

H E R R A M I E N T A 1

Manual para la gobernanza corporativa e integridad en los negocios



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.

Oficina del 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 del Manual para la gobernanza corporativa 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, el presente Manual para la gobernanza corporativa ofrece una guía para establecer un modelo de organización interna que describe la corresponsabilidad de las personas integrantes de las empresas en el combate contra el soborno y la corrupción. En las siguientes líneas se demuestra que los actores en todos los niveles cuentan con potencial para promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas, guiadas por una ciudadanía activa que participa en la cocreación de valor a partir de la puesta en marcha de economías honestas y sostenibles.

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 corrupción¹. 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 plazo².

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

¹ 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.

² 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
I. Gobernanza corporativa y prácticas de negocios responsables	7
1) ¿Qué es un manual de organización interna?	7
2) ¿Para qué sirve el manual de organización interna?	8
3) Marcos legales implicados en la gestión corporativa	9
II. Gobernanza corporativa y su rol en la integridad empresarial	11
1) Elementos que integran las buenas prácticas corporativas	12
2) Consejos prácticos para fomentar una cultura de la integridad	13
III. Procedimientos y funciones para prevenir riesgos de corrupción y soborno	14
1) Pilares de buena gobernanza corporativa	14
2) Puntos clave de una exitosa gestión corporativa	15
IV. Definición de responsabilidades y limitación de espacios de corrupción	17
1. Estructura mínima de una empresa	18
2. Funciones y responsabilidades	19
Referencias	23

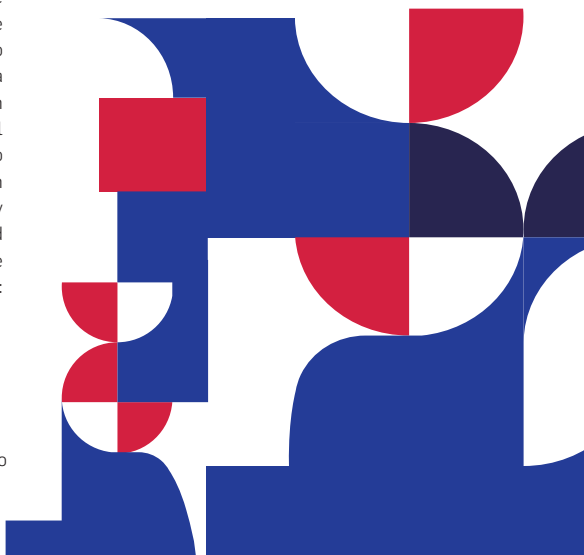
LISTA DE ACRÓNIMOS

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

PREÁMBULO

La presente herramienta ayudará a la obtención de resultados deseados para la empresa entre los que destacarán las decisiones éticas e integrales, un liderazgo empresarial que promueva la buena reputación para fortalecer los procesos contra posibles actos de corrupción y contar con un sólido código de conducta. Para ello, el PNUD México con el apoyo del Departamento de Desarrollo Internacional de Reino Unido (DFID, por sus siglas en inglés), el Departamento de Comercio Internacional (DIT) y La Oficina de Relaciones Exteriores y de la Mancomunidad Británica del Reino Unido (FCO), diseñaron una caja de herramientas de integridad en los negocios la cual incluye:

- ▶ 1. Manual para la gobernanza corporativa e integridad en los negocios
- ▶ 2. Guía para establecer el Código de Ética o Código de Conducta
- ▶ 3. Guía para establecer el Canal de Denuncias
- ▶ 4. Manual para diseñar una Política o Protocolo en caso de recibir regalos, hospitalidad y donaciones
- ▶ 5. Herramienta Autodiagnóstico para identificar, analizar y mitigar riesgos de corrupción



Para esta primera herramienta, te recomendamos los siguientes elementos que debería incluir tu manual de organización interna:

I GOBERNANZA CORPORATIVA Y PRÁCTICAS DE NEGOCIOS RESPONSABLES

1) ¿Qué es un manual de organización interna?

La LGRA, en su artículo 25, estipula los lineamientos La herramienta que tienes en tus manos es una guía para describir la estructura organizacional de tu empresa, donde se detallará el rol de cada puesto en el combate a la corrupción y prevención del soborno. Por ello en este documento leerás sobre las funciones, responsabilidades y cadenas de mando orientadas a la prevención de la corrupción dentro de la empresa y cómo generar una cultura organizacional con "cero tolerancia al soborno",

tal como se establece en el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) que refiere que todas las empresas en México deberán contar con un "Manual de organización" y, en el Principio 2 "Compromiso de Alto Nivel" de la Ley Antisoborno del Reino Unido, la cual espera que la dirección general y/o propietarios/as se comprometan a impedir el soborno y a fomentar una cultura ética y de integridad dentro de la empresa.

2) ¿Para qué sirve el manual de organización interna?

Este manual es un compromiso con el comportamiento ético en la estrategia, las operaciones y la cultura empresarial, que ayudarán con la reputación de integridad en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). La gobernanza corporativa sirve para que tu empresa funcione con éxito y mantenga su crecimiento, a través de los procesos básicos y la toma de decisiones de quienes la dirigen.

Las buenas prácticas de gobernanza empresarial inculcan en las empresas la visión, los procesos y las estructuras esenciales para tomar decisiones que garanticen la sostenibilidad a largo plazo. Más que nunca, necesitamos empresas que puedan ser rentables, así como lograr un valor ambiental, social y económico desde los negocios para la sociedad³. Lo anterior lo ha planteado el enfoque de la Agenda 2030, mediante la visión de resolver los problemas de manera holística, involucrando al sector público, academia, sociedad civil, y donde el sector privado no es excepción.

La consecución de la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible representan nuevas oportunidades de crecimiento y reducción de riesgo de en las MIPYMES. Las empresas pueden utilizar los ODS como un marco general para dar forma, dirigir, comunicar y reportar acerca de sus estrategias, metas y actividades, lo que les permitirá capitalizar estos beneficios. Éstos incluyen: Identificar futuras oportunidades de negocio, mejorar el valor de la sostenibilidad corporativa, fortalecer las relaciones con las partes interesadas y manteniéndose al día con el desarrollo de políticas, estabilizar las sociedades y los mercados y usar un lenguaje común y un propósito compartido⁴.

La gobernanza corporativa ayuda, sin importar el tamaño de la empresa, a visibilizar las consecuencias del incumplimiento de la política de integridad para los empleados, directivos y todas las personas asociadas a la empresa; reforzar la gama de procedimientos de prevención del soborno que las empresas ponen en marcha; y sobre todo a valorar a las personas y a las áreas clave que participan en el desarrollo y la aplicación de dichos procesos para la prevención del soborno y anticorrupción de la organización⁵.



ADEMÁS DE PRODUCIR UN INDICADOR, EL EJERCICIO RELEVANTE RESIDE EN COLOCAR LOS TEMAS DE INTEGRIDAD CORPORATIVA EN EL CENTRO DE LA AGENDA DE LAS EMPRESAS MEXICANAS Y LAS FIRMAS LATINOAMERICANAS.

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



³ Rachel Kyte en *Global Compact, Corporate Governance, The Foundation for Corporate Citizenship and sustainable businesses*, p. 1, New York, 2009.

⁴ *Global Compact, SDG Compass. La guía para la acción*

empresarial en los ODS, p. 8-9, en https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compact_Spanish-one-pager-view.pdf, revisado el 4 de mayo de 2020.

⁵ Ministry of justice, *The Bribery Act 2010*, p. 23, en <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>, consultado el 25 de abril de 2020.

Por ello y con la finalidad de que esta guía pueda servir en tu empresa, este documento está dividido en tres áreas que te ayudarán a conocer e implementar: **1)** una cultura de prevención del soborno y la corrupción desde la visión de gobernanza corporativa, **2)** los procedimientos y funciones mínimas que debería tener tu MIPYME⁶ para prevenir riesgos de corrupción y soborno y **3)** la responsabilidad que tiene cada integrante de la estructura de tu empresa en la prevención de soborno y de actos de corrupción considerados en los artículos 66 al 72 de la LGRA⁷.

3) Marcos legales implicados en la gestión corporativa

La buena gestión corporativa es un elemento clave para garantizar negocios sustentables y responsables a nivel financiero, social y humano, por lo cual resulta esencial comprender en qué consiste un manual de organización interna, cuál es la importancia en los negocios y los marcos legales que implica.

Por ello es relevante conocer las conductas relacionadas a la corrupción, establecidas en lo general por la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC) y tipificadas por la LGRA, pues son los costos que tendrá que asumir la MIPYME en caso de no implementar herramientas anticorrupción.

Las faltas administrativas incluyen⁸:

Soborno

El particular que prometa, ofrezca o entregue cualquier beneficio indebido a uno o varios Servidores Públicos, directamente o a través de terceros, a cambio de que dichos Servidores Públicos realicen o se abstengan de realizar un acto relacionado con sus funciones o con las de otro servidor público, o bien, abusen de su influencia real o supuesta, con el propósito de obtener o mantener, para sí mismo o para un tercero, un beneficio o ventaja. **Artículo 66**

Participación Ilícita

En procedimientos administrativos el particular que realice actos u omisiones para participar en los mismos sean federales, locales o municipales, no obstante que por disposición de ley o resolución de autoridad competente se encuentre impedido o inhabilitado para ello. **Artículo 67**

Tráfico de Influencias

Incurrirá en tráfico de influencias para inducir a la autoridad el particular que use su influencia, poder económico o político, real o ficticio, sobre cualquier servidor público, con el propósito de obtener para sí o para un tercero un beneficio o ventaja, o para causar perjuicio a alguna persona o al servicio público. **Artículo 68**

Utilización de información falsa

Será responsable el particular que presente documentación o información falsa o alterada, o simulen el cumplimiento de requisitos o reglas establecidos en los procedimientos administrativos, con el propósito de lograr una autorización, un beneficio, una ventaja o de perjudicar a persona alguna. **Artículo 69**

Obstrucción de facultades de investigación

El particular que, teniendo información vinculada con una investigación de Faltas administrativas, proporcione información falsa, retrase deliberada e injustificadamente la entrega de la misma, o no dé respuesta alguna a los requerimientos o resoluciones de autoridades investigadoras, substanciadoras o resolutoras, siempre y cuando le hayan sido impuestas previamente medidas de apremio conforme a las disposiciones aplicables. **Artículo 69**

⁶ Micro, pequeña y Mediana empresa.

⁷ Extraído de Modelo de Código de Conducta para PYMES, México, 2018, p. 11 en <https://anticorrupcionmx.org/integridad-corporativa>, consultado el 25 de abril de 2020.

⁸ Descritas textualmente en el Capítulo III De los actos de particulares vinculados con faltas administrativas graves, de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_191119.pdf, consultada el 27 de abril de 2020.

Colusión

El particular que ejecute con uno o más sujetos particulares, en materia de contrataciones públicas, acciones que impliquen o tengan por objeto o efecto obtener un beneficio o ventaja indebidos en las contrataciones públicas de carácter federal, local o municipal. También se considerará colusión cuando los particulares acuerden o celebren contratos, convenios, arreglos o combinaciones entre competidores, cuyo objeto o efecto sea obtener un beneficio indebido u ocasionar un daño a la Hacienda Pública o al patrimonio de los entes públicos.

Artículo 70

Uso indebido de recursos públicos

Será responsable el particular que realice actos mediante los cuales se apropie, haga uso indebido o desvíe del objeto para el que estén previstos los recursos públicos, sean materiales, humanos o financieros, cuando por cualquier circunstancia maneje, reciba, administre o tenga acceso a estos recursos. También se considera uso indebido de recursos públicos la omisión de rendir cuentas que comprueben el destino que se otorgó a dichos recursos. **Artículo 71**

Contratación indebida de ex servidores públicos

Será responsable el particular que contrate a quien haya sido servidor público durante el año previo, que posea información privilegiada que directamente haya adquirido con motivo de su empleo, cargo o comisión en el servicio público, y directamente permita que el contratante se beneficie en el mercado o se coloque en situación ventajosa frente a sus competidores. En este supuesto también será sancionado el ex servidor público contratado. **Artículo 72**



THE BRIBERY ACT 2010

Quick start guide

Saber exactamente con quién está tratando puede ayudar a proteger a su organización de enfrentarse a personas que pueden ser poco confiables. Por lo tanto, es posible que desee hacer algunas preguntas y hacer algunas verificaciones antes de involucrar a otros para que lo representen en los negocios.

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



II GOBERNANZA CORPORATIVA Y SU ROL EN LA INTEGRIDAD EMPRESARIAL

La gobernanza corporativa se refiere a las políticas y procesos que dirigen una empresa para hacerla llegar a sus objetivos, evitando riesgos, crisis o cualquier problema derivado del desarrollo de las actividades corporativas. Además, se encarga de que exista equilibrio entre las necesidades de los integrantes de la empresa (empleados, inversionistas, proveedores, clientes, comunidad donde está la empresa, etc.), asegurando rendición de cuentas, equidad y transparencia en la relación de una empresa con todas las partes interesadas⁹.

La intención del diseño y adopción de una gobernanza corporativa es que todas las personas involucradas en las actividades de tu empresa tomen un papel activo en la promoción de la ética e integridad como un elemento clave en la prevención de actos de corrupción y soborno en la empresa. Lo primero que debes saber es que para la implementación de una gobernanza corporativa en tu empresa no se requiere de una gran inversión. La integridad será tu herramienta más útil y te recomendamos poner su significado en un lugar visible o enviarlo vía digital para motivar a tus colegas.

La integridad se refiere a las conductas y acciones coherentes con una serie de normas y principios morales o éticos, adoptados por personas, empresas e instituciones, que operan como una barrera contra la corrupción y en favor del bien público y promueve la transparencia en los negocios. También es aquel comportamiento adherido a un código ético que se refleja en actos de honestidad, transparencia y completa armonía en lo que uno piensa, dice y hace.

Para prevenir el soborno y otras conductas relacionadas con la corrupción es necesario construir, como ya se mencionó, un compromiso ético entre quienes se involucran en tu empresa. Por lo que te recomendamos que el compromiso sea visible desde el más alto nivel, por ejemplo, desde la dirección general, junta directiva, gerentes, etc. Al más alto nivel debe existir el compromiso de impedir el soborno en cualquiera de las áreas y personas que interactúan en ella. Además, te recomendamos que todo el personal esté enterado que la empresa tiene cero tolerancia al soborno y a cualquier acto de corrupción mencionado por la LGRA.



LAS PYMES REPRESENTAN UNA MAYORÍA SIGNIFICATIVA EN LA ECONOMÍA MEXICANA, POR ELLO RESULTA IMPERATIVO CENTRARSE EN LA MENTORÍA DE LA EMPRESA MÁS GRANDE A LA MÁS PEQUEÑA, PARA FORTALECER LAS POLÍTICAS DE INTEGRIDAD Y HACER FRENTE A LA CORRUPCIÓN.

Silvia Dávalos, Consejo Coordinador Empresarial (CCE)

**FORTALECER
POLÍTICAS DE
INTEGRIDAD**



⁹ Sobre la definición de gobierno corporativo, en Bolsa Mexicana de valores, <https://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo>, consultado 8 de abril de 2020.

7) Elementos que integran las buenas prácticas corporativas

La dirección general o las autoridades de más alto nivel de la empresa tienen la mejor posición para fomentar una cultura de integridad donde el soborno es inaceptable. El propósito de este principio es fomentar la participación de los mandos más altos en la determinación de los procedimientos de prevención del soborno y actos de corrupción. Esto ayudará a que los líderes tomen decisiones clave relacionadas con el riesgo de soborno y sean ejemplo para toda la organización para ayudar en la adecuada gestión de riesgos¹⁰.

Los procedimientos también tienen un papel central, pues no importando el tamaño de la empresa, es necesario tener canales de comunicación y materiales sencillos de entender para hacer de conocimiento de los trabajadores la postura contra el soborno y la corrupción e incluir la participación de las y los que laboran ahí (de arriba hacia abajo), en elaboración de procedimientos de prevención del soborno y la corrupción¹¹.

La comunicación interna y externa es necesaria en el compromiso de cero tolerancia a la corrupción y el soborno. Por ejemplo, una declaración a los integrantes de la empresa, a manera de prevención, comunicada adecuadamente puede ser muy eficaz para establecer una cultura antisoborno dentro de tu organización.



Te recomendamos adaptar la comunicación a diferentes públicos y según el rol que desempeñen dentro de la empresa, incluyendo a terceros como proveedores, consultores temporales y/o clientes. Asimismo, te invitamos a generar información periódica por diversos canales (carteles, comunicados vía correo, sitio web oficial de la empresa, aplicaciones digitales, etc.) que pueda ser útil para comunicar y que constantemente refuerce el compromiso de prevención¹².



LAS CLÁUSULAS CONDICIONALES AYUDAN A LAS EMPRESAS A TRANSFORMAR SU CULTURA CORPORATIVA. LOS ACUERDOS COMERCIALES QUE PROVEEN ESTE TIPO DE CLÁUSULAS ANTICORRUPCIÓN SON AQUELLOS QUE DETONAN UN CAMBIO REAL EN EL COMPORTAMIENTO CORPORATIVO.

José Luis García, Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)

¹⁰ Ministry of justice, *The Bribery Act 2010*, p. 24.

¹¹ *Idem*.

¹² *Idem*.

2) Consejos prácticos para fomentar una cultura de la integridad

Además de incorporar a la dirección, es necesario tener procedimientos y canales eficaces de comunicación. Aquí hay algunos consejos para implementar una cultura de prevención en una empresa,

¡te recomendamos incorporarlos a la tuya!:

- ▶ **1.** Compromiso de realizar negocios de forma justa, honesta y abierta.
- ▶ **2.** Compromiso de cero tolerancia a la corrupción y el soborno.
- ▶ **3.** Tener en los procedimientos las consecuencias de la violación de la política para los empleados y directivos.
- ▶ **4.** Compromiso de no hacer negocios con personas o empresas que no comparten la cero tolerancia a la corrupción y al soborno.
- ▶ **5.** Comunicar los beneficios empresariales de rechazar la corrupción y el soborno (incluir clientes, proveedores, empleados y socios comerciales).
- ▶ **6.** Tener procedimientos anticorrupción y comunicarlos. Estos deberán incluir la normativa y las sanciones (marcadas en la LGRA en los artículos 21 al 24 y considerando los lineamientos del artículo 25).
- ▶ **7.** Comunicar quiénes y qué áreas son clave en el desarrollo y la aplicación de una cultura de la prevención del soborno en la empresa.
- ▶ **8.** Comunicar cualquier acción a favor de la prevención que pueda motivar a los empleados, lo cual puede incluir reuniones gremiales, jornadas anticorrupción, reuniones y acuerdos para negocios íntegros.
- ▶ **9.** Incluir cláusula de anticorrupción en todos los contratos al interior y exterior de la empresa.





EL CUMPLIMIENTO A LA LEY DEBE IMPLEMENTARSE DE ARRIBA ABAJO YA QUE LA INTEGRIDAD EN LOS NEGOCIOS ES CORRESPONSABILIDAD DE CADA MIEMBRO DE LA EMPRESA, NO SOLO DEL DEPARTAMENTO LEGAL O DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS.

Max Kaiser, Fundador del Centro para la Integridad y la Ética en los Negocios (CIEN)

III

PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA PREVENIR RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y SOBORNO

Los procedimientos y roles de cada uno de las y los integrantes de tu empresa son determinantes en el combate a la corrupción y en la cero tolerancia al soborno, por lo que hemos preparado un ejemplo de estructura a las MIPYMES en México.

1)

Pilares de buena gobernanza corporativa

Todos los roles están pensados desde la visión de gobernanza corporativa y deben cimentarse sobre ética e integridad y los pilares de:

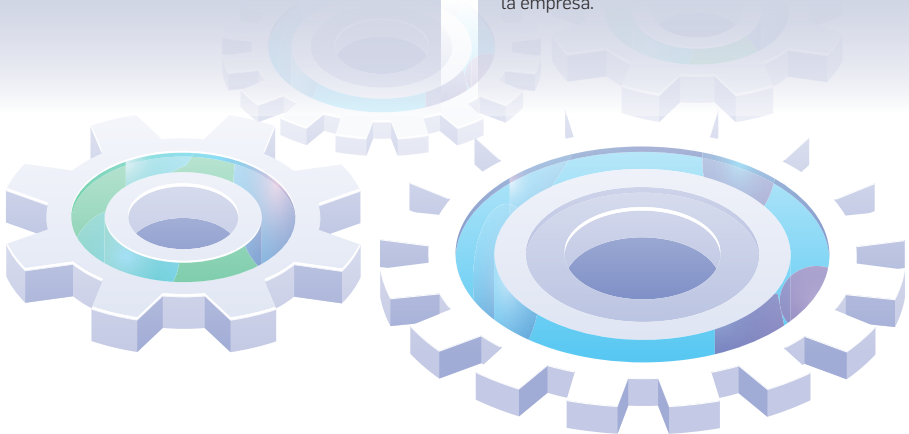
•Responsabilidad.

Para tomar acciones correctas sobre los activos de la empresa y mantenerla en un camino ético y sostenible que la ayude a cumplir sus metas.

•Equidad. Ser justos al considerar los intereses de todas y todos los involucrados en una empresa.

•Rendición de cuentas. Utilizada para sustentar las decisiones y acciones dentro de la empresa.

•Transparencia. Para informar a las y los involucrados sobre el rendimiento y sostenibilidad en la empresa.



13 Extraídos de *Governance in SMEs. A guide to the application of corporate governance in small and medium enterprises*, p. 6.

2) Puntos clave de una exitosa gestión corporativa

► **1.** Se recomienda contar con una **estrategia** que guíe el trabajo de tu empresa. Ésta deberá alinearse con la misión, visión y los valores de la organización, así como con las expectativas de desarrollo en el sector en el que se trabaja, lo cual te ayudará a dar continuidad y coherencia a tu trabajo; además permitirá conocer las áreas de riesgo.

El pensamiento estratégico se relaciona con lo que la Organización quiere ser y/o hacer/lograr. La planificación estratégica se relaciona con cómo tu empresa va a lograr la visión estratégica; lo que incluye considerar y preparar el plan de negocios o plan de acción, las estructuras y los procesos requeridos. La planificación estratégica adecuada y la actitud correcta son imprescindibles para prevenir riesgos de corrupción y sobornos, pero sobre todo son la clave del éxito de tu empresa¹⁴.

► **2.** Contar con una junta directiva o consejo directivo, cuyo papel será proporcionar un liderazgo efectivo basado en los cimientos y pilares antes mencionados; asegurar la visibilidad de la buena reputación y responsabilidad de la empresa; asegurarse de que la ética de la empresa se gestione de manera eficaz y ayude para la prevención en el combate a la corrupción. Sus características son:

- Independencia y equilibrio de poder/autoridad dentro de este órgano.

- Contar con procesos formales de nombramiento para asegurar que las personas que estén dentro de la junta directiva cuenten con las habilidades, experiencia y capacidad para tomar decisiones para el bien de la empresa.

- Establecer procedimientos clave para la delegación de responsabilidades con la finalidad de tener claridad de funciones y conflictos entre la junta y el personal que colabora en la gestión cotidiana de la empresa. Más adelante se menciona quién hace qué dentro de la empresa como parte de la prevención del soborno y la corrupción en la sección IV) de este documento.

- Ten en cuenta que no todas las empresas son capaces de tener más de un director independiente. Sin embargo, en el interés de la objetividad y el equilibrio que deben aspirar, se recomienda que al menos el Presidente de la Junta o Consejo sea independiente. Todo se reduce a la calidad de la toma de decisiones que uno quiera lograr.



¹⁴ *Ibidem.*, p. 8.

▶ **3.** Contar con **comités/comisiones de trabajo** que realicen actividades temáticamente para la junta directiva. A medida que las MIPYMES desarrollan sus funciones y estas se complejizan, dependiendo de las áreas de riesgo y la naturaleza del negocio, puede ser necesario que se formen grupos de trabajo para resolver temas de riesgo de corrupción y soborno. Sin embargo, es importante que se sepa que solo son una ayuda extra a la junta de gobierno quien es el máximo órgano.

Por ejemplo, se recomienda contar con un **Comité de auditoría o para empresas micro y pequeñas un responsable de auditoría.** Supervisión adecuada de la auditoría interna y externa, a fin de identificar, supervisar y gestionar eficazmente los riesgos a medida que se producen y contar con la información necesaria en la toma de decisiones de riesgos de corrupción y mejora en la empresa.

▶ **4.** Un/a director/a general cuyo papel sea la obtención de los resultados deseados por la empresa. En las MIPYMES en muchas ocasiones este papel lo juega el/la dueño/a de la empresa. Sin embargo, se recomienda que sea externo, pues se requiere independencia a los intereses de la empresa, un sentido alto de responsabilidad, declarar posibles conflictos de intereses y adherirse a la normativa vigente aplicable a la empresa y a su Código de Conducta.

▶ **5.** Gestión de riesgos. Cuando hablamos de gobernanza corporativa, el elemento más importante es incorporar la gestión de riesgos, en este caso de los relacionados con la corrupción y el soborno en la empresa. Se recomienda contar con un área de gestión de riesgos, pero si no es posible, el propietario/a puede llevar a cabo esta función, tomando con gran responsabilidad la identificación, mitigación y vigilancia de los riesgos en la empresa.

▶ **6.** Auditoría interna o control interno. Esta área o persona responsable será fundamental para comprobar que los procedimientos y controles diseñados son actuales y útiles para el buen funcionamiento de la empresa. Se trata de un empleado/a que supervisará los procedimientos y el comportamiento acorde al código de conducta de los integrantes de la empresa y los controles establecidos para enfrentar posibles riesgos de corrupción. Teniendo en cuenta que este rol es diferente al Comité de auditoría (responsable) que se planteó para apoyo de la junta directiva.

▶ **7.** Incluir a la tecnología como un marco de acción que apoya la gestión eficaz y eficiente de la tecnología de la información para facilitar el logro de los objetivos de tu empresa. En muchas ocasiones los procesos pueden ser sistematizados y generar menores gastos para la empresa. Además, ésta es una herramienta para tener un mayor control de la información y gestionar mejor los riesgos de posibles actos de corrupción dentro de la empresa. Por ejemplo, sistematizar, a través de la tecnología la facturación de la empresa.

▶ **8.** Área de cumplimiento, la cual estará encargada de asegurar que la empresa cumple con los lineamientos de leyes, reglas, códigos y normas aplicables a la empresa. Si no es posible que exista esta área se recomienda que los propietarios tomen el control, pues incumplir con la normatividad vigente podría traer graves problemas económicos y de reputación a la empresa en materia de integridad.





PARA LAS EMPRESAS EXTRANJERAS Y NACIONALES, LA CORRUPCIÓN REDUCE LAS OPORTUNIDADES DE COMPETIR, LO QUE HACE QUE LOS POTENCIALES CLIENTES PIERDAN LA OPORTUNIDAD DE OBTENER MEJORES OPCIONES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Silvia Dávalos, Consejo Coordinador Empresarial (CCE)

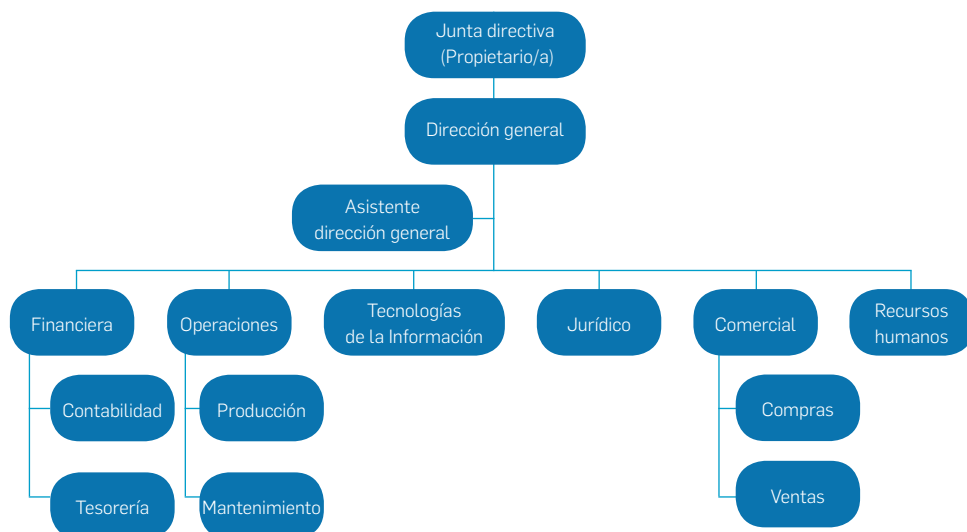
IV

DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES Y LIMITACIÓN DE ESPACIOS DE CORRUPCIÓN

En el apartado anterior se describieron las áreas encargadas de la prevención del soborno y corrupción dentro de la empresa. Sin embargo, no todas las MIPYMES tienen la oportunidad de tener áreas tan detalladas; por ello a continuación te mostramos una estructura común de la empresa y las responsabilidades que tendrá cada área en la prevención:

1) Estructura mínima de una empresa

A continuación, te mostramos una estructura básica de la empresa y las responsabilidades que tendrá cada área en la prevención de riesgos de integridad:



Fuente: Elaboración propia

2) Funciones y responsabilidades

A partir del organigrama anterior, los roles fundamentales de las principales áreas serán:

Junta directiva. La mayoría de las MIPYMES en México no cuentan con una junta directiva, sin embargo, este papel lo llevan a cabo los propietarios, quienes estarán a cargo del primer eslabón de la cadena de mando en las actividades de la empresa, pero también en la prevención de posibles actos de corrupción. Podrían estar encargados de parte de las funciones de auditoría interna, en una especie de encargados de recibir y revisar resultados presentados por la auditoría interna.

Asimismo, en las MIPYMES los líderes de la empresa (junta directiva, propietarios o dirección general) son los encargados de definir claramente las medidas de prevención, para lograr la protección del patrimonio de la empresa, para dar servicio a los clientes, y fortaleciendo con ello la confianza. Siempre estarán encargados de implementar las acciones más convenientes que posibiliten la viabilidad en el manejo de riesgos dentro de un marco ético y de transparencia para la empresa¹⁵.



LA INTEGRIDAD EMPRESARIAL PUEDE AYUDARNOS A MEJORAR LAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD, TRABAJAR CON EMPRESAS INTERNACIONALES, CREAR ALIANZAS CON EMPRESAS CON EXCELENTE REPUTACIÓN, MEJORAR LA IMAGEN, LEGITIMIDAD Y CONFIANZA, CONTRATAR Y RETENER PERSONAL COMPETENTE Y REGULAR LOS CONFLICTOS DE INTERESES.

Kennia Aguirre, Directora ejecutiva de bikeNcity



¹⁵ Sobre lo desarrollado por Pacto Mundial y el Gobierno de Paraguay, Guía práctica. Administración de riesgos de corrupción, p. 20., en <http://pactoglobal.org.py/uploads/hUIFJF.pdf>, consultado el 29 de abril de 2020.

Dirección general. Será el área encargada de coordinar todas las actividades dentro de la empresa y supervisar el desempeño de los trabajadores, por ello será, junto con los propietarios, la encargada de que la prevención (procedimientos, comunicaciones, capacitación) y mitigación de actos de corrupción se lleven a cabo en la empresa. Se recomienda que esta área dé un reporte, además de las actividades esenciales, sobre los procesos antisoborno y de prevención de la corrupción en la empresa; por lo menos cada trimestre.

Financiera. Además de estar encargada del manejo de recursos económicos de la empresa, será quien se encargue de la gestión de riesgos de corrupción, soborno y tener parte de las funciones de auditoría interna. Los procedimientos establecidos para el control de riesgos de corrupción y soborno, se recomienda recaigan en esta área pues es necesario estructurar criterios orientadores para la toma de decisiones, y para la definición de la estrategia asociada al tratamiento de los riesgos y al de sus efectos al interior de la empresa. Entre sus funciones se encontrará la protección de los recursos y el uso eficiente de los mismos, a través de dichos procedimientos¹⁶.



Operaciones. Por lo regular es donde se encuentran concentrados la mayor cantidad de empleados ya que se encargan de llevar a cabo las actividades para las que fue creada la empresa. Por ello es muy importante que se les comunique y capacite a los empleados sobre su responsabilidad en la prevención de riesgos de corrupción y soborno; además de conocer y acatar los valores del código de conducta.

Tecnologías de la información. Por lo regular estará encargada de que todos los equipos de la empresa funcionen adecuadamente y dar mantenimiento a ellos. Sin embargo, su papel también será cuidar la seguridad de la información y establecer procesos para blindar a la empresa de posibles robos de datos para cometer soborno o actos de corrupción. Implementar procesos automatizados que ahorren recursos humanos y financieros a la empresa. Además, estará encargada de la difusión de comunicaciones electrónicas a favor de la ética e integridad en tu empresa.

Jurídico. Además de estar encargado de elaborar contratos y liderar los temas legales de la empresa, será el área donde recaigan los procesos de cumplimiento de la empresa. En el caso de México, mínimamente, encargarse que cumpla con lo estipulado en el artículo 25 de la LGRA.

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



NECESITAMOS ABORDAR LAS PRIORIDADES DE LAS PYMES CREANDO CONCIENCIA SOBRE LOS BENEFICIOS E INCENTIVOS COMERCIALES DERIVADOS DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE INTEGRIDAD CORPORATIVA, TALES COMO MEJOR ACCESO A CRÉDITOS, MAYORES POSIBILIDADES DE HACER NEGOCIOS CON COMPAÑÍAS GRANDES E INTERNACIONALES, MENORES RIESGOS COMERCIALES, DISMINUCIÓN EN LOS PRECIOS DE SEGUROS A MEDIDA QUE SE REDUCE EL RIESGO DE CORRUPCIÓN, ENTRE OTRAS VENTAJAS

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

Comercial. Por lo regular es donde se llevan a cabo todas las transacciones económicas de la empresa con el exterior, en ocasiones con servidores públicos, por lo que representa un área vulnerable. Se debe tener un mapa de los procesos donde se sensibilice a los trabajadores sobre su responsabilidad con la cero tolerancia al soborno y la corrupción.

Recursos humanos. Además de encargarse de la selección y contratación del personal de la empresa, tendrá la responsabilidad de liderar los procesos de capacitación en ética e integridad a todos las áreas e integrantes de la organización. Se recomienda que en cada contratación se dé una inducción sobre la labor de la empresa y su responsabilidad con la cero tolerancia al soborno y la corrupción y generar formatos para que firmen el compromiso¹⁷.

¹⁷ Las sanciones administrativas a las que pueden ser acreedoras las empresas, por posibles actos de corrupción, en México son, según el artículo 81 de la LGRA:

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 quinientos 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 vinculadas 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.

Sin embargo, de contar con mecanismos anticorrupción, la responsabilidad será de la persona que no atienda las reglas dentro de la organización.

A continuación, dejamos tres ejemplos, de manera sintetizada sobre las responsabilidades en el combate a la corrupción de las personas dentro de la empresa:



1. Cargo: Director/a de Recursos Humanos

Rol: Reclutar empleados

Responsabilidad por corrupción: Despido, sanciones disciplinarias, negación de referencias a futuros empleadores según amerite la falta.



2. Cargo: Gerente de Contabilidad

Rol: Controla y analiza los datos contables y elabora informes o estados financieros.

Responsabilidad por corrupción: Señala desvío de recursos a la dirección general, negación de pago a proveedores con facturas apócrifas.



3. Cargo: Director/a Jurídico

Rol: Cumple con la normativa vigente. Lleva a cabo procesos de negociación y redacta contratos

Responsabilidad por corrupción: Defender los intereses de la empresa ante cualquier procedimiento legal con empleados o terceros que no acatan la norma o hayan violado alguna de las faltas administrativas.

Las áreas, personas y procesos descritos son los mínimos que deberían tener las MIPYMES, sin embargo, es posible cambiarlos o ajustarlos a la estructura de tu empresa, siempre y cuando tengas presente que cada uno de los integrantes de la organización tienen responsabilidad en la prevención de la corrupción y la cero tolerancia a los sobornos. Si bien, en muchas ocasiones las empresas surgen en familias, es relevante que se tenga muy claro el rol de los familiares y formalizar su participación en la empresa, para evitar posibles riesgos de corrupción relacionados con esta característica de la empresa.

REFERENCIAS

Bolsa Mexicana de valores, <https://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo>

Contraloría General de la Unión, Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, La responsabilidad social de las empresas en el combate a la corrupción, Brasil, 2010.

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

Global Compact, Corporate Governance, The Foundation for Corporate Citizenship and sustainable business, New York, 2009.

Global Compact, SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS, https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

Ley General de Responsabilidades Administrativas, México, 2016.

Ministry of justice, The Bribery Act2010, United Kingdom, 2010.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Corrupción, Guía anticorrupción para las empresas, Bogotá, 2017.

Pacto Mundial y el Gobierno de Paraguay, Guía práctica. Administración de riesgos de corrupción, <http://pactoglobal.org.py/uploads/hUIFjF.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Código de Conducta Modelo para PYMES, México, 2018, <https://anticorrupcionmx.org/integridad-corporativa>

United Nations, The United Nations Convention against Corruption: A Strategy for Safeguarding against Corruption in Major Public Events, 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**



**MANUAL PARA
LA GOBERNANZA
CORPORATIVA E
INTEGRIDAD EN LOS
NEGOCIOS**



