



**Buenas prácticas** para la  
prevención, el combate a la  
corrupción y promoción de la  
Integridad en **MIPYMES** en  
México

PASO A PASO<sup>✓</sup>



---

Este estudio fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este reporte es responsabilidad del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

---

---

Derechos Reservados © 2021

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

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

Esta publicación fue realizada en el marco del Proyecto No. 00112866 "Rendición de cuentas, participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible". El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Directiva, ni de sus Estados Miembros.

**Elaboración de contenidos:** Vania Pérez

**Agradecimientos:** Javier González y Érika Álvarez

**Edición Gráfica:** Alexis Bartrina

---

**Ciudad de México, enero de 2021**

---

## PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO EN MÉXICO

---

**Lorenzo Jiménez de Luis**

Representante Residente

**Sandra Sosa**

Representante Residente Adjunta

**Sol Sánchez Rabanal**

Oficial Nacional *a.i.* de Gobernanza efectiva y Democracia

Punto Focal de Género

---

## PROYECTO RENDICIÓN DE CUENTAS, PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

---

**Moisés Rodríguez**

Coordinador de proyecto

**Arturo Parra**

Especialista en Monitoreo y Evaluación

**Arlen Ramírez**

Especialista en Integridad, Transparencia y  
Anticorrupción

**Ana Mercedes Martínez**

Especialista en Participación Ciudadana y  
Contraloría Social

**Adán Corral**

Especialista en Apertura Gubernamental y  
Desarrollo Sostenible

**Óscar Cárdenas**

Coordinador Administrativo

**Belén Muñoz**

Asistente Técnico y Administrativo

---

## AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (USAID)

---

**Bruce N. Abrams**

Director

**Jeremy Williammee**

Director de la Oficina de Gobernanza, Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana

**Monique Murad**

Directora Adjunta de la Oficina de Gobernanza, Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana

**Jose Luis Gil Marroquin**

Titular de Unidad de Transparencia

**Samia Yakub**

Especialista en Transparencia

## Prólogo

En México, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), además de encabezar los esfuerzos para el logro de la Agenda 2030, articula su mandato acompañando los procesos para la localización e implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por medio de la construcción de puentes colaborativos entre gobiernos, sociedad civil, sector privado, academia, ciudadanas y ciudadanos y actores clave de la cooperación internacional para el desarrollo.

Así, con el objetivo de mejorar la gobernabilidad democrática en México y fomentar la corresponsabilidad gobierno-sector privado en la lucha contra la corrupción, el PNUD desarrolla acciones a favor de la Integridad Empresarial en México. Estos trabajos tienen como objetivo abonar al combate a la corrupción bajo la guía del ODS 16, que apunta a la promoción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas mediante la consecución de sus metas 16.5 y 16.6<sup>1</sup>, y se enmarca en la cooperación con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés).

En el año 2020, se cumplió un lustro desde la publicación en el Diario Oficial de la Federación de las reformas constitucionales que dieron origen al Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) y cuatro años de la publicación de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, que establece las obligaciones de las personas servidoras públicas y, por primera vez, de las personas morales en la prevención y combate de la corrupción. Asimismo, entró en vigor el T-MEC cuyo capítulo 27, conmina a los estados parte a adoptar las medidas apropiadas para promover la participación de individuos y grupos fuera del sector público, como las empresas, en prevenir y combatir la corrupción.

En consonancia con el enfoque de corresponsabilidad previsto en dichas normativas y con el propósito de promover la adopción de buenas prácticas en materia de integridad empresarial, el PNUD adaptó las seis herramientas de Integridad Corporativa desarrolladas por el Grupo de Trabajo Empresarial<sup>2</sup> en 2018. Dichas herramientas, fueron estratificadas, es decir, adaptadas para las empresas según su tamaño, a fin de responder a los contextos, necesidades y capacidades instaladas, particularmente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES); un trabajo que se vio enriquecido con los aportes de la Coordinación de Vinculación con el Sector Empresarial de la Secretaría de la Función Pública (SFP).

Las actividades aquí descritas parten de la premisa de que, al ser las empresas un motor fundamental para el desarrollo y la creación de oportunidades, contribuir a la

---

1. Tales como como la 16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas, y 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

2. El Grupo de Trabajo Empresarial es un espacio conformado por cámaras empresariales y cuerpos colegiados de profesionistas, del que también forma parte PNUD, SFP, UNODC, USAID.

creación de programas de integridad que prevengan a las empresas de incurrir en actos de corrupción no sólo favorece la consolidación de estas unidades económicas, sino el crecimiento y desarrollo del país. Esta oportunidad para promover programas de integridad se refuerza si se considera que, de acuerdo con datos del INEGI de 2018, en México existen 4.2 millones de MIPYMES que participan del 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyen a la generación del 78% del empleo en el país.<sup>3</sup> Esa es la magnitud de la oportunidad para promover la cultura de la integridad en los negocios.

Cabe mencionar que, si bien las herramientas estratificadas orientan sobre cómo desarrollar un programa de integridad, incorporarlas y apropiarse de estos documentos no garantiza eliminar los riesgos de corrupción que las empresas pueden enfrentar en su actuar diario, pues éstos dependen de constantes cambios conductuales y de circunstancias tanto internas como externas a las empresas. En este sentido, el PNUD recomienda que las 3 herramientas que a continuación se presentan, sean tomadas como una base para la continua asesoría, capacitación y acompañamiento a las empresas que deseen incorporarlas.

Desde el PNUD en México, invitamos a todas las empresas a utilizar estas herramientas, y aprovechamos para hacer un llamado para que las cámaras empresariales y asociaciones de profesionistas, en un ejercicio de corresponsabilidad, las retomen, las adecúen en caso de ser necesario, y lideren los esfuerzos para materializar y garantizar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del marco normativo en México. Para, en el espíritu de la Agenda 2030, construir sociedades más justas, pacíficas e inclusivas, sin dejar a nadie atrás.

**Lorenzo Jiménez de Luis**  
Representante Residente  
Programa de las Naciones Unidas  
para el Desarrollo en México

---

3. INEGI 2018. la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>



## Índice

Abreviaciones y acrónimos	7
Introducción	8
Antes de comenzar, ¿Por qué es importante contar con buenas prácticas en integridad empresarial?	11
<b>Paso 1. Manual de organización</b>	<b>13</b>
<b>Paso 2. Código de Conducta</b>	<b>19</b>
<b>Paso 3. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría</b>	<b>23</b>
<b>Paso 4. Sistemas adecuados de denuncia</b>	<b>27</b>
<b>Paso 5. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación</b>	<b>32</b>
<b>Paso 6. Políticas de Recursos Humanos</b>	<b>36</b>
<b>Paso 7. Mecanismos que aseguren transparencia y publicidad de intereses</b>	<b>40</b>
<b>Paso 8. Implementar un modelo de Buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la Integridad para MIPYMES</b>	<b>44</b>
8.1 Modelo de Buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la Integridad para microempresas y pequeñas empresas	45
8.2 Modelo de Buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la Integridad para medianas empresas	51
<b>Fuentes de consulta</b>	<b>57</b>



## Abreviaciones y acrónimos

<b>DOF</b>	Diario Oficial de la Federación
<b>GTE</b>	Grupo de Trabajo Empresarial
<b>LFCE</b>	Ley Federal de Competencia Económica
<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
<b>UNODC</b>	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito



## Introducción

A partir de lo publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de junio de 2009<sup>4</sup>, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) mexicanas serán clasificadas o estratificadas de la siguiente forma, de acuerdo con su número de empleados/as y ganancias anuales:



**Microempresas** aquellas unidades económicas que pueden pertenecer a cualquier sector, con hasta 10 trabajadores y una ganancia anual de hasta 4 millones de pesos.



**Pequeñas empresas**, son las que se desenvuelven en los sectores de comercio, industria y servicios. En el caso del sector comercio, los trabajadores van de 11 hasta 30 y en los sectores industria y servicios de 11 hasta 50 trabajadores; en todos los casos tienen una ganancia anual desde los 4.01 hasta los 100 millones.



**Medianas empresas**, son las que trabajan en los sectores de comercio contando de 31 hasta 100 trabajadores; servicios de 51 hasta 100 empleados; y/o industria de 51 hasta 250 empleados. En todos los casos con una ganancia anual de 100.01 a 250 millones de pesos.



El artículo 25 de la **Ley General de las Responsabilidades Administrativas (LGRA)** señala que todas las empresas mexicanas, deberán contar con un programa de integridad corporativa el cual se sugiere que incluya los siguientes elementos, sin importar su tamaño:

1. 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;
2. Un **código de conducta** debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real;

4. DOF, 30 de junio de 2009, en [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009), consultado el 24 de abril de 2020.

3. 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;
4. 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;
5. Sistemas y procesos adecuados de **entrenamiento y capacitación** respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo;
6. **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
7. Mecanismos que aseguren en todo momento la **transparencia y publicidad de sus intereses**.

En este sentido, las herramientas de integridad preparadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en coordinación con otros actores, están orientadas a impulsar la implementación de una política de integridad en las MIPYMES de diferentes sectores de la economía mexicana, incluyendo sugerencias y ejemplos para su implementación. Las herramientas estratificadas son las siguientes:

- **Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES en México.** Establece los principios mínimos, normas y valores compartidos para actuar en una empresa y detalla los pasos a seguir para implementar un Código de Conducta en MIPYMES, a través de formatos y plantillas rellenas.
- **Cómo implementar un sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES en México.** Explica qué pasos debe seguir una MIPYME para identificar monitorear y mitigar riesgos de corrupción, específicamente, **aquellos contenidos en los artículos 66 a 72 de la LGRA**, así como los elementos de control establecidos en el artículo 25 del mismo ordenamiento. Así, esta herramienta sirve como mecanismo de verificación de cumplimiento del Programa de Integridad de una empresa, según su tamaño.
- **Buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la Integridad en MIPYMES en México.** Recopila ejemplos de diversas políticas y procedimientos probados con éxito en diversas latitudes y que son aplicables a las MIPYMES mexicanas.

En efecto, la herramienta *Buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la Integridad en MIPYMES en México*<sup>5</sup>, que se presenta a continuación, contiene la sistematización de lecciones aprendidas a favor de la integridad, recolectadas en cámaras empresariales y MIPYMES mexicanas agremiadas a éstas. Este documento adecuó las buenas prácticas aplicadas y probadas por los integrantes del Grupo de Trabajo Empresarial (GTE) para su implementación en MIPYMES.

Los integrantes del Grupo Trabajo Empresarial (GTE), que colaboraron en proporcionar sus buenas prácticas son:



1. *Alliance for Integrity*
2. Asociación Mexicana de Industrias Innovadoras de Dispositivos Médicos, AMID
3. Asociación Nacional de Abogados de Empresa, Colegio de Abogados, A.C., ANADE
4. *ASPEN Institute*
5. Cámara Internacional de Comercio, ICC México
6. Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, CMIC
7. Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, CNEC
8. Cámara Nacional de la Industria del Vestido, CANAIVE
9. Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, CANIFARMA
10. Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas, CANAME
11. Cámara Suizo-Mexicana de Comercio e Industria
12. Colegio de Contadores Públicos de México, CCPM
13. Confederación de Cámaras Industriales, CONCAMIN
14. Confederación Patronal de la República Mexicana, COPARMEX
15. Consejo Coordinador Empresarial, CCE
16. Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica, CETIFARMA
17. Corporación Mexicana de Asesores en Derecho S.C., COMAD, S.C
18. Ilustre y Nacional Colegio de Abogados de México, A.C.
19. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, IMCP
20. *OCA LAW FIRM* / Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, IMEF
21. Secretaría de la Función Pública, SFP
22. *The Global Compact*, Red Pacto Mundial México
23. Unión de Instituciones Financieras Mexicanas, UNIFIMEX

5. Este documento partirá de la propuesta teórico-metodológica que el PNUD, con el apoyo de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), desarrolló en 2018 para PYMES, con la intención de contar con herramientas para que la Secretaría de la Función Pública (SFP) comenzara la implementación de una política de integridad en México. Dichas herramientas se encuentran disponibles en <https://anticorruptcionmx.org/integridad-corporativa>, revisado el 20 de abril de 2020.

.....

Antes de comenzar,

## ¿Por qué es importante contar con buenas prácticas en integridad empresarial?

Contar con buenas prácticas y lecciones aprendidas de empresas y sus respectivas cámaras empresariales es una importante guía para que las MIPYMES mexicanas puedan implementar herramientas y procesos probados al interior de su organización; esto ayuda a avanzar en la implementación de una política de integridad en México.

Este documento incluye información útil para implementar una política de integridad, así como experiencias, herramientas y procedimientos exitosos que sirven de insumo adicional a las herramientas **Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES en México paso a paso y Cómo implementar un sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES en México.**

Asimismo, se espera que su contenido sea un "recurso de provecho para todos los actores de la sociedad, incluidos los sectores público y privado, nacionales y locales; la sociedad civil y la academia en la toma de decisiones para poner en marcha programas de integridad enfocados a la prevención y el combate a la corrupción".<sup>6</sup>

La importancia y utilidad de este documento radica en ser una guía para implementar buenas prácticas relacionadas con el 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), que contiene los siete elementos mínimos que las personas morales deben contemplar en una política de integridad y congruente con la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC), La Ley Antisoborno del Reino Unido 2010 y la Convención Interamericana contra la Corrupción (CICC), que México ha ratificado.<sup>7</sup>

.....

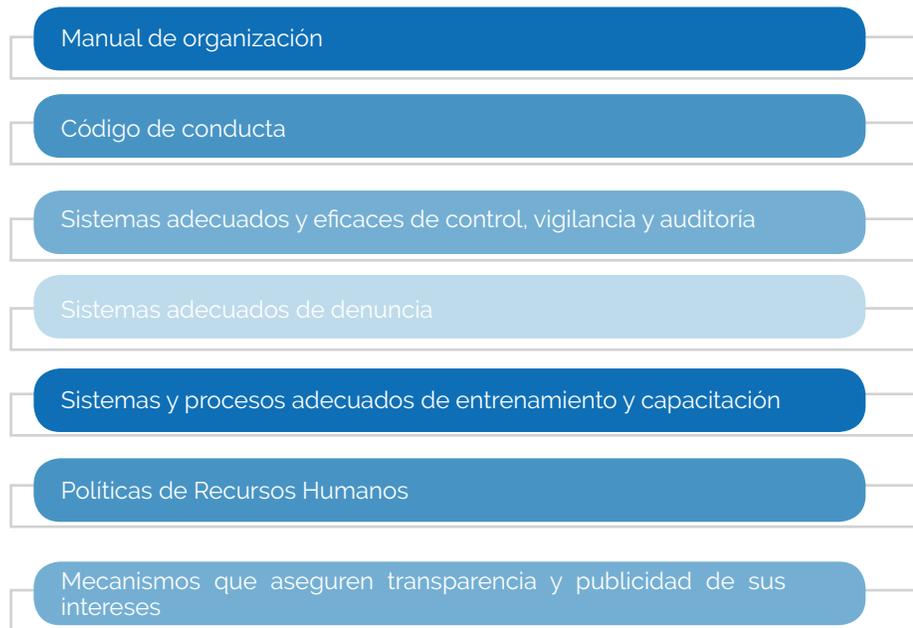
---

6. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, et. AL, Documento de mapeo y reporte de buenas prácticas para la prevención y el combate a la corrupción y promoción de la integridad en Pymes en México, México, 2018, p. 11.

7. *Idem.*

A continuación, se clasifican buenas prácticas a partir de los componentes del artículo 25 de la LGRA y se describen en pasos para implementar una política de integridad empresarial:

Cuadro 1: **Clasificación de buenas prácticas**



Fuente. Elaboración propia.





PASO 1

# Manual de organización

---

## Paso 1: Manual de organización

El artículo 25 de la **LGRA** establece en su numeral I que las empresas deberán contar con 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.

En este sentido, la junta directiva o los/as propietarios/as deberán elaborar un manual que ayude a tomar acciones razonables para asegurar el acatamiento de estas reglas de conducta, incluyendo: destinar recursos y apoyar a la dirección para aplicar las políticas corporativas que las incluyan; establecer y mantener sistemas apropiados de procedimientos de control y de información, incluyendo auditorías independientes; sancionar violaciones y tomar acciones correctivas apropiadas y; realizar una apropiada difusión pública de la aplicación de sus Códigos de Conducta y/o reglas y leyes aplicables a la empresa.<sup>8</sup>

Este manual emite lineamientos para alentar el comportamiento esperado y para disuadir los comportamientos prohibidos por las políticas de la empresa y la legislación vigente. Además, asegura la comunicación periódica interna y externa respecto a la política anticorrupción de la empresa.

Asimismo, el comportamiento de las y los altos directivos/as es el factor que más influye en los empleados y empleadas en el momento de orientar la toma de decisiones. En una situación difícil, los/as empleados/as generalmente imitan el comportamiento y las acciones de sus superiores, por considerarlos la mejor o más segura línea de conducta.<sup>9</sup>

A continuación, se muestran buenas prácticas<sup>10</sup> clasificadas para **micro, pequeñas** y **medianas empresas** con la intención de que puedan implementar un manual de organización; a partir de las recomendaciones de integrantes del Grupo de trabajo Empresarial (GTE):

---

8. Manual ICC: Combate a la corrupción en *Ibidem.*, p. 24.

9. *No Excuses! Alliance for Integrity* en *Idem.*

10. Extraídas de *Idem.*

## Sección 1. Buenas prácticas para implementar un manual de organización

### a) Evaluación inicial de riesgos de corrupción.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Antes de realizar el manual de organización de la empresa se recomienda realizar un diagnóstico sobre los riesgos de corrupción a partir de la guía de revisión contenida en el Paso 3 de la herramienta Cómo implementar un sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES.



#### Medianas empresas

El Comité de Integridad de la empresa estará a cargo de realizar la evaluación de riesgos anticorrupción y sus implicaciones legales a partir del Sistema de la herramienta Cómo implementar un sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES. Después podrá realizarse el manual de organización con los resultados obtenidos.

### b) Proceso documentado para la evaluación de riesgos.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Analizar si los terceros con los que interactúa la empresa (proveedores, contratistas, intermediarios y socios comerciales) cuentan con un programa de integridad y son compatibles con los valores de la empresa.



#### Medianas empresas

Realizar un proceso (debida diligencia) para evaluar los riesgos de los terceros con los que la empresa interactúa (proveedores, contratistas, intermediarios y socios).

### c) Procedimientos para la segregación de funciones, definición de responsabilidades y toma de decisiones y capacitación al respecto.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Elaborar un organigrama claro con las funciones de las áreas o personas. Sobre todo, aquellas que hagan uso de efectivo. No importa si la estructura de la empresa es pequeña, siempre hay que describir claramente las funciones y definir las responsabilidades y procesos para la toma de decisiones, así como capacitar conforme a roles y puestos jerárquicos.



#### Medianas empresas

Además de contar con un organigrama con las funciones de cada una de las áreas, se deberán establecer diagramas de flujo para entender la línea de mando, y las responsabilidades y procesos para la toma de decisiones. Así como al capacitar al personal conforme a roles y puestos jerárquicos.

d) Desarrollar procesos de alertas de comportamiento para terceros que identifiquen y mitiguen el riesgo de corrupción.



#### Microempresas y pequeñas empresas

El propietario/a o dirección general determinará cuál será la respuesta de la empresa ante comportamientos relacionados de terceros con actos de corrupción. Por ejemplo, podría establecerse en el manual de organización que se terminará toda relación con terceros que incurran en actos de corrupción.



#### Medianas empresas

Establecer procesos de respuesta y mitigación de posibles actos de corrupción de terceros dejándolos establecidos en el manual de organización.

e) Realizar mapeos para identificar áreas vulnerables.



#### Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas

Analizar cuáles son las áreas vulnerables para cometer actos de corrupción en la empresa. En la mayoría de los casos son las áreas que utilizan dinero y/o que tienen relación con el gobierno. Sin embargo, cada empresa deberá determinar cuáles son las áreas en las que habrá que prestar mayor atención. Pueden apoyarse de los artículos 66 al 72 para vislumbrar actos de corrupción.

f) Registrar en políticas y procedimientos señales de alerta de riesgo particulares de la empresa.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Realizar para cada procedimiento de la empresa una revisión de los posibles riesgos de corrupción, siguiendo la checklist incluida en la herramienta Cómo implementar un sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES.



#### Medianas empresas

Incluir en los procedimientos lineamientos para atender riesgos de corrupción en la empresa; se espera que la herramienta Cómo implementar un sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES sirva de apoyo.

g) Incluir última fecha de actualización en procedimientos y documentos normativos.



#### Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas

Incluir última fecha de actualización en procedimientos y documentos normativos.

#### h) Establecer mecanismos de supervisión en procesos de alto riesgo.



##### **Microempresas y pequeñas empresas**

Nombrar un/a encargado/a de vigilar los procesos dentro de la empresa.



##### **Medianas empresas**

Nombrar un área encargada de los procesos de riesgo. Se recomienda que sea el Comité de Integridad de la empresa.

#### i) Definir lineamientos para la contratación de abogados externos, contadores u otros profesionistas para elaborar/implementar acciones de integridad.



##### **Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas**

Definir lineamientos para la contratación de abogados externos, contadores u otros profesionistas para elaborar/implementar acciones de integridad.

#### j) Incluir cláusulas anticorrupción en contratos.



##### **Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas**

Incluir una cláusula anticorrupción en cualquier contrato elaborado por la empresa y de manera obligada con intermediarios y proveedores.

#### k) Contacto con Cámaras Empresariales sobre guías de integridad empresarial, que sirvan también a proveedores.



##### **Microempresas y pequeñas empresas**

Se recomienda estar en contacto con cámaras empresariales y empresas del sector para conocer e implementar guías anticorrupción.



##### **Medianas empresas**

Elaborar guías anticorrupción, difundirlas e implementarlas siguiendo las recomendaciones del sector y/o la cámara a la que pertenece la empresa, de ser el caso; adicional al formato del PNUD.

#### l) Tomar como base las certificaciones de responsabilidad social para iniciar programas de integridad.



##### **Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas**

Certificarse en responsabilidad social. Para la creación de su programa de responsabilidad social empresarial, se recomienda tomar como base los 10 Principios del Pacto Mundial, los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas, los principios rectores sobre empresas y derechos humanos, el ISO26000.

m) Elaborar códigos alineados a los estándares de clientes internacionales.



**Microempresas y pequeñas empresas**

No aplica.



**Medianas empresas**

Elaborar el manual de organización alineado a la normativa nacional y los estándares de clientes internacionales, en caso de tenerlos. Por ejemplo, la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de Estados Unidos y la Ley de soborno de Reino Unido.

n) Incluir las obligaciones de personas morales comprendidas en la LGRA y para la implementación de programas de integridad.



**Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas**

El manual de organización estará orientado a conocer obligaciones y responsabilidades contenidas en la LGRA. Asimismo, para asegurarse de su amplio conocimiento en la empresa, deberá diseñarse una estrategia de comunicación y capacitación.





PASO 2

# Código de Conducta

---

## Paso 2: Código de Conducta

El artículo 25 de la **LGRA** establece en su numeral II que las empresas deberán contar con un Código de Conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real.

En general las buenas prácticas recomendadas por las cámaras empresariales y empresas, a través del GTE, están retomadas en la herramienta *Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES mexicanas* paso a paso. En este sentido, la finalidad de la herramienta mencionada y de las buenas prácticas se encaminan a generar un blindaje contra posibles actos de corrupción, cumplir con la normativa nacional e internacional y fortalecer la política de integridad en el sector privado. Como ejemplo de una adecuada implementación la literatura recomendada por cámaras empresariales, incentiva a, no importando el tamaño de la empresa, incluir en sus contratos disposiciones para dar por terminados los contratos con los representantes de terceros en caso de comprobarse el pago de sobornos.<sup>11</sup>

Se recomienda que los Códigos de Conducta de las MIPYMES incluyan directrices sobre la normativa aplicable, por ejemplo, se espera que establezcan procedimientos para la recepción y otorgamiento de regalos/hospitalidad/entretenimiento (algunas empresas lo permitirán y otras no), teniendo en cuenta que ofrecer regalos/hospitalidad/entretenimiento con la finalidad directa de influir en una decisión está prohibido.<sup>12</sup>

En la implementación de una política de integridad el Código de Conducta ayudará a que las MIPYMES difundan su posición sobre actos de corrupción al interior y exterior (proveedores, intermediarios, contratistas y socios comerciales) dejando claro que esperan que todas las actividades llevadas a cabo con la empresa se realicen de conformidad con su política.<sup>13</sup>

A continuación, algunas buenas prácticas para implementar un Código de Conducta en **micro, pequeñas y medianas empresas**, a partir de las recomendaciones de integrantes del GTE:

---

11. Manual ICC: Combate a la Corrupción, en *Ibidem.*, p. 29.

12. No Excuses! Alliance for Integrity, en *Ídem.*

13. Manual ICC: Combate a la Corrupción, en *Ídem.*

## Sección 2. Buenas prácticas para implementar un Código de Conducta

### a) Involucrar al director o propietario(s) en la implementación del Programa de Integridad.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Involucrar a la dirección general o propietarios/as en la implementación del programa de Integridad y difundir mensajes que promuevan y fortalezcan la cultura. Una útil herramienta es el Código de Conducta.



#### Medianas empresas

Involucrar a la junta directiva, dirección general y/o propietarios/as en la implementación del programa de Integridad y difundir mensajes que promuevan y fortalezcan la cultura. Una útil herramienta es el Código de Conducta.

### b) Promover la toma de decisiones con base en los valores de la empresa.



#### Microempresas y pequeñas empresas

A través de los valores de la empresa guiar el trabajo cotidiano de las personas que colaboran en la organización.



#### Medianas empresas

A través de los valores de la empresa guiar el trabajo cotidiano de las personas que colaboran en la organización y la toma de decisiones para toda la estructura

### c) Promover la cultura de la integridad entre colaboradores y proveedores.



#### Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas

Promover la cultura de la integridad entre colaboradores y, en la medida de lo posible, con proveedores para reflejar en la práctica los principios y valores de la empresa. Por ejemplo, compartiendo el Código de Conducta, o mediante cursos, comunicaciones, etc.

### d) Realizar encuestas de ética empresarial a colaboradores/as, proveedores y clientes.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Realizar una pregunta cada seis meses a empleados/as, proveedores y clientes sobre la ética e integridad en la empresa. Los resultados ayudarán a visibilizar áreas de mejora.



#### Medianas empresas

Realizar encuestas periódicas (cada seis meses por lo menos) de ética empresarial a colaboradores/as, proveedores y clientes. Compartir el resultado de estas encuestas con los involucrados para detectar áreas de mejora.

e) Comunicar claramente que los pagos de facilitación están tipificados como cohecho.



**Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas**

Comunicar reiteradamente a los integrantes de la empresa que cualquier pago de facilitación (moche, soborno, mordida) está tipificado como cohecho (en el Código Penal Federal) y falta administrativa grave (LGRA); lo que generará sanciones.

f) Designar un Oficial de Cumplimiento o persona encargada de tutelar el Programa de Integridad.



**Microempresas y pequeñas empresas**

Designar un encargado/a en la empresa que vigile la correcta implementación del Código de Conducta y, de requerirse, proponer mejoras.



**Medianas empresas**

Nombrar un Comité de Integridad que vigile la correcta implementación del Código de Conducta y, de requerirse, proponer mejoras.

g) Incluir en documentos la definición de servidores/as públicos/as.



**Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas**

Sensibilizar a los integrantes de la empresa sobre la definición de servidores/as públicos/as y el impacto para la implementación de una política de integridad.

h) Participar activamente en organizaciones que promuevan la integridad.



**Microempresas y pequeñas empresas**

Se recomienda, en la medida de las posibilidades de la empresa, afiliarse a gremios o cámaras empresariales que promuevan la integridad y la lucha contra la corrupción.



**Medianas empresas**

Ser una empresa activa en los grupos gremiales y/o cámaras empresariales donde se promueva la integridad y la lucha contra la corrupción.

i) Capacitar a los trabajadores sobre los estándares de clientes internacionales.



**Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas**

Capacitar a las y los integrantes de la organización en el Código de Conducta, la normativa aplicable (LGRA) y estándares de clientes internacionales (de ser el caso). Entre los estándares internacionales considerar la UK Bribery Act, la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (UNCAC), la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), y la Convención Anticohecho de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), entre otros.





PASO 3

# Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría

---

## Paso 3: Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría

El artículo 25 de la LGRA establece en su numeral III que las empresas deberán contar con 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.

Para cumplir con la normativa se sugiere que las **micro, pequeñas y medianas empresas** sigan el paso a paso de la herramienta Sistemas de control vigilancia y auditoría, la cual incluye los elementos necesarios para identificar, analizar, evaluar y mitigar los riesgos relacionados con actos de corrupción, previstos en los artículos 66 al 72 de la LGRA.

Se recomienda que la dirección general y/o propietarios/as se involucren de manera activa en el desarrollo, control y monitoreo de los programas, políticas, procedimientos de integridad y en la transmisión a los colaboradores/as de cumplir con los mismos. A fin de verificar dicho cumplimiento se espera que las empresas implementen controles internos en materia de recursos humanos, materia financiera y contable y en relación con sus proveedores y socios comerciales.<sup>15</sup>

Para ello, consistente con lo dispuesto en la LGRA, las empresas deben contar con un manual de procedimientos que delimiten las responsabilidades de cada área para el control de riesgos, así como sus cadenas de mando.

A continuación, se presentan algunas buenas prácticas para implementar Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría en micro, pequeñas y medianas empresas, a partir de las recomendaciones hechas por los integrantes del GTE:

### Sección 3. Buenas prácticas para implementar Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría

a) Utilizar los instrumentos que provee la administración pública para documentar las condiciones de un contrato de obra pública.



#### Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas

En caso de participar en licitaciones públicas dar seguimiento mediante las herramientas que ofrece la administración pública en la participación de una contratación pública. Por ejemplo, el uso de COMPRANET.<sup>16</sup>

15. Código de Integridad y Ética Empresarial, CCE, en *Ibidem.*, p. 31.

16. Secretaría de Hacienda, COMPRANET, en <https://compranet.hacienda.gob.mx/web/login.html>, revisado el 1 de junio de 2020.

**b) Realizar pagos vía transferencia electrónica y/o con cheque a nombre de la entidad pública.**

**Microempresas y pequeñas empresas**

Usar lo menos posible efectivo y siempre dejar evidencia del pago a terceros.


**Medianas empresas**

Usar lo menos posible efectivo y siempre dejar evidencia del pago a terceros. Además, implementar automatización de pagos, a través del uso de la tecnología.

**c) Ofrecer capacitación específica sobre el programa de Integridad**

**Microempresas y pequeñas empresas**

Capacitarse en los cursos de integridad corporativa.


**Medianas empresas**

Capacitar sobre el programa de Integridad empresarial y control de riesgos de corrupción a las áreas de finanzas, contabilidad, legal y auditoría. La empresa se puede apoyar de la herramienta *Cómo implementar sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES*.

**d) Designar a los/as responsables de la implementación y detallar planes de acción ante riesgos de corrupción.**

**Microempresas y pequeñas empresas**

La dirección general y/o propietarios/as estarán a cargo de implementar planes de acción ante posibles riesgos de corrupción.


**Medianas empresas**

Nombrar a los responsables de la elaboración e implementación de los planes de acción ante posibles riesgos de corrupción. Podría recaer en el Comité de Integridad de la empresa.

**e) Las empresas podrán buscar apoyo de Comités de Acreditación para evaluar periódicamente y recibir recomendaciones al programa de Integridad}**

**Microempresas y pequeñas empresas**

Adherirse a cámaras empresariales que ayuden que ayuden a evaluar la implementación de programas de integridad e implementación de sistemas de control, vigilancia y auditoría, como el establecido en la herramienta *Cómo implementar sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES*.



### Medianas empresas

Buscar apoyo de externos como consultores, agencias especializadas, y/o cámaras empresariales para la evaluación de programas de integridad e implementación de sistemas de control, vigilancia y auditoría, como el establecido en la herramienta Cómo implementar sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES.

## f) Recibir apoyo para certificar a las empresas en integridad.



### Microempresas y pequeñas empresas

Certificarse y/o asesarse en integridad empresarial y riesgos de corrupción. Existen programas sin costo para micro y pequeñas empresas.



### Medianas empresas

Certificarse en integridad empresarial y riesgos de corrupción, de ser posible, por terceros nacionales e internacionales.





PASO 4

# Sistemas adecuados de denuncia

---

## Paso 4: Sistemas adecuados de denuncia

El artículo 25 de la LGRA establece en su numeral IV que las empresas deberán contar con 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.

En este sentido se sugiere establecer un canal de denuncias para la MIPYMES, para lo cual se ha planteado una sección dentro de la herramienta *Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES mexicanas paso a paso*, la cual sugerimos consultar e implementar. Esta es una útil herramienta para prevenir el soborno y la extorsión, que ayudará a fortalecer las políticas anticorrupción y Códigos de Conducta puestos en marcha.

Para la implementación de Canal de Denuncias se requiere que las empresas ofrezcan medios confidenciales para presentar quejas, buscar consejo o reportar violaciones, sin temer represalias. Las MIPYMES pueden contar con un sistema de denuncia a través de algún proveedor independiente o de manera interna accesible a los colaboradores y a cualquier tercero por correo electrónico o por teléfono, de manera gratuita y anónima a opción del denunciante, para recibir cualquier tipo de denuncias o información relacionada con el incumplimiento del programa de integridad o del Código de Conducta de la empresa.<sup>17</sup>

Según las buenas prácticas de las cámaras empresariales que participaron en este compendio, es recomendable publicitar el Canal de Denuncias dentro de la empresa, asegurando a los/as colaboradores/as confidencialidad y efectividad en la recepción, atención y resolución de las denuncias. Asimismo, es relevante emitir reportes de los casos. Cada empresa, según sus recursos y necesidades deberán decidir si reciben denuncias de clientes, proveedores y terceros en general o solo de empleados/as.

A continuación, se presentan algunas buenas prácticas para implementar Sistemas adecuados de denuncia a en **micro**, **pequeñas** y **medianas empresas**, a partir de las recomendaciones del GTE:

---

<sup>17</sup> Código de Integridad y Ética Empresarial, CCE, en *Ibidem.*, p. 33.

## Sección 4. Buenas prácticas para implementar sistemas adecuados de denuncia

### a) Consolidar misión, visión y valores como paso previo al canal de denuncia.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Crear una misión, visión y valores como paso previo al establecimiento de un canal de denuncia.



#### Medianas empresas

Consolidar la misión, visión y valores como paso previo al establecimiento de un canal de denuncia, capacitar y comunicar al personal sobre estos lineamientos.

### b) Establecer políticas y procedimientos claros para atender y resolver las denuncias.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Establecer políticas, procedimientos y sanciones para atender y resolver las denuncias que se presenten en la empresa. Asimismo, tener mecanismos apropiados sobre organismos, cámaras y/o autoridades a las que, en caso de ser necesario, se tiene que recurrir.

### c) Garantizar la confidencialidad de la denuncia y solicitar evidencias para iniciar una investigación.



#### Microempresas y pequeñas empresas

La confianza del personal en la dirección general y/o propietarios/as y el asegurar la confidencialidad es fundamental para garantizar el mejor tratamiento de las denuncias recibidas.



#### Medianas empresas

La confidencialidad de la denuncia y el anonimato del denunciante son fundamentales para llevar a cabo investigaciones.

### d) Analizar indicadores del canal de denuncia y actualizar protocolos



#### Microempresas y pequeñas empresas

La dirección general, propietarios/as y/o responsable del canal al interior de la empresa deberán analizar los hallazgos para mejorar los procedimientos.



#### Medianas empresas

Analizar indicadores del canal de denuncia y actualizar protocolos para mejorar el canal dependiendo de los hallazgos.

e) Aplicar las medidas disciplinarias contempladas en el Código de Conducta en los casos confirmados



**Microempresas y pequeñas empresas**

Establecer medidas disciplinarias para empleados/as en los casos confirmados, considerando las buenas prácticas de cámaras empresariales y empresas del mismo sector



**Medianas empresas**

Establecer medidas disciplinarias para empleados/as y terceros para los casos confirmados, considerando las buenas prácticas de cámaras empresariales y empresas del mismo sector.

f) Fomentar la cultura de la denuncia, con base en la confianza.



**Microempresas y pequeñas empresas**

La confianza deberá ser el principio del fomento de la cultura de la denuncia en la empresa.

g) Establecer canales de denuncia, por escrito físico y/o electrónico



**Microempresas y pequeñas empresas**

Establecer canales de denuncia, de manera escrita ya sea en físico y/o de forma electrónica para hacer llegar las denuncias a los/las responsables. En muchas ocasiones las denuncias se harán de manera personal debido al tamaño de la empresa y a la confianza generada en los/las responsables.



**Medianas empresas**

Establecer y hacer de conocimiento al personal sobre la existencia de canales de denuncia, por escrito físico y/o electrónico.

h) Contar con un comité anticorrupción que reciba denuncias de competencia desleal y conductas en contra de la Integridad Empresarial.



**Microempresas y pequeñas empresas**

Adherirse, a cámaras empresariales u organizaciones gremiales que den asesoría y cuenten con comités anticorrupción sobre las denuncias recibidas.



**Medianas empresas**

Asegurarse que se comparten buenas prácticas y lecciones aprendidas al interior de la empresa y en los comités anticorrupción de las cámaras empresariales u organizaciones gremiales a las que se pertenece, de ser el caso.

### i) Identificar y denunciar conductas vinculadas a la corrupción



#### Microempresas y pequeñas empresas

Fomentar la denuncia y sensibilizar al personal sobre conductas vinculadas a la corrupción en las que estén involucrados/as servidores/as públicos/as.



#### Medianas empresas

Establecer procedimientos para identificar y denunciar conductas vinculadas a la corrupción en las que estén involucrados/as servidores/as públicos/as.

### j) Implementar una línea administrada por un tercero para cumplir con estándares internacionales.



#### Microempresas y pequeñas empresas

No aplica.



#### Medianas empresas

De ser posible implementar una línea 1-800 administrada por un tercero para cumplir con estándares de empresas transnacionales.





PASO 5

# Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación

---

## Paso 5. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación

El artículo 25 de la **LGRA** establece en su numeral V que las empresas deberán contar con Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo.

En la herramienta *Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES mexicanas* paso a paso se ha considerado un apartado de capacitación sobre el Código de Conducta, sin embargo, atender este requerimiento del artículo 25 va más allá, pues es necesario capacitar periódicamente al personal sobre el programa de integridad implementado por la empresa.

La capacitación es un espacio de retroalimentación sobre la implementación de un programa de integridad en la empresa, pues ayuda a conocer sobre las opiniones y reacciones del personal y también probar si los conocimientos facilitados son de utilidad o no. También ayudará a disipar dudas sobre el funcionamiento de las herramientas de integridad implementadas por la empresa y sobre posibles dilemas de actos de corrupción.

Si un empleado o empleada plantea una pregunta concreta, p. ej. sobre la conveniencia de hacer un regalo a un cliente por su boda, puede suponerse que dicha pregunta es de interés para más personas dentro de su organización. Por el bien de todos, es importante incluir en los cursos de capacitación este tipo de situaciones de la vida real<sup>18</sup>

Asimismo, se recomienda llevar a cabo capacitaciones con enfoques interactivos, como los juegos de roles entre colegas homólogos. Esto agudiza la capacidad de los empleados y empleadas que afrontan situaciones difíciles. Las capacitaciones deberán incluir siempre los lineamientos anticorrupción de la empresa y de la normativa aplicable y tratar de que la promoción de estos valores trascienda la capacitación, por ejemplo, pueden tomarse medidas tan simples como colgar en la oficina un cartel sobre el tema cumplimiento o firmar un compromiso de integridad antes de involucrarse en las negociaciones para un contrato.<sup>19</sup>

A continuación, se presentan algunas buenas prácticas para implementar sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación en micro, pequeñas y medianas empresas, a partir de las recomendaciones del GTE:

---

<sup>18</sup> No Excuses! Alliance for Integrity, en *Ibidem.*, p. 36.

<sup>19</sup> *Ídem.*

## Sección 5. Buenas prácticas para implementar sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación

### a) Capacitar al personal de nuevo ingreso y periódicamente.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Capacitación a nuevos integrantes de la empresa y periódicamente a todo el personal sobre los alcances del programa de integridad (por lo menos una vez al año).



#### Medianas empresas

Capacitación a nuevos integrantes de la empresa y periódicamente a todo el personal sobre los alcances del programa de integridad (por lo menos una vez cada seis meses).

### b) Diseñar un plan de capacitación continua, así como alianzas con organizaciones que se dediquen a ello, como cámaras empresariales y organizaciones gremiales.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Tener un plan de capacitación continua y establecer alianzas con organizaciones que elaboren e impartan capacitaciones para micro y pequeñas empresas. En ocasiones pueden conseguirse capacitaciones sin invertir recursos financieros de la empresa. Se recomienda participar en las capacitaciones impartidas por cámaras empresariales y/u organizaciones gremiales.



#### Medianas empresas

Tener un plan de capacitación continua y establecer alianzas con organizaciones que elaboren e impartan capacitaciones para medianas empresas. Se recomienda participar en las capacitaciones impartidas por cámaras empresariales y/u organizaciones gremiales. También se pueden contratar, en la medida de lo posible, expertos/as que ayuden a fortalecer las habilidades de los integrantes de la empresa.

### c) Diseñar un plan de comunicación sobre la forma correcta de hacer negocios.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Diseñar un plan de comunicación, desde la dirección general, con el objetivo que ayude a concientizar sobre una forma íntegra de hacer negocios.



#### Medianas empresas

Diseñar un plan de comunicación, desde el área de comunicación o recursos humanos, con el objetivo que ayude a concientizar sobre una forma íntegra de hacer negocios.

d) Diseñar programas de capacitación, a detalle y con mayor frecuencia, para las posiciones clave y áreas de alto riesgo.



**Microempresas y pequeñas empresas**

Analizar dónde existe mayor riesgo de corrupción en la empresa y con base en los resultados elaborar capacitaciones para los integrantes de la organización (por lo menos cada año). Poner énfasis en las áreas que tengan interacción con personas servidoras públicas.



**Medianas empresas**

Diseñar programas de capacitación, a detalle y con mayor frecuencia (por lo menos cada seis meses), para las posiciones clave y áreas de alto riesgo en la empresa por tener relación directa o indirecta con personas servidoras públicas.

e) Desarrollar e implementar modelos de formación de capacitadores (*train the trainers*).



**Microempresas y pequeñas empresas**

No aplica.



**Medianas empresas**

Desarrollar capacitaciones con el formato capacitador de capacitadores, de esta manera se podrá llegar a un número amplio de colaboradores/as en poco tiempo y podrá ayudarse a empresas del mismo sector y/o micro y pequeñas a cumplir con dicha buena práctica.

f) Incluir la materia de integridad en los planes de estudio de los centros de capacitación técnica de las empresas.



**Microempresas y pequeñas empresas**

No aplica.



**Medianas empresas**

Incluir la materia de integridad en los negocios en los planes de estudio de los centros de capacitación técnica, en aquellas empresas que cuenten con él.

g) Utilizar una aplicación para capacitar en temas como Código de Conducta y evaluación de riesgos.



**Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas**

Difundir de forma electrónica materiales de capacitación en temas como el Código de Conducta y evaluación de riesgos.



PASO 6

# Políticas de Recursos Humanos

---

## Paso 6. Políticas de Recursos Humanos

El artículo 25 de la LGRA establece en su numeral VI que las empresas deberán contar con 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.

La política de recursos humanos debe ir más allá de considerarla en el Código de Conducta de la empresa, pues ayudará a dar apoyo a los empleados y las empleadas, quienes muchas veces se sienten incómodos al plantear preguntas sobre la mejor manera de tratar la corrupción en su trabajo cotidiano. Por lo tanto, se espera que la política de recursos humanos y el área encargada del tema generen mensajes claros sobre la cero tolerancia a la corrupción y a que en la empresa se valoran las conductas íntegras.<sup>20</sup>

Asimismo, tener una política de recursos humanos inclusiva y que promueva una cultura de integridad fortalecerá el trabajo de la empresa en el combate a la corrupción y cumplirá con lo dispuesto con la normatividad mexicana en la materia (LGRA).

La empresa deberá tener un responsable de la temática, en las micro y pequeñas empresas en la dirección general y en las medianas en un área específica de recursos humanos, en ambos casos, los/as responsables proveerán la capacitación necesaria para que las personas que conforman la empresa lleven a cabo sus funciones y estén familiarizados con el Código de Conducta, la política de integridad y poder enfrentar posibles actos corrupción.

Asimismo, se sugiere establecer controles en recursos humanos que incluyan:

1. Contratar a colaboradores con base en sus capacidades, habilidades y credenciales profesionales y criterios objetivos de contratación y en sus conexiones personales;
2. Informar a los candidatos sobre el programa de integridad de la empresa. Se recomienda que firmen compromisos de integridad antes de ser contratados;
3. Certificar mediante exámenes periódicos que las y los colaboradores entienden el programa de integridad y el Código de Conducta, así como las consecuencias legales y reputacionales directas e indirectas de no cumplir con dichos lineamientos;

Además, se debe prohibir la contratación de exfuncionarios públicos en contravención a lo que establece la ley.

Con la finalidad de facilitar la implementación de una política de recursos humanos, a continuación se presentan algunas buenas prácticas para **micro, pequeñas y medianas empresas** propuestas por el GTE:

---

<sup>20</sup>. *No Excuses! Alliance for Integrity*, en *Ibidem.*, p. 37.

## Sección 6. Buenas prácticas para implementar una política de recursos humanos

a) Contar con controles que evalúen la integridad de los candidatos/as a ocupar un puesto.



### Microempresas y pequeñas empresas

Agregar en las entrevistas de trabajo preguntas para evaluar la integridad de los candidatos a ocupar un puesto dentro de la empresa.



### Medianas empresas

Agregar en las entrevistas de trabajo preguntas para evaluar la integridad de los candidatos a ocupar un puesto dentro de la empresa. Además, realizar evaluaciones periódicas en integridad para los/as empleados/as.

b) Establecer procesos de reconocimiento en el cumplimiento de políticas de integridad.



### Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas

Generar incentivos para los/as empleados/as que cumplen con la política de integridad dentro de la empresa.

c) Considerar la participación de un tercero independiente en la evaluación del programa de integridad empresarial.



### Microempresas y pequeñas empresas

De ser posible, pedir asesoría de un externo para evaluar la política de integridad de la empresa. Se podría apoyar de cámaras empresariales.



### Medianas empresas

Considerar la participación de un tercero independiente en la evaluación del programa de integridad empresarial.

d) Acordar a nivel empresa, o gremio (si se pertenece al él) sanciones por conductas vinculadas a la corrupción.



### Microempresas y pequeñas empresas

Apoyarse de manuales de cámaras empresariales u organismos internacionales para plantear sanciones por conductas vinculadas a la corrupción.



### Medianas empresas

Participar activamente en cámaras empresariales u organismos gremiales y tener apoyo de externos para determinar sanciones por conductas vinculadas a la corrupción, de acuerdo con el nivel de la falta.

e) Establecer metas de venta alcanzables para evitar conductas no íntegras, y evitar sanciones por el no cumplimiento de metas.



**Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas**

Hacer un análisis de la capacidad de ganancia de la empresa, pues de sobrepasarla, se podría generar un incentivo para que los/as empleados/as incurran en actos de corrupción. Así como evitar sanciones relacionadas al no cumplimiento de metas y en su lugar tener capacitación en áreas de oportunidad.

f) Obtener certificaciones sobre temas relacionados con el artículo 25 de la LGRA.



**Microempresas y pequeñas empresas**

Obtener certificaciones apegadas al cumplimiento del artículo 25 de la LGRA proporcionadas por instituciones expertas en el tema.



**Medianas empresas**

Obtener certificaciones apegadas al cumplimiento del artículo 25 de la LGRA proporcionadas por instituciones expertas en el tema o gestionadas por los/as responsables de recursos humanos.





PASO 7

# Mecanismos que aseguren transparencia y publicidad de intereses

---

## Paso 7. Mecanismos que aseguren transparencia y publicidad de intereses

El artículo 25 de la **LGRA** establece en su numeral VII que las empresas deberán contar con mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.

Las declaraciones o constancias de intereses son formatos administrativos que las dependencias y sus áreas pueden usar antes de un procedimiento y tienen como objetivo apoyar en la prevención y detección de conflictos de intereses además de ser una herramienta útil para generar transparencia y rendición de cuentas en la labor de la persona servidora pública. Estos formatos también permiten identificar activos e intereses relevantes que podrían generar una situación de conflicto de intereses. Una de las novedades de la LGRA es que declarar conflicto de intereses también será responsabilidad del sector privado.<sup>21</sup>

Existe un conflicto de intereses real o aparente, cuando los intereses de una persona, los de su familia o terceros relacionados (donde exista un vínculo afectivo o personal) complican su toma de decisión o comprometen su actuación eficiente y objetiva. En caso de que existiera un conflicto de interés real o aparente, el trabajador/a deberá de excusarse de participar en dicho asunto y deberá reportarlo a la empresa de manera inmediata, de conformidad con lo que establece el Código de Conducta. En caso de que se contrate a familiares directos del personal operativo o de dirección de la organización, se deberá justificar que cuentan con las competencias, desempeño y credenciales suficientes para el puesto y no debe existir ninguna relación de dependencia laboral directa entre dichos familiares.<sup>22</sup>

Asimismo, para garantizar la transparencia y publicidad de los intereses de los/as trabajadores/as de la empresa se sugiere añadir cláusulas sobre recepción de regalos y entretenimiento, pagos de facilitación, así como de privacidad, confidencialidad y seguridad de la información, tal como se aborda en el Código de Conducta Modelo en la herramienta *Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES mexicanas* paso a paso.

Para cumplir con la implementación de mecanismos que aseguren transparencia y publicidad de sus intereses se presentan a continuación buenas prácticas para micro, pequeñas y medianas empresas, a partir de las recomendaciones del GTE:

---

21. Guía para prevenir la actuación bajo conflicto de intereses de la Secretaría de la Función Pública, en *Ibidem.*, p. 39.

22. Manual de Integridad, CCE, en *Ibidem.*, p. 40.

## Sección 7. Buenas prácticas para implementar mecanismos que aseguren transparencia y publicidad de los intereses de las MIPYMES

### a) Difundir una definición simple de conflicto de interés.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Difundir una definición simple de conflicto de interés para que los empleados/as estén familiarizados. (Ejemplo: todo que aquello que beneficia a un tercero sin ningún tipo de mérito).



#### Medianas empresas

Difundir una definición simple de conflicto de interés para que los empleados/as estén familiarizados. Asimismo, crear capacitaciones sobre la temática.

### b) Establecer alertas de comportamiento mediante señales informales para detectar un conflicto de intereses.



#### Microempresas y pequeñas empresas

Informar a los/as colaboradores/as sobre lo que es conflicto de intereses e implementar formatos para declararlos y visibilizar áreas de oportunidad. Esto puede realizarse con apoyo de los formatos incluidos en Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES mexicanas paso a paso.



#### Medianas empresas

Establecer alertas de comportamiento en los/as colaboradores/as para detectar un conflicto de intereses. Así como informar a los/as colaboradores/as sobre lo que es conflicto de intereses e implementar formatos para declararlos y visibilizar áreas de oportunidad. Esto puede realizarse con apoyo de los formatos incluidos en Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES mexicanas paso a paso.

### c) Elegir trámites automatizados y evitar, en la medida de lo posible, gestores.



#### Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas

Automatizar los trámites de la empresa, sobre todo aquellos con instituciones gubernamentales para evitar, en la medida de lo posible, gestores en la realización trámites gubernamentales. De no ser posible prescindir de los gestores, crear una carta compromiso en la que éstos se comprometan a respetar los estándares de la empresa.

d) Fijar una política de recepción y otorgamiento de regalos y entretenimiento con estándares establecidos por empresas internacionales.



#### **Microempresas y pequeñas empresas**

Utilizar la bitácora de recepción y otorgamiento de regalos de la herramienta *Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES mexicanas paso a paso*.



#### **Medianas empresas**

Utilizar la bitácora de recepción y otorgamiento de regalos de la herramienta *Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES mexicanas paso a paso*. Además, añadir estándares establecidos por empresas transnacionales con las que interactúa la organización.





## PASO 8

Implementar un modelo de Buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la Integridad para MIPYMES

---

## Paso 8. Implementar un modelo de Buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la Integridad para MIPYMES

Una vez que se han revisado los pasos para implementar las buenas prácticas del GTE referentes al artículo 25 de la LGRA, se recomienda implementar el siguiente formato de buenas prácticas.

Se recomienda que cada año las empresas realicen un compendio de buenas prácticas que puedan compartir con sus colaboradores/as y externos para fortalecer la cultura de ética e integridad.



**Instrucciones**

Para implementar esta guía se recomienda el llenado de cada uno de los apartados que se presentan a continuación para las MIPYMES, identificando aquellas prácticas con las que se cuenta en su empresa, así como aquellas prácticas que se podrían iniciar a desarrollar.

### 8.1 Modelo de Buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la Integridad para **microempresas** y **pequeñas empresas**

#### 1. Buenas prácticas para implementar un manual de organización

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) Antes de realizar el manual de organización de la empresa se recomienda realizar un diagnóstico sobre los riesgos de corrupción a partir de la guía de revisión contenida en el Paso 3 de la herramienta Cómo implementar un sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES.		
b) Analizar si los terceros con los que interactúa la empresa (proveedores, contratistas, intermediarios y socios comerciales) cuentan con un programa de integridad y son compatibles con los valores de la empresa.		
c) Elaborar un organigrama claro con las funciones de las áreas o personas. Sobre todo, aquellas que hagan uso de efectivo. No importa si la estructura de la empresa es pequeña, siempre hay que describir claramente las funciones y definir las responsabilidades y procesos para la toma de decisiones, así como capacitar conforme a roles y puestos jerárquicos.		

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
d) El propietario/a o dirección general determinará cuál será la respuesta de la empresa ante comportamientos relacionados de terceros con actos de corrupción. Por ejemplo, podría establecerse en el manual de organización que se terminará toda relación con terceros que incurran en actos de corrupción.		
e) Analizar cuáles son las áreas vulnerables para cometer actos de corrupción en la empresa. En la mayoría de los casos son las áreas que utilizan dinero y/o que tienen relación con el gobierno. Sin embargo, cada empresa deberá determinar cuáles son las áreas en las que habrá que prestar mayor atención. Pueden apoyarse de los artículos 66 al 72 para vislumbrar actos de corrupción.		
f) Realizar para cada procedimiento de la empresa una revisión de los posibles riesgos de corrupción, siguiendo la checklist incluida en a herramienta Cómo implementar un sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES.		
g) Incluir última fecha de actualización en procedimientos y documentos normativos.		
h) Nombrar un/a encargado/a de vigilar los procesos dentro de la empresa.		
i) Definir lineamientos para la contratación de abogados externos, contadores u otros profesionistas para elaborar/implementar acciones de integridad.		
j) Incluir una cláusula anticorrupción en cualquier contrato elaborado por la empresa y de manera obligada con intermediarios y proveedores.		
k) Se recomienda estar en contacto con cámaras empresariales y empresas del sector para conocer e implementar guías anticorrupción.		
l) Certificarse en responsabilidad social. Para la creación de su programa de responsabilidad social empresarial, se recomienda tomar como base los 10 Principios del Pacto Mundial, los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas, los principios rectores sobre empresas y derechos humanos, el ISO26000.		
n) El manual de organización estará orientado a conocer obligaciones y responsabilidades contenidas en la LGRA. Asimismo, para asegurarse de su amplio conocimiento en la empresa, deberá diseñarse una estrategia de comunicación y capacitación.		

## 2. Buenas prácticas para implementar un Código de Conducta

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) Involucrar a la dirección general o propietarios/as en la implementación del programa de Integridad y difundir mensajes que promuevan y fortalezcan la cultura. Una útil herramienta es el Código de Conducta.		
b) A través de los valores de la empresa guiar el trabajo cotidiano de las personas que colaboran en la organización.		
c) Promover la cultura de la integridad entre colaboradores y, en la medida de lo posible, con proveedores para reflejar en la práctica los principios y valores de la empresa. Por ejemplo, compartiendo el Código de Conducta, o mediante cursos, comunicaciones, etc.		
d) Realizar una pregunta cada seis meses a empleados/as, proveedores y clientes sobre la ética e integridad en la empresa. Los resultados ayudarán a visibilizar áreas de mejora.		
e) Comunicar reiteradamente a los integrantes de la empresa que cualquier pago de facilitación (moche, soborno, mordida) está tipificado como cohecho (en el Código Penal Federal) y falta administrativa grave (LGRA); lo que generará sanciones.		
f) Designar un encargado/a en la empresa que vigile la correcta implementación del Código de Conducta y, de requerirse, proponer mejoras.		
g) Sensibilizar a los integrantes de la empresa sobre la definición de servidores/as públicos/as y el impacto para la implementación de una política de integridad.		
h) Se recomienda, en la medida de las posibilidades de la empresa, afiliarse a gremios o cámaras empresariales que promuevan la integridad y la lucha contra la corrupción.		
i) Capacitar a las y los integrantes de la organización en el Código de Conducta, la normativa aplicable ( <b>LGRA</b> ) y estándares de clientes internacionales (de ser el caso). Entre los estándares internacionales considerar la <i>UK Bribery Act</i> , la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (UNCAC), la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), y la Convención Anti cohecho de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), entre otros.		

### 3. Buenas prácticas para implementar Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) En caso de participar en licitaciones públicas dar seguimiento mediante las herramientas que ofrece la administración pública en la participación de una contratación pública. Por ejemplo, el uso de COMPRANET.		
b) Usar lo menos posible efectivo y siempre dejar evidencia del pago a terceros.		
c) Capacitarse en los cursos de integridad corporativa.		
d) La dirección general y/o propietarios/as estarán a cargo de implementar planes de acción ante posibles riesgos de corrupción.		
e) Adherirse a cámaras empresariales que ayuden a evaluar la implementación de programas de integridad e implementación de sistemas de control, vigilancia y auditoría, como el establecido en la herramienta <i>Cómo implementar sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES</i> .		
f) Certificarse y/o asesorarse en integridad empresarial y riesgos de corrupción. Existen programas sin costo para micro y pequeñas empresas.		

### 4. Buenas prácticas para implementar sistemas adecuados de denuncia

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) Crear una misión, visión y valores como paso previo al establecimiento de un canal de denuncia.		
b) Establecer políticas, procedimientos y sanciones para atender y resolver las denuncias que se presenten en la empresa. Asimismo, tener mecanismos apropiados sobre organismos, cámaras y/o autoridades a las que, en caso de ser necesario, se tiene que recurrir.		
c) La confianza del personal en la dirección general y/o propietarios/as y el asegurar la confidencialidad es fundamental para garantizar el mejor tratamiento de las denuncias recibidas.		
d) La dirección general, propietarios/as y/o responsable del canal al interior de la empresa deberán analizar los hallazgos para mejorar los procedimientos.		
e) Establecer medidas disciplinarias para empleados/as en los casos confirmados, considerando las buenas prácticas de cámaras empresariales y empresas del mismo sector.		

<b>Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas</b>	<b>Describir la buena práctica en la empresa</b>	<b>Fecha de seguimiento y responsable</b>
f) La confianza deberá ser el principio del fomento de la cultura de la denuncia en la empresa.		
g) Establecer canales de denuncia, de manera escrita ya sea en físico y/o de forma electrónica para hacer llegar las denuncias a los/las responsables. En muchas ocasiones las denuncias se harán de manera personal debido al tamaño de la empresa y a la confianza generada en los/las responsables.		
h) Adherirse, a cámaras empresariales u organizaciones gremiales que den asesoría y cuenten con comités anticorrupción sobre las denuncias recibidas.		
i) Fomentar la denuncia y sensibilizar al personal sobre conductas vinculadas a la corrupción en las que estén involucrados/as servidores/as públicos/as.		

### 5. Buenas prácticas para implementar sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación

<b>Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas</b>	<b>Describir la buena práctica en la empresa</b>	<b>Fecha de seguimiento y responsable</b>
a) Capacitación a nuevos integrantes de la empresa y periódicamente a todo el personal sobre los alcances del programa de integridad (por lo menos una vez al año).		
b) Tener un plan de capacitación continua y establecer alianzas con organizaciones que elaboren e impartan capacitaciones para micro y pequeñas empresas. En ocasiones pueden conseguirse capacitaciones sin invertir recursos financieros de la empresa. Se recomienda participar en las capacitaciones impartidas por cámaras empresariales y/u organizaciones gremiales.		
c) Diseñar un plan de comunicación, desde la dirección general, con el objetivo que ayude a concientizar sobre una forma íntegra de hacer negocios.		
d) Analizar dónde existe mayor riesgo de corrupción en la empresa y con base en los resultados elaborar capacitaciones para los integrantes de la organización (por lo menos cada año). Poner énfasis en las áreas que tengan interacción con personas servidoras públicas.		
g) Difundir de forma electrónica materiales de capacitación en temas como el Código de Conducta y evaluación de riesgos.		

## 6. Buenas prácticas para implementar una política de recursos humanos

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) Agregar en las entrevistas de trabajo preguntas para evaluar la integridad de los candidatos a ocupar un puesto dentro de la empresa.		
b) Generar incentivos para los/as empleados/as que cumplen con la política de integridad dentro de la empresa.		
c) De ser posible, pedir asesoría de un externo para evaluar la política de integridad de la empresa. Se podría apoyar de cámaras empresariales.		
d) Apoyarse de manuales de cámaras empresariales u organismos internacionales para plantear sanciones por conductas vinculadas a la corrupción.		
e) Hacer un análisis de la capacidad de ganancia de la empresa, pues de sobrepasarla, se podría generar un incentivo para que los/as empleados/as incurran en actos de corrupción. Así como evitar sanciones relacionadas al no cumplimiento de metas y en su lugar tener capacitación en áreas de oportunidad.		
f) Obtener certificaciones apegadas al cumplimiento del <a href="#">artículo 25 de la LGRA</a> proporcionadas por instituciones expertas en el tema.		

## 7. Buenas prácticas para implementar mecanismos que aseguren transparencia y publicidad de los intereses de las MIPYMES

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) Difundir una definición simple de conflicto de interés para que los empleados/as estén familiarizados. (Ejemplo: todo que aquello que beneficia a un tercero sin ningún tipo de mérito).		
b) Informar a los/as colaboradores/as sobre lo que es conflicto de intereses e implementar formatos para declararlos y visibilizar áreas de oportunidad. Esto puede realizarse con apoyo de los formatos incluidos en <i>Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES mexicanas paso a paso</i> .		
c) Automatizar los trámites de la empresa, sobre todo aquellos con instituciones gubernamentales para evitar, en la medida de lo posible, gestores en la realización trámites gubernamentales. De no ser posible prescindir de los gestores, crear una carta compromiso en la que éstos se comprometan a respetar los estándares de la empresa.		
d) Utilizar la bitácora de recepción y otorgamiento de regalos de la herramienta <i>Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES mexicanas paso a paso</i> .		

## 8.2 Modelo de Buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la Integridad para medianas empresas

### 1. Buenas prácticas para implementar un manual de organización

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) El Comité de Integridad de la empresa estará a cargo de realizar la evaluación de riesgos anticorrupción y sus implicaciones legales a partir del Sistema de la herramienta <i>Cómo implementar un sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES</i> . Después podrá realizarse el manual de organización con los resultados obtenidos.		
b) Realizar un proceso (debida diligencia) para evaluar los riesgos de los terceros con los que la empresa interactúa (proveedores, contratistas, intermediarios y socios).		
c) Además de contar con un organigrama con las funciones de cada una de las áreas, se deberán establecer diagramas de flujo para entender la línea de mando, y las responsabilidades y procesos para la toma de decisiones. Así como al capacitar al personal conforme a roles y puestos jerárquicos.		
d) Establecer procesos de respuesta y mitigación de posibles actos de corrupción de terceros dejándolos establecidos en el manual de organización.		
e) Analizar cuáles son las áreas vulnerables para cometer actos de corrupción en la empresa. En la mayoría de los casos son las áreas que utilizan dinero y/o que tienen relación con el gobierno. Sin embargo, cada empresa deberá determinar cuáles son las áreas en las que habrá que prestar mayor atención. Pueden apoyarse de los artículos 66 al 72 para vislumbrar actos de corrupción.		
f) Incluir en los procedimientos lineamientos para atender riesgos de corrupción en la empresa; se espera que la herramienta <i>Cómo implementar un sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES</i> sirva de apoyo.		
g) Incluir última fecha de actualización en procedimientos y documentos normativos.		
h) Nombrar un área encargada de los procesos de riesgo. Se recomienda que sea el Comité de Integridad de la empresa.		
i) Definir lineamientos para la contratación de abogados externos, contadores u otros profesionistas para elaborar/implementar acciones de integridad.		

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
j) Incluir una cláusula anticorrupción en cualquier contrato elaborado por la empresa y de manera obligada con intermediarios y proveedores.		
k) Elaborar guías anticorrupción, difundirlas e implementarlas siguiendo las recomendaciones del sector y/o la cámara a la que pertenece la empresa, de ser el caso; adicional al formato del PNUD.		
l) Certificarse en responsabilidad social. Para la creación de su programa de responsabilidad social empresarial, se recomienda tomar como base los 10 Principios del Pacto Mundial, los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas, los principios rectores sobre empresas y derechos humanos, el ISO26000.		
m) Elaborar el manual de organización alineado a la normativa nacional y los estándares de clientes internacionales, en caso de tenerlos. Por ejemplo, la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de Estados Unidos y la Ley de soborno de Reino Unido.		
n) El manual de organización estará orientado a conocer obligaciones y responsabilidades contenidas en la <b>LGRA</b> . Asimismo, para asegurarse de su amplio conocimiento en la empresa, deberá diseñarse una estrategia de comunicación y capacitación.		

## 2. Buenas prácticas para implementar un Código de Conducta

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) Involucrar a la junta directiva, dirección general y/o propietarios/as en la implementación del programa de Integridad y difundir mensajes que promuevan y fortalezcan la cultura. Una útil herramienta es el Código de Conducta.		
b) A través de los valores de la empresa guiar el trabajo cotidiano de las personas que colaboran en la organización y la toma de decisiones para toda la estructura.		
c) Promover la cultura de la integridad entre colaboradores y proveedores para reflejar en la práctica los principios y valores de la empresa. . Por ejemplo, compartiendo el Código de Conducta, o mediante cursos, comunicaciones, etc.		
d) Realizar encuestas periódicas (cada seis meses por lo menos) de ética empresarial a colaboradores/as, proveedores y clientes. Compartir el resultado de estas encuestas con los involucrados para detectar áreas de mejora.		

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
e) Comunicar reiteradamente a los integrantes de la empresa que cualquier pago de facilitación (moche, soborno, mordida) está tipificado como como cohecho (en el Código Penal Federal) y falta administrativa grave ( <b>LGRA</b> ); lo que generará sanciones.		
f) Nombrar un Comité de Integridad que vigile la correcta implementación del Código de Conducta y, de requerirse, proponer mejoras.		
g) Sensibilizar a los integrantes de la empresa sobre la definición de servidores/as públicos/as y el impacto para la implementación de una política de integridad.		
h) Ser una empresa activa en los grupos gremiales y/o cámaras empresariales donde se promueva la integridad y la lucha contra la corrupción.		
i) Capacitar a las y los integrantes de la organización en el Código de Conducta, la normativa aplicable ( <b>LGRA</b> ) y estándares de clientes internacionales (de ser el caso). Entre los estándares internacionales considerar la <i>UK Bribery Act</i> , la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (UNCAC), la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), y la Convención Anticohecho de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), entre otros.		

### 3. Buenas prácticas para implementar Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) En caso de participar en licitaciones públicas dar seguimiento mediante las herramientas que ofrece la administración pública en la participación de una contratación pública. Por ejemplo, el uso de COMPRANET.		
b) Usar lo menos posible efectivo y siempre dejar evidencia del pago a terceros. Además, implementar automatización de pagos, a través del uso de la tecnología.		
c) Capacitar sobre el programa de Integridad empresarial y control de riesgos de corrupción a las áreas de finanzas, contabilidad, legal y auditoría.		
La empresa se puede apoyar de la herramienta <i>Cómo implementar sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES</i> .		
d) Nombrar a los responsables de la elaboración e implementación de los planes de acción ante posibles riesgos de corrupción. Podría recaer en el Comité de Integridad de la empresa.		

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
e) Buscar apoyo de externos como consultores, agencias especializadas, y/o cámaras empresariales para la evaluación de programas de integridad e implementación de sistemas de control, vigilancia y auditoría, como el establecido en la herramienta <i>Cómo implementar sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES</i> .		
f) Certificarse en integridad empresarial y riesgos de corrupción, de ser posible, por terceros nacionales e internacionales.		

#### 4. Buenas prácticas para implementar sistemas adecuados de denuncia

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) Consolidar la misión, visión y valores como paso previo al establecimiento de un canal de denuncia, capacitar y comunicar al personal sobre estos lineamientos.		
b) Establecer políticas, procedimientos y sanciones para atender y resolver las denuncias que se presenten en la empresa. Asimismo, tener mecanismos apropiados sobre organismos, cámaras y/o autoridades a las que, en caso de ser necesario, se tiene que recurrir.		
c) La confidencialidad de la denuncia y el anonimato del denunciante son fundamentales para llevar a cabo investigaciones.		
d) Analizar indicadores del canal de denuncia y actualizar protocolos para mejorar el canal dependiendo de los hallazgos.		
e) Establecer medidas disciplinarias para empleados/as y terceros para los casos confirmados, considerando las buenas prácticas de cámaras empresariales y empresas del mismo sector.		
f) La confianza deberá ser el principio del fomento de la cultura de la denuncia en la empresa.		
g) Establecer y hacer de conocimiento al personal sobre la existencia de canales de denuncia, por escrito físico y/o electrónico.		
h) Asegurarse que se comparten buenas prácticas y lecciones aprendidas al interior de la empresa y en los comités anticorrupción de las cámaras empresariales u organizaciones gremiales a las que se pertenece, de ser el caso.		
i) Establecer procedimientos para identificar y denunciar conductas vinculadas a la corrupción en las que estén involucrados/as servidores/as públicos/as.		
j) De ser posible implementar una línea 1-800 administrada por un tercero para cumplir con estándares de empresas transnacionales.		

## 5. Buenas prácticas para implementar sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) Capacitación a nuevos integrantes de la empresa y periódicamente a todo el personal sobre los alcances del programa de integridad (por lo menos una vez cada seis meses).		
b) Tener un plan de capacitación continua y establecer alianzas con organizaciones que elaboren e impartan capacitaciones para medianas empresas. Se recomienda participar en las capacitaciones impartidas por cámaras empresariales y/u organizaciones gremiales. También se pueden contratar, en la medida de lo posible, expertos/as que ayuden a fortalecer las habilidades de los integrantes de la empresa.		
c) Diseñar un plan de comunicación, desde el área de comunicación o recursos humanos, con el objetivo que ayude a concientizar sobre una forma íntegra de hacer negocios.		
d) Diseñar programas de capacitación, a detalle y con mayor frecuencia (por lo menos cada seis meses), para las posiciones clave y áreas de alto riesgo en la empresa por tener relación directa o indirecta con personas servidoras públicas.		
e) Desarrollar capacitaciones con el formato capacitador de capacitadores, de esta manera se podrá llegar a un número amplio de colaboradores/as en poco tiempo y podrá ayudarse a empresas del mismo sector y/o micro y pequeñas a cumplir con dicha buena práctica.		
f) Incluir la materia de integridad en los negocios en los planes de estudio de los centros de capacitación técnica, en aquellas empresas que cuenten con él.		
g) Difundir de forma electrónica materiales de capacitación en temas como el Código de Conducta y evaluación de riesgos.		

## 6. Buenas prácticas para implementar una política de recursos humanos

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) Agregar en las entrevistas de trabajo preguntas para evaluar la integridad de los candidatos a ocupar un puesto dentro de la empresa. Además, realizar evaluaciones periódicas en integridad para los/as empleados/as.		
b) Generar incentivos para los/as empleados/as que cumplen con la política de integridad dentro de la empresa.		

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
c) Considerar la participación de un tercero independiente en la evaluación del programa de integridad empresarial.		
d) Participar activamente en cámaras empresariales u organismos gremiales y tener apoyo de externos para determinar sanciones por conductas vinculadas a la corrupción, de acuerdo con el nivel de la falta.		
e) Hacer un análisis de la capacidad de ganancia de la empresa, pues de sobrepasarla, se podría generar un incentivo para que los/as empleados/as incurran en actos de corrupción. Así como evitar sanciones relacionadas al no cumplimiento de metas y en su lugar tener capacitación en áreas de oportunidad.		
f) Obtener certificaciones apegadas al cumplimiento del artículo 25 de la <b>LGRA</b> proporcionadas por instituciones expertas en el tema o gestionadas por los/as responsables de recursos humanos.		

## 7. Buenas prácticas para implementar mecanismos que aseguren transparencia y publicidad de los intereses de las MIPYMES

Buena Práctica para microempresas y pequeñas empresas	Describir la buena práctica en la empresa	Fecha de seguimiento y responsable
a) Difundir una definición simple de conflicto de interés para que los empleados/as estén familiarizados. Asimismo, crear capacitaciones sobre la temática.		
b) Establecer alertas de comportamiento en los/as colaboradores/as para detectar un conflicto de intereses. Así como informar a los/as colaboradores/as sobre lo que es conflicto de intereses e implementar formatos para declararlos y visibilizar áreas de oportunidad. Esto puede realizarse con apoyo de los formatos incluidos en <i>Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES mexicanas paso a paso</i> .		
c) Automatizar los trámites de la empresa, sobre todo aquellos con instituciones gubernamentales para evitar, en la medida de lo posible, gestores en la realización trámites gubernamentales. De no ser posible prescindir de los gestores, crear una carta compromiso en la que éstos se comprometan a respetar los estándares de la empresa.		
d) Utilizar la bitácora de recepción y otorgamiento de regalos de la herramienta <i>Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES mexicanas paso a paso</i> . Además, añadir estándares establecidos por empresas transnacionales con las que interactúa la organización.		

## Fuentes consultadas

*Alliance for Integrity, No excuses*, en [https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/No-eXcuses/Arg\\_ES\\_No-eXcuses\\_Pocket-Guide.pdf](https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/No-eXcuses/Arg_ES_No-eXcuses_Pocket-Guide.pdf)

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Código Penal Federal, en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/g\\_240120.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/g_240120.pdf)

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley Federal de Competencia Económica en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFCE\\_270117.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFCE_270117.pdf)

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley General de Responsabilidades Administrativas en [http://codigoeticaeintegridad.com/wp-content/uploads/2017/10/Codigo\\_Impronta\\_doble\\_oct.pdf](http://codigoeticaeintegridad.com/wp-content/uploads/2017/10/Codigo_Impronta_doble_oct.pdf)

Consejo Coordinador Empresarial, Manual de Integridad. En <http://codigoeticaeintegridad.com/wp-content/uploads/2017/10/Manual.pdf>

COPARMEX, Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial, 2017. En <https://bit.ly/2NzuXbz>

Diario Oficial de la Federación, Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, 30 de junio de 2009, en <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>

KPMG, La importancia de disponer de un procedimiento eficaz para investigar denuncias internas, en <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/08/forensic-brief-canal-etico.pdf>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción en [https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion\\_de\\_las\\_NU\\_contra\\_la\\_Corrupcion.pdf](https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion_de_las_NU_contra_la_Corrupcion.pdf)

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica en [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Secretaría de la Función Pública, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Documento de mapeo y reporte de buenas prácticas para la prevención y el combate a la corrupción y promoción de la integridad en pymes en México, en <https://anticorrupcionmx.org/integridad-corporativa>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Secretaría de la Función Pública, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Glosario de Términos de Identidad Corporativa, en <https://anticorrupcionmx.org/integridad-corporativa>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Secretaría de la Función Pública, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Modelo de Código de Conducta para PyMEs, en <https://anticorrupcionmx.org/integridad-corporativa>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Secretaría de la Función Pública, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Manual de Implementación del Código de Conducta para PyMEs, en <https://anticorrupcionmx.org/integridad-corporativa>

Secretaría de la Función Pública, Guía para Identificar y Prevenir Conductas que Puedan Constituir Conflicto de Interés de los Servidores Públicos, 2017. En <https://bit.ly/2LzYAsC>

Secretaría de Hacienda, COMPRANET, en <https://compranet.hacienda.gob.mx/web/login.html>



[www.mx.undp.org](http://www.mx.undp.org)

