b) En aquellos casos que se advierta que la sociedad es utilizada de manera sistemática para vincularse con faltas administrativas graves.

Se considera como **agravante para las empresas si sus órganos de administración, representación, vigilancia o socios conocían de presuntos actos de corrupción y no los denunciaron.**

## **Elementos e importancia de las Políticas de Integridad**

Aunque el primer elemento normativo moderno respecto al Compliance en México vino a darse con la aparición de la *Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita*, del año 2012, el tema tuvo un impulso apenas introductorio debido a que se enfocaba solamente al cumplimiento en materia de prevención de lavado de dinero y sólo al circuito de giros y empresas cuyas actividades encuadraban como “vulnerables”, de acuerdo con esa ley.

Se puede decir que el impulso normativo detonante y relevante del *Compliance* mexicano lo dio la aparición de la *Ley General de Responsabilidades Administrativas* del año 2016 (que entró en vigor hasta julio de 2017), pues ahí se instalaron preceptos que, como ya se revisó, venían impulsándose desde principios de siglo a nivel internacional en materia de cumplimiento e integridad empresarial, como la responsabilidad administrativa extensiva a personas

morales por hechos de corrupción, la tipificación de actos de corrupción como delitos penales o el impulso de herramientas de uso organizacional para la integridad, como los manuales organizacionales, los canales de denuncia o los códigos de conducta.

Ya se revisaron las consecuencias jurídicas que puede tener para las empresas el desconocimiento y eventual comisión de actos prohibidos por la LGRA, sin descontar las consecuencias legales desde el ámbito penal, no revisadas en este breve trabajo.

Se explicó que la LGRA señala la responsabilidad de las personas morales que cometan los actos vinculados a faltas administrativas graves que ya se expusieron, pero también establece, en su artículo 25, un conjunto de elementos que si la empresa los implementa y los puede demostrar constituyen factores (en su beneficio) para la valoración del grado de responsabilidad que haga la autoridad:

***“En la determinación de la responsabilidad de las personas morales a que se refiere la presente Ley, se valorará si cuentan con una política de integridad. Para los efectos de esta Ley, se considerará una política de integridad aquella que cuenta con, al menos, los siguientes elementos:***

- I. Un manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura;***
- II. Un código de conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real;***
- III. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización;***

- IV. *Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana;***
- V. *Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo;***
- VI. *Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación. Estas políticas en ningún caso autorizarán la discriminación de persona alguna motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas, y***
- VII. *Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.***

De esta forma, **este grupo de 7 elementos le dan forma al paquete básico de acciones organizacionales de Compliance en temas de integridad, bajo el nombre de POLÍTICAS DE INTEGRIDAD**, importantes por sí mismas por el significativo riesgo legal que implica no tenerlas.

### ***Compliance, ¿Sólo para las empresas grandes o las que le venden al gobierno?***

Es común escuchar en el medio de los negocios que las Políticas de Integridad son útiles solamente para empresas muy grandes o que participan en licitaciones con instituciones públicas y que no tienen sentido para todas las demás.

Es importante aclarar esa equivocación, surgida posiblemente por asociar a la LGRA exclusivamente al mundo normativo de lo gubernamental. Aquí se señalan



tres razones de por qué es importante que cualquier empresa cuente con sus Políticas de Integridad, sin importar su tamaño o si mantiene contratos con el gobierno:

**1. Todas las empresas pueden caer en alguno de los supuestos prohibidos por la ley.**

Desde luego que las Políticas de Integridad le son especialmente útiles a las empresas que venden a los gobiernos, pero **todas las empresas son susceptibles de incurrir en un acto sancionable porque todas tienen siempre, de alguna forma, interacciones con el ente público.**

Por ejemplo, el dueño de un negocio nuevo que necesita contar con su licencia municipal de funcionamiento y contrata a un gestor para que lo apoye, cometerá **SOBORNO** si a ese gestor se le ocurre "*prometer, ofrecer o entregar cualquier beneficio indebido a Servidores Públicos*" del municipio, aunque el acto directo no lo haya cometido el dueño, pues la norma es clara: "*directamente o a través de terceros*" (y el gestor resulta ser un tercero).

En este y muchos otros casos similares el dueño del negocio queda liberado de responsabilidad legal, o por lo menos la reduce, si puede demostrar que:

- a) Cuenta con un Código de Conducta que prohíbe a sus prestadores de servicios recurrir al soborno como recurso de gestión.
- b) Dicho Código fue elaborado en fecha previa a la comisión de la conducta prohibida.
- c) El gestor recibió, leyó y aceptó los términos de dicho Código.

**2. En el mundo globalizado, la reputación empresarial empieza a tener un mayor valor de mercado.**

En las anteriores comunidades de negocio de circuito restringido (donde casi todos los empresarios se conocían entre sí y de muchos años atrás), la historia y la experiencia eran suficientes para identificar en quién confiar y en quien no para hacer negocios.

Hoy en día es posible tener múltiples ofertas y oportunidades de negocio con nuevas y/o lejanas empresas y, por lo mismo, prácticamente desconocidas.

En función de que las principales referencias tradicionales (años de conocimiento y arraigo en la región) ya no son totalmente eficaces para distinguir en quién depositar la confianza, el nuevo referente es la **REPUTACIÓN** empresarial, construida a partir del conjunto de evidencias que demuestren que se es un negocio cumplido y honesto.

Contar con Políticas de Integridad es una importante evidencia del compromiso hacia la integridad, tan sólo por el esfuerzo que implica tenerlas.

### **3. El encadenamiento productivo está sucediendo mejor entre agentes económicos de bajo riesgo.**

Otra forma de entender este tema es revisándolo desde el enfoque del riesgo.

Visto así, el grado de integridad y de reputación de una empresa se traduce en un bajo riesgo de incumplimiento (laboral, penal, fiscal, sanitario, etc.), lo que es sumamente valorado por las empresas que buscan socios de negocios que no tengan problema en cumplir adecuada y oportunamente sus acuerdos, tanto con sus aliados de negocios como con la autoridad.

Por ejemplo, una empresa grande que fabrique muebles para exportación requerirá proveedores de madera, tela, clavos, herrajes, gomas, pintura, embalajes, hule espuma, transporte y un sinnúmero de materiales y servicios que obtendrá de múltiples empresas, muchas de ellas medianas, pequeñas o, incluso, micronegocios.

Esta fábrica de muebles, igual que otras empresas grandes, parques o grupos industriales de gran producción, manejan estándares de cumplimiento productivo, de calidad y de entrega muy precisos y así también les exigen a sus proveedores estándares similares.

Hasta hace poco, estos encadenamientos productivos, donde se formaban entramados de intercambio de bienes y servicios, alrededor de empresas o núcleos industriales, podían funcionar sostenidos por la promesa contractual de cumplir con tiempos de entrega y calidad, sin importar demasiado los medios o prácticas internas de los proveedores para alcanzar esa eficacia en la entrega.

Como se ha revisado, la tendencia actual es privilegiar la igualdad de condiciones de mercado, fomentando la competencia efectiva y la operación de negocios con base en costos reales; es decir, sigue importando el cumplir con los tiempos de entrega y los compromisos de calidad, pero también los medios y prácticas asociadas a ese desempeño.

Las empresas poco previsoras pueden ver interrumpida o alterada su operación cotidiana por motivos nuevos como la no conformidad con prácticas estandarizadas de negocios o la sanción gubernamental ante la falta de cumplimiento de obligaciones organizacionales que anteriormente no eran tan rigurosamente vigiladas y, por tanto, no eran preocupación relevante para los empresarios.

Por ejemplo: se puede pensar en el proveedor de herrajes y piezas fundidas de metal que le surte a nuestra hipotética empresa de muebles. Este fabricante de herrajes lleva 40 años funcionando con buenos precios, pero basados en tener a la mitad de su personal sin prestaciones de seguridad social y sobornando a los inspectores ambientales para que no lo sancionen por no contar con filtros en sus chimeneas. Esta empresa se encontraría cada vez más en un alto riesgo de incrementar sus costos habituales como consecuencia de multas de la autoridad laboral o de seguridad social o, de plano, que le sean clausuradas sus operaciones por incumplimiento ambiental o de protección civil.

Evidentemente, un cierre temporal o definitivo de esta empresa afectaría enormemente el plan de producción, el programa de ventas y el flujo de cobranza de la fábrica de muebles a la que le vende sus herrajes.

Por eso, el comportamiento estratégico de las empresas que más están creciendo es hacerse de proveedores que no les representen riesgos significativos en términos de ser sujetos sancionables, que puedan descompensar su ritmo de aportación dentro de la cadena productiva. Los nichos de negocio más desarrollados están vinculando encadenamientos productivos con empresas de bajo riesgo, es decir, propensas al Cumplimiento.

Esto puede constatarse por la creciente práctica de auditorías realizadas a empresas medianas y pequeñas por parte de empresas grandes que son sus clientes. Las empresas cada vez más tratan de reducir el riesgo de que sus proveedores y aliados no vayan a afectar el entramado de negocio con motivo de incumplimientos fiscales, laborales, sanitarios o de hechos de corrupción.

La gestión de proveedores de las empresas grandes y medianas está complementando su control contractual a través del aseguramiento mediante certificaciones y auditorías y esta tendencia de forzar a las empresas al cumplimiento se está replicando a niveles mucho más generales, como en el caso del tratado de libre comercio T-MEC firmado por México, Estados Unidos y Canadá, donde ya aparece el tema de la integridad como un componente exigible a las empresas de los tres países y en donde su no cumplimiento representa una causal importante de prohibición de importaciones.

# T-MEC , Mipymes y la integridad

El T-MEC es un tema relativamente nuevo y tiene mucho que ver con el *Compliance* mexicano y las propias Políticas de Integridad.

La aparición de este Tratado explica en buena medida varios de los cambios normativos recientes que ha tenido nuestro país en materia laboral, penal o fiscal, así como también ofrece la oportunidad de prever hacia donde van las principales rutas de desarrollo y mercado para las empresas, especialmente las que tienen necesidad o interés en vincularse al circuito del comercio internacional.

## Lo general sobre el T-MEC

Desde el año 1994 México tenía establecido un tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá; el denominado *Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)*.

Durante los últimos años estos tres países trabajaron en la reformulación de un nuevo tratado que mejorara y sustituyera al anterior y el 30 de noviembre de 2018 se suscribió el Protocolo de un nuevo arreglo, denominado: *Tratado entre los Estados Unidos Mexicanos, los Estados Unidos de América y Canadá (T-MEC)*.

Aunque el 10 de diciembre de 2019 se celebró un protocolo modificatorio, éste no representó inconvenientes de peso y el T-MEC entró en vigor, para los tres países, el primero de julio del 2020.

Este Tratado comercial se integra por 34 Capítulos, cuyos temas, en general, son los siguientes:

<b>CAPITULADO DEL T-MEC</b>	<b>TEMAS</b>
<b>CAPÍTULO 1 DISPOSICIONES INICIALES Y DEFINICIONES GENERALES</b>	Definiciones generales, la zona de libre comercio y las personas que pueden ejercer facultades.
<b>CAPÍTULO 2 TRATO NACIONAL Y ACCESO DE MERCANCIAS AL MERCADO</b>	El trato nacional a las mercancías que deben otorgar las partes, aranceles aduaneros, programas de devolución, diferimiento, exención y admisión de aranceles y limitación en importación/exportación.
<b>CAPÍTULO 3 AGRICULTURA</b>	Comercio de mercancías y biotecnología agrícolas.
<b>CAPÍTULO 4 REGLAS DE ORIGEN</b>	Mercancías originarias, tipos de materiales, valores regionales, tránsito, trasbordo.
<b>CAPÍTULO 5 PROCEDIMIENTOS DE ORIGEN</b>	Solicitudes de trato arancelario, reglas de certificación de origen, obligaciones/requisitos para la importación y exportación.
<b>CAPÍTULO 6 MERCANCIAS TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR</b>	Comercio de mercancías textiles y prendas de vestir.
<b>CAPÍTULO 7 ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y FACILITACIÓN DEL COMERCIO</b>	Procedimientos aduaneros facilitadores de importación, exportación o tránsito de mercancías.
<b>CAPÍTULO 8 RECONOCIMIENTO DEL DOMINIO DIRECTO Y LA PROPIEDAD INALIENABLE E IMPREScriptIBLE DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS DE LOS HIDROCARBUROS</b>	Afirmación del dominio directo de México sobre los hidrocarburos en el subsuelo territorial.
<b>CAPÍTULO 9 MEDIDAS SANITARIAS Y FITOSANITARIAS</b>	Medidas de protección a la vida y salud humana y de animales. Preservación de vegetales y facilitación de su comercio.
<b>CAPÍTULO 10 REMEDIOS COMERCIALES</b>	Procedimientos, salvaguardas y medidas de emergencia antidumping y compensatorios.
<b>CAPÍTULO 11 OBSTÁCULOS TÉCNICOS AL COMERCIO</b>	Procedimientos de evaluación de eventos y aspectos que puedan afectar el comercio entre las partes.
<b>CAPÍTULO 12 ANEXOS SECTORIALES</b>	Comercio específico de sustancias químicas, productos cosméticos, tecnología de la información y de la comunicación, normas de eficiencia energética, dispositivos médicos y productos farmacéuticos.
<b>CAPÍTULO 13 CONTRATACIÓN PÚBLICA</b>	Contrataciones de mercancías y servicios por parte de las organizaciones públicas. Aplica sólo entre México y Estados Unidos.
<b>CAPÍTULO 14 INVERSIÓN</b>	Inversión de una parte relacionada con inversionistas de otra parte.
<b>CAPÍTULO 15 COMERCIO TRANSFRONTERIZO DE SERVICIOS</b>	Servicios de un proveedor en beneficio de otra Parte y medidas de producción, distribución, comercialización, venta y/o suministro.
<b>CAPÍTULO 16 ENTRADA TEMPORAL DE PERSONAS DE NEGOCIOS</b>	Facilidades de entrada temporal de personas de negocios para asistir a reuniones, conferencias, ferias o desempeñar funciones directivas o ejecutivas en una empresa o sus subsidiarias o afiliadas establecidas en México y en Estados Unidos.
<b>CAPÍTULO 17 SERVICIOS FINANCIEROS</b>	Trato igualitario a inversionistas de todas las Partes como si fueran nacionales.
<b>CAPÍTULO 18 TELECOMUNICACIONES</b>	Acceso igual de las Partes al uso de cualquier red o servicio público de telecomunicaciones.

CAPITULADO DEL T-MEC	TEMAS
CAPÍTULO 19 <b>COMERCIO DIGITAL</b>	Reconocimiento del comercio digital para el crecimiento económico y el desarrollo, especialmente para las PYMES. Reglas para que ninguna parte imponga aranceles aduaneros, tarifas o otros cargos vinculados al comercio que se realiza a través de medios electrónicos.
CAPÍTULO 20 <b>DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL</b>	Protección de la propiedad intelectual para la promoción de innovación tecnológica, transferencia y difusión de tecnología.
CAPÍTULO 21 <b>POLÍTICA DE COMPETENCIA</b>	Acuerdo de las partes para prohibir prácticas anticompetitivas de negocios.
CAPÍTULO 22 <b>EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO Y MONOPOLIOS DESIGNADOS</b>	Acuerdo por el que las regulaciones emitidas por las empresas propiedad del Estado de cada Parte no sean incompatibles con las obligaciones del Tratado.
CAPÍTULO 23 <b>LABORAL</b>	Obligación de cada Parte de regular en materia laboral con base en el cumplimiento cabal de protección de los derechos de trabajadores y empleadores.
CAPÍTULO 24 <b>MEDIO AMBIENTE</b>	Reglas de protección ambiental.
CAPÍTULO 25 <b>PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b>	Cooperación de las Pymes de las Partes y promoción del crecimiento y empleo de éstas.
CAPÍTULO 26 <b>COMPETITIVIDAD</b>	Acuerdo para profundizar la integración económica y la mejora en la competitividad en la región de América del Norte.
CAPÍTULO 27 <b>ANTICORRUPCIÓN</b>	Medidas anticorrupción y de fomento a la integridad en asuntos que afecten el comercio o la inversión internacionales.
CAPÍTULO 28 <b>BUENAS PRÁCTICAS REGULATORIAS</b>	Acuerdos sobre el proceso regulatorio: planeación, elaboración, emisión, implementación y revisión.
CAPÍTULO 29 <b>PUBLICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>	Disposición pública de todas las normas y documentos relacionados al Tratado.
CAPÍTULO 30 <b>DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS E INSTITUCIONALES</b>	Establecimiento de una Comisión de Libre Comercio para atender lo relacionado a la implementación del Tratado.
CAPÍTULO 31 <b>SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS</b>	Interpretación y aplicación del Tratado y disposiciones sobre transparencia de las audiencias públicas, publicación de escritos, derecho de las organizaciones no gubernamentales para presentar comunicaciones, reemplazo de panelistas, presentación de documentos vía electrónica y Mecanismos Alternativos de Solución de Diferencias.
CAPÍTULO 32 <b>EXCEPCIONES Y DISPOSICIONES GENERALES</b>	Disposiciones generales, incluidas las relativas a la protección de Información Personal y el Acceso a la Información.
CAPÍTULO 33 <b>ASUNTOS DE POLÍTICA MACROECONÓMICA Y DE TIPO DE CAMBIO</b>	Reconocimiento de la importancia de la estabilidad macroeconómica en la región de América del Norte y el objetivo común de procurar políticas que la fortalezcan.
CAPÍTULO 34 <b>DISPOSICIONES FINALES</b>	Duración de 16 años después de la fecha de su entrada en vigor, a menos que cada Parte confirme que desea continuar con él por un nuevo período de 16 años.

Fuente: elaboración propia, con base en el *Tratado entre los Estados Unidos Mexicanos, los Estados Unidos de América y Canadá*.

Algunas de las características más relevantes de este tratado son, por ejemplo, estas:

- El incremento de las reglas de origen para la región, dando prioridad a las materias y productos para las cadenas de producción que provengan de los 3 socios, dejando en segundo plano las que provengan de otros países.
- La creación de paneles bilaterales independientes para la negociación de conflictos o desacuerdos y la posibilidad de cualquiera de los socios de pedir la conformación de un panel si considera que hay prácticas desleales de una de las Partes.
- La mayor regulación del trabajo subcontratado, vinculando la regla a los porcentajes de uso de mano de obra conforme concepto de mercancía. Por ejemplo, para que un automóvil pueda ser exportado sin arancel debe ser producido en un 75% en uno de los tres países Parte y entre el 40 y 45% debe ser fabricado por trabajadores que ganen al menos 16 dólares la hora y que, preferentemente, sean sindicalizados. Esta es una de las razones por las que en México se tuvieron que impulsar cambios recientes para restringir el *outsourcing*.
- La extensión de compromisos al sector empresarial. Con el TLCAN los principales cambios nacionales los sufrió el sector agrario; con el T-MEC los principales cambios serán a cargo del sector empresarial, especialmente por el componente laboral.
- La continuidad respecto a las negociaciones agrícolas abiertas.
- La mayor presencia y relevancia del tema ambiental y de su protección como elemento de la gestión empresarial.
- Impulso de la firma electrónica como válida sustituta de la firma autógrafa y, por tanto, la facilidad de la celebración de contratos vía remota, entre otras posibilidades.



- Una mayor exigencia del cumplimiento laboral. Hubo importantes presiones por parte del sindicalismo estadounidense y del canadiense para que México fuera más eficiente en el cumplimiento laboral de sus empresas, por lo que se detonaron adaptaciones importantes en nuestro país como el aumento del salario mínimo, la regulación de la subcontratación y la ratificación de nuevos convenios con la Organización Internacional del Trabajo.
- Un sensible incremento de la regulación preventiva, impulsándose temas para prevenir riesgos de corrupción y el fomento de buenas prácticas regulatorias.
- La aparición de regulaciones con fines de desarrollo y con un enfoque inclusivo, a través de la economía digital y la cooperación y competitividad para el desarrollo más PYMES.

## **Lo específico en el T-MEC**

La palabra “Cumplimiento” aparece 214 veces en el Protocolo del T-MEC, el término “Transparencia” aparece 82 veces y “Corrupción”, 51 veces y, en menor medida, los términos “Anticorrupción” e “Integridad”.

Esto ofrece la visualización de que el grupo semántico de ideas que connotan la necesidad de impulsar negocios internacionales confiables y de bajo riesgo de incumplimiento está muy presente en el Tratado.

Prácticamente en cualquiera de sus 34 Capítulos podrá verificarse la presencia de al menos uno de los términos enlistados, aunque su mayor aparición con algún sentido de medida operativa se concentra, en mayor grado, en 20 Capítulos:

<b>CAPÍTULOS T-MEC</b>	<b>REFERENCIAS A LA UTILIDAD DE LA INTEGRIDAD/CUMPLIMIENTO</b>
<b>CAPÍTULO 2 TRATO NACIONAL Y ACCESO DE MERCANCIAS AL MERCADO</b>	2.13, 2.14 Para hacer más transparentes los procedimientos de licencias de importación y exportación.
<b>CAPÍTULO 3 AGRICULTURA</b>	3.3, 3.7 Para la reducción progresiva de la protección comercial y para proteger el comercio agropecuario.
<b>CAPÍTULO 7 ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y FACILITACIÓN DEL COMERCIO</b>	7.2 Para garantizar el correcto actuar de los agentes aduanales.
<b>CAPÍTULO 9 MEDIDAS SANITARIAS Y FITOSANITARIAS</b>	9.13 Para transparentar los procedimientos fitosanitarios.
<b>CAPÍTULO 10 REMEDIOS COMERCIALES</b>	Anexo 10 Para conocer mejor y ampliamente las medidas antidumping.
<b>CAPÍTULO 11 OBSTÁCULOS TÉCNICOS AL COMERCIO</b>	11.7 Para eliminar de mejor manera obstáculos al comercio.
<b>CAPÍTULO 13 CONTRATACIÓN PÚBLICA</b>	13.2, 13.5, 13.7, 13.15, 13.17 Para establecer medidas que obliguen a la integridad en contrataciones públicas internacionales, provocar la integridad comercial de las proveedurías, generar transparencia posterior a la adjudicación, establecer medidas anticorrupción, sancionar a proveedores involucrados y desarrollar controles internos para la ejecución de contratos ganadores.
<b>CAPÍTULO 14 INVERSIÓN</b>	14D8, 14.17 Para hacer más transparentes los procedimientos arbitrales e impulsar el tema anticorrupción como relevante para concentrar esfuerzos y recursos en materia de Responsabilidad Social Corporativa.
<b>CAPÍTULO 15 COMERCIO TRANSFRONTERIZO DE SERVICIOS</b>	15.8 Para proteger la integridad de la solicitud de autorizaciones de suministro de servicios transfronterizos.
<b>CAPÍTULO 17 SERVICIOS FINANCIEROS</b>	17.1, 17.13 Para limitar o facilitar las transferencias de fondos y transparentar/vigilar mejor los servicios financieros.
<b>CAPÍTULO 18 TELECOMUNICACIONES</b>	18.24, 18.25 Para asegurar los servicios de telecomunicaciones y vigilar las tarifas de itinerancia móvil internacional (roaming).
<b>CAPÍTULO 19 COMERCIO DIGITAL</b>	19.8 Para proteger la información personal.
<b>CAPÍTULO 20 DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL</b>	20.4 Para transparentar mejor los procesos de protección de la propiedad intelectual.
<b>CAPÍTULO 21 POLÍTICA DE COMPETENCIA</b>	21.5 Para mejorar la vigilancia de las condiciones de competencia económica.
<b>CAPÍTULO 22 EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO Y MONOPOLIOS DESIGNADOS</b>	22.1 Para mejorar la transparencia/Vigilancia de las empresas estatales.
<b>CAPÍTULO 23 LABORAL</b>	23.5, 23.6, 23.7, 23.8, 23.9, 23.10 Para cumplir de manera forzosa e incremental las normas laborales, armonizadas a lo marcado por la OIT, transparencia de los pasos y términos procesales laborales.
<b>CAPÍTULO 24</b>	24.2, 24.11

<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Para vigilar mejor el comercio pesquero y la protección de la calidad del aire.
CAPÍTULO 25 <b>PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b>	
CAPÍTULO 27 <b>ANTICORRUPCIÓN</b>	Todos los numerales
CAPÍTULO 33 <b>ASUNTOS DE POLÍTICA MACROECONÓMICA Y DE TIPO DE CAMBIO</b>	33.5 Transparencia periódica y obligatoria de datos fundamentales como: reservas de divisas, intervenciones en los mercados de divisas, flujos de capital de cartera de la balanza de pagos, exportaciones e importaciones.

Fuente: elaboración propia, con base en el *Tratado entre los Estados Unidos Mexicanos, los Estados Unidos de América y Canadá*.

Aunque de cada uno de estos Capítulos podrían señalarse aspectos importantes relacionados a nuestro tema, en función de la naturaleza sencilla de este trabajo, se presenta una breve reseña de los puntos más destacables de los tres Capítulos donde más se concentran las medidas relacionadas a la integridad y el cumplimiento: Capítulo 27 (Anticorrupción), Capítulo 23 (Laboral) y Capítulo 25 (Pequeñas y medianas empresas).

## Capítulo 27: Anticorrupción

Este Capítulo señala las medidas para prevenir y combatir el cohecho y la corrupción respecto de cualquier asunto comprendido en el Tratado y, en principio, reconocen:

- a) La necesidad de desarrollar la integridad dentro de los sectores público y privado.
- b) Que cada sector tiene responsabilidades complementarias a este respecto.
- c) Que la descripción de los delitos adoptados o reconocidos en este Capítulo y las defensas y principios legales asociados, están reservadas al ordenamiento jurídico de cada Parte.

Establecen algunas definiciones que sirve tenerlas en cuenta como comunes a los tres países:

**Empresa pública:** sobre la cual un gobierno puede ejercer influencia dominante, directa o indirecta.

**Funcionario de organización internacional pública:** servidor público internacional o individuo autorizado por una organización internacional pública para actuar en su nombre.

**Funcionario público:** un individuo:

- a) Que tenga un cargo legislativo, ejecutivo, administrativo o judicial de una Parte, sea por nombramiento o elección, permanente o temporal, remunerado o no remunerado, y con independencia de su antigüedad.
- b) Que desempeñe una función pública para una Parte, incluso para una agencia o empresa pública, o preste un servicio público, según se defina conforme al ordenamiento jurídico de esa Parte y según se aplique en el área correspondiente del ordenamiento jurídico de esa Parte;
- c) Que sea definido como funcionario público conforme su norma nacional.

**Funcionario público extranjero:** funcionario público de un país extranjero.

**El contenido sustantivo del Capítulo establece tres grupos de medidas anticorrupción** enfocadas a proteger las transacciones comerciales internacionales:

- 1) Para **combatir la corrupción;**
- 2) Para promover la **integridad entre los funcionarios públicos;**
- 3) Para promover la **participación de los sectores privado y social;**

Por último, señala algunos aspectos importantes sobre la aplicabilidad de las leyes anticorrupción, la solución de controversias y el fomento de la cooperación internacional.

### **1) Medidas para Combatir la Corrupción (Artículo 27.3)**

Cada uno de los tres países deberá desarrollar medidas de combate a la corrupción buscando, al menos, cinco efectos:

- i. **Tipificar delitos** específicos al Tratado;
  - ii. **Eliminar la deducibilidad del cohecho** y otros gastos ilegales;
  - iii. Mejorar las **reglas de registro contable**;
  - iv. **Proteger denunciantes**; y
  - v. **Desalentar los pagos de facilitación.**
- Adoptar o mantener medidas legislativas para tipificar como delitos que afecten el comercio o la inversión internacionales:
- a) Prometer, ofrecer o conceder a un funcionario público, directa o indirectamente, una ventaja indebida para éste u otra persona o entidad, a cambio de la acción u omisión del funcionario respecto de sus funciones oficiales;
  - b) Solicitar o aceptar, siendo funcionario público, directa o indirectamente, una ventaja indebida para sí u otra persona o entidad, a cambio de una acción u omisión respecto de sus funciones oficiales;
  - c) Prometer, ofrecer o conceder a un funcionario público extranjero o de una organización pública internacional, en los mismos términos del inciso a.
  - d) Ayudar, ser cómplice o conspirador para la comisión de cualquiera de los delitos descritos.
  - e) Malversar fondos, valores u otra cosa de valor, públicos o privados, o apropiarse de ellos o desviarlos, siendo servidor público, en beneficio de sí o de otra persona o entidad
- Rechazar la deducción de impuestos de los cohechos y otros gastos considerados ilegales a nivel nacional.

- Adoptar medidas sobre el mantenimiento de libros y registros, divulgación de estados financieros y normas de contabilidad y auditoría, para prohibir:
  - a) Establecer cuentas no registradas en los libros;
  - b) Realizar operaciones no registradas o mal consignadas en libros;
  - c) Registrar gastos inexistentes;
  - d) Asentar pasivos en los libros de contabilidad con la identificación incorrecta de su objeto;
  - e) Utilizar documentos falsos; y
  - f) Destruir deliberadamente libros de contabilidad antes del plazo previsto por el ordenamiento jurídico.
  
- Adoptar o mantener medidas para proteger contra un trato injustificado a una persona que, de buena fe y por motivos razonables, informe a las autoridades competentes sobre hechos relativos a delitos de mayor relevancia.
  
- Alentar, con leyes y regulaciones:
  - a) Que las empresas prohíban o desalienten los pagos de facilitación.
  
  - b) Que los funcionarios públicos conozcan mejor las medidas anticoohecho con miras a detener la solicitud y la aceptación de pagos de facilitación.

## 2) Medidas para promover la Integridad entre los Funcionarios Públicos (Artículo 27.4)

Cada uno de los tres países se compromete a:

- **Promover**, entre otras cosas, **la integridad**, honestidad y responsabilidad **entre sus funcionarios públicos**, mediante:

- a) **Procedimientos adecuados de selección** y capacitación para ocupar cargos públicos;
  - b) **Transparencia en la conducta oficial** de los funcionarios públicos;
  - c) **Políticas y procedimientos apropiados** para identificar y gestionar conflictos de interés, actuales o potenciales, de los funcionarios públicos;
  - d) **Declaraciones de los funcionarios públicos** de alto nivel o en posición estratégica sobre sus actividades externas, empleo, inversiones, activos y regalos o beneficios sustanciales de los que pueda derivar un conflicto de interés en relación con sus funciones oficiales;
  - e) **Facilidades para que** los funcionarios públicos **puedan informar sobre delitos** en la materia.
- 
- Adoptar o mantener **códigos o normas de conducta** para las funciones públicas, con medidas disciplinarias incluidas.
  - **Procedimientos para la separación preventiva** de funcionarios públicos de su cargo, en tanto se resuelve definitivamente alguna acusación de delitos relevantes en la materia.
  - Medidas para **fortalecer la integridad y prevenir las oportunidades de corrupción** entre los miembros del poder judicial en los asuntos que afectan el comercio o la inversión internacionales.

### **3) Medidas para la participación del Sector Privado y la Sociedad (Artículo 27.5)**

Cada uno de los tres países se compromete a:

- La **participación de** individuos y grupos fuera del sector público (**empresas**, organizaciones no gubernamentales **-ONG's-** y **organizaciones comunitarias**), para tomar conciencia de la amenaza que representa la corrupción y prevenirla y combatirla en asuntos que afectan el comercio o la inversión internacionales con acciones como:
  - a) **Información pública y programas de educación** sobre la no tolerancia de la corrupción;
  - b) **Asociaciones profesionales y ONG's para promover y asistir a las empresas**, en particular a las Pymes, para que desarrollen controles internos, programas de ética y cumplimiento y medidas para prevenir y detectar cohecho y corrupción;
  - c) Que las empresas realicen **declaraciones en sus informes anuales** o divulguen públicamente **sus controles internos, programas de ética y cumplimiento** y aquellos que contribuyen a prevenir y detectar el cohecho y la corrupción; o
  - d) Medidas que respeten, promuevan y protejan la libertad de buscar, recibir, publicar y difundir información concerniente a la corrupción.
- Fomentar que las empresas, conforme a su estructura y tamaño:
  - a) Adopten suficientes controles de auditoría interna para prevenir y detectar
  - b) Se aseguren que su contabilidad y sus estados financieros se sujeten a procedimientos de auditoría y certificación apropiados.
- **Que sus órganos nacionales anticorrupción sean conocidos por el público** y se cuente con acceso apropiado a ellos para la denuncia, incluso anónima, de un incidente que pueda considerarse que constituye un delito de corrupción.



- Fomentar **que las empresas**, conforme a su tamaño y condiciones, **establezcan Programas de Cumplimiento** para prevenir, detectar y abatir delitos de corrupción.

## **Observancia de las Leyes Contra la Corrupción**

Después de la entrada en vigor del Tratado, ninguno de los tres países dejará de aplicar sus leyes para cumplir con las Medidas Anticorrupción señaladas en el Capítulo y generar así un incentivo para el comercio y la inversión.

## **Solución de Controversias**

Para la Solución de Controversias en la materia de este Capítulo se aplicará el procedimiento común descrito en el Tratado. Cada Parte puede invocar si:

- a) Considera que una medida de otra Parte es incompatible con una obligación señalada en este Capítulo, o
- b) Que otra Parte no ha cumplido una obligación conforme a este Capítulo, de una manera que afecte el comercio o la inversión entre las Partes.

El Panel conformado para atender controversias tendrá experiencia en el área de anticorrupción controvertida.

## **Capítulo 23: Laboral**

Para nuestro tema, resulta relevante comentar los contenidos de este Capítulo pues integra todas las medidas que está impulsando el T-MEC en cuanto a estandarización de políticas laborales.

**El tema laboral es uno de los primeros que deben atenderse cuando se está fundando o rediseñando una organización** y, por eso, es un tema central para casi todos los modelos de gestión empresarial; es un tema que ocupa buena parte de la atención de la teoría de la administración, los diversos modelos de gestión corporativa, la Responsabilidad Social Empresarial (ISO 26000) y, también, las Políticas de Integridad que se están difundiendo e impulsando con esta Guía.

La importancia del tema laboral deriva del hecho de que usualmente representa el mayor peso en el tablero de costos en las organizaciones y de que es el componente organizacional más sujeto a la incertidumbre. En otras palabras, **la nómina representa uno de los mayores porcentajes de los costos de operación y es el único componente con voluntad propia**, lo que lo hace muy vulnerable al riesgo de errores, accidentes o violaciones deliberadas a los procedimientos de trabajo.

Por esta razón, **cuando empresas de un país no cubren los costos laborales que debieran** y operan con personal menos organizado, menos formado, menos pagado y con menores medidas de seguridad, por ejemplo, **realmente lo que están haciendo es que compiten de forma desleal** con las empresas de otros países que sí cubren a cabalidad sus costos laborales que les impone la ley.

**Ese fenómeno de competir con costos laborales deslealmente más bajos se le ha denominado DUMPING LABORAL** y, para el T-MEC, puede ser una causal para la prohibición en la importación de mercancías de un país a otro.

El Capítulo 23 comienza aclarando que entenderá por **Leyes laborales** a aquellas leyes y regulaciones nacionales directamente relacionadas con los siguientes derechos laborales internacionalmente reconocidos:

- a) Libertad de asociación y de negociación colectiva;
- b) Eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
- c) Abolición efectiva del trabajo infantil;
- d) Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación; y

- e) Condiciones aceptables de trabajo respecto a salarios mínimos, horas laboradas y seguridad y salud en el trabajo.

**Los tres países declaran compromisos compartidos:**

- a) Afirmar sus obligaciones como miembros de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), incluidas las establecidas en:
  - La *Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y su Seguimiento (1998)*; y
  - La *Declaración de la OIT sobre la Justicia Social para una Globalización Equitativa (2008)*.
- b) Reconocer el importante papel de las organizaciones de trabajadores y empleadores en la protección de los derechos laborales internacionalmente reconocidos.
- c) Reconocer el objetivo de comerciar únicamente mercancías producidas en cumplimiento con este Capítulo

La parte sustantiva del Capítulo expone los acuerdos de los tres países sobre ocho temas específicos:

- 1) Derechos laborales;
- 2) No derogación;
- 3) Aplicación de las Leyes Laborales;
- 4) Trabajo forzoso u obligatorio;
- 5) Violencia contra trabajadores;
- 6) Trabajadores migrantes;
- 7) Discriminación en el Centro de Trabajo; y
- 8) Concientización pública y garantías procesales.

### 1) Derechos Laborales (Artículo 23.3)

- Adoptar y mantener las leyes, regulaciones y prácticas derivadas los siguientes derechos:
  - a) Libertad de asociación y de negociación colectiva;
  - b) Eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
  - c) Abolición efectiva del trabajo infantil;
  - d) Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación;
  
- Adoptar y mantener las leyes, regulaciones y prácticas derivadas condiciones aceptables de trabajo respecto a salarios mínimos, horas laboradas y seguridad y salud en el trabajo.

### 2) No Derogación (Artículo 23.4)

Las Partes reconocen que es inapropiado fomentar el comercio o la inversión mediante el debilitamiento o reducción de las protecciones otorgadas en las leyes laborales de cada Parte, por lo que ninguna Parte renunciará a aplicar o derogará sus leyes o regulaciones:

### 3) Aplicación de las Leyes Laborales (Artículo 23.5)

- Ninguna Parte dejará de aplicar efectivamente sus leyes laborales, en perjuicio del Tratado, después de la fecha en que éste entre en vigor.
  
- Cada Parte promoverá el cumplimiento de sus leyes laborales a través de medidas gubernamentales, como:
  - a) Nombrar y capacitar **inspectores**;
  
  - b) Vigilar el cumplimiento e investigar presuntas violaciones, incluso mediante **visitas de inspección "in situ" no anunciadas**, y dar la

debida atención a las solicitudes para investigar presuntas violaciones;

- c) Buscar **garantías de cumplimiento voluntario**;
  - d) Requerir **informes** y el mantenimiento de registros;
  - e) Fomentar el establecimiento de **comisiones obrero-patronales** para abordar la regulación laboral en el centro de trabajo;
  - f) Proveer o fomentar los **servicios de mediación**, conciliación y arbitraje;
  - g) Iniciar, oportunamente, procedimientos para procurar sanciones o **remedios ante violaciones a leyes laborales**; y
  - h) Ejecutar los remedios y **sanciones por incumplimiento**, incluyendo la recaudación de multas y la reinstalación de trabajadores.
- Cada Parte conserva el derecho de ejercer una discrecionalidad razonable para la aplicación siempre que no sea incompatible con sus obligaciones conforme al Capítulo.
  - Nada de lo dispuesto en el Capítulo se interpretará en el sentido de facultar a las autoridades de una Parte a realizar actividades de aplicación de la ley laboral en el territorio de otra Parte.

#### **4) Trabajo forzoso u obligatorio (Artículo 23.6)**

Las Partes reconocen el objetivo de eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, incluido el trabajo infantil, por lo que acuerdan:

- **Prohibir la importación de mercancías producidas** en su totalidad o en parte **con trabajo forzoso** u obligatorio; y

- Cooperar para la identificación y movimiento de mercancías producidas con trabajo forzoso.

### **5) Violencia contra Trabajadores (Artículo 23.7)**

Las Partes reconocen que los trabajadores y los sindicatos deben poder ejercer sus derechos laborales en un clima libre de violencia, amenazas e intimidación.

Ninguna Parte fallará en abordar casos de violencia o amenazas de violencia contra trabajadores, directamente relacionados con el ejercicio o el intento de ejercer derechos laborales si con eso afecta el comercio o la inversión entre las Partes.

### **6) Trabajadores Migrantes (Artículo 23.8)**

Las Partes reconocen la vulnerabilidad de los trabajadores migrantes con respecto a las protecciones laborales y se asegurarán de que esos trabajadores estén protegidos conforme a sus leyes laborales, sean o no nacionales de la Parte.

### **7) Discriminación en el Centro de Trabajo (Artículo 23.9)**

Las Partes reconocen el objetivo de eliminar la discriminación en el empleo y la ocupación y apoyan el objetivo de promover la igualdad de la mujer en el centro de trabajo.

Por consiguiente, acuerdan:

- Implementar políticas para proteger a los trabajadores contra la discriminación en el empleo basada en el sexo (incluyendo el acoso sexual).
- Proporcionar licencias de trabajo para el nacimiento o la adopción de infantes y el cuidado de los miembros de la familia;

- Proteger contra la discriminación salarial.

### **Artículo 23.10: Concientización Pública y Garantías Procesales**

Las Partes acuerdan:

- Promover la conciencia y acceso público de sus leyes y procedimientos laborales.
- Garantizar el acceso efectivo y apropiado a los tribunales para la aplicación de sus leyes laborales.
- Asegurarse que los procedimientos ante estos tribunales laborales:
  - a) Sean justos, equitativos y transparentes;
  - b) Cumplan con el debido proceso legal;
  - c) No impliquen costos o plazos irrazonables o demoras injustificadas; y
  - d) Que cualquier audiencia en estos procedimientos sea abierta al público, salvo cuando la administración de justicia requiera lo contrario.
- Asegurarse que en esos procedimientos ante tribunales:
  - a) Las partes tengan derecho a sustentar o defender sus respectivas posiciones, incluso mediante la presentación de información o evidencia; y
  - b) Las decisiones finales sobre el fondo del asunto:
    - i. Estén basadas en información o evidencia respecto de las cuales se haya dado a las partes la oportunidad de ser oídas;

- ii. indiquen las razones en las que están basadas, y
- iii. estén disponibles al público, por escrito y sin demora injustificada para las partes en los procedimientos.

## **Capítulo 25: Pequeñas y Medianas empresas**

El T-MEC se refiere a la pequeñas y medianas empresas como todas aquellas que son de menor tamaño, incluyendo a aquellas que en México son denominadas Microempresas. Es decir, para el Tratado, Pyme y Mipyme son lo mismo.

### **Pyme = Mipyme**

No obstante, en esta parte se utilizará el término Pymes para respetar lo mejor posible el término usado en el Protocolo original.

En este Capítulo, las Partes reconocen la importancia de las Pymes para el dinamismo de la competitividad de sus economías y acuerdan cooperar para promover su crecimiento, a través de tres estrategias:

- 1) Cooperar para Incrementar las Oportunidades de Comercio e Inversión para las Pymes;
- 2) Intercambiar información; y
- 3) Instalar un Comité de Asuntos de Pymes.

### **1) Cooperación para Incrementar las Oportunidades de Comercio e Inversión para las Pymes (Artículo 25.2)**

Medidas:



- Promover la cooperación entre la infraestructura de apoyo a Pymes de las Partes, incluidos centros especializados, incubadoras, aceleradoras, centros de asistencia a la exportación y otros, para crear una red internacional y:
  - a) **Compartir mejores prácticas;**
  - b) **Intercambiar investigaciones** de mercado;
  - c) Promover la **participación de las Pymes en el comercio internacional;** y
  - d) Promover el **crecimiento de negocios** en los mercados locales.
  
- **Promover a las Pymes de grupos subrepresentados**, como las de mujeres, pueblos indígenas, jóvenes y minorías, *start-ups* o Pymes agrícolas y rurales, y promover su asociación mutua para su participación en el comercio internacional.
  
- Intercambiar información y mejores prácticas en áreas que incluyen:
  - a) **Mejorar el acceso de las Pymes al capital** y al crédito;
  - b) La **participación en oportunidades** cubiertas de **contratación pública;**  
y
  - c) **Ayudar a adaptarse** a las cambiantes condiciones del mercado.
  
- Fomentar la **participación en plataformas**, como las basadas en la web, para que empresarios y consejeros comerciales compartan información y mejores prácticas para ayudar a las Pymes a vincularse con proveedores, compradores y otros potenciales socios comerciales internacionales.

## 2) Intercambio de Información (Artículo 25.3)

Cada Parte deberá **crear un sitio web** gratuito y de acceso público que contenga:

- **Información sobre el T-MEC**, incluyendo:
  - a) El texto del Tratado;

- b) Un resumen del Tratado; e
- c) Información diseñada para las Pymes que contenga:
  - (i) Una descripción de las disposiciones del Tratado que la Parte considere relevantes para las Pymes; y
  - (ii) Cualquier información adicional útil para las Pymes interesadas en beneficiarse de las oportunidades otorgadas por el Tratado.
- **Enlaces** o información mediante vínculo electrónico automático a:
  - a) **Sitios web equivalentes** de las otras Partes; y
  - b) Sitios web de sus propias agencias gubernamentales y otras entidades que provean información útil para cualquier persona interesada en comerciar, invertir o hacer negocios en el territorio de la Parte, donde se pueda incluir:
    - i. regulaciones, procedimientos o puntos de contacto aduaneros;
    - ii. regulaciones o procedimientos concernientes a los derechos de propiedad intelectual;
    - iii. reglamentos técnicos, normas o procesos de evaluación de la conformidad;
    - iv. medidas sanitarias o fitosanitarias relacionadas con la importación o exportación;
    - v. regulaciones sobre inversión extranjera;
    - vi. procedimientos para el registro de negocios;
    - vii. programas de promoción comercial;
    - viii. programas de competitividad;
    - ix. programas de financiamiento de las Pymes;
    - x. regulaciones laborales;
    - xi. información tributaria;
    - xii. información relativa a la entrada temporal de personas de negocios; y
    - xiii. oportunidades de contratación pública.
- Información y enlaces revisados y actualizados periódicamente.
- La información también en Inglés, a reserva de los que considere apropiado cada Parte.

### 3) Comité de Asuntos de Pymes (Artículos 25.4 y 25.5)

Las Partes establecen el Comité de Asuntos de Pymes (Comité Pyme), integrado por representantes gubernamentales de cada Parte.

- El Comité Pyme deberá:
  - a) **Identificar formas de ayudar a las Pymes** en los territorios de las Partes para aprovechar las oportunidades comerciales del Tratado;
  - b) Identificar y recomendar formas de cooperación entre las Partes para desarrollar y mejorar las asociaciones entre sus Pymes;
  - c) Intercambiar y analizar las experiencias y mejores prácticas de cada Parte para **apoyar y asistir a las Pymes exportadoras** con respecto a, entre otros temas:
    - i. Programas de capacitación;
    - ii. Educación comercial;
    - iii. Financiamiento comercial;
    - iv. Misiones comerciales;
    - v. Facilitación del comercio;
    - vi. Comercio digital;
    - vii. Identificación de socios comerciales en los territorios de las Partes; y
    - viii. El establecimiento de buenas credenciales comerciales.
  - d) Desarrollar y promover seminarios, talleres, seminarios web u otras actividades para **informar a las Pymes de los beneficios** disponibles para ellas;

- e) Explorar oportunidades para facilitar el trabajo de cada Parte en el desarrollo y mejoramiento del **asesoramiento a la exportación**, asistencia y programas de capacitación para Pymes;
  - f) Recomendar información adicional que una Parte pueda incluir en el sitio web referido anteriormente;
  - g) Revisar y coordinar su programa de trabajo con el trabajo de otros grupos de trabajo establecidos bajo el Tratado, así como de otros organismos internacionales pertinentes.
  - h) Colaborar con e incentivar a los diversos grupos de trabajo establecidos bajo el Tratado a considerar el enfoque de Pymes;
  - i) Promover la **participación de las Pymes en el comercio digital**;
  - j) Facilitar el intercambio de información sobre programas de educación emprendedora para jóvenes y grupos sub-representados y promover el ambiente emprendedor en los territorios de las Partes;
- Se reunirá dentro del plazo de un año a partir de la entrada en vigor del Tratado y, posteriormente, se reunirá anualmente.
  - Puede buscar colaborar con expertos y organizaciones donantes internacionales apropiados para llevar a cabo sus programas y actividades.
  - Convocará a un **Diálogo trilateral sobre las Pymes** (Diálogo Pyme) que:
    - a) Podrá incluir al sector privado, empleados, **organizaciones no gubernamentales**, expertos académicos, **propietarios de Pymes** de grupos diversos y sub-representados, y otras partes interesadas de cada Parte;
    - b) Se realizará **anualmente**;

- c) Servirá para que los participantes puedan proporcionar sus puntos de vista, información técnica/científica o relevante al Comité sobre cualquier cuestión dentro del ámbito de aplicación del Tratado.

### **Obligaciones en el T-MEC que benefician a las Pymes**

En el Tratado se establecen beneficios expresos para las Pymes en, al menos, 10 Capítulos más, y enlistan:

- Procedimientos de Origen: Artículo 5.18 (Comité de Reglas de Origen y Procedimientos Relacionados con el Origen);
- Contratación Pública: Artículo 13.17 (Garantía de la Integridad de las Prácticas de Contratación); Artículo 13.20 (Facilitación de la Participación de Pymes) y Artículo 13.21 (Comité de Contratación Pública);
- Comercio Transfronterizo de Servicios: Artículo 15.10 (Pequeñas y Medianas Empresas);
- Comercio Digital: Artículo 19.17 (Servicios Informáticos Interactivos) y Artículo 19.18 (Datos Abiertos Gubernamentales);
- Derechos de Propiedad Intelectual: Artículo 20.14 (Comité de Derechos de Propiedad Intelectual);
- Laboral: Artículo 23.12 (Cooperación);
- Medio Ambiente: Artículo 24.17 (Pesca de Captura Marina Silvestre);
- Competitividad: Artículo 26.1 (Comité de Competitividad de América del Norte)

- Anticorrupción: Artículo 27.5 (Participación del Sector Privado y la Sociedad); y
- Buenas Prácticas Regulatorias. Artículo 28.4 (Consultas Internas, Coordinación y Revisión), Artículo 28.11 (Evaluación del Impacto Regulatorio) y Artículo 28.13 (Revisión Retrospectiva).

## La nueva ruta de la Integridad ante el T-MEC

Como conclusión de este capítulo, se pueden señalar los siguientes aspectos, sin agotar de ninguna manera las posibilidades de análisis que ofrece el T-MEC:

- **La integridad tiene un peso importante en el Tratado.** El término, y todo el demás contenido conceptual detrás del grupo de expresiones semánticas similares, está presente de forma general en sus 34 Capítulos y, expresada en alguna modalidad operativa, en 20 de ellos.
- Las medidas anticorrupción para el sector privado señaladas en el Capítulo 27 indican que **el cumplimiento debe ir enfocado a la eliminación de la deducibilidad de los gastos ilegales**, el perfeccionamiento de los **sistemas contables** y la **eliminación de los pagos de facilitación**.
- También se establece el compromiso de **incorporar a las Asociaciones Profesionales y a las Organizaciones no Gubernamentales para que promuevan la integridad** y asistan a las Pymes en el desarrollo de controles internos, programas de cumplimiento y medidas anticorrupción.

- Es relevante el hecho de que alguna de las Partes puede detonar medidas de remediación comercial, en términos del Capítulo 10, con base en la presunta falta de integridad.

Es decir, una empresa mexicana puede convertirse en “parte demandada”, sujeta a investigación antidumping, por ejemplo, si hay pruebas fundadas de que compitió en el mercado internacional con precios deslealmente bajos como resultado de, por decir algo, recurrir a pagos de facilitación para obtener precios, tiempos o condiciones de ventaja especial en trámites o concesiones gubernamentales.

- Por la gran importancia que el T-MEC le otorga al dumping (competencia con precios bajos obtenidos por medios desleales), es que el Capítulo 23, el Laboral, se vuelve sustancial de atender en materia de integridad, pues los incumplimientos laborales serán, en la práctica, un aspecto muy vigilado tanto por la autoridad como por los competidores internacionales.
- Aunque las Mipymes no son un sector de alta actividad internacional, seguramente una buena parte de ese grupo empresarial está vinculado a cadenas productivas de empresas que sí exportan o importan de manera habitual y su grado de integridad puede tener efectos en materia de comercio internacional.

Por ejemplo, puede visualizarse una Mipyme mexicana que no tiene a todos sus trabajadores debidamente inscritos ante las instancias de seguridad social o no toma la precaución de que en la maquila que contrata en comunidades no se utilice a niños; si llega a ser proveedor de un bien o servicio que pueda ser considerado como materia prima o proceso relevante para la elaboración de una mercancía que una empresa grande exporta, esta empresa exportadora es susceptible de ser demandada bajo la presunción de dumping laboral y detonar consecuencias legales económicas y legales graves para toda la cadena.

- El hecho de que, por primera vez, haya un capítulo dedicado a las Mipymes, en donde se establece el acuerdo de incluir y desarrollar a ese sector al mercado internacional y la generación de mecanismos de apoyo para que lo logren es una gran oportunidad para aprovechar y, desde luego, implica el esfuerzo especial de las Mipymes para apegarse lo mejor posible a las reglas mínimas de cumplimiento e integridad requeridas por el Tratado.
- Un tema que no fue abordado aquí de forma detallada, pero que llama la atención por su relevancia, es el que aparece en el artículo 14.7, donde se establece el compromiso de que la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas de cada país amplíe sus líneas de acción hacia temas sustantivos para el T-MEC como lo son el laboral, la igualdad de género, los derechos de pueblos indígenas y el combate a la corrupción.



**PARTE II**  
**GUÍA BREVE DE**  
**RECOMENDACIONES**  
**DE IMPLEMENTACIÓN**  
**EN MIPYMES**

## Implementación en pequeños negocios

Esta Guía pretende apoyar la implementación de los siete elementos mínimos que componen las Políticas de Integridad, conforme el modelo que ofrece la *Ley General de Responsabilidades Administrativas* (LGRA).

Está enfocada a empresas pequeñas, y sus recomendaciones bien pueden ser aplicadas a negocios desde cinco o seis personas y hasta empresas medianas de 200 o 300 integrantes.

### Sobre las Mipymes

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), agencia perteneciente a la Organización de las Naciones Unidas, mantiene como objeto de estudio a las unidades económicas que denomina “Empresas de Menor Tamaño” (EMT) y las considera como aquellas unidades de negocios que se estiman como pequeñas, pero que en razón de su importancia agregada en la economía, son susceptibles de fomento<sup>4</sup>.

El criterio de empresa “pequeña” no se encuentra totalmente estandarizado en Latinoamérica todavía y, dependiendo del país que se trate, se toman como referencia criterios como los fiscales, el sector de pertenencia o el segmento productivo.

Sin embargo, hay algunos criterios que se han ido imponiendo como referencias para definir el tamaño de una empresa; los que han tomado como los más comunes han sido el monto de facturación anual, el número de empleados o una combinación de ambos.

---

<sup>4</sup> Cfr. *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, sección I: *Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina*, publicado por CEPAL en 2020 y localizable en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf)

En el caso mexicano se ha adoptado el término de Mipymes para agrupar a los negocios de tamaño micro, pequeño y mediano y los criterios de estratificación están definidos en la legislación nacional<sup>5</sup>:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Estas Mipymes comparten diversas características, identificadas de forma empírica con base en la experiencia de consultoría de nuestra organización y de las cuales se pueden resaltar algunas que son factores para considerar a la hora de implementar en ellas sus Políticas de Integridad:

- Son las unidades económicas más numerosas del país y, como segmento, las que emplean al mayor número de personas, lo que representa una buena oportunidad de expansión y posicionamiento de las Políticas de Integridad como herramienta de gestión.
- Tienen una limitada o nula capacidad de análisis de riesgos, a pesar de ser las unidades de negocios con más eventos de gestión de tipo empírico, lo que las pone en especial condición vulnerable.

<sup>5</sup> Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, publicada el 30 de diciembre de 2002 y el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, expedido por la Secretaría de Economía y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio del 2009.

- Inciden muy poco en las políticas públicas y dependen mucho de la burocracia, lo que las expone a los riesgos de comisión de actos vinculados a faltas administrativas.
- Tienen organigramas sencillos, muchas veces variables y constituyen sus plantillas con personal local, barato y poco especializado, lo que puede generar alguna resistencia para adoptar un mayor grado de formalización y documentación.
- Tienden a centralizar las decisiones en el dueño o la cabeza organizacional, lo que puede ser ventaja u obstáculo, dependiendo de la disposición del dueño hacia este tema.

### **Sobre esta Guía**

Este material fue realizado para ofrecer algunas recomendaciones prácticas que apoyen la comprensión e implementación de las Políticas de integridad en las Mipymes.

Cada uno de los siete elementos de las políticas comienza con el texto literal que lo define (conforme la LGRA) y, posteriormente, tres pequeños apartados internos:

- **Qué se necesita tener:** es una descripción específica de lo que técnicamente debe entenderse para cada caso; si es un documento, acciones a realizar o condiciones a cumplir. Viene siendo como un comentario auxiliar al texto legal para precisar su definición y las principales características que deben cumplirse para apearse a ella.
- **Recomendaciones de implementación:** son las recomendaciones específicas que se comparten, como fruto de la experiencia profesional de la organización y el autor.
- **Evidencias sugeridas:** son recomendaciones sobre qué tipo de documentos, efectos o consecuencias debería arrojar la adecuada implementación de cada uno de los elementos de la política que, por

tanto, puedan constituir evidencia objetiva y técnica de que se está cumpliendo organizacionalmente con cada tema.

El público al que le puede ser útil la Guía es, desde luego, cualquier persona u organización que quiera implementar sus Políticas de Integridad. Sin embargo, hay varios públicos más que pueden aprovechar el trabajo, entre otros:

- a) **Empresas grandes y grupos empresariales:** conforme lo revisado en este trabajo, es posible afirmar que el *Compliance*, incluyendo el relativo a las Políticas de Integridad, es un modelo de gestión que se expandirá a todo el circuito empresarial en los siguientes años. Aunque ya está materializándose en las grandes empresas y los consorcios empresariales, el siguiente paso es que estas organizaciones grandes comenzarán a expandirlo hacia sus proveedores, gran parte de ellos Mipymes, y este material puede apoyar como elemento didáctico para esa transferencia.
- b) **Universidades, alumnos y profesores:** la dinámica descrita anteriormente le exigirá al mundo universitario la formación de profesionales, de todas las carreras, que conozcan los conceptos fundamentales de cumplimiento e integridad organizacional. La Guía puede apoyar a alumnos y profesores para formarse en el tema.
- c) **Autoridades investigadoras y jurisdiccionales:** las actividades profesionales que más necesitan de materiales que permitan comprender mejor los elementos de las políticas de integridad son los Fiscales, Ministerios Públicos y Jueces, por mencionar algunos del ecosistema de justicia. Estos profesionales pueden apoyarse en la Guía para formarse una mejor idea de qué tipo de dinámica y evidencias organizacionales deben estar presentes en las empresas para identificar y, eventualmente, calificar fundadamente el cumplimiento o incumplimiento desde el punto de vista legal.
- d) **Alcaldes y otros gobernantes:** las autoridades municipales y algunas de carácter estatal y federal, las que tienen más cercana la función del

fomento económico de sectores y regiones, pueden hallar en este trabajo un apoyo para diseñar y formular mejores políticas públicas de fomento al cumplimiento empresarial, para que sus poblaciones beneficiadas puedan fortalecer sus esquemas de gestión de negocios con fines de hacerse confiables y atractivos para las cadenas productivas de los grandes sectores empresariales nacionales e internacionales.

Es relevante mencionar que el orden en que aparecen, en este trabajo, cada uno de los siete elementos de las Políticas de Integridad, no es el mismo orden que guarda el texto legal.

El orden de los elementos en la LGRA viene señalado en números romanos (del I al VII) y la secuencia manejada en esta Guía está señalada en números arábigos (del 1 al 7).

Esto es porque la ley enlista los elementos con una lógica de requisito legal, sin atender a una secuencia cronológica de implementación, consideración que sí hace esta Guía. El orden en que aquí se presentan los elementos de las Políticas de Integridad es una propuesta de abordaje conforme se vaya avanzando en su instalación en la empresa. De esta forma, se propone que una buena manera de comenzar la implementación es considerando el Análisis de Riesgo como el elemento 1, aunque sea la fracción III de la ley, por ejemplo.

De todas formas, en cada elemento viene señalada la fracción legal a la que se refiere.

Por último, se remarca que esta Guía puede ser útil incluso para los negocios que son autoempleos o actividades profesionales de una sola persona, pero que comienza a tener más provecho en negocios de cinco o seis personas en adelante, que es cuando una empresa empieza a enfrentarse al “problema organizacional” de coordinar acciones y controlar procesos, fenómenos esenciales para que una organización sea susceptible de ser sometida a “Políticas”, cualquiera que sea su tipo.

# 1 Análisis de Riesgo y Sistemas de Control, Vigilancia y Auditoría

## LGRA, Artículo 25:

***“III Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización”***

***¿Qué se necesita tener?***

Para cumplir este aspecto de ley, es importante contar en la organización con Sistemas de control, vigilancia y auditoría (SICVA), los cuales son el **conjunto de medidas, políticas, criterios decisionales, instrumentos, estrategias y aplicaciones tecnológicas** que permitan al menos tres cosas:

- a) **Monitorear de forma permanente** (vigilancia) que el funcionamiento de un negocio, y la conducta laboral de cada una de las personas que colaboran, ocurra dentro de los estándares de integridad, donde éstos son los rangos de comportamiento y apego a la integridad comúnmente aceptados como deseables.

Los estándares comúnmente aceptados se modelan a partir de la norma internacional y de cada país, de las mejores prácticas aceptadas en el circuito empresarial y de las expectativas individuales de cada empresa respecto al tipo de conducta idónea que se espera de cada uno de sus colaboradores.

- b) **Impedir las conductas y eventos indeseables** que alteren esos estándares (control).
- c) **Producir registros y soportes de** los documentos, acciones realizadas y decisiones tomadas que permitan constatar el apego a los estándares de

integridad **y programar revisiones periódicas documentadas** de estos (auditoría), con efectos de mejora.

Estos elementos son básicos para calificar un buen SICVA: la capacidad de detectar, la de impedir desvíos significativos y la de revisar/evaluar en el tiempo, además de que será sustancial que todo el conjunto produzca efectos de mejora en la organización.

Los tres elementos que se enlistaron le dan su carácter técnico al propio sistema, pero de poco serviría contar con este si no hay consecuencias que corrijan o mejoren a la organización. Es decir, también se espera la evidencia de un componente de liderazgo y acción directiva para corregir y mejorar la conducta organizacional, en función de las evidencias que esté proporcionando el SICVA.

### ***Recomendaciones de implementación***

Crear un SICVA no es fácil ni rápido; para su correcto diseño se requiere estar muy familiarizado con la actividad de la empresa: el sector en que se encuentra, la naturaleza de sus operaciones, sus metas de negocio, los bienes y recursos con los que funciona, así como los principales procesos que ha desarrollado y el diseño organizacional que ha adquirido para lograr sus fines.

Hay un común acuerdo entre los especialistas de *Compliance* de que una de las mejores maneras de organizar el conocimiento sobre la empresa, para identificar los momentos, espacios o sucesos específicos que deben ser sujetos al SICVA es realizar, primero, un **ANÁLISIS DE RIESGO**.

Este análisis está fuertemente asociados al diseño de un buen SICVA, pues éste busca lograr un alto grado de aseguramiento de que se cumplan los estándares de integridad en la dinámica cotidiana del negocio y, por tanto, es necesario, primero, analizar e identificar los lugares, momentos y circunstancias en que se espera que suceda la conducta íntegra y calcular el RIESGO de que dicha conducta pueda no ocurrir.



Por esta razón es que se propone valorar al SICVA como un buen punto de partida para la implementación de las Políticas de Integridad. Con el Análisis de Riesgo se pueden utilizar los datos y el conocimiento que se tiene sobre la empresa (o recolectarlos de forma basal) para identificar dónde se espera o es importante que no ocurran eventos especialmente graves de corrupción y, a partir de ahí, se puedan definir que medios de vigilancia, control y revisión formal se diseñarán y establecerán para lograrlo.

## **El Análisis de Riesgo**

Cuando se habla de riesgo, debe entenderse como el suceso de un evento negativo (en este caso la conducta no íntegra), dimensionado por su probabilidad de ocurrencia y su potencial impacto en caso de ocurrir.

Al referirnos al Análisis de Riesgo, es posible referir lo que señala, por ejemplo, el *"Glosario de términos de Integridad Corporativa"*, generado en 2018 por el esfuerzo conjunto de la ONU y el gobierno mexicano:

*El "Uso sistemático de la información y material disponible para determinar la frecuencia y probabilidad de un hecho o circunstancia de riesgo de corrupción, la magnitud de sus posibles consecuencias, y la vulnerabilidad que se tiene ante ciertas circunstancias."*

Otra referencia de concepto especializado la ofrece la norma ISO 31000 (Sistemas de Gestión de Riesgo):

*"El análisis del riesgo implica una consideración detallada de incertidumbres, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su eficacia..."*

*El análisis del riesgo se puede realizar con diferentes grados de detalle y complejidad, dependiendo del propósito del análisis, la disponibilidad y la confiabilidad de la información y los recursos disponibles. Las técnicas de análisis pueden ser cualitativas, cuantitativas o una combinación de éstas, dependiendo de las circunstancias y del uso previsto."*

De esta forma, el Análisis de Riesgo, en materia de integridad, es la identificación de los eventos potenciales de corrupción asociados a la actividad de la empresa y la estimación de su probabilidad e impacto.

La literatura del tema precisa que hay que considerar dos tipos de riesgo: el inherente y el residual.

El **riesgo inherente** es aquel que **está asociado a la naturaleza de la actividad** que se analiza y que es posible reducirlo o eliminarlo mediante nuestra intervención.

El **riesgo residual** es aquel que **persistirá, aun después o a pesar de nuestras previsiones**.

Por ejemplo, un banco identifica como riesgo inherente a su actividad que algún empleado sustraiga dinero en efectivo. La institución tomará un conjunto de medidas para evitar que esto ocurra: hacer cortes de caja cada ciertas horas, registrar los billetes y monedas recibidos y entregados, registrar a los empleados a la salida de cada jornada, etc. Sin embargo, siempre existirá el riesgo residual de que algún empleado pueda sustraer dinero en efectivo mediante alguna ingeniosa innovación.

Las Mipymes pueden comenzar realizando un Análisis de Riesgo de dos sencillos pasos:

1. Recolección de información.
2. Análisis y valuación de eventos.

### **Paso 1: Recolección de información.**

Se señaló que la materia prima para el SICVA, y el punto de partida del Análisis de Riesgo, es el conocimiento que se tenga sobre la empresa y su contexto, por lo que el primer paso a seguir es la recolección de información.

Un primer dato deberá ser el sector y mercado en que se desenvuelve el negocio. No es igual el grupo y niveles de riesgos que puedan ocurrir en el

sector de servicios de transporte escolar (muy regulado, tangible, medible y competido) que en sector de servicios de plataformas digitales (poco regulado, intangible, de medición difusa y con alta especialización/baja competencia), por ejemplo.

Como una referencia, el Informe *Índice de Sobornos*, publicado por Transparencia Internacional en 2011, enlista las siguientes industrias como de alto riesgo, especialmente en cuanto a posibilidades de soborno:

- Construcción y trabajos públicos
- Utilidades Públicas
- Propiedad de bienes raíces, inmobiliarias, servicios legales y de negocios.
- Petróleo y gas
- Minería
- Generación y transmisión de energía.
- Farmacéutica y cuidado de la salud.
- Manufactura o fabricación pesada
- Pesquera
- Milicia, armas y defensa.
- Transporte y almacenamiento.
- Telecomunicaciones.
- Servicios al cliente.
- Silvicultura.
- Financieras/Bancarias
- Tecnologías de la Información
- Espacio Aéreo Civil
- Fabricación de energía eléctrica
- Agricultura.

Otra referencia útil es el listado de actividades económicas definidas como “actividades vulnerables” en el artículo 17 de la *Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita*:

- Juegos con apuesta, concursos o sorteos.

- Emisión o comercialización de tarjetas de servicios, de crédito, prepagadas y de todas aquellas que constituyan instrumentos de almacenamiento de valor monetario, no emitidas o comercializadas por Entidades Financieras.
- Emisión y comercialización cheques de viajero, distinta a la realizada por las Entidades Financieras.
- El ofrecimiento de operaciones de mutuo o de garantía o de otorgamiento de créditos por sujetos distintos a las Entidades Financieras.
- Servicios de construcción o desarrollo de bienes inmuebles o de intermediación en la transmisión de la propiedad o constitución de derechos sobre ellos.
- Comercialización o intermediación de Metales Preciosos, Piedras Preciosas, joyas o relojes.
- Subasta o comercialización de obras de arte.
- Comercialización o distribución de vehículos, nuevos o usados; aéreos, marítimos o terrestres.
- Blindaje de vehículos terrestres y de bienes inmuebles.
- Traslado o custodia de dinero o valores.
- Servicios profesionales independientes de representación para: compraventa o cesión de bienes inmuebles; administración y manejo de recursos; manejo de cuentas bancarias; organización de aportaciones para la constituir, operar o administrar empresas; o la constitución, escisión, fusión, operación y administración de personas morales, vehículos o fideicomisos.
- Servicios de fe pública (notarios, corredores públicos y servidores públicos facultados).
- Recepción de donativos por parte de las asociaciones y sociedades sin fines de lucro.
- Servicios de comercio exterior como agente o apoderado aduanal.
- Constitución de derechos personales de uso o goce de bienes inmuebles.
- Intercambio de activos virtuales por parte de sujetos distintos a las Entidades Financieras, que se lleven a cabo a través de plataformas electrónicas.

Si el negocio forma parte de estos tipos de actividades, será común que sea valorado como de mayor riesgo y, por tanto, será mucho más útil el contar con

un buen Análisis de Riesgo, para minimizarlo dentro de la empresa y como evidencia, ante las autoridades y el mercado, de la preocupación por el aseguramiento de la integridad.

Por otro lado, al interior de la organización deberá realizarse un ejercicio de recolección y valoración de información, la cual puede ser a través de distintos medios, tales como:

- El conocimiento personal que se tiene de la organización.
- Los documentos maestros de la organización: Manuales, Códigos, Políticas escritas, Instructivos, Lineamientos y todo aquel documento que revele la estructura general y detallada de la empresa, los perfiles y riesgos de cada puesto, la distribución de tareas, la cadena de mando y las reglas que regulan las decisiones y acciones de las personas.
- Información y registros producidos previamente por la organización (informes, bases de datos, reportes de trabajo, expedientes, bitácoras, estados financieros, registros contables, listas de clientes, padrones de proveedores, etc.).
- Información abierta de parte de colaboradores; obtenida mediante charlas, entrevistas o aplicación de encuestas. Si la empresa tiene menos de 50 trabajadores/as puede obtenerse la información de manera directa y personal recurriendo a un 10 o 15% de esos colaboradores, especialmente los que son clave. Si la empresa cuenta con más de 50 o 60 personas ya es recomendable combinar la recolección directa con instrumentos como la encuesta en línea. Por esta vía se recomienda obtener la información más fácil de preguntar: ¿Qué cantidad de dinero en efectivo manejas por día/semana/mes? o ¿Qué etapa de tu trabajo depende de la decisión de un servidor público?
- Información anónima de parte de colaboradores. Ideal para realizar las preguntas más incómodas o comprometedoras: ¿Has pagado sobornos para lograr objetivos de la empresa? o ¿Sabes si alguien ha obtenido alguna promoción sin cumplir con los requisitos para el puesto?

## **Paso 2: Análisis y valuación de eventos.**

Una vez con la información suficiente, se puede realizar un análisis para determinar qué tipo de eventos no deseables (riesgos) pueden ocurrir y asignarles una probabilidad e impacto.

Por ejemplo, un evento no íntegro que puede ocurrir en el negocio es que alguien de la organización acceda a la bodega y pueda sustraer mercancía para beneficio personal.

A este evento es posible asignarle una probabilidad de ocurrencia, que puede ser valorada de forma cualitativa (alta, media o baja probabilidad, por ejemplo), guiada por el criterio personal, o puede ser definida a partir de procedimientos cuantitativos (calculando que, con base en las horas diarias de acceso libre a la bodega y el número de colaboradores que pueden acceder a ella, la probabilidad de ocurrencia es de un 45%, por ejemplo).

En este evento hipotético también puede estimarse el impacto, el cual regularmente está asociado a valoraciones cualitativas (alto, medio o bajo; leve o grave; entre otros), calculado a partir del potencial daño provocado por la sustracción de bienes del almacén.

No sería el mismo impacto económico para la empresa si la bodega es de dulces que si fuera de equipos de alta tecnología, ni tendría las mismas repercusiones legales si el evento ocurriera en una bodega de armas de fuego o materiales radioactivos, por ejemplo.

Cada evento potencialmente riesgoso puede ser registrado y valuado en tableros de vaciado de información que faciliten la organización, visualización y análisis de los datos.

La iniciativa alemana Alliance for Integrity nos propone un sencillo tablero de vaciado, útil para su uso en pequeñas empresas:

**IDENTIFICACION DE RIESGOS EN MATERIA DE INTEGRIDAD**

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Giro o actividad:** \_\_\_\_\_

Área de riesgo	En qué consiste:	Probabilidad de que ocurra	Impacto portencial	Riesgo inherente
R_1		X	=	<b>0</b>
R_2		X	=	<b>0</b>
R_3		X	=	<b>0</b>
R_4		X	=	<b>0</b>
R_5		X	=	<b>0</b>

Probabilidad	
Baja	1
Media	2
Alta	3

Impacto	
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

En esta sencilla versión se pueden identificar riesgos específicos, clasificar su área general de pertenencia, asignarles valores a la probabilidad e impacto y argumentar un poco el porqué de esas asignaciones.

Respecto a los asientos numéricos, realmente no son mediciones, sino asignaciones numéricas derivadas de apreciaciones subjetivas de quien valúa. En este caso se prefirió una versión sencilla de asignación numérica con base en tres criterios de probabilidad o riesgo: Bajo, Medio y Alto.

Sin embargo, cada valuator puede variar sus opciones de calificación; hay quien prefiere una escala de cinco valores y es muy común la utilización de la escala del 1 al 10.

Un ejemplo de tablero con datos de casos reales es el siguiente:

## IDENTIFICACION DE RIESGOS EN MATERIA DE INTEGRIDAD

**Empresa:** XXXXXXXXXX

**Giro o actividad:** Servicio de seguridad privada a empresas y gobierno

	Área de riesgo	Descripción	Probabilidad de que ocurra			Impacto potencial			Riesgo inherente
R_1	Licitaciones	La empresa licita contratos y hemos sabido que las áreas de compras de los municipios le han pedido dinero a nuestro personal y no tenemos un documento o procedimiento que establezca claramente la prohibición de dar dinero en esos casos.	Es alta, pues manejamos entre 10 y 12 licitaciones por año	3	X	Es alto, pues la responsabilidad derivada del hecho de soborno implicaría una multa muy grande para la empresa.	3	=	9
R_2	Regalos	Nuestro personal de seguridad y nuestros supervisores llegan a recibir regalos de parte de visitantes de las oficinas e instalaciones industriales que ellos vigilan. Consideramos que puede darse el riesgo de que alguien quiera sobornar o comprometer a nuestro personal para que permita una acción indebida como sustraer o introducir cosas o personas no autorizadas.	Es media, pues sólo se han dado casos en dos de las doce instalaciones a las que le damos servicio.	2	X	Es alto, pues si alguien comete un ilícito en contra de nuestros clientes en complicidad con nuestro personal podemos ser acreedores de responsabilidades incluso penales.	3	=	6
R_3	Funciones	Nuestros supervisores de servicio solucionan los problemas contingentes que surgen en el servicio cotidiano con los clientes, los cuales los consideran como representantes formales de la empresa y les han llegado a pedir que firmen documentos que creemos que deberían ser firmados por nuestros directivos, no por nuestros supervisores, pero no tenemos un documento que diga claramente quien está facultado para firmar en nombre de la empresa en temas operativos.	Es baja; sólo ha ocurrido una vez en el año, al firmar responsivas y resguardos de equipos de un cliente.	1	X	Es medio, pues creemos que en un momento pudiera el supervisor no ser reconocido o no reconocerse como representante de la empresa y puede tener consecuencias legales.	2	=	2

Probabilidad	
Baja	1
Media	2
Alta	3

Impacto	
Bajo	1
Medio	2
Alto	3



Como puede apreciarse, con este método es fácil organizar las ideas y descripciones de cada uno de los eventos potenciales identificados como riesgosos, así como calificarlos, pues basta multiplicar el valor de la probabilidad por el valor asignado al impacto y se obtendrá un número que no sólo le asigna un valor a cada riesgo, sino que permite ordenarlos entre sí por grado de riesgo inherente calculado, permitiendo tomar decisiones sobre qué riesgos atender de forma prioritaria o en cuáles ocupar mayor concentración o recursos.

### El diseño del SICVA

Una vez realizado el Análisis de Riesgos en materia de integridad, cuando ya es posible contar con un listado de eventos potenciales de riesgo reflexionados, calificados y ordenados por relevancia, es posible comenzar a asentar diversas soluciones o intervenciones posibles para vigilar y controlar esos riesgos.

Utilizando dos de los riesgos del tablero anterior, se tendrá un registro de medidas de vigilancia y control posibles como el siguiente:

Área de riesgo	Descripción	Valuación de Riesgo Inherente	Medidas de vigilancia y control
<b>Licitaciones</b>	La empresa licita contratos y hemos sabido que las áreas de compras de los municipios le han pedido dinero a nuestro personal y no tenemos un documento o procedimiento que establezca claramente la prohibición de dar dinero en esos casos.	<b>9</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> Rediseño del contrato individual de trabajo para las nuevas contrataciones donde se establezca la prohibición.</li> <li><b>2</b> Redacción y suscripción de un adendum al contrato individual de trabajo para los trabajadores actuales donde se establezca la prohibición.</li> <li><b>3</b> Carta responsiva suscrita por el personal que gestione cada licitación.</li> <li><b>4</b> Incorporación de la prohibición en el Código de Conducta.</li> <li><b>5</b> Revisión periódica de los expedientes de licitación para identificar irregularidades.</li> </ol>

Se observa, en este caso, que para este riesgo se establecieron cinco medidas con las cuales se busca ejercer la vigilancia y control suficiente para reducir o controlar el riesgo de incurrir en soborno y no contar con documentos que puedan probar la prohibición institucional de esa práctica.

Puede verse que las medidas 1, 2 y 4 son, fundamentalmente, de control. Las tres constituyen reglas (en este caso escritas) que impiden en buena medida la conducta no deseada, en tanto que ya es un imperativo establecido documentos institucionales y legales.

Las medidas 3 y 5 son principalmente de vigilancia, pues están diseñadas para el monitoreo continuo o periódico de eventos y conductas.

Otro ejemplo:

	Área de riesgo	Descripción	Valuación de Riesgo Inherente	Medidas de vigilancia y control
R_2	<b>Regalos</b>	Nuestro personal de seguridad y nuestros supervisores llegan a recibir regalos de parte de visitantes de las oficinas e instalaciones industriales que ellos vigilan. Consideramos que puede darse el riesgo de que alguien quiera sobornar o comprometer a nuestro personal para que permita una acción indebida como sustraer o introducir cosas o personas no autorizadas.	<b>6</b>	<b>1</b> Realización de encuestas periódicas al personal de seguridad donde se autodeclare la ocurrencia o no de este fenómeno. <b>2</b> Observación directa al personal en funciones en casos o con clientes especiales. <b>3</b> Inclusión de la regulación del fenómeno en el Código de Conducta. <b>4</b> Capacitación al personal sobre las consecuencias jurídicas para la empresa y para ellos ante la ocurrencia del evento de riesgo. <b>5</b> Política de cero aceptación de obsequios.

Aquí, las medidas 1 y 2 tienen una naturaleza preponderante de vigilancia, en tanto que las medidas 3, 4 y 5 son más bien de control. Las primeras buscan la verificación del estándar íntegro durante la dinámica del trabajo, mientras que las segundas van dirigidas a la modificación de las reglas o condiciones esenciales que modelan la conducta de las personas.

En ambos casos se generan diversas medidas de vigilancia y control que, aparejadamente, van proporcionando los elementos y criterios de cumplimiento que le dan forma al SICVA y que le permitirán su auditoría periódica.

Algunas recomendaciones adicionales:

- Siempre será bueno prestar especial atención en las áreas de mayor riesgo en casi cualquier tipo de empresa: ventas, compras, recursos humanos, licitaciones.
- Algunos riesgos son de tal magnitud que es relevante extender la responsabilidad también hacia algunos externos, como socios de negocios, representantes, proveedores, empresas subsidiarias, contratistas, gestores, consultores o profesionales externos.
- En empresas micro y pequeñas de no más de unos 15 o 20 integrantes, el Análisis de Riesgo y el diseño básico del SICVA pueden correr a cargo de un responsable que, incluso, no se dedique sólo a esta tarea. En empresas de mayor tamaño se sugiere la formación de un Comité de Control, Vigilancia y Auditoría que apoye al responsable en su tarea.

Si la empresa rebasa los 120 o 130 personas trabajadoras, es recomendable que, además del Comité, el responsable tenga a cargo un departamento especializado, pues por su tamaño seguramente deberá desarrollar un SICVA general y no sólo focalizado a la integridad y eso requiere un consumo de trabajo y atención importantes.

- Es recomendable que las empresas con más de 100 elementos o arriba de los 100 millones de pesos anuales tengan acceso a especialistas

forenses, especialmente si pertenecen al sector de actividades vulnerables en materia de prevención de lavado de dinero. Esto es porque sus montos de venta y sus flujos de dinero ya constituyen motivo de posible desarrollo de redes y eventos de alto potencial de corrupción y tal nivel de sofisticación que posiblemente requiera de expertos en investigar y descubrir eventos y maniobras de corrupción complejos.

- Es conveniente que el responsable del tema o el Comité haga análisis de riesgos periódicamente, al menos cada año y rinda informes a la directiva, en donde se incluyan las observaciones y medidas sugeridas.
- Considerar como eventos de alto riesgo:
  - a) Las operaciones o interacciones relevantes con servidores públicos.
  - b) Los tratos de negocios de altos montos; y
  - c) Los contratos que supongan la jurisdicción para la resolución de controversias lejos del sitio del negocio o, incluso, el extranjero.

### ***Evidencias sugeridas***

Las evidencias mínimas que conviene que considere quien implementa o quien verifica o juzga este aspecto de la Política de Integridad, son:

- **Diagnósticos, encuestas, bases de datos** o alguna otra fuente documentada que revele el esfuerzo por comprender el funcionamiento de la organización con fines de prevenir riesgos de corrupción.
- **Tableros de análisis y valuación de riesgos** y/o su versión visual denominada *Mapa de Calor*.
- **Medidas de control y vigilancia escritas** y derivadas de un análisis de riesgos.

- **Auditorías periódicas** que hayan revisado el nivel de integridad de aspectos o eventos clave del negocio.
- **Un responsable y/o Comité** de Control, Vigilancia y Auditoría.
- **Documentos deliberativos y de decisión;** que demuestren que la alta dirección conoció, deliberó y tomó decisiones sobre este tema.
- La **incorporación oportuna de las novedades legales y las buenas prácticas** del mercado o del sector.

## 2 Código de Conducta

### LGRA, Artículo 25:

*“El Un código de conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real”*

*¿Qué se necesita tener?*

Un documento denominado **“Código de Conducta”** que tenga las siguientes características:

- a) **Que incluya los temas pertinentes** para un documento de su naturaleza, que se enlistarán adelante.

- b) **Que** cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real; es decir, que **no sean simples expresiones cosméticas**, sino que haya evidencias de su creíble y razonable probabilidad de aplicación.



Por ejemplo, contar con sistemas y mecanismos de aplicación reales significa que un fraseo del tipo *"Esta empresa mantiene el compromiso de que todos sus integrantes cuentan un perfil apegado a la formación y el perfil ético"* estará respaldado con la evidencia de contar, al menos, con descriptivos de puesto que enuncien estándares éticos como requerimiento de contratación, la prohibición expresa en el Reglamento Interior de determinadas conductas antiéticas graves y la evidencia de actividades de formación en integridad asentados en el Programa de Capacitación que se reporta ante la Secretaría del Trabajo.


Otro ejemplo: si el Código señala que *"está estrictamente prohibido el soborno o intento de soborno para obtener ventajas de negocios en nombre de la empresa"*, esta gravedad de conducta deberá estar expresada también en el Reglamento Interior de Trabajo depositado ante la autoridad laboral.

- c) **Que haya evidencia de su publicación y socialización**; es decir, que haya acuses de recibo que muestren su entrega a cada colaborador y evidencias de las pláticas y capacitaciones para explicarlo y resolver dudas.

### ***Recomendaciones de implementación***

Una referencia recomendable para crear el Código de Conducta para empresas pequeñas, que incorpore los elementos más importantes que atiendan a la integridad es la plantilla de Código Modelo que propone el PNUD en México, disponible en <https://anticorrupcionmx.org/integridad-corporativa/codigo-de-conducta-MYPYMES/documentos/1/modelo-de-codigo-de-conducta-para-microempresas-y-pequenas-empresas>



## Modelo de Código de Conducta para microempresas y pequeñas empresas

La plantilla Código de Conducta que se presenta a continuación busca facilitar la generación de un Código de Conducta para tu empresa, como primer paso para promover una cultura de integridad corporativa. Se recomienda que este Código de Conducta sea llenado por el Propietario/a de la MIPYME, o bien, el área encargada de Recursos Humanos.

Te recomendamos seguir las siguientes instrucciones para generar tu propio Código de Conducta:

- Revisa el contenido general incluido en el Código de Conducta, asegúrate de contar con la información necesaria que es requerida en los campos rellenables.
- Dirígete a la columna izquierda para llenar los campos solicitados. Asegúrate de incluir aquellos campos obligatorios, señalados con un asterisco.
- Copia el formato en Word para editar cualquier elemento que así lo requiera. También puedes descargarlo en PDF o imprimirlo.
- Revisar y edita el documento de ser necesario para ajustarlo a las características de tu empresa.
- Socialízalo con tus colaboradores/as para promover su cumplimiento.

---

**\* Nombre de la empresa:**

**\* Enlistar los principios y valores de la empresa:**

Principio / Valor	Definición
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Agregar otro

**\* Propietario/a o Director General:**

**\* Servicio o producto:**

**\* Giro de la empresa:**

**\* Región dónde se trabaje o a la que aspire llegar (Visión):**

**\* En un conflicto de intereses se deberá acudir los siguientes responsables:**

**\* Correo electrónico (conflicto de intereses):**

**\* Periodicidad sobre la situación financiera:**

**\* Sitio web (Líneas de contacto):**

Auto
+

### Nombre de la empresa

### Código de Conducta

#### Mensaje de la Dirección General

Estimados colaboradores y colaboradoras,

El Código de Conducta refleja la forma en que vivimos nuestros valores en la práctica diaria:

*(A continuación, enlistar los principios y valores de la empresa, ejemplo: Responsabilidad personal, Respeto)*

Es una guía de la forma en que nos relacionamos con nuestros compañeros/as de trabajo, clientes, proveedores y con cada uno de las y los actores con los que tenemos contacto al realizar negocios.

Es importante que todos/as los que colaboramos en esta empresa trabajemos juntos y nos esforcemos por consolidar la cultura de la integridad. Nuestro éxito y crecimiento dependen del compromiso con los principios y valores aquí vertidos y es obligación de todos respetarlos. Ningún colaborador/a está por encima del Código, su cumplimiento aplica a todos por igual, independientemente del nivel jerárquico.

En caso de tener alguna duda sobre el contenido de este documento, en especial al momento de tomar alguna decisión, contacte al personal designado para guiar y apoyar en temas de Código o a su jefe inmediato.

---

Firma de Propietario/a o Director General

**Glosario de términos**

Con esta plantilla se puede generar un buen Código de Conducta base, pues contiene los temas más relevantes a integrar y atender:

- Un Glosario de términos.
- Diversidad, inclusión, acoso y no discriminación.
- Anticorrupción.
- Conflicto de interés.
- Regalos y entretenimiento.
- Competencia leal.
- Actuación de terceros
- Pagos de facilitación
- Prevención de lavado de dinero
- Privacidad, confidencialidad y seguridad de información.
- Política de comunicación y capacitación en integridad.
- Estados financieros y contabilidad.

Se pueden señalar algunas recomendaciones complementarias que puedan apoyar la implementación:

- Será importante coordinar los contenidos del Código con los otros elementos de la Política de Integridad, a fin de que se complementen mutuamente y toda la política adquiera un carácter sistémico.
- La sección de conflicto de interés conciliarla con los mecanismos de transparencia y publicidad de intereses de la empresa.
- El modelo de PNUD México propone la prohibición de regalos, pero **si la empresa decide sí recibir y/o entregar regalos, será importante regular esta actividad** y establecer reglas por escrito en un documento que se puede llamarse “Políticas sobre regalos y entretenimiento” y se integre al Manual de Políticas de la empresa.
- Si se considera necesario, puede agregarse una sección sobre contribuciones políticas y comportamiento en tiempo electoral.
- Se recomienda revisar el Código por lo menos una vez al año, posteriormente al análisis de riesgo.



- Por último, será importante que el Código sea aprobado por el dueño o la directiva, se establezca una fecha para su entrada en vigor, se difunda a todos los colaboradores y se realice la capacitación sobre su contenido.

***Evidencias sugeridas***

Las evidencias mínimas que conviene que considere quien implementa o quien verifica o juzga este aspecto de la Política de Integridad, son:

- La existencia del **documento: "Código de Conducta"**.
- La existencia del **documento donde se asiente la aprobación del Código** y se establezca la fecha de su entrada en vigor.
- Que el contenido del Código **cumpla con las condiciones mínimas** solicitadas por la ley.
- Los **acuses de recibo** que demuestren que el documento fue **entregado a cada trabajador**.
- Las evidencias de que se impartió **capacitación a todos los trabajadores** para darles a conocer el Código, explicarles el contenido y resolver dudas. Preferentemente **los formatos DC 3 de la STPS sobre el curso** impartido.
- Evidencias impresas o electrónicas de una **estrategia de difusión** permanente en el centro de trabajo.

### 3 Manual de Organización, Políticas y Procedimientos

#### LGRA, Artículo 25:

*“Un manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura”*

*¿Qué se necesita tener?*

Un documento denominado **Manual de Organización y Procedimientos** que cumpla **cuatro condiciones mínimas**:

- **Sea claro:** que no se preste a confusiones, contradicciones o más de una interpretación, lo cual daría lugar a crear espacios de oportunidad para la toma de decisiones o realización de acciones al margen de las reglas u omitiendo hacer llegar la información adecuada a las personas correctas.

Que no mencione en la descripción de puesto que el responsable del registro contable depende jerárquicamente del contador y en el flujo del procedimiento se establezca que le informará al Director Administrativo, por ejemplo.

- **Sea completo:** describa y sea aplicable a toda la empresa, no sólo a una parte de ella. Si la empresa es grande, tiene divisiones muy diferenciadas o cuenta con diversos establecimientos que mantienen una relativa autonomía operativa, se pueden tener varios manuales. Lo importante es que ninguna sección o puesto quede fuera de la descripción y aplicabilidad del o los manuales.
- **Se delimiten las funciones y responsabilidades** de cada una de las áreas: esto se logra razonablemente bien verificando que en la parte de

“Organización” del manual se incorporen las descripciones de cada uno de los puestos de la empresa. Esas descripciones son, de hecho, la parte sustantiva de esa sección del documento.

- **Especifique claramente las cadenas de mando y liderazgo:** esto se cumple si se elabora un buen organigrama de la empresa, pues ahí aparece la visualización de la cadena de mando, sin lugar a duda o confusión.

### ***Recomendaciones de implementación***

**Los manuales no son instrumentos exclusivos de las empresas grandes.** Todas las empresas pueden aprovechar las ventajas de tener un manual: darle claridad a la línea de autoridad, darle certeza a la gente sobre sus obligaciones/ atribuciones y distraer menos recursos y tiempo a la capacitación del personal nuevo o de los que realizan tareas poco complejas o de naturaleza repetitiva, entre otras.

Los **principales manuales** administrativos son:

- a) El **de Organización**, que indica los objetivos y la estructura de la empresa.
- b) El **de Procedimientos**, que describe la secuencia de acciones a realizar y la coordinación requerida con otros puestos para el caso de tareas de naturaleza repetitiva o que cuentan con un buen margen de control o que impliquen bajos o intermedios grados de decisión.
- c) El **de Políticas**, que establece las reglas generales que guían el actual de la empresa e incluye reglas prácticas para la toma de decisiones ante casos específicos.

Las empresas muy grandes cuentan con estos manuales de forma separada y a veces con varias versiones de ellos para aplicarse en diversas plantas, divisiones o filiales ubicadas en otras regiones o países.

**Para las empresas medianas se recomienda tenerlos por separado**, pues lo común es que una organización de **se acerca o rebasa los 50 integrantes** ya empieza a ser lo suficientemente compleja como para sentir esa necesidad.

**Las empresas pequeñas pueden generar lo que se llama el “multimanual”**, que es un solo documento que cumpla las dos o tres funciones descritas.

Aunque el texto legal menciona un “Manual”, técnicamente se refiere a un “Multimanual” de “organización y procedimientos”. Se recomienda que si una empresa pequeña va a realizar el esfuerzo de hechura de este instrumento, de una vez genere un multimanual integral de “organización, políticas y procedimientos”.

Un multimanual puede elaborarse también **en el caso de las microempresas, que se componen de 2 o hasta 10 personas**. En este caso **basta un sencillo documento que bien pudiera denominarse “Manual empresarial” o “Manual del negocio”** y en donde se incluyan aspectos mínimos de cumplimiento:

- El organigrama o una sencilla acta firmada donde se establezca quien depende de quién.
- Las funciones y responsabilidades de cada integrante.
- Las principales políticas que ayuden a tomar las decisiones más riesgosas. Un ejemplo de Política de ventas: “En ningún caso se venderá mercancía sin la emisión de factura correspondiente. En caso de insistencia de parte del cliente, reportar al Director General”.

### **Secuencia de acciones:**

Se puede establecer un grupo de actividades generales para lograr tener un Manual, en el caso de una pequeña empresa de 20 personas, que no va a diseñarlo desde su inicio de operación, sino que ya es un negocio funcionando.

Esta diferencia es importante; si la empresa está empezando, tiene unos ocho o nueve integrantes y calcula crecer en unos cuantos años hasta estabilizarse en las 20 personas, puede realizarse un diseño basal que incluya una valuación

de puestos, un diseño estratégico de estructura y organigrama, así como asignarse los rangos de remuneraciones, denominación de puesto y valuación de riesgo que se reportará al Instituto Mexicano del Seguro Social, por ejemplo.

Lo más común es que una empresa pequeña que elabora un manual no lo hace desde que surge, sino cuando ya está en marcha. Por eso la siguiente secuencia de acciones está pensada para acomodar y ajustar la realidad empresarial que ya esté funcionando.

- Lo primero será realizar un **análisis de puestos**, donde se determinará qué es lo que hace cada trabajador, cómo lo hace, qué características y habilidades tiene quien ocupa el puesto y cuáles son las que debería tener.
- El dueño, dueña o la directiva debe **definir qué estructura quiere tener para su empresa**, considerando aspectos como si va a contar con apoyo interno o externo para funciones especializadas (contable, jurídica, informática, etc.), si tiene pensado crecer o diversificarse en el largo plazo y definir las actividades y decisiones que puede delegar de forma directa, entre los más importantes.

Se sugiere que en una empresa de esta dimensión no se manejen más de tres niveles jerárquicos ni que el Directos General tenga más de dos puestos a su cargo directo, para que la línea de autoridad de la organización esté suficientemente clara y compactada como para darse tiempo de consolidarse y no perder su control, lo cual es un requerimiento fundamental de la Política de Integridad.

- A partir de esa información pueden formularse **el Organigrama y las Descripciones de Puesto**, que son los elementos esenciales que se esperan ver en un **Manual de Organización**.
- Crear o adaptar la Descripción de Puesto es fundamental, pues es como pueden incorporarse varios de los elementos requeridos por la Política de Integridad:

- El perfil técnico y de valores de las personas a ocupar los puestos.
  - Las características personales que ameriten aparecer en el perfil con base en condiciones técnicas, a fin de descartar eventos de discriminación. Por ejemplo, si el puesto no puede ser ocupado por alguien que haya sido servidor público en el último año, dedicado a temas afines al puesto de la empresa, entonces hay que colocarlo en el perfil para justificar el descarte de una solicitud de empleo, esto justifica con razones técnicas la decisión y aleja la decisión de la total subjetividad presente en el evento discriminatorio.
  - Ahí se establece la obligatoriedad laboral de elementos como la conducta íntegra, la perspectiva anticorrupción y el estilo de liderazgo positivo.
  - Ahí se describen con precisión las funciones y responsabilidades de cada puesto.
- A la par se pueden ir revisando los **principales procedimientos de la empresa** y se elaboran los **diagramas de flujo** que permitan exhibir de forma clara la secuencia de acciones, los puestos involucrados y la responsabilidad y atribuciones de todos los participantes, cumpliendo con las condiciones de claridad y delimitación funcional solicitado por la norma.
- También **se redactarán las Políticas** que ayuden a la toma de decisiones ante casos específicos. Las Políticas pueden ser sobre los temas y funciones más variadas, como las Políticas de ventas, facturación, compras, atención al cliente, almacén, etc.

En cada tema hay que revisar si es necesario incorporar reglas que prevengan los actos de corrupción y en esta sección es donde puede incorporarse el apartado que describa la colección de medidas y compromisos que conforman las Políticas de Integridad.

- Por último, será importante **que el multimanual sea aprobado por el dueño o la directiva**, se establezca una **fecha para su entrada en vigor**, **se difunda a todos los integrantes y se realice la capacitación** sobre su contenido.

**Evidencias sugeridas**

Las evidencias mínimas que conviene que considere quien implementa o quien verifica o juzga este aspecto de la Política de Integridad, son:

- La **existencia del documento: “Manual de Organización y Procedimientos” o ambos por separado** o la versión más integral que se ha recomendado de: “Manual de Organización, Políticas y Procedimientos”
- La existencia del **documento donde conste la aprobación del Manual** por parte del dueño o la directiva y se establezca la fecha de su entrada en vigor.
- Que el contenido del Manual cumpla con **las cuatro condiciones mínimas solicitadas por la ley.**
- Los **acuses de recibo** que demuestren que el documento fue **entregado a cada trabajador.**
- Las evidencias de que se impartió capacitación a todos los trabajadores para darles a conocer el manual, explicarles el contenido y resolver dudas. Preferentemente **los formatos DC 3 de la STPS sobre el curso impartido.**

## 4 Políticas de Recursos Humanos

### LGRA, Artículo 25:

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

***¿Qué se necesita tener?***

**Un conjunto de reglas (políticas) que reduzcan la probabilidad de contratar a personas riesgosas para la integridad de la empresa.**

Es conveniente que la materialización de estas reglas cumpla con estas dos condiciones:

- Estén **asentadas en un documento aprobado por la directiva**, reflejando la voluntad corporativa de establecer esas reglas como una política institucional.
- Que **justifiquen las decisiones** de selección de personal con base en **razones técnicas y de perfil y no de discriminación**.

***Recomendaciones de implementación***

Se sugiere formalizar esta obligación en un documento de políticas que podría denominarse **“Políticas de Ingreso y Permanencia de Personal”**, donde se definan reglas sobre el tema.



Algunas consideraciones:

- Las Políticas de ingreso deben cubrir todo el proceso, desde la selección de personal hasta su reclutamiento y su inducción.
- Una de las principales reglas es la que expresamente prohíbe la contratación de personas que hayan sido servidores públicos durante el último año y se hayan dedicado a tareas afines al puesto concursado.
- Para la búsqueda y selección de candidatos deberán considerarse los perfiles de puesto que estén establecidos en el Manual de Organización.

Establecer en el perfil del puesto de Departamento de Tesorería que se requiere a alguien sin antecedentes de comisión de delitos patrimoniales y omitir ese requerimiento en la convocatoria de vacante envía una mala señal a la luz de las Políticas de Integridad, por ejemplo.

- Es importante señalarles a las personas candidatas, desde el principio, las políticas de integridad de la empresa, para que valoren si les conviene incorporarse a ésta. De esta forma, también la organización reduce el riesgo de contratación de personal con valores ajenos o contrarios a los institucionales.

Por ejemplo, si se van a contratar vendedores de prótesis médicas, será importante señalarles a quienes postulan que la empresa tiene prohibida la práctica de ofrecerle comisión a los médicos de los hospitales para que induzcan a los pacientes a la compra de materiales; de esta forma cada quien tendrá información completa para evaluar si su práctica profesional personal es compatible o no con la de la empresa y decidir a tiempo si solicita ingresar o no.

***Evidencias sugeridas***

Las evidencias mínimas que conviene que considere quien implementa o quien verifica o juzga este aspecto de la Política de Integridad, son:

- Un **documento que establezca las Políticas de ingreso** de personal.
- Incorporación de las Políticas al Manual de Políticas de la empresa.
- **Coincidencia** de los **perfiles contratados** con los perfiles establecidos en el **Manual de Organización**.

## 5 Canal de Denuncias, Quejas y Sugerencias.

### LGRA, Artículo 25:

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

*¿Qué se necesita tener?*

**Un canal de denuncia** con estas características:

- Al que los trabajadores puedan acceder de forma digital (correo, plataforma, aplicación), telefónica y física (papel, buzones).
- Con posibilidad de contactar a alguien para una atención personalizada.
- Que garantice la confidencialidad e integridad del denunciante.
- Que garantice el seguimiento y resolución de denuncias.
- Que cuente con un protocolo de atención de casos y un reglamento que defina las sanciones.

### **Recomendaciones de implementación**

Como un ejemplo de caso de una microempresa de 10 integrantes, bastaría tener:

- Un correo electrónico y un teléfono
- Un buzón físico.
- Un responsable del tema y quien dé seguimiento y atención a casos.
- Un protocolo que indique cómo atender los casos, estableciendo con claridad cuándo y cómo se atenderán internamente en la empresa y cuáles requerirán la decisión de la Dirección o su canalización a la autoridad.
- Un instructivo (folleto, por ejemplo) físico y/o digital donde se le explique al personal los pasos que debe seguir para presentar una denuncia o queja.

Un canal de esta dimensión puede mantenerse así en empresas incluso de hasta unos **20 o 30 integrantes**.

Se propone que este canal pueda denominarse "**Canal de Denuncias, Quejas y Sugerencias**", pues las micro y pequeñas empresas pueden aprovecharlo para otras utilidades o exigencias de otras normas como la NOM 035, el Protocolo contra el Acoso, la gestión de la Responsabilidad Social o las normas ISO.

Para **empresas con más de 50 personas** se recomienda, además:

- Incorporar más de un buzón en sitios clave de la empresa.
- **Contratar el servicio de un tercero** para que se garantice de mejor manera la protección de la identidad del denunciante y el seguimiento de casos.

- Formar o acceder a especialistas neutrales para identificar abusos y proteger los derechos del denunciado.

***Evidencias sugeridas***

Las evidencias mínimas que conviene que considere quien implementa o quien verifica o juzga este aspecto de la Política de Integridad, son:

- **Medios verificables de denuncia** (correo, teléfono, buzones, nombre del responsable de atención personal)
- **Protocolo de atención** de casos aprobado por la directiva, donde indique su entrada en vigor.
- Materiales de **difusión** colocados a la vista o entregados al personal (acuse de recibo).
- En su caso, el contrato o convenio con un tercero y **carpeta de seguimiento a casos**.

## 6 Entrenamiento y Capacitación

### LGRA, Artículo 25:

***“V Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo”***

***¿Qué se necesita tener?***

**Un Programa de Capacitación** para los integrantes que contemple:

- a) Contenidos introductorios en los procesos de inducción para los nuevos trabajadores, tanto en los materiales de apoyo didáctico, como en las cartas descriptivas de los contenidos formales de capacitación registrados ante la autoridad laboral.
- b) Conocimiento de la norma: por lo menos aspectos básicos de la legislación nacional e internacional en la materia (Responsabilidades administrativas, protección de datos personales, anticorrupción, prevención de lavado de dinero, etc.).
- c) Conocimiento de los documentos y políticas internas de la empresa: por lo menos el Manual de Organización, el Manual de Procedimientos, el Código de Conducta, las políticas generales relevantes y las Políticas de Integridad.
- d) Desarrollo de habilidades transversales (gestión de conflictos de interés, comunicación efectiva, control interno, etc.) y específicas (control de inventarios, buenas prácticas aplicadas a procedimientos, análisis de riesgos, etc.).

El Programa preferentemente incorporado al Programa de Capacitación registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

### ***Recomendaciones de implementación***

Se sugiere tratar el tema como usualmente se hace con el resto del Programa de Capacitación formal de la empresa, con sus matices específicos aplicados al tema:

#### **1. Identificación de necesidades de capacitación.**

La identificación de necesidades derivará de dos fuentes:

- El perfil de puesto de cada integrante.
- El análisis de riesgos.
- Las actualizaciones transversales del tema.
- El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que hace cada año la empresa.

Con estos elementos se puede determinar qué temas serán para todos, como las actualizaciones (una nueva ley, un requerimiento para una certificación, etc.) y qué temas se intensificarán para ciertos integrantes o determinadas áreas y funciones.

Una redacción hipotética de conclusiones derivadas de esta etapa, para una empresa de 30 integrantes, podría ser:

- “Incorporamos contenidos sobre nuestra Política de Integridad en el Manual de Inducción a la empresa y vamos a programar el curso de inducción actualizado aproximadamente cinco veces en el año.”
- “Tuvimos una actualización importante al Código de Conducta, planeamos dar a conocer los contenidos básicos sobre prevención de responsabilidades administrativas y vemos necesario también impartir formación sobre la Política de Integridad, por lo que vamos a impartir un curso de 5 horas sobre cada tema para los 30 integrantes.”
- “Como participamos en licitaciones, vamos a impartir un programa de capacitación de 15 horas en responsabilidades administrativas a las cinco personas que tienen que ver con ese proceso: la contadora, un

asistente administrativo, la encargada de seguimiento a licitaciones y los dos vendedores que tienen contacto con gobierno.”

- “Vamos a intensificar la capacitación especializada de los dos vendedores con 5 horas adicionales de entrenamiento: Taller de atención a intentos de cohecho”
- “En el análisis de riesgo nuestro almacenista dijo que los técnicos de servicio luego se llevan piezas que no devuelven ni reportan y él tiene que ajustar el inventario registrando los faltantes como merma o destrucción, pero que considera que eso es irregular. La empresa modificó el diagrama de flujo de procedimiento y agregó el llenado obligatorio de un formato y el añadido de una firma responsiva y una firma de autorización y se impartirá un curso de 5 horas a los seis técnicos de servicio sobre correcto manejo y limpieza de piezas y dar a conocer el nuevo ajuste al procedimiento.”

## **2. Elaboración y ejecución del Programa de Capacitación.**

Una vez que se tienen claros los destinatarios y los contenidos generales a impartir, se procederá a elaborar las fichas descriptivas de cada evento de capacitación.

Si la persona que hace esta labor es distinta de quien elabora el Programa de Capacitación, ambas deberán coordinarse para que las capacitaciones en integridad no se empalmen con las del resto del Programa.

Se sugiere elaborar la ficha descriptiva con base en los requerimientos legales de la STPS, pues así se ahorra esfuerzo al momento de reportar a la autoridad.

Aunque, por el número de trabajadores, esta empresa no tiene obligación de registrar su Programa de Capacitación al SIRCE (la plataforma electrónica de STPS donde deben reportarse las capacitaciones laborales) se recomienda valorar su uso, pues de esta forma genera una prueba documental de la fecha de registro de su Programa de Capacitación y de los contenidos formativos que está impartiendo.

Se sugiere que cada evento de capacitación esté soportado con:

- Lista de asistencia con firma autógrafa. Si es capacitación remota, pedir que cada uno anote su nombre en el chat e imprimir capturas de pantalla, respaldando de todos modos con la firma posteriormente en la lista de asistencia.
- Fotografías del evento.
- Material de capacitación (si lo hubiera).
- Evaluación final individual.
- Una copia de la constancia de capacitación de cada asistente, en formato válido ante la STPS (Formato DC3).

La estimación de los efectos de la capacitación sobre la conducta o condiciones hacia la integridad se revelará en el siguiente análisis de riesgos que al menos cada año se recomienda realizar.

### *Evidencias sugeridas*

Las evidencias mínimas que conviene que considere quien implementa o quien verifica o juzga este aspecto de la Política de Integridad, son:

- **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación** que indague sobre aspectos de integridad.
- **Programa de Capacitación, preferentemente registrado en el SIRCE**, que contenga formación en temas de integridad.
- Carpetas de **evidencias de cursos impartidos**.
- **Formatos DC 3 entregados y reportados a la STPS.**



## 7 Transparencia y publicidad de intereses

### LGRA, Artículo 25:

***“VII Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses”***

***¿Qué se necesita tener?***

**Un medio donde se publique un conjunto de información sobre la empresa** que le permita al público de interés de esta, la consulta para conocer a la empresa y, en particular:

- a) Puedan calcular los posibles conflictos de interés potenciales ante circunstancias o casos específicos.
- b) Puedan contar con la certidumbre suficiente para tomar decisiones de negocios en un clima de confianza.

***Recomendaciones de implementación***

Ya existen antecedentes de buenas prácticas en esta materia; una de las más importantes es la que ofrecen los principios de Gobierno Corporativo, que propone una colección de aspectos de la empresa y su dinámica de negocio que es importante publicar para que se cumpla el objetivo de la transparencia y publicidad de intereses.

De los diversos listados disponibles recomendados para corporaciones, se propone esta serie de puntos de publicación que puede cubrir satisfactoriamente una empresa mediana con al menos 100 personas:

**Sobre la empresa:**

- Su actividad, productos y servicios; que exprese con claridad qué hace o vende y el perfil de sus clientes.
- Sus objetivos y metas.
- Información básica de identidad: razón social, dirección, medios de contacto, estructura principal y ubicación de matriz y filiales.
- Sus resultados financieros.

**Sobre sus personas socias y directivas:**

- Las principales personas accionistas.
- Quienes tienen derecho a voto.
- Los altos directivos, su cualificación y sus remuneraciones.
- Si los accionistas o directivos participan en otras empresas y qué papel desempeñan.

**Sobre su estrategia relacional y de negocio:**

- Sistemas de gestión de riesgos y los más relevantes identificados.
- Su Política de Integridad.
- Pactos y Convenios de Integridad establecidos con otras empresas y el sector público.

**Sobre sus operaciones:**

- Su desempeño operativo.

- Normas o Códigos de conducta.
- Políticas de responsabilidad social y medioambientales.

Disponer esta información mínima al alcance de los públicos de interés permite que éstos puedan tomar decisiones con más confianza o advertir potenciales conflictos.

Por ejemplo, a partir de la información descrita un empresario que quiere establecer alianza comercial con otra empresa puede consultar los resultados financieros y los principales datos de desempeño operativo de la Empresa “M” y parecerle buena opción para aplicar su dinero, en términos de rendimientos, pero descubre que dos de los socios son también accionistas de la Empresa “F”, que es uno de sus principales competidores.

En este caso, una adecuada publicidad de información clave para identificar intereses y potenciales conflictos entre ellos pudo prevenir un error de negocio difícil y costoso de corregir posteriormente.

### **Para las empresas más pequeñas.**

En el otro extremo, una versión de información a publicar para empresas muy pequeñas como, por ejemplo, de 15 trabajadores, puede ser:

- Su actividad, productos y servicios.
- Sus objetivos y metas.
- Información básica de identidad: razón social, dirección, medios de contacto, estructura principal y ubicación de matriz y filiales.
- Su tiempo en el mercado.
- Si ha cambiado de dueño.
- El arraigo de sus colaboradores.
- Su Política de Integridad.
- Sus principales clientes.
- Su nivel de relación con el sector público.
- Normas o Códigos de conducta.
- Buenas prácticas laborales y medioambientales.

Como puede observarse, el tipo de información de una empresa de mínimas dimensiones va más orientada en aportar elementos para ganar la confianza del público, más que revelar intereses propios.

Para todas las empresas, pero en especial las micro y pequeñas, se recomienda considerar, desde el análisis de riesgo, los principales eventos potenciales de conflicto de interés, tanto en la dinámica interna de la organización, como en la relación con los públicos de interés.

El medio de publicación más común es un espacio digital, aunque es bueno complementar y profundizar la información a través de una publicación digital específica para ese fin y actualizarla por lo menos cada año.

### ***Evidencias sugeridas***

Las evidencias mínimas que conviene que considere quien implementa o quien verifica o juzga este aspecto de la Política de Integridad, son:

- Presencia de eventos potenciales de conflicto de interés en los tableros de análisis de riesgo.
- Tratamiento del conflicto de interés dentro del documento de Código de Conducta: definición, protocolo de respuesta ante su identificación, señalamiento claro de los canales o personas a acudir para resolver casos.
- Medio físico o digital donde se publique la información de intereses.

***Compliance y Políticas de Integridad.***  
***Con Guía breve de recomendaciones para***  
***Mipymes*** se concluyó en mayo de 2022  
Primera edición  
Derechos Reservados.  
[www.iniciativas.org.mx](http://www.iniciativas.org.mx)

**Esta Guía pretende ofrecer una introducción general al tema del Compliance, particularmente en lo que respecta a las Políticas de Integridad, pero con un especial enfoque hacia las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), que son el sector más vasto de unidades de negocio.**

**Puede serle útil a empresas de México, de Estados Unidos y de Canadá.**

A las empresas mexicanas les puede ayudar a implementar sus Políticas de Integridad, conforme la normativa vigente. A las empresas de nuestros países aliados, aunque puede servirles también como referencia conceptual sobre el tema, les puede ser especialmente útil para apoyar a sus proveedores mexicanos a establecer e interconectar las políticas de integridad mutuas que faciliten los intercambios comerciales en un mejor clima de confianza.

**This Guide aims to offer a general introduction on the topic of Compliance, particularly in regard to Integrity Policies, but with a special focus on micro, small and medium-sized enterprises (SMEs), which make up largest percentage of the business sector.**

**This can be useful to companies in Mexico, the United States and Canada.** It can help Mexican companies implement their Integrity Policies, in accordance with current regulations. For the companies of our allied countries, although it can also serve as a conceptual reference on the subject, it can be especially useful to support their Mexican suppliers in establishing mutual integrity and interconnecting policies that facilitate commercial exchanges in a better climate of trust.

It was a great opportunity and honor to have been able to develop this simple Guide in partnership with and with the support of the **United States Agency for International Development (USAID)** and the **United Nations Development Programme (UNDP) in Mexico.**