

H E R R A M I E N T A 5

# Autodiagnóstico para identificar, analizar y mitigar riesgos de corrupción



Foreign, Commonwealth  
& Development Office






## **Derechos Reservados © 2020**

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. 00120129 "Fortalecimiento de las capacidades de las PYMES para identificar y combatir riesgos de corrupción en México" que forma parte de la Iniciativa por la Integridad en los Negocios (BII). El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones del Gobierno de Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte ni del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Directiva o de sus Estados Miembros.

Esta publicación fue posible gracias al apoyo del Gobierno del Reino Unido por medio del Departamento de Desarrollo Internacional (DFID), el Departamento de Comercio Internacional (DIT), la Oficina de Relaciones Exteriores y Mancomunidad Británica (FCO) y la Embajada Británica en México.



## Menciones de Integrantes PNUD y Embajada de Reino Unido – DFID para la Caja de Herramientas de Integridad Corporativa

**Fortalecimiento de las capacidades de las MIPYMES para identificar y combatir riesgos de corrupción en México.**

### **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México**

**Lorenzo Jiménez de Luis**, Representante Residente

**Sandra Sosa**, Representante Residente Adjunta

**Javier González**, Jefe de la Unidad de Gobernanza efectiva y Democracia

**Sol Sánchez**, Asociada de la Unidad de Gobernanza efectiva y Democracia

**Moisés Rodríguez**, Coordinador de Proyecto

**Adán Corral Cossío**, Especialista en Apertura Institucional y Desarrollo Sostenible

**Arlen Ramírez**, Especialista en Integridad, Transparencia y Anticorrupción

**Érika Álvarez**, Especialista en Participación Ciudadana y Contraloría Social

**Óscar Cárdenas**, Coordinador Administrativo del Proyecto

**Belén Muñoz**, Asistente Técnico y Administrativo

**Wilmer Castañeda**, Consultor Experto en Integridad Corporativa

---

## **Gobierno del Reino Unido – Iniciativa por la Integridad en los Negocios (BII)**

---

**Brendan McGillen**, Asesor en Políticas Anticorrupción, Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID)

---

**Corin Robertson**, Embajadora del Reino Unido en México, Embajada Británica en México

---

**Helena Crowther**, Directora Adjunta del Departamento de Comercio Internacional / Embajada Británica en México

---

**Rodrigo Félix**, Director de la Unidad de Políticas de Anticorrupción, Estado de Derecho y Digitalización, Oficina de Asuntos Exteriores y Mancomunidad Británica / Embajada Británica en México.

---

**Nubia Nieto**, Coordinadora de la Iniciativa por la Integridad en los Negocios (BII) en México

---

# PRÓLOGO

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es la agencia líder de las Naciones Unidas que trabaja en 170 países y territorios para erradicar la pobreza, reducir las desigualdades y fomentar la resiliencia. Además, es la agencia que encabeza los esfuerzos para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El PNUD, articula su mandato en México acompañando los procesos de implementación de la Agenda 2030 y los ODS por medio de la construcción de puentes colaborativos entre gobiernos subnacionales, sociedad civil, sector privado, academia, ciudadanas y ciudadanos y actores clave de la cooperación internacional para el desarrollo.

En este sentido, con el objetivo de mejorar la integridad corporativa en México, en 2019 la Oficina del PNUD en México y la Embajada Británica en México, en coordinación con el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), emprendieron una productiva colaboración para la implementación del proyecto "Fortalecimiento de las capacidades de las MIPYMES para identificar y combatir riesgos de corrupción en México", en el marco de la Iniciativa por la Integridad en los Negocios (IIN, por sus siglas en inglés). El objetivo general de este proyecto es apoyar los esfuerzos del sector privado en México para fortalecer el cumplimiento de las normativas vigentes en materia de responsabilidades administrativas. Particularmente, brindando apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en sus esfuerzos por robustecer sus prácticas de ética e integridad por medio de herramientas que faciliten la identificación, el análisis y la gestión de riesgos de corrupción en sus estrategias de negocios.

Con la vista en el horizonte 2030, el PNUD en México busca avanzar transversalmente las tres dimensiones de desarrollo sostenible con un enfoque contextualizado en lo local, atendiendo de manera integral los retos y prioridades en el territorio mexicano. No obstante, después de cinco años tras la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la comunidad internacional se encuentra en un momento crucial en la ruta 2030.

La pandemia por COVID-19 presenta retos que vulneran las estructuras socioeconómicas desafiando la estabilidad de los mercados y el desarrollo de los pueblos. Por ello, el PNUD en México, reconociendo su mandato para brindar

apoyo al país para responder con urgencia y eficacia ante los efectos sistémicos derivados de la contingencia, realiza la presente propuesta de herramientas de integridad en los negocios para que las empresas cuenten con instrumentos que les permitan blindar sus prácticas corporativas ante cualquier riesgo de corrupción y así logren absorber los impactos de la crisis destacando la generación de valor económico basado en conductas éticas y en estricto apego a la ley.

Es en este contexto que el PNUD, determinado a que este año pivote sea un punto de inflexión en el proceso de localización de la Agenda 2030 en México, busca sumar esfuerzos encaminados a robustecer la integridad corporativa de las MiPyMEs. A partir de la construcción de la Caja de Herramientas de Integridad Corporativa, compuesta por cinco guías temáticas, un curso tutorial en línea, una aplicativo digital para identificar y mitigar riesgos de corrupción y un conjunto de plantillas editables para fortalecer las capacidades de las MiPyMEs, el PNUD México aspira a ser un aliado clave en la lucha contra el soborno y la corrupción. Así, el propósito de la Herramienta de Autodiagnóstico para identificar, analizar y mitigar riesgos de corrupción es contribuir a la erradicación de prácticas que representan obstáculos al desarrollo e impiden cerrar las brechas socioeconómicas y de igualdad en el país.

Con el propósito de materializar efectivamente las metas del ODS 16 y hacer frente a los desafíos del sector privado en México, la Herramienta Autodiagnóstico tiene el objetivo de ofrecer a las MiPyMEs un mecanismo para identificar, analizar y mitigar riesgos de corrupción en sus prácticas corporativas. Este producto está acompañando de un aplicativo digital que permitirá a las empresas realizar su autodiagnóstico de manera didáctica en una plataforma en línea y así conocer su nivel de riesgo de corrupción y acceder a recursos sustantivos y recomendaciones prácticas para poder prevenir y mitigar los riesgos identificados. Ello, en estricto apego a lo establecido en los artículos 66 al 72 de la Ley general de Responsabilidades Administrativas, contextualizando los esfuerzos en el combate a la corrupción en marcos normativos locales.

**Lorenzo Jiménez de Luis**  
Representante Residente  
PNUD México

**Hace 805 años se firmó en el Reino Unido la Carta Magna, el primer documento legal que menciona los conceptos de soborno, anticorrupción y derechos humanos. La Carta establecía las bases de nuestra visión y compromiso con la rendición de cuentas, la democracia popular, e incluso la importancia de la participación ciudadana. Su relevancia duradera reside en dos temas: negocios justos y justicia.**

La corrupción sigue siendo un importante obstáculo para el comercio internacional y afecta la inversión extranjera, la productividad, las ganancias, competitividad y derechos humanos básicos. De acuerdo con la OCDE (2017), México pierde entre 5 y 10% de su PIB por la corrupción<sup>1</sup>. En cuanto a las empresas, las evidencias muestran que el soborno y la corrupción tienen un costo tanto comercial como en la reputación, y que hacer negocios con integridad es más sostenible en el largo plazo<sup>2</sup>.

El Reino Unido está comprometido hoy más que nunca en combatir la corrupción en el país y en el extranjero, como lo demuestra la Bribery Act (Ley Contra el Soborno), que establece un estándar para la integridad de los negocios respetado internacionalmente, y la Estrategia Anti-Corrupción del Reino Unido, publicada en 2017, la cual señala diversas medidas para garantizar que sigamos operando bajo los más altos estándares.

Es en este contexto que el gobierno de Reino Unido lanzó en 2018 su Iniciativa para la Integridad de Negocios (BII, siglas en inglés de Business Integrity Initiative). La BII tiene como objetivo ayudar a las empresas a hacer negocios de forma sostenible en mercados emergentes, y ofrecer a las empresas recomendaciones prácticas para manejar situaciones como el soborno y la corrupción. Como parte de esta iniciativa, se establecieron tres pilotos en México, Kenia y Paquistán para probar nuevas perspectivas al apoyo de la integridad de negocios por parte de las misiones diplomáticas británicas.

La BII en México pretende ayudar a las empresas a colocar la integridad al frente y al centro de sus estrategias para atraer inversiones sostenibles en el largo plazo y ayudar a combatir la corrupción y los abusos a los derechos humanos.

En 2019 después de una consulta con amplios grupos de interés de la industria, gobierno, sociedad civil y la academia, BII México diseñó 4 proyectos para mejorar la transparencia y apoyar a las empresas a gestionar los riesgos de integridad. Estos son:

- ▶ Registros digitales de fácil utilización conteniendo los requisitos para inversionistas en los niveles federal, estatal y municipal, elaborados en colaboración con el gobierno federal;
- ▶ Desarrollo de capacidades para Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) para ampliar su conocimiento sobre los requerimientos internacionales de integridad (apoyados por esta caja de herramientas);
- ▶ Apoyar la creación de una "lista oficial" de empresas consideradas confiables para hacer negocios en México para referencia de las empresas británicas e internacionales. La inclusión en la lista sigue los principios de la Bribery Act del Reino Unido;
- ▶ Una Campaña de Comunicación para incrementar la concientización de las ventajas de hacer negocios con integridad.

La relación entre el Reino Unido, México y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo se basa en nuestros objetivos en común de desarrollar un hilo conductor del estado de derecho, instituciones sólidas, gobiernos que rindan cuentas y comercio sostenible. De este modo, me complace presentar estas herramientas que seguramente ayudarán a empresas e individuos a evaluar los riesgos de corrupción y prepararse de la mejor manera para asegurar que la integridad se convierta en la regla del comercio sostenible local e internacional.

**Corin Robertson**  
Embajadora Británica en México

<sup>1</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2017) Estudio de la OCDE sobre Integridad en México – Adoptando una postura más firme contra la corrupción, París, OCDE.

<sup>2</sup> Por ejemplo, un estudio de la OCDE reporta que los sobornos son en promedio 10.9% del valor de una transacción y 34.5% de las ganancias. OCDE (2014). Informe de la OCDE sobre Cohecho Internacional – Análisis del delito de cohecho de servidores públicos extranjeros, París, OCDE, p. 8.

# CONTENIDO

Prólogo	3
Lista de acrónimos	6
Preámbulo	7
1. ¿Para qué sirve gestionar los riesgos de corrupción?	8
2. Implementación de la Herramienta de Autodiagnóstico	10
a) Identificación y priorización de riesgos de corrupción	10
b) Evaluación de riesgos	14
c) Monitoreo de riesgos	18
d) Revisión	19
e) Planes de acción	27
f) Comunicación de los resultados de la herramienta de autodiagnóstico	28
Referencias	29

# LISTA DE ACRÓNIMOS

<b>LGRA</b>	Ley General de las Responsabilidades Administrativas
<b>MIPYMES</b>	Micro, Pequeñas y Medianas empresas
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>SFP</b>	Secretaría de la Función Pública
<b>UNCAC</b>	Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción



# PREÁMBULO

Con el fin de que las MIPYMES aborden y mitiguen los riesgos de corrupción que puedan presentarse en la empresa, esta herramienta está orientada a la elaboración de procedimientos para aplicar una política de gestión de posibles riesgos de corrupción y soborno de acuerdo a lo establecido en los artículos 66 al 72 de la Ley general de Responsabilidades Administrativas (LGRA). En consonancia con ello, los elementos que guiarán esta herramienta son los Principios 2, 3, 4 y 5 de la Ley Antisoborno del Reino Unido y el Protocolo de análisis de riesgos y la Herramienta de autodiagnóstico, elaboradas en 2018 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) y la Secretaría de la Función Pública (SFP).

La guía para implementar la presente herramienta de gestión de riesgos está dividida en dos grandes secciones que ayudarán a identificar, evaluar y mitigar riesgos de corrupción en tu empresa: 1. ¿Para qué sirve gestionar los riesgos de corrupción? y 2. Implementación de la Herramienta de Autodiagnóstico.



**EL PROPÓSITO DE ADOPTAR HERRAMIENTAS DE INTEGRIDAD CORPORATIVA NO SE LIMITA A DAR CUMPLIMIENTO A LOS REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES, SINO A TRANSFORMAR LOS VALORES DE LA EMPRESA.**

Max Kaiser, Fundador del Centro para la Integridad y la Ética

Las empresas sin importar su tamaño y al sector al que pertenecen están expuestas a riesgos de corrupción y de soborno, por lo que resulta relevante llevar a cabo procedimientos adecuados de prevención, proporcionales a los riesgos de soborno a los que se enfrenta la organización.

Los procedimientos establecidos para aplicar las políticas de prevención del soborno de una organización deben estar diseñados para mitigar los riesgos identificados, así como para evitar una conducta no ética por parte de las personas asociadas a la empresa y contrarias al Código de Conducta. A continuación, se presenta una lista indicativa y no exhaustiva de externalidades positivas y beneficios que podrían abarcar los procedimientos de prevención del soborno en función de los riesgos concretos a los que se enfrentan y su utilidad<sup>3</sup>:

- ▶ **1.** La participación de la alta dirección de la empresa ayudará a inspirar a las personas que trabajan dentro y fuera de ella.
- ▶ **2.** Los procedimientos de vigilancia, diagnóstico y evaluación de riesgos sirven para prevenir y atender las potenciales amenazas de corrupción y soborno en la organización.
- ▶ **3.** Debida diligencia, es decir la correcta atención de los riesgos por personas que trabajan en la empresa; lo cual permitirá encontrar áreas de oportunidad y, en caso de requerirse, involucrar a expertos.
- ▶ **4.** Estos procedimientos ayudarán a analizar los beneficios y perjuicios de la política de regalos, hospitalidad y gastos de promoción de la empresa.
- ▶ **5.** Ayudarán al análisis de los contratos de empleados/as directo e indirectos incluidas la contratación, las condiciones, las medidas disciplinarias y la remuneración.
- ▶ **6.** La gestión de las relaciones comerciales con todas las demás personas asociadas, incluidos los acuerdos pre y post contractuales.
- ▶ **7.** Implementar y/o fortalecer los controles financieros y comerciales como la contabilidad adecuada, la auditoría y la aprobación de los gastos.



**MÁS ALLÁ DE UNA MEDIDA DE CONTROL, EN CONCAMIN CONSIDERAMOS LA INTEGRIDAD EMPRESARIAL COMO UN SISTEMA Y PARTE FUNDAMENTAL DE LA CULTURA CORPORATIVA.**

Sergio Martín Esquivel, Presidente de la Comisión de Compras de Gobierno, CONCAMIN

- ▶ **8.** Mejora la transparencia de las transacciones y divulgación de información.
- ▶ **9.** Ayuda a la adopción de decisiones, como los procedimientos de delegación de autoridad, la separación de funciones y visibilizar posibles conflictos de intereses.
- ▶ **10.** Genera claridad en el cumplimiento detallando los procesos de disciplina y las sanciones derivadas de su incumplimiento.
- ▶ **11.** Ayudará a robustecer los procesos de los Canales de Denuncias y las investigaciones derivadas de éstas.
- ▶ **12.** Esta herramienta permite detallar los lineamientos mediante los cuales la empresa implementa sus mecanismos de prevención de la corrupción y el soborno. Por ejemplo, cómo se aplicará su política a las diferentes áreas de la organización.
- ▶ **13.** Promoción de la comunicación de las políticas y procedimientos de la organización y la capacitación para la prevención.

<sup>3</sup> Se incluyen elementos de los principios 2, 3, 4 y 5 de Reino Unido, Ley Antisoborno 2010.

Para lograr lo anterior la guía que tienes en tus manos te ayudará a implementar tu propia Herramienta de Autodiagnóstico, la cual deberá incluir por lo menos los siguientes apartados:

**Apartados para implementar una herramienta de autodiagnóstico en la empresa**



Fuente: Elaboración propia

Para la **implementación de una Herramienta de Autodiagnóstico** para identificar, analizar y evaluar riesgos de corrupción y sobornos en las MIPYMES te recomendamos crear un equipo de trabajo (Comité de ética e integridad de la empresa) que ayude a la adopción de cada uno de los apartados, si no es posible contar con un equipo exclusivo para esta actividad, lo puede llevar a cabo la dirección general o el propietario.

A continuación, encontrarás los apartados que deberás atender para implementar una Herramienta de Autodiagnóstico<sup>4</sup>.

### Nota:

Para poner en marcha la Herramienta de Autodiagnóstico se sugiere tener el Manual de Organización para revisar las definiciones de faltas administrativas consideradas en los artículos 66 al 72 de la LGRA



**EN 2017, LA EVALUACIÓN DEL NIVEL DE INTEGRIDAD CORPORATIVA EN 500 EMPRESAS MEXICANAS (IC-500) ARROJÓ UN RESULTADO DE 37 PUNTOS SOBRE 100, CORRESPONDIENDO EL VALOR MÁS ALTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE INTEGRIDAD.**

Leonor Ortiz Monasterio, Mexicanos contra la corrupción y la impunidad (MCCI)

## a) Identificación y priorización de riesgos de corrupción

### ¿Qué es un riesgo?

Un riesgo<sup>5</sup> es la probabilidad de que ocurra un evento negativo y el efecto o impacto de tal evento, cuya existencia represente una amenaza (fuente de peligro) y vulnerabilidad de la organización a sus efectos. Es decir: **riesgo = probabilidad por impacto.**



<sup>4</sup> La Herramienta de Autodiagnóstico y la redacción de los apartados de este documento provienen de la propuesta realizada por el PNUD, UNODC y SFP en Protocolo de Análisis de Riesgos y la Herramienta de Autodiagnóstico, México, 2018, disponible en <https://anticorruptionmx.org/integridad-corporativa>, consultado el 13 de mayo de 2020

<sup>5</sup> Guía de Gestión de Riesgos para las empresas, Cámara Internacional de Comercio (ICC), en PNUD, UNODC y SFP, Protocolo de Análisis de Riesgos, México, 2018, disponible en <https://anticorruptionmx.org/integridad-corporativa>, consultado el 13 de mayo de 2020



### Riesgo de corrupción<sup>6</sup>

Es la posibilidad de que, por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una organización pública o privada para la obtención de un beneficio particular o para terceros.

## Tipos de riesgos que enfrenta una empresa

A continuación, se presenta una clasificación de los riesgos que pueden enfrentar las empresas<sup>7</sup>.

Tipos de riesgos	
<b>Riesgo estratégico</b>	Son los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y la definición de políticas. (Ejemplo: disminución de ventas o pérdida de clientes.)
<b>Riesgo operativo</b>	Son riesgos asociados a los procesos y a la estructura de la empresa. (Ejemplo: Alta rotación de personal o falta de control de quejas.)
<b>Riesgo financiero</b>	Están vinculados con el manejo de los recursos de la empresa. (Ejemplo: No medir bien la deuda adquirida o la falta de liquidez.)
<b>Riesgo de cumplimiento</b>	Se asocian a la capacidad de la empresa para cumplir requisitos legales y contractuales. (Ejemplo: violar la Ley General de Responsabilidades Administrativas o no cumplir las disposiciones fiscales como el pago de ISR.)
<b>Riesgo de tecnología</b>	Están relacionados con la capacidad tecnológica de la empresa para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. (Ejemplo: No contar con un sistema de contabilidad automatizado o falta de capacitación del personal en manejo de sistemas.)



<sup>6</sup> PNUD, UNODC y SFP, Glosario de términos de integridad corporativa, México, 2018, disponible en <https://anticorruptcionmx.org/integridad-corporativa>, consultado el 3 de junio de 2020.

<sup>7</sup> UNESCO, Bureau of Strategic Planning "Risk Management Training Handbook", 2010, en PNUD, UNODC y SFP, Protocolo de Análisis de Riesgos, México, 2018, disponible en <https://anticorruptcionmx.org/integridad-corporativa>, consultado el 13 de mayo de 2020.



**ES IMPORTANTE QUE LA LGRA INTEGRE EL ELEMENTO DE CORRESPONSABILIDAD EN EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN PARA QUE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO TRABAJEN EN CONSTRUIR SOLUCIONES DURADERAS.**

Vania Pérez, Consultora Internacional en Integridad y Estado de Derecho.

La corrupción en sí misma es un riesgo por el que las faltas administrativas graves en las que pueden incurrir los particulares están descritas en la LGRA<sup>8</sup> (artículos 66 al 72); las cuales serán considerados **subriesgos o tipos de corrupción (llamados así para esta herramienta).**

Para su **identificación y priorización** se recomienda llenar el cuadro de tipos de corrupción para cada una de las siguientes faltas administrativas:



### Ejemplos de actos de corrupción clasificados por la LGRA

- ▶ **Soborno (art. 66 LGRA);**
- ▶ **Participación ilícita en procedimientos administrativos (art. 67 LGRA);**
- ▶ **Tráfico de influencias para inducir a la autoridad (art. 68 LGRA);**
- ▶ **Utilización de información falsa en procedimientos administrativos (art. 69 LGRA);**
- ▶ **Obstrucción de facultades de investigación (art. 69 LGRA);**
- ▶ **Colusión en materia de contrataciones públicas (art. 70 LGRA);**
- ▶ **Uso indebido de recursos públicos (art. 71 LGRA), y**
- ▶ **Contratación indebida de ex servidores públicos (art. 72 LGRA).**

<sup>8</sup> Ley General de Responsabilidades Administrativas, México, 2016, disponible en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA\\_191119.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_191119.pdf), consultado el 3 de junio de 2020.



**LA INSTALACIÓN DE UNA PLATAFORMA FOCALIZADA Y UNIFICADA QUE MUESTRE TODOS LOS REQUISITOS ADMINISTRATIVOS A NIVEL FEDERAL Y SUBNACIONAL SERÁ FUNDAMENTAL PARA CERRAR LOS VACÍOS LEGALES Y FACILITAR QUE EL SECTOR PRIVADO OPERE EN ESTRICTO CUMPLIMIENTO AL ESTADO DE DERECHO.**

José Daniel Jiménez Ibañez, Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER)

Se recomienda considerar los costos potenciales que tendrá una empresa, derivados de la falta de un adecuado Sistema de evaluación e identificación de riesgos de corrupción y derivados de las sanciones, por posibles actos de corrupción, descritas en el artículo 81 de la LGRA<sup>9</sup>:

- a)** Sanción económica que podrá alcanzar hasta dos tantos de los beneficios obtenidos, en caso de no haberlos obtenido, por el equivalente a la cantidad de mil hasta un millón quinientas mil veces el valor diario de la Unidad de Medida y Actualización;
- b)** Inhabilitación temporal para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas, por un periodo que no será menor de tres meses ni mayor de diez años;
- c)** La suspensión de actividades, por un periodo que no será menor de tres meses ni mayor de tres años, la cual consistirá en detener, diferir o privar temporalmente a los particulares de sus actividades comerciales, económicas, contractuales o de negocios por estar vinculados a faltas administrativas graves previstas en esta Ley;
- d)** Disolución de la sociedad respectiva, la cual consistirá en la pérdida de la capacidad legal de una persona moral, para el cumplimiento del fin por el que fue creada por orden jurisdiccional y como consecuencia de la comisión, vinculación, participación y relación con una Falta administrativa grave prevista en esta Ley;
- e)** Indemnización por los daños y perjuicios ocasionados a la Hacienda Pública Federal, local o municipal, o al patrimonio de los entes públicos.

<sup>9</sup> Ídem.



**TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA DEBEN PRESTAR ATENCIÓN PARA MITIGAR LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN, YA QUE PODRÍAN VULNERAR TRANSVERSALMENTE LAS OPERACIONES COMERCIALES: LA GESTIÓN, LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN, LA CADENA DE SUMINISTRO, LA DISTRIBUCIÓN Y EL TRANSPORTE, LAS VENTAS, LAS ADQUISICIONES Y LICITACIONES, LAS LICENCIAS Y LOS PERMISOS.**

Laura Atkinson, Cámara de Comercio Británica en México

## b) Evaluación de riesgos

Antes de iniciar con el ejercicio es relevante conocer las definiciones de los elementos a considerar, lo cuales incluyen:

<b>Riesgo inherente</b>	<p><b>Definición:</b> Es el riesgo propio de las actividades y los servicios que presta la empresa.</p> <p><b>Ejemplo:</b> choques en el transporte, derrumbes en la minería, demandas laborales en una empresa.</p>
<b>Riesgo residual</b>	<p><b>Definición:</b> Es el riesgo que persiste aún con la aplicación de controles. Podría representarse en la siguiente fórmula: Riesgo inherente–eficacia del control=Riesgo residual</p> <p><b>Ejemplo:</b> Solicitud de soborno por personas servidoras públicas, ofrecimiento de regalos por parte de empleados/as de la empresa a integrantes de una institución para favorecer la obtención de una licitación.</p>
<b>Impacto</b>	<p><b>Definición:</b> Las consecuencias que deberá enfrentar la empresa si comente un acto de corrupción.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Pérdida financiera por posibles sanciones impuestas por la autoridad; o el daño a la reputación.</p>
<b>Probabilidad</b>	<p><b>Definición:</b> Posibilidad de que se materialice un 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 y la expectativa que se materialice en el futuro.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Número de presuntos sobornos cometidos durante 2020 y la anticipación y cálculo de actos similares que podrían suceder durante 2021.</p>





**PARA LAS MIPYMES, LAS HERRAMIENTAS DE INTEGRIDAD NOS AYUDAN A REDUCIR LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN. DESPUÉS DE INTEGRARLAS COMO PARTE DE NUESTRA CULTURA CORPORATIVA, NOS GUSTARÍA MOSTRAR NUESTRO PAQUETE DE INTEGRIDAD EN NUESTRO SITIO WEB Y SENTIRNOS ORGULLOSAS DE LA FORMA EN QUE HACEMOS NEGOCIOS.**

Kennia Aguirre, Directora Ejecutiva de bikeNcity

A continuación, hay que: ▶ **1.** evaluar el riesgo inherente y ▶ **2.** el riesgo residual, tomando en cuenta los controles con los que cuenta la empresa (de acuerdo con lo establecido en el artículo 25 de la LGRA).

Para lograrlo se desarrollaron los siguientes bloques de preguntas, que pueden modificarse según las necesidades de la empresa, con la guía de los siguientes dos cuadros (riesgo inherente y riesgo residual), para conocer el nivel de riesgo que tiene cada uno:

\*Para realizar un autodiagnóstico en línea ver:

<https://integridad.corporativa.org.mx/app/>



## Riesgo: Normativa Anticorrupción en la LGRA

### Identificación del Riesgo

Medición		Preguntas guía para identificar riesgos de corrupción
Riesgo inherente. (Sujeto a la exposición de actividades con riesgos intrínsecos)	Impacto (Consecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Impacto en la reputación de la Compañía</li> <li>▶ Impacto en mantener/ incrementar clientes</li> <li>▶ Impacto relevante en otras áreas de la compañía</li> <li>▶ Impacto reacción de autoridades regulatorias</li> <li>▶ Impacto en ocasionar demandas a la empresa</li> <li>▶ Impacto financiero por corrupción que represente más del 25% de ingresos anuales</li> </ul>
	Probabilidad (Frecuencia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La probabilidad de ocurrencia en un año</li> <li>▶ La probabilidad de ocurrencia en seis meses</li> <li>▶ La probabilidad de que ocurra aisladamente un solo hecho en seis meses</li> <li>▶ La probabilidad de que ocurra cada tres años</li> </ul>

Nota:

Estas preguntas se pueden cambiar cuando se necesite. La suma de los valores de cada bloque siempre debe sumar 50 para impacto y 50 para probabilidad.

**Fuente: Herramienta de autodiagnóstico.**

Medición	Preguntas guía para identificar riesgos de corrupción
<p><b>Riesgo Residual</b> (Factores que permanecen después de que se aplican medidas de control)</p> <p>Controles Art 25 de la LGRA (Medidas de mitigación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Existen políticas, procesos y procedimientos escritos para mitigar el subriesgo?</li> <hr/> <li>▶ ¿Existe y está socializado un Código de Conducta que evite conductas asociadas al subriesgo?</li> <hr/> <li>▶ ¿Existen sistemas adecuados de control, vigilancia y auditoría que examinen de forma regular el subriesgo?</li> <hr/> <li>▶ ¿Los controles son todos o en su mayoría MANUALES?</li> <hr/> <li>▶ ¿Los controles son todos o en su mayoría AUTOMATIZADOS, es decir que la empresa los realiza de manera mecánica o a través de algún sistema?</li> <hr/> <li>▶ ¿Existe y está socializado un sistema de denuncia que promueva el reporte de conductas asociadas al subriesgo?</li> <hr/> <li>▶ ¿Existen procesos de capacitación que incluyan el subriesgo?</li> <hr/> <li>▶ ¿Existen políticas y procedimientos de selección de personal cuyos roles disminuyan el subriesgo?</li> <hr/> <li>▶ ¿Se requiere a los empleados una declaración de conflicto de intereses para evitar el subriesgo?</li> </ul>

Nota:

También los reactivos de los Controles se pueden modificar y éstos deberán siempre sumar 100

**Fuente: Herramienta de autodiagnóstico.**

De lo anterior se obtendrán los valores para cada tipo de corrupción analizado, los cuales pueden representarse en el siguiente mapa de riesgos, que resume los resultados finales de impacto, probabilidad, riesgo inherente, controles y riesgo residual por subriesgo y considera un color para cada calificación. La tabla se encuentra a manera de ejemplo, cada empresa hará el llenado a partir de los valores obtenidos. Se recomienda dar color rojo al valor alto, amarillo al medio y verde al bajo.

Una vez catalogados los tipos de corrupción y los costos de cometerlos se presenta la siguiente tabla que ayudará al análisis de éstos al interior de la empresa:



## Identificación del Riesgo

<b>Identificar los tipos de corrupción.</b>	(Colocar aquí el subriesgo a analizar) Faltas administrativas contempladas en los artículos 66 al 72 de la LGRA.
<b>Describir los tipos de corrupción.</b>	Colocar la definición de las faltas administrativas contempladas en los artículos 66 al 72 de la LGRA y los elementos que se pueden materializar en la empresa.
<b>Sanciones</b>	Describir las sanciones de acuerdo al artículo 81 de la LGRA.
<b>Controles</b>	Son los elementos considerados en el artículo 25 de la LGRA y que ayudan a la consolidación de una política de integridad en las empresas <sup>10</sup> .
<b>Impacto</b>	Preguntas que ayudan a determinar el efecto negativo del subriesgo.
<b>Manejo</b>	Colocar la capacidad con la que cuenta la empresa para dar respuesta al tipo de corrupción. Incluyendo su efectividad y costo.
<b>Justificar y Priorizar los tipos de corrupción</b>	<p>Con base en el conocimiento de la empresa y tomando en cuenta la normatividad, los controles, sanciones, el impacto y el manejo, se justifican y priorizan los riesgos.</p> <p>Esta es una priorización que definirá cada empresa para ver qué subriesgo atiende primero de todos los identificados. Se categorizan en Alto, Medio y Bajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Alto = el impacto puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa.</li> <li>▶ Medio = impacta de forma parcial a las actividades de la empresa.</li> <li>▶ Bajo = el impacto no afecta la operación de la empresa.</li> </ul>

**Fuente: Herramienta de autodiagnóstico.**

**10 Artículo 25.** 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 de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo 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 control, vigilancia y auditoría, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización;
- 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.

## Mapa de riesgos

Tipos de corrupción	Impacto	Probabilidad	Riesgo inherente	Controles	Riesgo residual
<b>Soborno</b>	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
<b>Participación ilícita</b>	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
<b>Tráfico de influencias</b>	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo
<b>Utilización de información falsa</b>	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Medio
<b>Colusión</b>	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
<b>Uso indebido de recursos públicos</b>	Alto	Medio	Alto	Bajo	Alto
<b>Contratación de ex funcionarios públicos</b>	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio


Nota:  
Éstos son los resultados individuales por tipo de corrupción evaluado.

Fuente: Herramienta de autodiagnóstico.

### c) Monitoreo de riesgos

Una vez realizada la identificación, priorización y evaluación de riesgos es necesario monitorear de forma periódica (puede ser trimestral, semestral o anual según lo determine la empresa) la efectividad de los controles establecidos: si son los adecuados se confirman y si no se modifican.

Se considera que **un control es efectivo** si arroja alertas sobre fallas en los procesos. **Un control no es efectivo**, y por lo tanto debe modificarse, si no detecta alertas y por otro medio se identifica una falla en el proceso.



**THE BRIBERY ACT 2010**

Quick start guide

**Evaluación de riesgos: piense en los riesgos de soborno que podría enfrentar. Por ejemplo, es posible que desee investigar un poco sobre los mercados en los que opera y las personas con las que trata, especialmente si está entrando en nuevos acuerdos comerciales y nuevos mercados.**

UK Government, The Bribery Act 2010 – Quick start guide

Para realizar el monitoreo se sugiere llenar el siguiente cuadro, que ayudará a verificar el cumplimiento y efectividad de los controles.

Tipos de corrupción previstos en el Art. 66 al 72 de la LGRA	Control del tipo de corrupción	Responsable del Proceso/ área Responsable	Descripción control	Frecuencia del control trimestral, semestral, anual	Resultados De Evaluación Del control Satisfactorio/ Con Mejoras/ insatisfactorio	Responsable del Proceso/ área Responsable	Planes de acción. Fechas cumplimiento Responsable
Soborno							
Participación ilícita							
Tráfico de influencias							
Utilización de información falsa							
Cotusión							
Uso indebido de recursos públicos							
Contratación de ex funcionarios públicos							

Nota:

Este listado ayuda a dar un seguimiento puntual de los controles lo cual ayudará a crear planes de acción para mejorar la política anticorrupción de la empresa

**Fuente: Herramienta de autodiagnóstico.**

## d) Revisión

Para llevar a cabo la revisión de los controles se sugiere el llenado de los siguientes cuadros que ponen a prueba la efectividad de los controles (considerados en el artículo 25 de la LGRA). Se sugiere incluir pruebas documentales y evidencias para sustentar la revisión.

La ponderación: a cada reactivo se le asigna un porcentaje según la relevancia de cada control y cada tabla deberá sumar 100 puntos (si cumpliera con todos los controles). Las tablas ya se encuentran prellenadas como ejemplo de que no a todas las preguntas se responde sí; cada empresa podrá cambiar los valores para que cada tabla sume 100.



**CONTAR CON DATOS ABIERTOS E INTEROPERABLES, EN TÉRMINOS DE MEJORAR LA TRANSPARENCIA DE LOS CONTRATOS PÚBLICOS PODRÍA PERMITIRNOS EXTRAER INFORMACIÓN PARA ESTABLECER ESTÁNDARES MÍNIMOS, REDUCIR ÁREAS GRISAS, REALIZAR ANÁLISIS COMPARATIVOS, MONITOREAR PROCESOS CONTRACTUALES Y ADMINISTRATIVOS, ENTRE OTROS. CLASIFICAR LOS DATOS RECOPIADOS EN DIFERENTES NIVELES DE REQUISITOS POR SECTOR (NIVEL NACIONAL, ESTATAL Y MUNICIPAL) PODRÍA CONTRIBUIR A ELIMINAR LOS VACÍOS QUE PERMITEN QUE OCURRA LA CORRUPCIÓN.**

Pablo Villarreal, Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA)

### Guía de revisión

Controles (Art.25) para tipos de corrupción (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	*Ponderación	Evidencias o muestras	M	P	M	G
---	------------------------------	--------------	-----------------------	---	---	---	---

#### Sección I. Manual de organización y procedimientos

1.¿La empresa cuenta con una Política de Integridad que incluya un manual de organización y procedimientos claros y completos sobre funciones, responsabilidades, y cadenas de mando?				✓	✓	✓	✓
2.¿El manual de organización de la empresa impulsa la adopción y respeto a las normas internas y la rendición de cuentas?				✓	✓	✓	✓
3.¿El manual de organización de la empresa está en concordancia con la legislación vigente?				✓	✓	✓	✓
4.¿El manual de organización de la empresa establece acciones concretas por parte de las y los directivos y altos mandos de la empresa para prevenir e inhibir la corrupción?				✓	✓	✓	✓
5.¿La empresa incluye una cláusula anticorrupción en todas sus contrataciones?				✓	✓	✓	✓
6.¿Las y los proveedores, clientes, distribuidores y cualquier tercero/a se adhieren a la política de integridad de la empresa a través de los documentos/cláusulas firmadas con la empresa?				✓	✓	✓	✓
<b>Subtotal sección: %</b>							

Controles (Art.25) para tipos de corrupción (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	*Ponderación	Evidencias o muestras	M	P	M	G
---	------------------------------	--------------	-----------------------	---	---	---	---

### Sección II. Código de conducta

1.¿Existe un código de conducta publicado y comunicado a todas las y los trabajadores, con sistemas y mecanismos de aplicación real?				✓	✓	✓	✓
2.¿El código de conducta de la empresa contiene una sección anticorrupción?				✓	✓	✓	✓
3.¿El código de conducta de la empresa incluye mecanismos de prevención de conflicto de intereses?				✓	✓	✓	✓
4.¿El código de conducta de la empresa contiene valores explícitos de integridad y ética para guiar la conducta de las y los trabajadores y sus actividades productivas y comerciales?				✓	✓	✓	✓
5.¿El código de conducta de la empresa es revisado periódicamente?				✓	✓	✓	✓
6.¿Existe algún procedimiento de análisis y/o incorporación de mejores prácticas al código de conducta de la empresa?				✓	✓	✓	✓
7.¿El código de conducta ha sido comunicado a la totalidad de las y los trabajadores de la empresa, empleados, contratistas, socios y proveedores?				✓	✓	✓	✓
8.¿La empresa ha implementado medidas para la difusión, conocimiento e interiorización del código de conducta?				✓	✓	✓	✓
9.¿Le empresa evalúa periódicamente el resultado de las medidas de difusión y conocimiento del código de conducta?				✓	✓	✓	✓
10.¿La empresa cuenta con indicadores que midan la aplicación del código de conducta?						✓	✓
11.¿Existen consecuencias en caso de incumplimiento del código de conducta de la empresa?				✓	✓	✓	✓
<b>Subtotal sección: %</b>							

\*La ponderación tanto por sección como al total se refleja en una base de 100

(M) Micro, (P) Pequeñas, (M) Medianas y (G) Grandes empresas

Controles (Art.25) para tipos de corrupción (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	*Ponderación	Evidencias o muestras	M	P	M	G
---	------------------------------	--------------	-----------------------	---	---	---	---

### Sección III. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría

1.¿La empresa ha elaborado un análisis de riesgos de corrupción desagregado por país, sector, tipo de transacción y oportunidad comercial?				✓	✓	✓	✓
2.¿La empresa cuenta con protocolos de actuación para atender los riesgos de corrupción identificados?						✓	✓
3.¿Los protocolos para la atención de riesgos de corrupción contemplan medidas a observar por las y los trabajadores en su trato con servidores públicos, proveedores, inversionistas, y clientes?						✓	✓
4.¿La empresa cuenta con sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría que examinen periódicamente el cumplimiento de los estándares de integridad?				✓	✓	✓	✓
5.¿Los sistemas de control, vigilancia y auditoría consideran el ambiente de control? Marco de condiciones dentro del cual opera el conjunto de los sistemas de información, contabilidad y control, contribuye a su confiabilidad.						✓	✓
6.¿La empresa ha establecido un proceso de administración de riesgos?				✓	✓	✓	✓
7.¿La empresa proporciona actividades de capacitación y comunicación sobre los sistemas de control, vigilancia y auditoría?				✓	✓	✓	✓
8.¿Se han ajustado los sistemas de control, vigilancia y auditoría para mitigar los riesgos identificados?						✓	✓
9.¿La empresa cuenta con un área con facultades para investigar cualquier indicio de corrupción o actividades sospechosas?						✓	✓
<b>Subtotal sección: %</b>							



Controles (Art.25) para tipos de corrupción (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	*Ponderación	Evidencias o muestras	M	P	M	G
---	------------------------------	--------------	-----------------------	---	---	---	---

#### Sección IV. Sistemas adecuados de denuncia

1.¿Existen sistemas adecuados de denuncia, procesos disciplinarios y consecuencias para quienes actúen de forma contraria a las normas dentro y fuera de la empresa ?				✓	✓	✓	✓
2.¿La empresa tiene documentado el proceso a seguir ante casos graves en contra de la integridad?				✓	✓	✓	✓
3.¿La empresa difunde los canales para denunciar un posible acto de corrupción?				✓	✓	✓	✓
4.¿Existen en la empresa, canales de denuncia que permitan mantener la confidencialidad e integridad del denunciante?				✓	✓	✓	✓
5.¿Existen políticas que garanticen el seguimiento y resolución de las denuncias, garantizando la confidencialidad y la protección al denunciante sobre todo en materia de datos personales e identidad?				✓	✓	✓	✓
6.¿Existe un área que coadyuve a evitar el mal uso de los medios de denuncia, ya sea como medio de desprestigio o declaraciones falsas?						✓	✓
7.¿Existen medidas mínimas de protección de los derechos tanto del denunciante como del denunciado?				✓	✓	✓	✓
8.¿Existen en la empresa procesos claros y supervisados para canalizar las quejas de violaciones a la ley?							
9.¿Existe un proceso de presentación de resultados de investigaciones internas al más alto nivel de la empresa?						✓	✓
10.¿Existen acciones que prevengan señalamientos negativos o prejuicios contra las personas que, de buena fe, denuncien actos que puedan implicar abusos o violaciones a las normas de integridad?							
11.¿Los medios de recepción confidencial de denuncias son manejados por personal ajeno a la empresa?						✓	✓
<b>Subtotal sección: %</b>							

Controles (Art.25) para tipos de corrupción (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	*Ponderación	Evidencias o muestras	M	P	M	G
---	------------------------------	--------------	-----------------------	---	---	---	---

### Sección V. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación

1.¿Existen sistemas y procesos de capacitación sobre la política de integridad de la empresa?				✓	✓	✓	✓
2.¿La empresa imparte programas educativos y de capacitación a sus trabajadores y trabajadoras sobre su política de integridad (en materia de ética, código de conducta, cumplimiento de la legislación vigente) ?				✓	✓	✓	✓
3.¿La empresa entrega material educativo de fácil acceso para sus trabajadores en estos temas?						✓	✓
4.¿La empresa imparte capacitación a sus trabajadores sobre temas anticorrupción (cumplimiento de la ley, sanciones, antisoborno, prevención y gestión de conflicto de intereses, ética, e integridad empresarial)?				✓	✓	✓	✓
5.¿La empresa prioriza la capacitación de las y los trabajadores involucrados en actividades proclives a mayores riesgos de corrupción?				✓	✓	✓	✓
6.¿La empresa comunica las mejores prácticas empresariales por medio de foros, seminarios, mesas de trabajo, etc.?						✓	✓
<b>Subtotal sección: %</b>							

Controles (Art.25) para tipos de corrupción (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	*Ponderación	Evidencias o muestras	M	P	M	G
---	------------------------------	--------------	-----------------------	---	---	---	---

### Sección VI. Política de recursos humanos


1.¿La empresa cuenta con una política de recursos humanos para evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación?				✓	✓	✓	✓
2.¿La empresa cuenta con políticas para evitar la discriminación por cualquier condición?				✓	✓	✓	✓
3.¿Se alienta a las y los trabajadores a seguir la normatividad en materia anticorrupción?				✓	✓	✓	✓
4.¿Existen procesos de debida diligencia (due diligence) en la empresa?						✓	✓
5.¿Los procesos de debida diligencia de la empresa evalúan los riesgos respecto a asociaciones, contrataciones, ventas, y recursos humanos?						✓	✓
6.¿Se ha implementado un programa de rotación de personal en los puestos que puedan enfrentar riesgos a la integridad?						✓	✓
7.¿Existe algún programa o mecanismo de reconocimiento al personal destacado en el cumplimiento de la política de integridad?						✓	✓
8.¿Se involucra directamente a las y los trabajadores en el conocimiento y cumplimiento de los lineamientos éticos y anticorrupción, como puede ser la firma de una carta compromiso?				✓	✓	✓	✓
<b>Subtotal sección: %</b>							

Controles (Art.25) para tipos de corrupción (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	*Ponderación	Evidencias o muestras	M	P	M	G
---	------------------------------	--------------	-----------------------	---	---	---	---

### Sección VII. Mecanismos de transparencia y publicidad de intereses

1.¿Existen mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y la publicidad de los intereses de la empresa?	Sí			✓	✓	✓	✓
2.¿La empresa ha presentado ante la Secretaría de la Función Pública un manifiesto de vínculos o relaciones con servidores públicos?	Sí			✓	✓	✓	✓
3.¿La empresa ha establecido pactos, convenios o certificaciones de integridad con otras empresas y con el sector público?	Sí			✓	✓	✓	✓
4.¿La empresa comparte con sus socios o accionistas su política de integridad?	No			✓	✓	✓	✓
5.¿La empresa publica su política de integridad y sus intereses?	Sí			✓	✓	✓	✓
6.¿El programa de integridad de la empresa establece la obligación de que las y los trabajadores cooperen en los procesos de investigación o auditoría, cuando se les requiera información sobre las operaciones de la empresa?	Sí			✓	✓	✓	✓
<b>Subtotal sección: %</b>							

Fuente: Herramienta de autodiagnóstico.



**THE BRIBERY ACT 2010**

Quick start guide

**Los riesgos que enfrenta y la efectividad de sus procedimientos pueden cambiar con el tiempo. Por lo tanto, es recomendable vigilar las medidas contra el soborno que ha tomado para que se mantengan al día con cualquier cambio en los riesgos de soborno que enfrenta cuando, por ejemplo, ingresa a nuevos mercados.**

UK Government, The Bribery Act 2010 – Quick start guide.

## e) Planes de acción

Esta sección está diseñada para la autocorrección de los elementos anteriores, ya que cuando se identifica que un riesgo no se está mitigando se establece un plan con actividades a las que se compromete la administración para subsanar las deficiencias. Los planes de acción deben cumplir objetivos determinados, ser claros, realistas y contar con fecha de cumplimiento



**LA ADOPCIÓN DE PROGRAMAS DE INTEGRIDAD CONLLEVA BENEFICIOS ECONÓMICOS QUE PERMITEN A LAS COMPAÑÍAS ABRIR SUS PUERTAS A NUEVOS CLIENTES, SER PROVEEDORES DE INSTITUCIONES PÚBLICAS, TENER MEJOR ACCESO A CRÉDITOS, COMERCIAR EN EL MERCADO DE VALORES Y TENER FONDOS INTERNACIONALES.**

Pablo Villarreal, Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA)

Para elaborar planes de acción se sugiere llenar el siguiente cuadro:

**Cuadro para planes de acción**

Sección	Porcentaje obtenido	Acciones por hacer	Áreas responsables	Fechas de cumplimiento
I. Manual de Organización y Procedimientos	(colocar el porcentaje obtenido)			
II. Código de conducta				
III. Sistemas de control, vigilancia y auditoría				
IV. Sistemas de denuncia				
V. Sistemas de entrenamiento y capacitación				
VI. Política de recursos humanos				
VII. Mecanismos de transparencia y publicidad de intereses				

Fuente: Herramienta de autodiagnóstico.

f)

### Comunicación de los resultados de la herramienta de autodiagnóstico

Finalmente, este paso sugiere que la dirección general o el/la propietario/a de la MIPYME comunique los resultados de la implementación de esta herramienta a los/as empleados/as con la finalidad de fortalecer la rendición de cuentas y la cultura de integridad dentro de la empresa; esto redundará en una mejor toma de decisiones para quienes integran la organización.

Elaborar un reporte de una manera breve con los resultados de cada uno de los cuadros implementados ayudará a establecer responsabilidades (cuál es el rol/papel de cada integrante de la empresa) en la prevención de riesgos de corrupción en la empresa.



**NUESTRA PEQUEÑA EMPRESA ESTÁ INTERESADA EN EL TEMA DE LA INTEGRIDAD EMPRESARIAL PORQUE PUEDE AYUDARNOS A AMPLIAR LA CARTERA DE CLIENTES, OBTENER CRÉDITOS BANCARIOS, MEJORAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA, DISMINUIR LOS RIESGOS, HACER NEGOCIOS CON EMPRESAS INTERNACIONALES Y MEJORAR EL ENTORNO LABORAL.**

Marcela Medina Cruz, Dulces la Sureña, SA de CV.



# REFERENCIAS

Directors Southern Africa, Governance in SMEs. A guide to the application of corporate governance in small and medium enterprises.

Ley General de Responsabilidades Administrativas, México, 2016.

Ministry of justice, The Bribery Act 2010, United Kingdom, 2010.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Oficina de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Secretaría de la Función Pública, Protocolo de Análisis de Riesgos, México, 2018, en <https://anticorruptcionmx.org/integridad-corporativa>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Oficina de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Secretaría de la Función Pública, Herramienta de Autodiagnóstico, México, 2018, <https://anticorruptcionmx.org/integridad-corporativa>

United Nations, The United Nations Convention against Corruption: A Strategy for Safeguarding against Corruption in Major Public Events, New York, 2013.

The Global Compact, A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment, New York, 2013.





# CAJA de HERRAMIENTAS de INTEGRIDAD CORPORATIVA





Usa la cámara de tu dispositivo móvil para escanear los siguientes códigos y consultar en línea la Caja de Herramientas de Integridad Corporativa.



**PLATAFORMA  
PRINCIPAL**



**HERRAMIENTA  
AUTODIAGNÓSTICO  
PARA IDENTIFICAR,  
ANALIZAR Y MITIGAR  
RIESGOS DE  
CORRUPCIÓN**



