

Modelo de Política de Integridad Empresarial

Coordinación General de Vinculación con la Sociedad



FUNCIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA



ADVERTENCIA

Queda estrictamente prohibido en cualquier formato copiar, reproducir, publicar, transmitir o distribuir todo o parte del presente documento para fines distintos a éste sin previa autorización de la Secretaría de la Función Pública (SFP).





Índice general

Introducción.	4
Elementos de la política de integridad empresarial.	8
Manual de organización y procedimientos.	9
Código de conducta.	13
Sistemas de control, vigilancia y auditoría.	20
Sistema de denuncias.	27
Sistemas y procesos de entrenamiento y capacitación.	32
Política de recursos humanos.	35
Mecanismos de transparencia y publicidad.	38
Fuentes consultadas.	40



Introducción

La experiencia internacional muestra que las iniciativas de combate a la corrupción que han logrado resultados importantes han ido más allá de la esfera gubernamental; han avanzado en el desarrollo y fomento de esquemas innovadores que propician el involucramiento y corresponsabilidad de los distintos sectores de la sociedad.¹

El repertorio de acciones que reflejan un alto grado de involucramiento y corresponsabilidad de los sectores de la sociedad en el combate a la corrupción es muy variado; puede incluir desde estrategias de participación y vigilancia social, hasta modelos e instrumentos de autorregulación que disminuyan los riesgos de corrupción en el sector privado.

Los controles internos, mecanismos de gestión de riesgos y programas y políticas de integridad empresariales y/o corporativos surgen como un conjunto de procedimientos y buenas prácticas de cumplimiento normativo, que tienen como finalidad promover, impulsar y mantener una cultura ética en las organizaciones privadas.²

En este contexto, diversos instrumentos internacionales signados por el Estado mexicano, tales como la *Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales*,³ la

¹ Política Nacional Anticorrupción, *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, Ciudad de México 25 de febrero de 2020. Consultado el 6 de septiembre de 2023 en: <https://www.sesna.gob.mx/wp-content/uploads/2020/02/Pol%C3%ADtica-Nacional-Anticorrupci%C3%B3n.pdf>

² World Compliance Association, *Acerca del Compliance ¿Qué es el Corporate Compliance?* Consultado el 22 de agosto de 2023 en: [Qué es Compliance \(worldcomplianceassociation.com\)](https://www.worldcomplianceassociation.com/).

³ Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, *DOF*, Ciudad de México, 27 de septiembre de 1999. Consultado el 6 de septiembre de 2023: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4954471&fecha=27/09/1999#gsc.tab=0





*Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción*⁴ y el *Tratado entre los Estados Unidos Mexicanos, los Estados Unidos de América y Canadá*⁵ han hecho énfasis en la importancia de la participación del sector empresarial en la lucha contra la corrupción.

El primero de estos instrumentos internacionales, la *Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales* que entró en vigor desde septiembre de 1999, se enfoca en la prevención y penalización de faltas cometidas por individuos o empresas, en especial, el soborno o actos de esta naturaleza de carácter internacional.

En un acto posterior, el Grupo de Trabajo de la OCDE para la implementación de la citada Convención, en la Fase III de Evaluación⁶, recomendó a México continuar promoviendo los programas de cumplimiento normativo, éticos y de control interno en las empresas, con especial énfasis en las MIPyMES,⁷ como medidas preventivas y de detección del cohecho.

Por su parte, la *Convención Contra la Corrupción*, que tiene vigencia en México desde diciembre de 2005, centra su atención en el combate a la corrupción a partir de la cooperación multilateral entre los Estados signatarios. En específico, en su artículo 12, se establece la obligación de adoptar medidas preventivas en las entidades privadas, promoviendo la formulación de normas y procedimientos

⁴ Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (Convención Contra la Corrupción), DOF, Ciudad de México, 14 de diciembre de 2005. Consultado el 6 de septiembre de 2023: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4917325&fecha=14/12/2005#gsc.tab=0

⁵ Tratado entre los Estados Unidos Mexicanos, los Estados Unidos de América y Canadá (T-MEC), DOF, 29 de junio de 2020. Consultado el 6 de septiembre de 2023 en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595761&fecha=29/06/2020#gsc.tab=0

⁶ Phase 3 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Mexico, octubre de 2011, pág. 39. Consultado el 6 de septiembre en: http://www.programaanticorrupcion.gob.mx/web/doctos/cooperacion/convenciones/ocde/Informe_Final_Fase_III.pdf

⁷ Micro, pequeñas y medianas empresas.





encaminados a salvaguardar su integridad, incluidos códigos de conducta y uso de buenas prácticas, entre otros.

Por último, el *T-MEC*, que entró en vigor el primero de julio de 2020, señala en el artículo 27.5 que cada Estado parte deberá adoptar medidas para promover la participación de las empresas privadas según su tamaño, estructura jurídica y sector en la prevención y combate a la corrupción, específicamente controles de auditoría interna así como programas de cumplimiento interno.⁸

En el ámbito nacional, el Estado mexicano también realizó diversas reformas a la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (CPEUM) en mayo de 2015, en materia de combate a la corrupción.⁹

Posteriormente, en julio de 2016 se expidió la *Ley General de Responsabilidades Administrativas* (LGRA),¹⁰ en la cual se reconoce la corresponsabilidad tanto de los servidores públicos como de los particulares y personas morales en la prevención y combate a la corrupción.

En particular, los artículos 21 y 22 de la LGRA establecen la facultad de la Secretaría de la Función Pública (SFP) de orientar a personas físicas y morales que participen en contrataciones públicas, cámaras empresariales u organizaciones industriales o de comercio, en la implementación de

⁸ *Ibid.*, pág. 529.

⁹ Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de las Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de combate a la corrupción, *DOF*, 27 de mayo de 2015, https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5394003&fecha=27/05/2015#gsc.tab=0 (consultado el 13 de septiembre de 2023).

¹⁰ Véase: Decreto por el que se expide la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción; la Ley General de Responsabilidades Administrativas, y la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa, *DOF*, 18 de julio de 2016, https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5445048&fecha=18/07/2016#gsc.tab=0 (consultado el 30 de agosto de 2023.) y Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), consultado el 6 de septiembre de 2023 en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>



mecanismos de autorregulación que incluyan la instrumentación de controles internos y un programa de integridad que les permita asegurar el desarrollo de una cultura ética en sus organizaciones.

A su vez, en el artículo 24 se establece que las personas morales podrán ser sancionadas por actos vinculados con faltas administrativas graves, mientras que el artículo 25 postula que en la determinación de la responsabilidad de las personas morales se tomará en cuenta el establecimiento de una **política de integridad**, la cual debe contener, al menos los siguientes elementos:

- ✓ Manual de organización y procedimientos.
- ✓ Código de conducta.
- ✓ Sistemas de control, vigilancia y auditoría.
- ✓ Sistemas de denuncias.
- ✓ Sistemas y procesos de entrenamiento y capacitación.
- ✓ Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan originar un riesgo a la integridad.
- ✓ Mecanismos de transparencia y publicidad de intereses.

Una *política de integridad empresarial* posibilita a las organizaciones, identificar riesgos de corrupción, prevenirlos y así consolidar su participación en el combate y control de este mal, al mismo tiempo que genera las condiciones de ser sostenibles en el largo plazo.

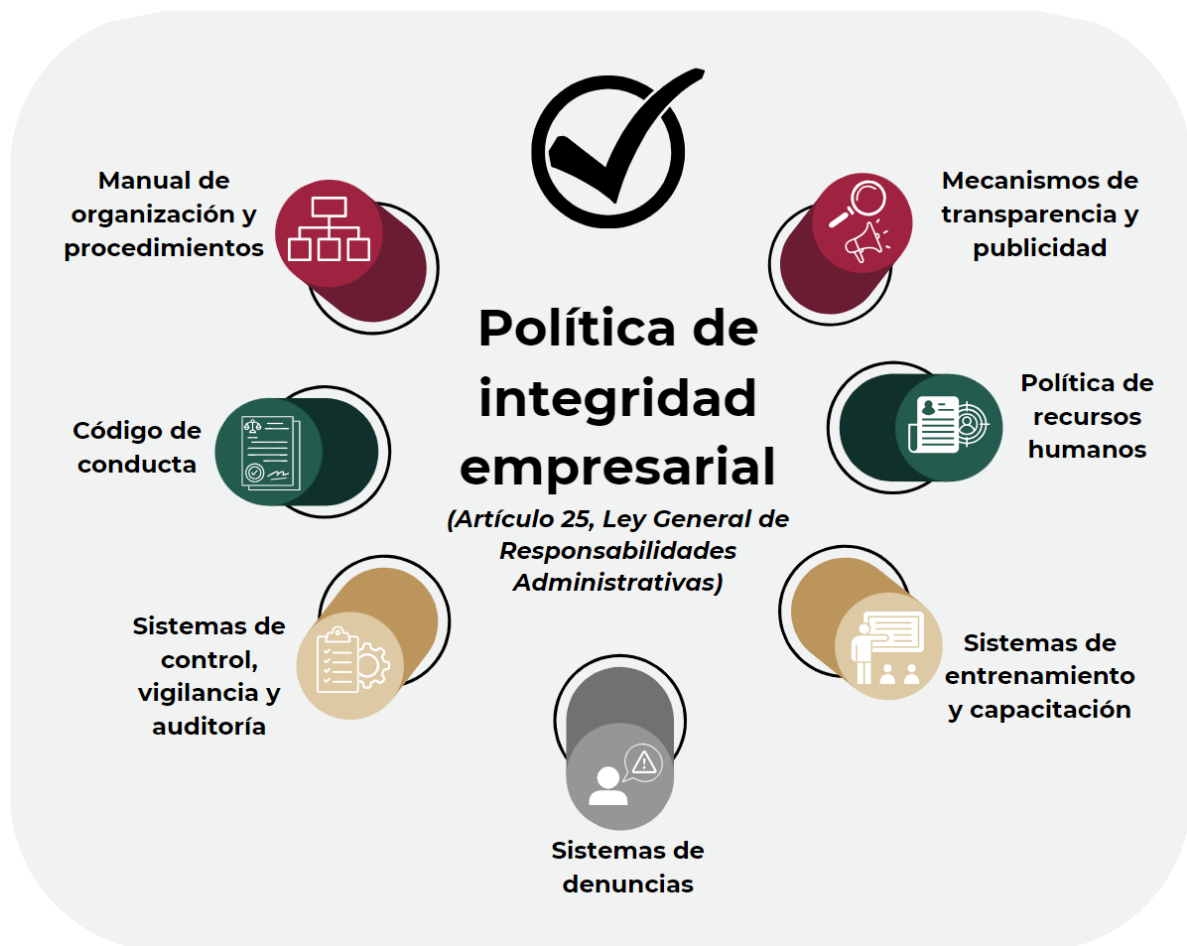
De acuerdo con lo antes expuesto y en cumplimiento de las disposiciones nacionales e internacionales antes dichas, la SFP pone a disposición del público el **Modelo de Política de Integridad Empresarial** el cual tiene como objetivo orientar a las empresas para que éstas cuenten con las herramientas básicas para el desarrollo de una política de integridad empresarial que tenga como elementos mínimos los ya señalados en el artículo 25 de la LGRA.



Elementos de la política de integridad empresarial

Figura 1

Elementos de la política de integridad empresarial



Manual de organización y procedimientos

¿Qué dice la LGRA respecto del manual de organización y procedimientos?

En su apartado *De la integridad de las personas morales*, artículo 25, fracción I, se dice lo siguiente:

“En la determinación de la responsabilidad de las personas morales a que se refiere la presente Ley, se valorará si cuenta 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 liderazgo en toda la estructura; [...]*”

Las empresas son organizaciones que están conformadas por personas, procesos ordenados y recursos que funcionan con reglas técnicas de operación, principios éticos y de conducta, así como, de estructuras organizacionales para generar bienes y servicios de forma óptima y eficiente.

En este sentido, las empresas emiten manuales de organización y procedimientos que son documentos en los cuales establecen tanto su estructura organizativa como sus procedimientos, para asegurar el funcionamiento normal y cumplimiento de sus metas y objetivos.

El establecimiento de la **estructura organizativa** ayuda a delimitar con claridad y de modo completo la jerarquía y/o relación que existe entre las diferentes áreas que conforman la empresa. También ayuda a la supervisión y coordinación de las áreas.

Generalmente, las empresas describen por medio de un organigrama su modo de organización, por las ventajas visuales y precisión que dicho recurso ofrece para establecer las relaciones entre las áreas; pero también otros instrumentos



pueden hacer visible dicha estructura, tales como una descripción, un mapa organizativo o un cuadro de áreas y responsabilidades.

Por otro lado, la descripción detallada, ordenada y secuencial de los **procedimientos** de una empresa es importante, porque mediante ésta puede asegurarse que las áreas responsables los ejecuten de la mejor manera posible.

En un manual como el descrito se identifican, analizan, representan y documentan los procedimientos de la organización empresarial de forma interrelacionada.

Es importante para establecer los procedimientos y operaciones, delimitar funciones y atribuir responsabilidades a cada área, así como describir las características de cada puesto de la empresa. Esto con la finalidad de facilitar a usuarios y usuarias del manual el entendimiento y delimitación de sus actividades diarias.

Las empresas emplean cuadros de perfiles de puesto, matrices de roles y responsabilidades, diagramas de flujo, diagramas de causa-efecto para el establecimiento de funciones y responsabilidades de cada procedimiento.¹¹

Para una cultura de la integridad empresarial, ética y transparencia en los negocios, contar con un manual de organización y procedimientos es importante por las siguientes razones:

- ✓ Delimita con claridad y de forma completa las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas.

¹¹ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), et al., *Herramienta 1. Manual para la gobernanza corporativa e integridad en los negocios*, Ciudad de México, 2020, págs. 17 y 22. Consultado en: <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/manual-para-la-gobernanza-corporativa-e-integridad-en-los-negocios>



- ✓ Establece las cadenas de mando y liderazgo de toda la estructura organizacional.
- ✓ Detecta áreas vulnerables o de alto riesgo en términos de integridad.
- ✓ Previene la comisión de actos de corrupción.
- ✓ Permite una mejor supervisión de la estructura y las operaciones de la empresa.
- ✓ Orienta al personal y las áreas de la empresa para una correcta ejecución de los procedimientos, evitando irregularidades técnicas y éticas.

Elementos mínimos del manual de organización y procedimientos

A continuación, se sugieren algunos elementos mínimos que un manual de organización y procedimientos debe incluir:

- Datos generales de identificación de la empresa: nombre o razón social, domicilio, socios, áreas, etcétera.
- Organigrama que identifique la estructura organizativa, sus divisiones, elementos de autoridad y mando, niveles de jerarquía y relación entre éstos.
- Descripción de funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y personas que integran la empresa.
- Mapa de todos los procesos de la organización.
- Glosario de términos.

Acciones para la implementación del manual de organización y procedimientos

- Contar con la aprobación y autorización de la alta dirección, o en su caso, por un responsable de área o dueño(a) de la empresa.





- Designar un área y/o una persona específica que dé seguimiento a la aplicación del manual.
- Socializar el manual con todas las personas que integren la empresa, así como con terceras personas que interactúen con ésta.
- Revisar y actualizar periódicamente el manual de organización y procedimientos para mantener su vigencia ante los cambios de la empresa.



Código de conducta

¿Qué dice la LGRA respecto del código de conducta?

En su apartado *De la integridad de las personas morales*, artículo 25, fracción II, se dice lo siguiente:

“En la determinación de la responsabilidad de las personas morales a que se refiere la presente Ley, se valorará si cuenta 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:

[...]

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; [...]”

Un código de conducta es el conjunto de reglas, criterios y lineamientos establecidos formalmente por la empresa para orientar el comportamiento ético de todas las personas que la conforman, con la finalidad de cumplir sus objetivos y prevenir riesgos que vulneren su integridad y buen desempeño.

Dado que los códigos de conducta empresariales son instrumentos que establecen una normativa dentro de la organización y para su trato con terceros, se sugiere considerar tanto las directrices y compromisos éticos, como las medidas disciplinarias y consecuencias concretas para quienes actúen de modo contrario a dicho código.

A pesar de que los códigos de conducta varían según las características específicas de las empresas, se puede encontrar una estructura mínima que ayude a comprender la naturaleza de dicho instrumento normativo. Se sugiere una distribución en tres partes del contenido: fundamentos de cultura empresarial, disposiciones normativas y mecanismos de una cultura de la denuncia.



Fundamentos de la cultura empresarial. Son los cimientos sobre los que se erige la organización, es decir, las razones que le dan identidad, propósito y modo de actuar, mediante los cuales, las personas que la constituyen se identifican y adquieren vínculos de confianza entre sí. Dentro de estos fundamentos se encuentran:

Misión. Describe el motivo primordial o razón de ser de la empresa, contestando a la pregunta *¿quiénes somos?* Dicha pregunta, puede ser contestada describiendo los objetivos generales, público al que se dirige, su función en la sociedad, tipo de empresa, tipo de producto o servicio que ofrece, etcétera.

Visión. Es la expectativa de la empresa en el mediano y largo plazo, la cual contesta la pregunta *¿cómo nos visualizamos en el futuro?* Para ésta se puede especificar hacia dónde quiere dirigirse, crecer y competir la organización.

Valores. Son los principios éticos que le dan identidad y rigen la empresa, orientando así su actuar cotidiano.

Disposiciones normativas. Además de lo anterior, es importante que se establezcan disposiciones normativas que permitan a la empresa cumplir sus objetivos y llevar a cabo sus actividades y operaciones de forma ética. Se enlistan algunas que pueda adoptar la organización:

Anticorrupción. Se sugiere que el código tenga un apartado donde se establezcan conductas que de cometerse sean un riesgo a la integridad empresarial, específicamente en materia de corrupción.

Se sugiere considerar los actos de particulares vinculados con faltas administrativas graves como las que hace referencia la LGRA:¹²

¹² LGRA, págs. 21 y 22. Consultado el 6 de septiembre de 2023 en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>



- ✓ Soborno (artículo 66).
- ✓ Participación ilícita en procedimientos administrativos (artículo 67).
- ✓ Tráfico de influencias (artículo 68).
- ✓ Utilización de información falsa y obstrucción de facultades de investigación (artículo 69).
- ✓ Colusión (artículo 70).
- ✓ Uso indebido de recursos públicos (artículo 71).
- ✓ Contratación indebida de personas ex Servidoras Públicas (artículo 72).

Otras conductas por incluir son: conflicto de intereses, competencia desleal, relación con terceras personas, pagos de facilitación, lavado de dinero y difusión indebida de información confidencial.

Ambiente laboral. Es recomendable que la empresa establezca normas claras para que el personal se conduzca de modo respetuoso y armónico. Es importante tener en cuenta la aceptación de la diversidad social, origen étnico, nacionalidad, entre otros, así como la inclusión y la igualdad de género, tal como lo establece la CPEUM en su artículo primero:

Queda prohibida toda discriminación 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.¹³

Como parte del ambiente laboral, se sugiere regular y prevenir cualquier tipo de discriminación y atención de casos de violencia laboral, acoso y hostigamiento sexual, abuso de poder y/o de funciones.

¹³ CPEUM. Consultado el 6 de septiembre de 2023 en <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>.



Igualdad de género. Es importante que se refuerce en el código de conducta un principio que promueva la igualdad de género. Podría tomarse la definición siguiente:

“Situación en la cual mujeres y hombres acceden con las mismas posibilidades y oportunidades al uso, control y beneficio de bienes, servicios y recursos de la sociedad, así como a la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, saludable y familiar.”¹⁴

Información financiera. También es importante que se cuente con algún apartado sobre los estados financieros y la contabilidad, en el que se estipule que la información sea verídica y que refleje que el funcionamiento financiero de la empresa se encuentre dentro de las regulaciones legales que le competen.

Política de regalos y entretenimiento. Otro aspecto que es deseable que la empresa establezca son las disposiciones sobre regalos y actividades de entretenimiento (invitaciones a actividades recreativas, comidas, viajes, entre otros),¹⁵ con especial énfasis tratándose de personas servidoras públicas e instituciones gubernamentales. Así, es conveniente que se determine cuáles están permitidas o establecer un protocolo para que se lleven a cabo.

Actuación con terceras personas. Determinar pautas que regulen la vinculación con terceras personas (clientes, inversionistas, proveedores(as), etcétera).¹⁶ Algunas empresas, tienen un código de conducta especial para la vinculación con terceros, otras postulan algún lineamiento dentro del mismo código, o bien,

¹⁴ Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, artículo 5, pág. 2. Consultado el 6 de septiembre de 2023 en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH.pdf>

¹⁵ PNUD, et. al. *Herramienta 2. Guía para establecer el Código de Conducta*, Ciudad de México, 2022, pág. 15. Consultado en: <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/guia-para-establecer-el-codigo-de-conducta>

¹⁶ *Ibidem*.



celebran compromisos donde se estipula la sujeción a los valores y principios que promueve.

Establecer disposiciones para la actuación con terceras personas es importante porque rige no sólo su vinculación con clientes o proveedores, sino, en ciertos casos, con las distintas instancias de gobierno.

De igual manera, se recomienda establecer una serie de requisitos para el trato con terceras y un análisis de riesgos que aseguren el mantenimiento de los estándares de integridad.

Cultura de la denuncia. Para finalizar se sugiere incluir los mecanismos para promover una cultura de la denuncia, es decir, los medios y estrategias que generen un clima de confianza entre todas las personas que integran la empresa y terceras personas para que puedan denunciar conductas contrarias a la normativa de la empresa o a la legislación aplicable. Para ello, se sugiere tomar en cuenta tres aspectos:

Medidas preventivas. Se refiere a un apartado en el código de conducta que estipule medidas para prevenir conductas irregulares. Los mecanismos pueden ser:

- Capacitaciones.
- Talleres.
- Cláusulas de confidencialidad.
- Esquemas de gestión de riesgos.

Medidas disciplinarias. Parte indispensable de un código de conducta es el establecimiento con claridad de consecuencias disciplinarias concretas para quienes infrinjan la normativa interna o la legislación aplicable.

En algunos casos, la ejecución de medidas disciplinarias ejemplares puede funcionar como una acción preventiva a actos irregulares, al mostrar las



consecuencias de proceder de manera contraria a las reglas internas como a la legislación mexicana aplicable.

Canales de denuncia. Son las vías por las cuales se reciben y gestionan las denuncias. Están abiertas al público en general.

Elementos mínimos del código de conducta

En seguida, se recomienda tomar en cuenta algunos elementos mínimos que se incluyen en un código de conducta

- Objetivos, ámbito de aplicación, misión, visión.
- Declaración de principios y valores éticos.
- Marco jurídico indicando la normativa que le es aplicable.
- Tratamiento de la información confidencial y reservada.
- Apartado de ambiente laboral.
- Medidas anticorrupción.
- Información financiera.
- Política de regalos y entretenimiento.
- Actuación con terceras personas.
- Medidas preventivas.
- Medidas disciplinarias.
- Canales de denuncia.

Acciones para la implementación del código de conducta

- Contar con la aprobación y autorización de la alta dirección, o en su caso, por un responsable de área o dueño(a).
- Designar un área y/o una persona específica que dé seguimiento a la aplicación del código de conducta, o integrar un comité de ética.





- Socializar el código con todas las personas que integren la organización, así como con terceras personas que interactúen con esta.
- Comprobar que todo el personal firme su adhesión al código de conducta.
- Revisar y actualizar periódicamente el código de conducta para mantener su vigencia ante los cambios de la empresa.
- Redactar con un lenguaje sencillo y de fácil lectura.



Sistemas de control, vigilancia y auditoría

¿Qué dice la LGRA respecto de los SCVA?

En su apartado *De la integridad de las personas morales*, artículo 25, fracción III, se dice lo siguiente:

“En la determinación de la responsabilidad de las personas morales a que se refiere la presente Ley, se valorará si cuenta 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:

[...]

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 [...].”

Con motivo de su actividad económica diaria, las organizaciones empresariales se enfrentan a distintos riesgos, que de materializarse pueden afectar negativamente su funcionamiento. Para prevenir y contrarrestar estos efectos dañinos, usualmente se adoptan medidas de control interno que les permiten establecer una gestión de dichos riesgos.

A su vez, la empresa monitorea las medidas de control de riesgos con la finalidad de que pueda determinar si estas han funcionado o no, o bien, si es momento de modificarlas. En un aspecto más desarrollado, las organizaciones se apoyan de procesos de auditoría o revisión de sus mecanismos de control y monitoreo, tanto internos como externos, ya sea para corroborar sus resultados, para captar errores que no se pudieron detectar o simplemente para tener más seguridad de sus procesos.

Todas estas actividades y procedimientos que realiza y aplica la empresa para administrar sus riesgos conforman sus *sistemas de control, vigilancia y auditoría* (SCVA). En términos de integridad, es importante que estos sistemas, que



generalmente ya tienen las empresas, puedan orientarse hacia los riesgos de corrupción.

Tomando en cuenta lo anterior, para fines de este modelo, se conciben como SCVA a todos los instrumentos y procedimientos con los que cuenta la empresa para realizar una gestión de riesgos éticos y a la integridad, con la finalidad de prevenirlos, mitigarlos o eliminarlos, así como a las estrategias de revisión y evaluación constante de su política de integridad.

Existen múltiples métodos de gestión de riesgos, no obstante, hay unos procesos que son generalmente aceptados por instituciones y empresas,¹⁷ los cuales, pueden ayudar a implementar y aplicar los SCVA. En seguida se explican brevemente estos procesos.

Identificación de riesgos. La noción de riesgo siempre está asociada a la posibilidad de un daño,¹⁸ por lo que es una tarea primordial para la empresa su identificación, en particular, los riesgos éticos y de corrupción a los que se enfrenta.

Para la identificación de los riesgos se debe efectuar un análisis de los procedimientos de la empresa para detectar áreas proclives a corrupción

¹⁷ El método de gestión de riesgos generalmente aceptado es el que define *The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission* o COSO. Para profundizar en este aspecto, véase C. Martínez García, *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Madrid: Instituto de Ciencias del Seguro y Fundación MAPFRE, 2009. Disponible en: <https://app.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/gestion-integral-de-riesgos-corporativos-como-fuente-de-ventaja-competitiva-cultura-positiva-del-riesgo-y-reorganizacion-estructural.pdf>.

¹⁸ En la literatura, un riesgo generalmente es un evento cuantificable y medible, que se obtiene por la multiplicación de dos magnitudes, su probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto negativo: riesgo = probabilidad * impacto. Véanse: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), *Pilares de integridad empresarial*, Ciudad de México, 2023, págs. 60-61. Consultado en: [Diez Pilares de Integridad Empresarial \(imco.org.mx\)](https://www.imco.org.mx); PNUD, et al., *Protocolo de análisis de riesgos*, Ciudad de México, 2018, pág. 18. Consultado en: [ProtocoloAna_lisisRiesgos.pdf \(www.gob.mx\)](https://www.gob.mx/ProtocoloAna_lisisRiesgos.pdf)



determinando el impacto y la probabilidad de ocurrencia, para lo cual puede hacer uso de los mecanismos del manual de organización y procedimientos.

En suma, la identificación de riesgos éticos y a la integridad es una actividad de investigación y análisis de los posibles daños que se enfrenta la empresa debido a su actividad diaria.

Evaluación de riesgos. Una vez identificados los riesgos éticos y a la integridad a los que se enfrenta la empresa, es recomendable asignarles una valoración. Un modo de evaluación recomendado se encuentra en el *Protocolo de análisis de riesgos*,¹⁹ en el cual se señala como riesgo inherente:

“[...] el riesgo propio de las actividades y los servicios que presta la empresa, que exceden los controles o mecanismos de prevención existentes. [...] El impacto: se refiere a las consecuencias que deberá enfrentar la empresa en caso de que se materialice el riesgo. En el caso del riesgo de cumplimiento o de corrupción, estas consecuencias pueden ser la pérdida financiera por posibles sanciones impuestas por la autoridad o el daño a la reputación, que se traduce en falta de credibilidad y pérdida de confianza de clientes y/o proveedores. [...] La probabilidad: se refiere a la posibilidad de que se produzca el evento de riesgo, sin tomar en consideración los controles o mecanismos de prevención existentes. Para medir esta probabilidad se utilizan criterios de “frecuencia”, es decir, el número de veces que se ha materializado el riesgo en un periodo determinado en el pasado, o criterios de “factibilidad”, es decir, la expectativa de que se materialice en el futuro. La combinación de ambos parámetros dará como resultado un determinado nivel de riesgo.”²⁰

¹⁹ PNUD, et al., *ibid.*

²⁰ *Ibid.*, pág. 16.



La evaluación de los riesgos determinará la estrategia que se emprenderá por la empresa para afrontarlos con base en una escala de: altos, medianos o bajos.

Establecimiento de controles de riesgos. Identificados y evaluados los riesgos inherentes, el paso siguiente sugerido es la implementación de controles para mitigarlos, prevenirlos, evitarlos o eliminarlos.

En general, las empresas tienen múltiples controles que pueden ir, desde una simple hoja donde se lleve la frecuencia con la que suceden eventos negativos hasta todo un sistema o ambiente de control. Independientemente del grado de desarrollo de los mecanismos de control, es evidente que su implementación debe reducir ya sea la frecuencia o el impacto de los riesgos.

En este sentido, algunas metodologías sugieren la determinación de los riesgos residuales, los cuales dan cuenta de la posición activa de las empresas, pues consideran los efectos atenuantes de los controles. Con base en lo anterior, se define un riesgo residual como aquel:

“[...]que persiste aún con la aplicación de controles. Es aquél al que realmente se enfrenta la empresa.”²¹

Con los riesgos inherentes y residuales, la empresa puede priorizarlos y detectar áreas vulnerables para darles atención preferente.

Monitoreo de controles. Se refiere a la actividad de vigilancia que realiza la empresa de sus controles de riesgo con la finalidad de estimar su eficacia, o bien, determinar qué tanto ha servido la aplicación de medidas de control para reducir la frecuencia o el impacto de un posible evento dañino.

Si los controles son efectivos, tienden a reducir los riesgos a la integridad, mientras que, si no lo son, la estrategia de la empresa es modificarlos. Para el

²¹ *Ibid.*, pág. 17.

monitoreo de controles se puede implementar lo siguiente: lista de evaluación de riesgos de integridad y cumplimiento, mecanismos de control, identificar o designar a una persona o área responsable y frecuencia de aplicación.

Revisar y auditar los estándares de integridad. Para aumentar los niveles de confianza en su control interno, las empresas usualmente se ayudan de auditorías tanto externas como internas.

Las auditorías son procesos de revisión, validación y verificación detallada de procedimientos e información, las cuales generan recomendaciones para mejorar, modificar o cambiar estrategias, medidas de control o procedimientos.

De este modo, no sólo la gestión de riesgos sino también los estándares de integridad pueden ser auditados.²² Dicha auditoría, puede ser llevada a cabo por la empresa, o bien, si sus recursos lo permiten, solicitarla de un ente externo.

Si la empresa desea realizar una auditoría, debe tomar en cuenta lo siguiente: período de inspección, responsable de la auditoría, duración, número de revisiones, objetivo de la revisión, resultados y recomendaciones.

Planes de acción. Con los resultados del monitoreo de controles y las recomendaciones de auditoría, la empresa ya tiene elementos para saber si sus estrategias de control han funcionado o no. Si existen áreas de oportunidad puede diseñar un plan o programa de acción en general o enfocado en áreas o procedimientos con mayor nivel de riesgo o con mayor número de recomendaciones de auditoría.

²² Se sugiere considerar como estándar mínimo de integridad empresarial, los criterios y elementos estipulados en la política de integridad del artículo 25 de la LGRA.



Para los planes de acción, la empresa puede tomar en cuenta un tiempo determinado de aplicación, así como encomendar a una persona o área que las realice.

Es indispensable que estas acciones, resultados y recomendaciones de monitoreo y auditoría de los estándares y riesgos a la integridad sean transparentadas a las personas que integran la empresa para generar un clima de confianza, modificar y mejorar el rumbo de las acciones de control.

Figura 2



Elementos mínimos para los sistemas de control, vigilancia y auditoría

A continuación, se sugieren algunos elementos mínimos que incluyen los SCVA:

- Matriz de resultados de autoevaluación de riesgos.
- Mapa de riesgos.
- Mecanismos de control de riesgos.
- Mecanismos de monitoreo de controles.
- Plan de auditorías.
- Plan de acción.

Acciones para la implementación de los sistemas de control, vigilancia y auditoría

- Contar con la aprobación y autorización de la alta dirección, o en su caso, por un responsable de área o dueño(a).
- Designar área o persona específica que dé seguimiento a la aplicación del SCVA.
- Revisar y actualizar de forma periódica los SCVA para que puedan adaptarse a los estándares de integridad.
- Elaborar informes de resultados de la auditoría en que se incluyan las recomendaciones tanto preventivas como correctivas.
- Dar seguimiento a la debida atención de las recomendaciones preventivas y correctivas formuladas en las auditorías.



Sistema de denuncias

¿Qué dice la LGRA respecto del sistema de denuncias?

En su apartado *De la integridad de las personas morales*, artículo 25, fracción IV, se dice lo siguiente:

“En la determinación de la responsabilidad de las personas morales a que se refiere la presente Ley, se valorará si cuenta 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:

[...]

- 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; [...]*”

Como las empresas son organizaciones que tiene principios éticos y de conducta interno y a su vez están reguladas por la legislación mexicana aplicable, es necesario que éstas tengan canales de denuncias para que las personas que la conforman, así como terceros con los que tengan relación, puedan informar cuando existen irregularidades o actividades ilícitas.

También es importante que sean claros los criterios de la organización empresarial para determinar los procesos disciplinarios, consecuencias concretas y/o canalización a autoridades competentes si lo amerita la denuncia.

Las empresas, además, suelen emplear protocolos de atención a víctimas y de confidencialidad de datos personales, con la finalidad de generar un ambiente de confianza interior para que funcionen los canales que ésta implementa.

Con base en lo anterior, se entiende como un sistema de denuncias al conjunto de medios, procedimientos y protocolos con los que cuenta la empresa para la recepción, tratamiento y determinación de denuncias sobre conductas que



representen faltas e infracciones a la normativa interna o a la legislación aplicable y que se ponen a disposición del personal, así como del público en general.

El funcionamiento de los sistemas de denuncias puede estar constituido por etapas sucesivas que aseguren que una denuncia va a ser atendida de forma adecuada. A continuación, se sugieren unas etapas esenciales de dicho proceso de atención:

Recepción. El primer paso recomendable es establecer un canal o canales mediante los cuales, la empresa pueda recibir las denuncias. Estas líneas de contacto pueden ser desde una oficialía de partes con recepción física, o bien, contar con medios virtuales o a distancia como cuenta de correo electrónico, número telefónico, plataforma web, entre otros.

Es importante que estas líneas de contacto o canales de denuncia sean públicas y accesibles, tanto a las personas que conforman la empresa, como a las terceras partes que se involucren con ésta.

Registro. Mediante sus líneas de contacto la empresa recibe las denuncias, a las cuales, se recomienda registrar y asignar un folio para su control interno y documentación.

Investigación. Una vez registrada la denuncia, se realiza un proceso de indagación y análisis de pruebas sobre la presunta falta.

En primer lugar, se establece un criterio de clasificación de denuncias, el cual puede considerar la fuente (personal interno o terceras personas), la normativa infringida, el riesgo que represente a la empresa (alto, mediano o bajo), entre otros aspectos que se ajustan a las necesidades de la empresa.

Después, la empresa recaba la evidencia e información tanto de la persona denunciante como de la denunciada, según su criterio establecido. Se dicta un periodo para presentar dichas pruebas, así como para aclaraciones y quejas.



Determinación. Una vez que se han investigado y documentado las manifestaciones correspondientes a la denuncia y transcurrido el periodo dado a las personas involucradas, la empresa debe analizar la información y llegar a una resolución.

La resolución de la investigación determinará sobre la comisión de alguna falta, en caso de que sea respecto de alguna obligación de carácter interno, se derivarán las medidas a tomar por la empresa, con base en el código de conducta. Dichas medidas pueden ser preventivas o correctivas.

Paralelo a la investigación interna, en caso de que se tengan elementos sobre la probable comisión de alguna falta administrativa o hecho de corrupción, la empresa deberá presentar la denuncia correspondiente ante las autoridades competentes conforme a la legislación aplicable.

Confidencialidad de datos personales. En todas las etapas del tratamiento de las denuncias, la empresa deberá garantizar la protección y confidencialidad de los datos personales de quienes resultan involucrados(as).

Atención a víctimas. La empresa podrá establecer medidas de protección a denunciantes y a víctimas de faltas e irregularidades. Estas medidas pueden ser desde una guía de acompañamiento y garantías de anonimato hasta asesoría jurídica y psicológica.

En la figura 3, se presentan estas etapas sugeridas para dar atención y seguimiento a las denuncias que son internas a la empresa.



Figura 3

Canales de denuncia externos. Una recomendación final es la referente a los canales de denuncia exteriores a la empresa.

Pues, si bien un sistema de denuncias interno supone un ejercicio que busca establecer mecanismos de identificación y control de riesgos a la integridad de manera voluntaria, esto no implica que su operación sustituya o tenga un rango superior al de la normativa aplicable.

En este sentido, es deseable que la empresa se apoye de canales externos, es decir, que promueva y socialice en su interior líneas de contacto de autoridades competentes en donde las personas que la conforman o las que tienen relación



con esta puedan denunciar actos o irregularidades vinculados con la organización.

Elementos mínimos de un sistema de denuncias

A continuación, se sugieren algunos elementos mínimos que se incluyen en el sistema de denuncia:

- Canales o vías para la recepción de denuncias.
- Mecanismo de registro de las denuncias.
- Procedimientos de investigación de posibles faltas al código de conducta o normativa aplicable.
- Mecanismos de atención a víctimas y confidencialidad de datos personales.
- Mecanismos de canalización a autoridades competentes.

Acciones para la implementación de un sistema de denuncias

- Contar con la aprobación y autorización de la alta dirección, o en su caso, por un responsable de área o dueño(a).
- Designar área y/o persona específica que dé seguimiento a las denuncias para garantizar la imparcialidad en los casos.
- Revisar y actualizar de forma periódica el sistema de denuncias para que puedan adaptarse a los estándares de integridad.
- Garantizar en todas las etapas de tratamiento de denuncias el respeto a los derechos humanos.
- Implementar canales de denuncia públicos y accesibles.
- Imponer medidas disciplinarias conforme al código de conducta.



Sistemas y procesos de entrenamiento y capacitación

¿Qué dice la LGRA respecto del sistema de entrenamiento y capacitación?

En su apartado *De la integridad de las personas morales*, artículo 25, fracción V, se dice lo siguiente:

“En la determinación de la responsabilidad de las personas morales a que se refiere la presente Ley, se valorará si cuenta 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:

[...]

- V. Sistemas adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo; [...]*”

Las empresas son organizaciones que tienen la capacidad de generar y mejorar habilidades, conocimientos y experiencias tanto del personal que emplean, como de las personas con las que tienen una relación.

Con el objetivo de incrementar la producción, de mejorar los productos o servicios que ofrece o de adaptarse a nuevos contextos, las empresas se ven en la necesidad de impulsar activamente esta capacidad mencionada, mediante procesos de entrenamiento y capacitación. Así, todos los medios con los que cuenta la empresa para generar estos procesos de enseñanza-aprendizaje constituyen su sistema de capacitaciones.

Es importante que este sistema y los procesos de capacitación y entrenamiento de la empresa estén enfocados a promover la integridad empresarial en general, y en particular, al contenido de su política de integridad.

En este sentido, el sistema de capacitaciones y entrenamiento es de utilidad porque con él la empresa puede implementar de forma efectiva cada uno de los elementos de la política de integridad, ayudando en su comprensión y práctica en situaciones cotidianas.



Los procesos de capacitación y entrenamiento son vías de contacto de la empresa con su personal, por lo que no sólo se enseña la aplicación de la integridad empresarial, sino que disipan y atienden dudas.

El desarrollo de una cultura de la integridad desde la capacitación y el entrenamiento puede considerar algunas estrategias y actividades que se llevan a cabo en las empresas. En lo inmediato, se sugieren algunas de estas acciones.

Diseño de contenidos. El contenido de las capacitaciones y entrenamientos tendría como ámbito general los aspectos claves de la integridad empresarial, respondiendo preguntas como: ¿qué es?, ¿para qué sirve?, ¿cómo se aplica?, etcétera.

En un alcance más específico, podría enfocarse en los tópicos de los programas y políticas empresariales, teniendo especial énfasis, en la legislación mexicana, es decir, los artículos 21, 22, 24 y 25 de la LGRA. En esta misma idea, también podría contener las faltas administrativas graves (artículos 66 al 72 de la LGRA), así como las sanciones por faltas a particulares (artículos 81 al 83 de la LGRA).

El contenido debe ser sencillo y de fácil entendimiento, tratando de vincularlo con la práctica y las situaciones cotidianas de la empresa.

Establecimiento de un plan o cronograma de capacitaciones. La implementación de un cronograma ayuda a que la empresa logre comprometerse a realizar las capacitaciones de forma regular y periódica en materia de integridad y estrategias anticorrupción.

Uso de modelos interactivos de enseñanza. Dado que se trata de capacitaciones y entrenamiento, es importante que el contenido sea transmitido de forma interactiva, fomentando la participación y retroalimentación de quienes serán parte de la capacitación.



Fomentar un contexto y ambiente de integridad. Es deseable que la empresa tenga por objetivo generar un ambiente de integridad mediante capacitaciones y entrenamientos, en el cual se promuevan los valores y principios que ésta ha declarado, además de generar vínculos de confianza interna. Así pues, se sugiere que se planeen materias o asignaturas de integridad que sean parte de la formación básica de la empresa.

Elementos mínimos de un sistema de capacitaciones

En seguida, se recomienda tomar en cuenta algunos elementos mínimos que se incluyen en un sistema de capacitaciones:

- Contenidos en materia de integridad empresarial y anticorrupción.
- Cronograma de capacitaciones.
- Programa de capacitaciones sobre los elementos de política de integridad empresarial.
- Mecanismos de evaluación.

Acciones para la implementación de un sistema de capacitaciones

- Contar con la aprobación y autorización del plan de capacitaciones por parte de la alta dirección, o en su caso, por un responsable de área o dueño(a).
- Designar área o persona específica que dé seguimiento al sistema de capacitaciones.
- Revisar y actualizar de forma periódica los contenidos, planes y programas de capacitación.
- Llevar un registro de asistencia de capacitaciones.
- Difundir la invitación a las capacitaciones.
- Priorizar áreas vulnerables o de alto riesgo a la integridad.



Política de recursos humanos

¿Qué dice la LGRA respecto de la política RRHH?

En su apartado *De la integridad de las personas morales*, artículo 25, fracción VI, se dice lo siguiente:

*“En la determinación de la responsabilidad de las personas morales a que se refiere la presente Ley, se valorará si cuenta 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:
[...]*

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; [...]*”

Las empresas establecen parámetros y formulan estrategias de selección y reclutamiento que se ajustan a los perfiles de personas con las habilidades, los conocimientos y las experiencias deseables. La política de recursos humanos (RRHH) es precisamente la formalización de estas directrices para buscar perfiles idóneos según los requerimientos técnicos y operativos de la organización.

Es importante señalar que los riesgos a la integridad no están vinculados con algún motivo discriminatorio, por lo que la política de RRHH que implemente la empresa tendría que considerar tanto los riesgos a la integridad, como el respeto absoluto de los derechos humanos y la diversidad social, evitando a toda costa la discriminación.

Por lo tanto, la política de RRHH pretende evitar la incorporación de personal que pueda representar un riesgo a la integridad empresarial, pero en ningún caso autorizará la discriminación de persona por algún motivo.



Además de los criterios y las estrategias de selección y reclutamiento, las políticas de RRHH suelen tener otros elementos, tales como desarrollo profesional, estrategias de integridad, entre otros. En razón de esto, a continuación se sugieren algunos recursos que pueden ayudar a diseñar y aplicar una política de esta índole.

Criterios de selección. Se refiere al establecimiento de parámetros y pautas que la empresa diseña y elabora con base en las necesidades técnicas y operativas de su forma organizativa para orientar la gestión del personal, desde describir las características específicas de cada perfil hasta tener cláusulas más generales que ayuden a encontrar a las personas idóneas para cada puesto.

Proceso de reclutamiento. Establecer mecanismos de manera ordenada para la selección del personal de nuevo ingreso con la finalidad de garantizar la imparcialidad y objetividad de la selección. Para los cuales se sugieren las siguientes etapas:

- ✓ Planificación.
- ✓ Publicación de la vacante.
- ✓ Revisión y evaluación de los perfiles.
- ✓ Entrevistas.
- ✓ Selección.

Desarrollo profesional. También las políticas de RRHH contemplan el crecimiento profesional de su personal, por medio de la promoción de procesos de formación y capacitación provenientes tanto de fuentes internas como de fuentes externas.

Estrategias de integridad. Por último, podrían postularse en la política de RRHH, estrategias en relación con la gestión del personal que puedan procurar la cultura de la integridad, por ejemplo: 1) establecer controles de integridad al personal, 2) esquemas de reconocimiento e incentivos orientados al cumplimiento y



aplicación de la política de integridad, 3) promover la certificación y capacitación en materia de integridad, entre otros.

Elementos mínimos de una política de RRHH

A continuación, se recomienda tomar en cuenta algunos elementos mínimos que se incluyen en una política de RRHH:

- Mecanismos de selección y promoción de personal.
- Prácticas de contratación no discriminatorias.
- Evaluaciones y sus requisitos.
- Estrategias para evitar la incorporación de personas que puedan constituir un riesgo de integridad a la empresa.

Acciones para implementar una política RRHH

- Contar con la aprobación y autorización de la política de RRHH por parte de la alta dirección, o en su caso, por un responsable de área o dueño(a).
- Designar área o persona específica que dé seguimiento a la política de RRHH.
- Revisar y actualizar de forma periódica la política de RRHH.
- Difundir las vacantes.
- Transparentar los criterios de selección de personal.



Mecanismos de transparencia y publicidad

¿Qué dice la LGRA respecto de los mecanismos de transparencia y publicidad?

En su apartado *De la integridad de las personas morales*, artículo 25, fracción VII, se dice lo siguiente:

“En la determinación de la responsabilidad de las personas morales a que se refiere la presente Ley, se valorará si cuenta 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:

[...]

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

Las empresas también participan en los procesos de transparencia y rendición de cuentas al publicar información de interés general que pueda dar una idea de su compromiso con estrategias de combate a la corrupción.²³

La transparencia no sólo puede aportar información de interés público, sino también conlleva beneficios para la empresa, tales como el fortalecimiento con sus grupos de interés, un acercamiento a los mercados globales, la mejora de la reputación y la atracción de capitales e inversión.²⁴

De este modo, se pueden entender como mecanismos de transparencia y publicidad a todos los medios de acceso a la información con los que cuenta la empresa para comunicar y difundir voluntariamente sus intereses o cualquier dato de interés público generados con motivo de su actividad y operación.

En términos de este documento, la información que puede ser transparentada es la relacionada con la política de integridad, según el artículo 25 de la LGRA, es

²³ IMCO, *op. cit.*

²⁴ *Ibidem.*



decir, el manual de organización y procedimientos, el código de conducta, los SCVA, el sistema de denuncias, el sistema y procesos de capacitación y entrenamiento y la política de RRHH.

Además, es conveniente que la empresa publique una declaración de intereses donde exprese formalmente sus vínculos con personas servidoras públicas e instituciones de gobierno, así también, si recibe beneficios o apoyos del gobierno, o cualquier relación con entes públicos.

Las empresas también suelen transparentar y publicar lo siguiente: visión, misión y valores que fomentan, intereses, los servicios o productos que ofrece, así como información de carácter financiero, entre otra información.

Acciones para implementar los mecanismos de transparencia y publicidad

- Designar un área o persona específica que se encargue de implementar estos mecanismos y asegurarse de que la información sea correcta y verídica.
- Contar con la aprobación y autorización de la alta dirección, un área especializada o dueño(a) de la empresa que avale la información pública.
- Actualizar y revisar de forma periódica la información pública.
- Establecer uno o varios medios a través de los cuales se comuniquen la información, como puede ser, una página web, folletos, cuentas de correo electrónico, entre otros.
- Publicar la política de integridad de la empresa.



Fuentes consultadas

Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos del Padrón y del Distintivo de Integridad Empresarial de la Secretaría de la Función Pública, *DOF*, 9 de noviembre de 2023. Consultado en:

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5670892&fecha=09/11/2022#gsc.tab=0

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Consultado en

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, *DOF*, Ciudad de México, 14 de diciembre de 2005. Consultado en:

https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4917325&fecha=14/12/2005#gsc.tab=0

Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, *DOF*, Ciudad de México, 27 de noviembre de 1991. Consultado en:

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4954471&fecha=27/09/1999#gsc.tab=0

Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de combate a la corrupción, *DOF*, 27 de mayo de 2015,

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5394003&fecha=27/05/2015#gsc.tab=0

Decreto por el que se expide la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción; la Ley General de Responsabilidades Administrativas, y la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa, *DOF*, 18 de julio de 2016,

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5445048&fecha=18/07/2016#gsc.tab=0

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), *Pilares de integridad empresarial*, Ciudad de México, 2023. Consultado en: [Diez Pilares de Integridad](#)





[Empresarial \(imco.org.mx\)](http://imco.org.mx)

Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA). Consultado en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. Consultado en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH.pdf>

Martínez García, C., *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Madrid: Instituto de Ciencias del Seguro y Fundación MAPFRE, 2009. Consultado en: <https://app.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/gestion-integral-de-riesgos-corporativos-como-fuente-de-ventaja-competitiva-cultura-positiva-del-riesgo-y-reorganizacion-estructural.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), United Nations Office on Drugs and Crime y Banco Mundial, *Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento. Manual para Empresas*, 2013. Consultado en: [Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf \(unodc.org\)](http://unodc.org/etia/etia-antirrupcion-elementos-cumplimiento.pdf)

Phase 3 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Mexico, octubre de 2011, pág. 39. Consultado el 6 de septiembre en: http://www.programaanticorrupcion.gob.mx/web/doctos/cooperacion/convenciones/ocde/Informe_Final_Fase_III.pdf

Política Nacional Anticorrupción (PNA), *Diario Oficial de la Federación* (DOF), Ciudad de México 25 de febrero de 2020. Consultado en: <https://www.sesna.gob.mx/wp-content/uploads/2020/02/Pol%C3%ADtica-Nacional-Anticorrupci%C3%B3n.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Business Integrity Initiative y Foreign, Commonwealth & Development Office, *Herramienta 1. Manual para la gobernanza corporativa e integridad en los negocios*, Ciudad de México, 2020. Consultado en: <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/manual-para-la-gobernanza-corporativa-e-integridad-en-los-negocios>





Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Business Integrity Initiative y Foreign, Commonwealth & Development Office, *Herramienta 2. Guía para establecer el Código de Conducta*, Ciudad de México, 2022. Consultado en: <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/guia-para-establecer-el-codigo-de-conducta>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Secretaría de la Función Pública (SFP), *Protocolo de análisis de riesgos*, Ciudad de México, 2018. Consultado en: [ProtocoloAnalisisRiesgos.pdf \(www.gob.mx\)](https://www.gob.mx/ProtocoloAnalisisRiesgos)

Recomendación del Consejo para Fortalecer la Lucha Contra el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, 26 de noviembre de 2009, pág. 25. Consultado el 6 de septiembre de 2023 en: <https://embamex.sre.gob.mx/republicacheca/images/AVISOS/2018/Convencion-Anticorruptin-OCDE-ESP.pdf>

Tratado entre Estados Unidos de Mexicanos, Estados Unidos de América y Canadá, DOF, 29 de junio de 2020. Consultado en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595761&fecha=29/06/2020#gsc.tab=0

World Compliance Association, *Acerca del Compliance ¿Qué es el Corporate Compliance?* Consultado en: [Qué es Compliance \(worldcomplianceassociation.com\)](https://www.worldcomplianceassociation.com/).





Ciudad de México, a los veintiocho días del mes de noviembre de dos mil veintitrés. La Coordinadora General de Vinculación con la Sociedad de la Secretaría de la Función Pública aprueba el “Modelo de Política de Integridad Empresarial”, que el encargado de despacho de la Coordinación de Vinculación Empresarial sometió a su consideración, con fundamento en los artículos 4, fracción VI, 7, apartado G, fracción II, 10, fracción IV, 13, fracción XIX, 15, fracción II, 16, fracción IX, inciso a, 175, fracciones III, IV, V y IX y 178, fracción III, inciso f), del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.

Propone	Aprueba
Pablo Villarreal Salazar Encargado de despacho de la Coordinación de Vinculación Empresarial	Dálida C. Acosta Pimentel Coordinadora General de Vinculación con la Sociedad



