



Pacto Global
Red México



Naciones Unidas
Oficina contra
la Droga y el Delito

INFORME DE RECOMENDACIONES DEL GRUPO DE TRABAJO PÚBLICO PRIVADO EN INTEGRIDAD EMPRESARIAL Y ANTICORRUPCIÓN



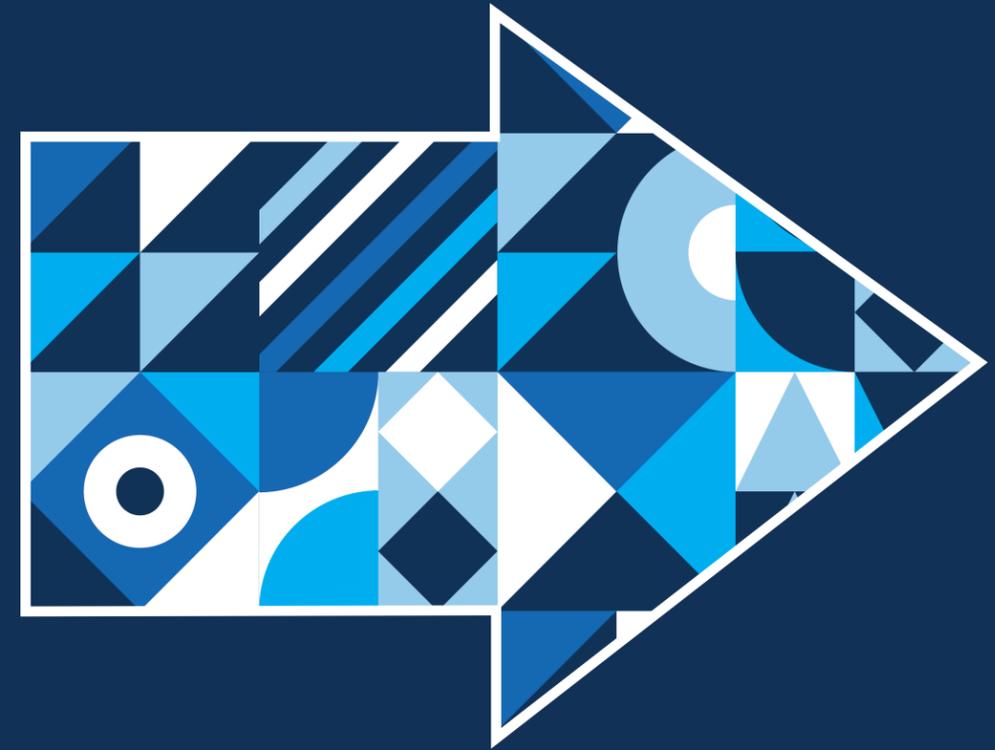


AGRADECIMIENTOS

Este documento y estas recomendaciones de política pública no hubieran sido posibles sin la buena recepción y colaboración de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABG). Pero, sobre todo, sin la colaboración y participación de las empresas en esta iniciativa y que se enlistan a continuación:

1. Administradora CMIC, S.A. de C.V.
2. Aeromexico
3. ALTOSANO Granjas Carrol
4. Audi México
5. Banco Base
6. BOVIS PROJECT MANAGEMENT, S.A. DE C.V.
7. Cancun Consultance
8. Comercial Roshfrans, S. A. de C. V.
9. Compañía Mexicana de Traslado de Valores, S.A de C.V.
10. COMPAÑÍA MINERA PANGEA
11. Corporación Zapata, S.A. de C.V.
12. Ética y Estrategia Consultores, S.C.
13. GNP Seguros
14. Grupo Aeroportuario del Pacífico
15. Grupo Cotemar México, S.A. de C.V.
16. GRUPO EXPANSION
17. Grupo Herdez
18. GRUPO ROALES, S.A. DE C.V.
19. Iberdrola México
20. Inplarsa
21. LABORATORIOS SOPHIA
22. Limpieza y Reciclados del Bajío, S.A. de C.V.
23. Missus, S.A. de C.V.
24. Nestlé México
25. PetStar
26. Revitaliza Consultores
27. Softtek
28. Soluciones Industriales y Navales
29. Synergia Asuntos Públicos
30. TIP de México, S.A.P.I. de C.V.
31. Unillantas de Oaxaca
32. Vívoro [Coordinadora de Carrier's, S.A. de C.V.]
33. Volkswagen de México, S.A. de C.V.

¡GRACIAS!



PRIMERA PARTE

1. Introducción
 2. Composición del grupo de trabajo
 3. Metodología de trabajo
- * Nota aclaratoria

1. INTRODUCCIÓN

El grupo de Trabajo Público - Privado 2025 (GPP), parte del proyecto “Integridad Corporativa para la Sostenibilidad” y con financiamiento de la iniciativa de integridad Siemens, fue diseñado como un foro de cooperación e intercambio de ideas por parte de Pacto Global Red México (PGM) y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito México (UNODC) para acercar a funcionarios(as) del sector público con representantes del sector privado en temas de prevención y combate a la corrupción, ética e integridad.

La integridad empresarial, la normatividad en términos de protección a personas denunciantes y las políticas para prevenir y sancionar la corrupción, son herramientas que requieren un análisis y discusión constante, por ese motivo se desarrolló un documento que integra elementos de la normativa, planes de

acción y campañas de difusión que actualmente implementan las empresas mexicanas de diversos sectores y tamaños, entendiendo que este problema es heterogéneo y que no existe una solución única o que se ajuste a todos los casos.

Además, la SABG analizó los siguientes temas: entrada en vigor de la nueva Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, el nuevo modelo de compras públicas y la evolución de herramientas digitales para formalizar contrataciones (de Compranet a ComprasMx), lo que representa el momento oportuno para que la discusión suceda activamente entre sector público y privado para construir mecanismos y acciones eficaces y eficientes en favor de un México más transparente e íntegro.

2. COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO

Se efectuó una invitación abierta a empresas inscritas en Pacto Global México y aquellas que participan en iniciativas y actividades de UNODC México. Se buscó que el grupo de trabajo fuera plural y diverso en cuanto a sectores económicos, tamaños de las organizaciones y entidades federativas donde operan y que las y los representantes de las empresas fueran conocedores en temas de cumplimiento, recursos humanos, sostenibilidad, políticas de denuncia, etc.

Las empresas participantes se localizaron en 9 de los 32 estados de la República Mexicana. Muchas de ellas con operaciones en todo el territorio nacional. El tamaño de las empresas fue diverso: 15% mencionó contar con 10 empleados o menos, 21% de 11 a 250 empleados, 12% más de 251 pero menos de 1,000; 30% más de 1,000 empleados pero menos de 10,000 y el 21% restante más de 10,000.

Es importante señalar que si bien la composición del grupo de empresas fue diverso en geografía, sectores económicos y tamaños de organizaciones, las opiniones que se dieron en las mesas de trabajo no deben considerarse homogéneas al contexto nacional, sino que reflejan las vivencias de sectores específicos y organizaciones con diversos grados de madurez y complejidad administrativa. Por tanto, las recomendaciones en este documento consideran que las buenas prácticas en materia de integridad, canales de denuncia y políticas anticorrupción dependen de diversos contextos.



9
estados de la
República
Mexicana

15%
10 empleados
o menos

21%
11 a 250
empleados

12%
251-999
empleados

30%
1,000-9,999
empleados

21%
+10,000
empleados

3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Mesas de trabajo con preguntas guías sobre diversos temas y cuestionarios sobre integridad corporativa, mecanismos de control y canal de denuncia. Desde un principio, se hizo saber a todas las personas participantes que el objetivo general de las reuniones de trabajo era la elaboración del presente documento. Asimismo, se les explicó el objetivo específico de cada sesión y se presentó de la siguiente forma:

Objetivo del Grupo de trabajo

Proveer una visión integral y funcional de integridad que permita implementar propuestas para prevenir y combatir la corrupción, e incentive una cultura de reporte o denuncia cuando se presente un caso de corrupción en compras públicas.

Objetivo de la reunión 1 [26 de marzo]

Proveer una definición funcional de qué es la integridad corporativa y cuáles son buenas prácticas en sus empresas [p.ej. en cumplimiento] y cómo pueden o deberían integrarse a las acciones de integridad gubernamental o política anticorrupción.

Objetivo de la reunión 2 [23 de abril]

[1] aportar elementos y propuestas que la SABG pudiera tomar en cuenta para incorporar en los canales de denuncia de las dependencias gubernamentales; [2] obtener la perspectiva empresarial sobre los retos o experiencias de corrupción en sus interacciones con el sector público.

Cada reunión estuvo precedida por una breve introducción por parte de PGM y UNODC, además de una presentación por parte de la SABG sobre los cambios normativos que vive el sector público y una empresa invitada para contextualizar el tema específico de la discusión de esa sesión. En la reunión final, además, las empresas entablaron un diálogo directo con la SABG, mediante preguntas que elaboraron de forma libre.

En las primeras dos sesiones, las personas participantes fueron divididas en cinco grupos donde, con apoyo de preguntas guías, se llevó a cabo una discusión semiestructurada para alcanzar los objetivos de las reuniones. Días después de las sesiones se les hizo llegar un cuestionario ampliado, en caso de que quisieran profundizar sus aportaciones para este documento. Importa mencionar que en las sesiones 1 y 2 sólo participaron los representantes de las empresas para que pudieran discutir libremente los temas.

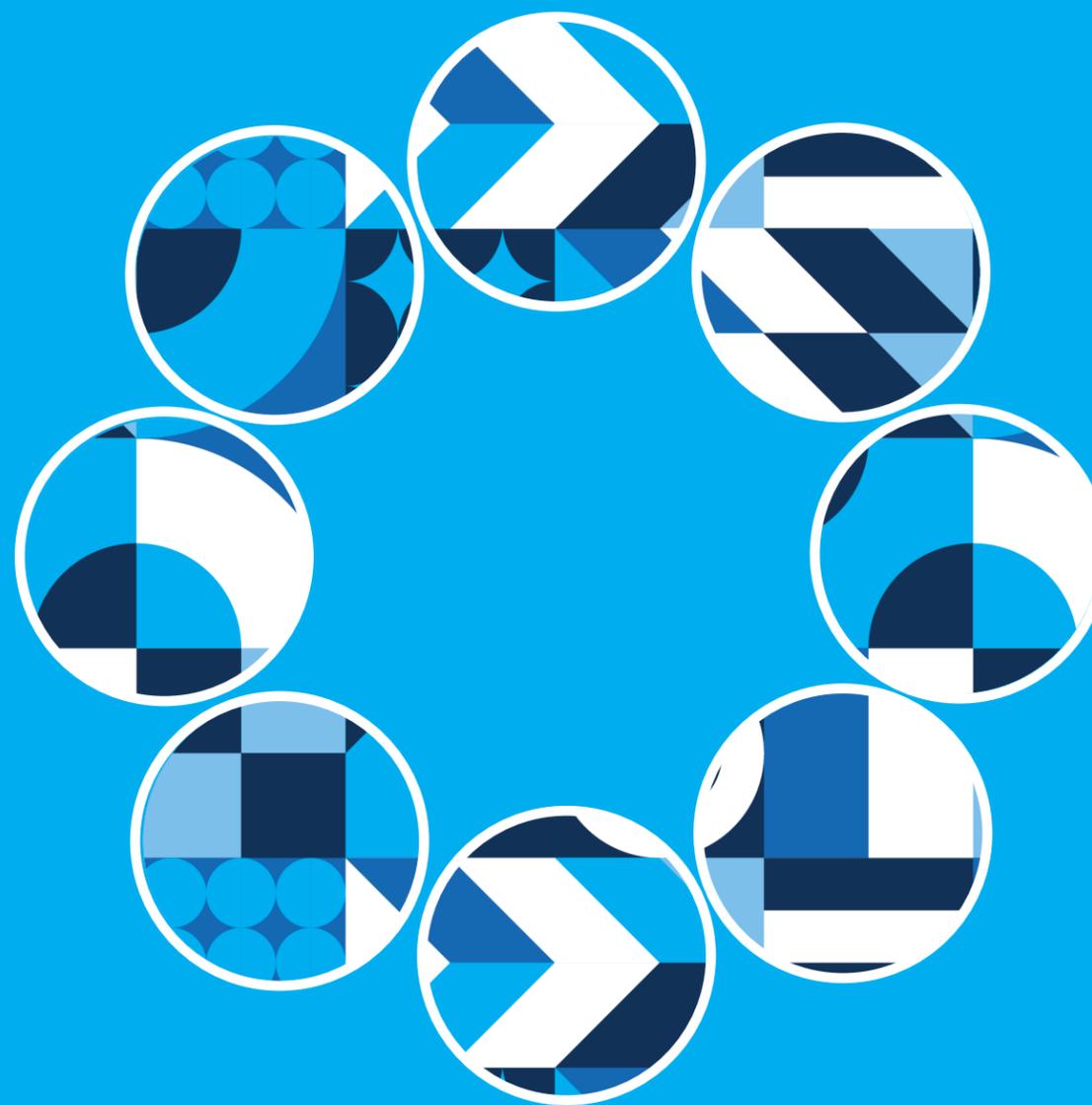
Los equipos de PGM y UNODC analizaron las notas y respuestas del cuestionario ampliado para traducir la discusión y experiencia de las empresas en recomendaciones de política pública para fortalecer las políticas de integridad y canal de denuncia externa de la SABG del gobierno federal. Es importante mencionar que, en una tercera reunión con las empresas [29 de mayo], se presentó este documento para asegurar que las opiniones y recomendaciones de las organizaciones participantes fueran correctamente repre-

sentadas y, además, la SABG explicó la implementación del Sistema de Denuncias y el seguimiento de los casos desde el ámbito gubernamental por medio del SIDEC.

NOTA ACLARATORIA

En relación con el contenido de este documento, cabe precisar lo siguiente:

- 1 Las afirmaciones sobre prácticas del sector privado son de carácter general y no aplican ni reflejan la situación de todas las empresas que participaron en el ejercicio.
- 2 Las citas contenidas en el documento se reprodujeron de manera casi textual, respetando el contenido de la frase y se modificó únicamente aquellos factores que permitirían identificar al autor de la misma.
- 3 Las citas textuales son opiniones externadas por personas pertenecientes a alguna organización y no reflejan necesariamente el sentir de las empresas participantes en este proyecto o el sector al que pertenecen.



SEGUNDA PARTE

4. Primera sesión

5. Segunda sesión

4. PRIMERA SESIÓN

4.1. Cultura organizacional y valores: avances y desafíos

Las participaciones recogidas muestran que un número significativo de empresas participantes han desarrollado elementos básicos de integridad institucional: códigos de ética, programas de capacitación, campañas internas y difusión de valores. Estos elementos forman parte de un esfuerzo sostenido por institucionalizar una cultura empresarial basada en principios éticos.

También se identifican áreas de mejora relevantes. Algunas empresas reconocen que sus valores no siempre logran permear en toda la organización o traducirse en cambios de comportamiento observables, particularmente en los niveles operativos. Hubo una insistencia en que los esfuerzos exitosos son aquellos donde la política no es letra muerta y se logra transmitir a las personas colaboradoras que la integridad también es un negocio.

“A TRAVÉS DE CAMPAÑAS INTERNAS, DIFUSIÓN DE MATERIALES Y CÓDIGOS, BUSCAMOS POSICIONAR LOS VALORES; PERO A VECES NO BAJAN A TODOS LOS NIVELES.”

Se observa una tensión persistente entre lo normativo y lo operativo. El compromiso ético suele estar bien formulado en los documentos rectores, pero su apropiación en la práctica cotidiana es dispareja. Para las empresas grandes, la capacitación se percibe como algo cotidiano y robusto que forma parte del ecosistema de la organización; sin

embargo, para las empresas más pequeñas la capacitación se vive -en algunas ocasiones- como un proceso aislado y no como parte de un ecosistema robusto de cumplimiento. En pocas palabras, hay una tensión que a veces es exitosa para que los colaboradores interioricen los valores.

También se identificó que algunas empresas carecen de herramientas para medir el impacto de la cultura de integridad. Se recomienda avanzar hacia esquemas de evaluación interna que incluyan encuestas de clima ético, auditorías internas y retroalimentación anónima. En pocas palabras, que la política de integridad tenga indicadores de desempeño para medir su correcta implementación y socialización entre colaboradores.

4.2. Obstáculos normativos e incertidumbre jurídica

Uno de los hallazgos más reiterados en la sesión fue la complejidad del entorno normativo. Si bien se reconocen avances importantes en la legislación anticorrupción (como el Sistema Nacional Anticorrupción o la Ley General de Responsabilidades Administrativas), muchas empresas consideran que el marco legal resulta fragmentado, excesivamente técnico y con múltiples zonas grises.

Esta complejidad regulatoria genera incertidumbre jurídica y desincentiva la adopción de sistemas proactivos de cumplimiento. Algunos sectores, como el financiero y el de seguridad privada, mencionaron cargas

regulatorias particulares, así como dificultades para armonizar disposiciones federales y locales. Por ejemplo, en el sector financiero, las empresas deben cumplir simultáneamente con la Ley del Mercado de Valores, la Ley de Instituciones de Crédito y las disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) sobre prevención de lavado de dinero. Esta superposición normativa exige equipos jurídicos y de cumplimiento altamente especializados y genera preocupación por el riesgo de incurrir en omisiones involuntarias. En el caso del sector de seguridad privada, las empresas deben obtener múltiples permisos a nivel estatal y federal, registrarse ante la Dirección General de Seguridad Privada de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, y responder a criterios diferenciados por entidad federativa, lo que genera duplicidad de requisitos y dilación en trámites esenciales para su operación.

“LA LEGISLACIÓN CONTIENE MUCHAS DISPOSICIONES, PERO SU CUMPLIMIENTO NO SIEMPRE SE ALINEA CON LA REALIDAD OPERATIVA DE LAS EMPRESAS.”

También se señaló que en ocasiones la regulación puede incentivar conductas evasivas o dar lugar a criterios discrecionales por parte de las autoridades fiscalizadoras. Esto refuerza la necesidad de impulsar mecanismos de claridad normativa, capacitación regulatoria y armonización legislativa.

Otro punto a destacar es que para las pequeñas y medianas empresas, las normativas y certificaciones son un punto de partida para desarrollar sus sistemas de cumplimiento o políticas de integridad, sin embargo, no queda claro que en el sector público o en algunos sectores, cumplir con estándares nor-

mativos o certificaciones genere una ventaja competitiva.

En otras palabras, para las empresas por consolidarse, la normatividad es una guía o un punto de partida; para las empresas medianas, al estar en proceso de expansión o de desarrollo no queda claro si presentan una ventaja competitiva y, finalmente, para empresas grandes o que operan en sectores especializados, la normatividad se vuelve compleja y requiere equipos técnicos y esfuerzos adicionales para evitar una penalización por omisión.

Por último, se enfatizó que las autoridades encargadas de implementar la normativa anticorrupción no han ejecutado algunos de los controles, herramientas y medidas existentes en el Sistema Nacional Anticorrupción, lo que también aumenta la impunidad e incertidumbre jurídica.

4.3. Riesgos operativos y prácticas recurrentes

Las empresas participantes identificaron riesgos concretos de corrupción que podrían materializarse en sus operaciones diarias.

Entre los más comunes destacaron:

- Prácticas de soborno en procesos de adquisiciones y contrataciones.
- Solicitud de “dádivas” para acelerar trámites o evitar sanciones.
- Lavado de dinero y suplantación de identidad.
- Riesgos en el trato con autoridades de seguridad.

“UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAMOS EN LAS RELACIONES ENTRE SECTOR PRIVADO ES LA COLUSIÓN ENTRE EMPRESAS PARA MANIPULAR LOS PROCESOS DE ADJUDICACIÓN DE CONTRATOS. ESTA PRÁCTICA ELIMINA LA POSIBILIDAD DE UNA LICITACIÓN REAL Y TRANSPARENTE, YA QUE SE SIMULA COMPETENCIA CUANDO, EN REALIDAD, LOS RESULTADOS YA HAN SIDO ACORDADOS PREVIAMENTE ENTRE LOS PARTICIPANTES, AFECTANDO LA EQUIDAD Y EFICIENCIA EN LA CONTRATACIÓN.”

Estos riesgos, además de comprometer la ética empresarial, representan una amenaza real a la sostenibilidad de los negocios. Las empresas manifestaron preocupación por las consecuencias legales, reputacionales y operativas derivadas de estas prácticas. Sin embargo, también señalaron aspectos positivos en los cuales el sector privado puede aprender del sector público: por ejemplo, las licitaciones en gobierno -al ser abiertas y transparentes- permiten conocer por qué ganó un competidor y no otro, mientras que en el sector privado las empresas se enteran de que perdieron un concurso por la ausencia de información o porque ya no son contactadas para continuar con el proceso.

4.4. Redes de corrupción y actores involucrados

Se reconoció que los esquemas de corrupción no suelen ser actos individuales, sino que responden a redes estructuradas que involucran tanto a funcionarios como a actores del sector privado.

“...LAS REDES DE CORRUPCIÓN PUEDEN SER EXTREMADAMENTE COMPLEJAS, INVOLUCRANDO A MÚLTIPLES ACTORES Y UTILIZANDO SOFISTICADOS MÉTODOS PARA OCULTAR SUS ACTIVIDADES. LA CAPACIDAD DE ESTAS REDES PARA ADAPTARSE Y EVADIR LA DETECCIÓN ES UN DESAFÍO CONSTANTE PARA LAS AUTORIDADES Y LOS MECANISMOS ANTICORRUPCIÓN”.

Las empresas señalaron la dificultad de vigilar la conducta de terceros con los que tienen relaciones contractuales, como intermediarios comerciales, agentes logísticos o asesores externos. En algunos casos, se compartieron ejemplos de proveedores que ofrecían “facilidades” para obtener permisos o licencias, sin que la empresa contratante tuviera control directo sobre estas acciones. Este tipo de situaciones refuerza la necesidad de implementar procesos de debida diligencia ampliada, monitoreo de terceros y cláusulas anticorrupción en contratos.

Además, se destacó el papel de algunas personas funcionarias de nivel medio que aprovechan su discrecionalidad operativa y establecen esquemas de captura institucional donde los incentivos están alineados con

la informalidad. Una empresa comentó que su área de distribución evitaba ciertas rutas por riesgo de extorsión recurrente por parte de autoridades locales.

Una empresa compartió que, aunque en su entorno actual no ha identificado casos de corrupción, en una experiencia laboral anterior existió un caso de denuncia interna que fue ignorado y no procesado adecuadamente. Lo anterior ilustra cómo, incluso cuando existen canales de denuncia, la falta de respuesta institucional mina la confianza de las personas y desincentiva el uso de estos mecanismos.

Estas dinámicas complejas dificultan la trazabilidad de responsabilidades y generan

un entorno de baja confianza institucional, lo que subraya la urgencia de fortalecer los canales de denuncia y los mecanismos de protección para quienes deciden reportar conductas indebidas.

4.5. Incentivos, riesgos y sanciones

Una constante fue la falta de incentivos reales para implementar sistemas de cumplimiento. Varias empresas mencionaron que, fuera del cumplimiento obligatorio, existen pocos beneficios tangibles para quienes deciden adoptar buenas prácticas.

“SI BIEN EN MÉXICO SE HAN DESARROLLADO AVANCES IMPORTANTES EN EL DISEÑO DE UN MARCO NORMATIVO ANTICORRUPCIÓN, COMO LA FIRMA DE LA CONVENCION ANTICOHECHO DE LA OCDE Y LA CREACION DEL SISTEMA NACIONAL ANTICORRUPCIÓN, SU APLICACION PRÁCTICA CONTINÚA SIENDO LIMITADA Y CON RESULTADOS POCO VISIBLES...”

EN MÉXICO, REPLICAR ESTE EFECTO DISUASORIO [EN REFERENCIA A LA FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT] REQUIERE VOLUNTAD POLÍTICA, CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y UN RÉGIMEN DE CONSECUENCIAS QUE VERDADERAMENTE MODIFIQUE EL COSTO-BENEFICIO DE PARTICIPAR EN ACTOS DE CORRUPCIÓN. SOLO ASÍ SERÁ POSIBLE GENERAR UN ENTORNO DONDE EL CUMPLIMIENTO ÉTICO NO SEA OPCIONAL, SINO UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS ORGANIZACIONES. POR LO CUAL PROPONEMOS:

- SANCIONES FUERTES Y VISIBLES A EMPRESAS QUE COMETAN ACTOS DE CORRUPCIÓN...**
- APOYO FISCAL. ESTABLECER UN APOYO FISCAL O DEDUCTIVO A TODAS LAS EMPRESAS QUE CUENTEN CON ESTRUCTURAS DE INTEGRIDAD Y TENGAN SU POLÍTICA DE INTEGRIDAD DEBIDAMENTE ESTABLECIDA...”**

Algunas empresas señalaron que, incluso contando con certificaciones o códigos robustos, no han observado trato preferente o mayor puntuación en concursos públicos. Esto desincentiva la inversión sostenida en integridad y refuerza la percepción de que cumplir o no cumplir genera el mismo resultado práctico.

Ante ello, se propone avanzar hacia un régimen sancionador más proporcional y graduado, con enfoque preventivo y posibilidad de subsanación. Asimismo, se sugiere diseñar un sistema de incentivos positivos, que reconozca el esfuerzo de las empresas por operar con integridad, ya sea mediante beneficios fiscales, acceso preferente a programas públicos o mecanismos de certificación reconocidos oficialmente.

4.6. Casos ilustrativos y experiencias compartidas

Entre los casos más citados de presunta corrupción figuraron obras de infraestructura prioritaria, como ejemplo de redes complejas entre empresa, gobierno y sistema financiero. Asimismo, se mencionaron experiencias locales, como inhabilitaciones por criterios fiscales o la corrupción en trámites con autoridades municipales.

Adicionalmente, algunas respuestas refirieron la falta de continuidad o seguimiento en el uso de líneas de denuncia o mecanismos digitales, indicando que su sola existencia no garantiza efectividad. Además que los cambios de administración, personal o dependencias modifican las conductas y comportamientos en las obras públicas y la integridad con las que se administran. Finalmente, algunas empresas compartieron soluciones internas interesantes, como el uso de tecnología, creación de comités de ética o capacitaciones diferenciadas por tipo de riesgo.

5. SEGUNDA SESIÓN

5.1. Obstáculos para implementar medidas anticorrupción

Las empresas participantes identificaron barreras internas y externas que dificultan el despliegue de medidas efectivas contra la corrupción. Entre las más relevantes se mencionan:

- La falta de cultura organizacional consolidada en torno a la denuncia.
- La rotación de personal y la necesidad de socializar la política periódicamente.
- La ausencia de una política clara que articule procesos y responsabilidades.
- El desfase tecnológico en procesos de atención a denuncias.

“CREAR UNA CULTURA DE DENUNCIA CONFIABLE Y ROBUSTA, LAS PERSONAS MANTIENEN LA PERCEPCIÓN DE QUE PUEDEN TENER REPRESALIAS POR ALZAR LA VOZ.”

Aunque en algunos casos ya se han establecido sistemas de cumplimiento o canales formales para reportar incidentes, las empresas subrayan que su funcionamiento efectivo depende de variables culturales, como la confianza interna, la transparencia operativa y la capacitación continua. Algunas organizaciones señalaron que incluso cuando los sistemas están activos, no siempre existe claridad entre el personal sobre cuándo y cómo deben usarse, ni garantías suficientes sobre su independencia o confidencialidad.

Este hallazgo refuerza una de las conclusiones más relevantes de la primera sesión:

las herramientas formales no son suficientes si no están respaldadas por una cultura organizacional que con frecuencia reitera la existencia y uso de herramientas con las que cuentan los sistemas de denuncia.

5.2. Prácticas internas y buenas experiencias

A pesar de los desafíos, las participaciones dan cuenta de esfuerzos consistentes por parte de algunas empresas en la creación de entornos institucionales íntegros. Entre las medidas positivas se destacan:

- Herramientas y campañas de difusión permanentes.
- Capacitaciones periódicas y socialización de protocolos.
- Sistemas de denuncia con atención dedicada y principios de confidencialidad.
- Procesos de evaluación interna y cierta autonomía operativa del área de cumplimiento.

Una de las empresas comentó que cuentan con un canal confidencial y seguro el cual está encriptado y protegido para evitar accesos no autorizados y así se protege a personas denunciantes. Además, han desarrollado la Política de Cero Tolerancia a Represalias, lo que asegura que el personal pueda hablar sin temor a consecuencias negativas, y finalmente las denuncias son investigadas por un equipo independiente, para que cada investigación sea imparcial, rigurosa y objetiva.

Algunas empresas señalaron resolver el problema de cuidar el anonimato de la denuncia

y el principio de no represalia con la generación de folios de denuncia, esto permite a las áreas tener una comunicación con la persona denunciante sin conocer quién es. Otras empresas señalan que al momento que el comité tome una decisión sobre la sanción se retiran los puestos y cargos de las personas implicadas, ya que la jerarquía o relevancia de la persona en la situación denunciada puede tener un sesgo en el comité. Por último, muchas empresas coincidieron en que se deben socializar de forma correcta los alcances y limitaciones del sistema de denuncias. Por ejemplo, que no toda denuncia conlleva un acto indebido y por lo mismo, amerita una sanción.

Estas experiencias muestran que no basta con tener instrumentos técnicos; su implementación debe alinearse con una estrategia institucional clara, respaldada desde la alta dirección, y con una estructura de gobernanza que asegure su continuidad, independencia y mejora continua.

5.3. Riesgos de corrupción en interacciones con sector público

En cuanto a los riesgos más frecuentes de corrupción, las empresas identificaron:

- Requerimiento de cuotas para la asignación de contratos.
- Conflictos de interés.
- Agilizaciones discrecionales de trámites o hallazgos en auditorías.
- Gestión de trámites para obtener permisos y concesiones.
- Riesgo de soborno.

5.4. Canales gubernamentales de denuncia: bajo conocimiento y confianza limitada

Una de las líneas más consistentes entre las respuestas al cuestionario ampliado fue el mediano conocimiento sobre los canales gubernamentales de denuncia: 55% de quienes respondieron señalaron no conocer los mecanismos que ofrece el gobierno para presentar denuncias por corrupción. Adicionalmente, sólo 36% de las personas que respondieron señalaron tener confianza para denunciar ante una autoridad pública.

Entre las razones, se identificaron deficiencias operativas como procesos tardados, falta de seguimiento a los asuntos, ausencia de transparencia e impunidad.

“NO CONFÍO. LOS ASUNTOS SUELEN REVISARSE CON RESERVAS (RELACIONES FAMILIARES, DE COMPADRAZGO O AMISTAD, POSICIONES INTOCABLES, EXCUSADOS EN LA RESERVA DE INFORMACIÓN) Y/O EN TIEMPOS MUY LARGOS, Y SIN GARANTIZAR UNA VERDADERA ATENCIÓN”.

“REALMENTE NO ME SIENTO CON LA CONFIANZA DE DENUNCIAR ANTE ALGUNA AUTORIDAD PÚBLICA, DEBIDO A LAS REPRESALIAS QUE PUDIESEN EXISTIR EN MI CONTRA”.
“NO CONFIAMOS, PORQUE SUS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS

NO SON TRANSPARENTES NI CONCLUYENTES, ADEMÁS DE SER SUMAMENTE TARDADOS”.

“CONFIANZA SÍ; TRANSPARENCIA Y CERTEZA NO. CONSIDERO QUE LOS PROCESOS DENTRO DEL GOBIERNO SON CORRECTOS Y ROBUSTOS, SIN EMBARGO, FALTA MUCHA TRANSPARENCIA Y CERTEZA PARA PODER DARNOS CUENTA QUE LAS COSAS ESTÁN FUNCIONANDO”.

Esta percepción refuerza un hallazgo compartido con la primera sesión: los sistemas públicos de integridad deben fortalecerse no solo en términos tecnológicos y normativos, sino también en su legitimidad ante la ciudadanía y el sector empresarial. La transparencia procesal y los resultados tangibles son condiciones mínimas para recuperar la confianza en los mecanismos institucionales.

En una de las mesas de trabajo se comentó que el desconocimiento relativo al canal y sistema de denuncias se debe a que posiblemente no han tenido la necesidad de usarlo. En otra mesa de trabajo, una de las explicaciones que se dio al nivel de desconocimiento de los canales se debe a que los gobiernos suelen reinventar procesos entre administraciones y políticas; en su caso, señalaron que cuando una obra pública pasó de una dependencia a otra también cambiaron los mecanismos y procedimientos.

5.5. El canal de denuncia se usa para todo y también es el último recurso

El común denominador de los retos de los canales de denuncia en las mesas de trabajo fue que muchas veces las personas colaboradoras no distinguen entre una queja de ambiente laboral a una denuncia por acoso o por presunto acto de corrupción. Ante ese problema, algunas empresas concentran esfuerzos en capacitaciones al personal para distinguir qué herramientas usar en qué casos. Otras empresas señalaron que su solución está en que las personas encargadas clasifiquen la denuncia según corresponda para tratarla.

En esa realidad, las empresas coincidieron que los canales se construyen con esfuerzo y recursos pero que la desconfianza en el mecanismo puede aparecer en el primer mal manejo. Por eso es importante ser transparentes en los alcances y limitaciones que tiene esta herramienta. También, que se deben interpretar correctamente sus indicadores, por ejemplo, que se use mucho puede ser señal de confianza, que se denuncie mucho a una persona gerente pero no se concluya nada, puede ser un foco rojo de clima laboral y no acoso o corrupción. Por último, reconocieron que si bien es una herramienta útil, la cultura organizacional del país dicta que primero se habla con su persona supervisora, con compañeras o compañeros, que usar el canal de denuncia.

“CUANDO UNA DENUNCIA LLEGA AL CANAL DE DENUNCIA ES QUE YA AGOTÓ TODOS LOS RECURSOS INFORMALES A SU ALCANCE”.

Algunas personas participantes señalaron que hay empresas que cada cierto tiempo comparten numeralia sobre el canal de denuncia y sus consecuencias. Por ejemplo, tres personas fueron separadas de su puesto por denuncias de corrupción. Esta numeralia da transparencia al sistema, demuestra qué funciona y conserva el anonimato de las investigaciones. Otras sugieren tener pláticas cada cierto tiempo sobre los temas recurrentes que se presentan en el canal y qué medidas de mejora o mecanismos correctivos se han realizado.



6. TERCERA PARTE

Recomendaciones de políticas públicas en materia de integridad, canal de denuncias y políticas anticorrupción

6. RECOMENDACIONES DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN MATERIA DE INTEGRIDAD, CANAL DE DENUNCIAS Y POLÍTICAS ANTICORRUPCIÓN

Consideraciones preliminares

Las organizaciones privadas y públicas poseen lógicas y objetivos distintos: por un lado, las empresas atienden clientes mientras que las entidades públicas atienden a la ciudadanía. Por el otro, el campo regulatorio y normativo es distinto: en el sector público la regulación y las normas se centran en qué se puede hacer, mientras que en el sector privado los acentos están en lo que no se puede hacer. Finalmente, las empresas buscan generar utilidades y ganancias, mientras que el sector público busca satisfacer necesidades colectivas.

Si bien esto parece básico, es fundamental conocer las diferencias entre una y otra. Así como las empresas con menos de 10 empleados tienen retos distintos a organizaciones con más de 10,000 personas, y no es lo mismo el sector de la construcción que el de software, tampoco es lo mismo una Secretaría de Estado -como la SABG- a un gobierno municipal de una población menor a 50,000 habitantes, o una dependencia con pocas personas servidoras públicas. En ese sentido, estas recomendaciones toman en cuenta tanto las opiniones de las empresas participantes, cuanto las posibles diferencias contextuales de las dependencias en la administración pública.

Dentro de estas particularidades resalta que solo hay dos Secretarías de Estado que son transversales en la administración pública: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno. Esta última se encarga de la buena gestión en los procesos de compras y supervisa por el correcto actuar de los servidores públicos a lo largo de la administración pública federal, así como de fomentar el desarrollo de la cultura de la integridad entre las empresas, y de diversificar las contrataciones públicas mediante la implementación de estrategias que impulsen la inclusión de las micros, pequeñas y medianas empresas en las contrataciones públicas. De ahí su importancia como aliado estratégico en este ejercicio y como receptor de estas recomendaciones.

6.1 Recomendaciones para la administración pública

Las políticas de integridad y los mecanismos de denuncia internos y externos deben ser socializados periódicamente dentro de las dependencias. Los códigos de conducta, códigos de ética o las responsabilidades administrativas de personas servidoras públicas tienen que ser letra viva. Es decir, debe

haber campañas y esfuerzos coordinados en las dependencias cuando entra nuevo personal a trabajar, cuando cambia de dependencia y para actualizar los conocimientos cada cierto tiempo.

Conocer las responsabilidades administrativas de la persona servidora pública y los valores de la organización puede hacerse mediante infografías, correos electrónicos o en eventos. Hay empresas que aprovechan días conmemorativos como día del niño o día de las madres para socializar los valores de la organización. Otra recomendación puntual es socializar los valores mediante nombres o fórmulas atractivas al contexto de sus personas usuarias en lugar de usar un lenguaje técnico.

Sobre la armonización normativa: la regulación y los controles representan una carga para quien tiene que cumplirlos y para quien corrobora y verifica que se cumplan. Analizar la normatividad para su simplificación y armonización tendría beneficios para personas usuarias finales y para funcionarios públicos. En ese sentido, se deben emitir lineamientos técnicos para la aplicación uniforme de criterios anticorrupción de tal forma que la implementación sea lo más homogénea entre dependencias.

En pocas palabras, se debe hacer un esfuerzo coordinado y constante con los entes de gobierno, mediante canales de comunicación activos para que, sin importar el sector -energético, salud o agrícola- todos los funcionarios comparten los mismos valores de integridad como un cuerpo de servicio público profesional. Esto debe ir acompañado de mediciones de indicadores claves que permitan ver qué tanto las personas servidoras públicas conocen la normatividad aplicable y los valores con los que deben regirse, así como el grado de cumplimiento y las sancio-

nes aplicadas a quienes hayan incurrido en los supuestos de falta administrativa.

Sobre los procesos de adquisiciones gubernamentales, muchas empresas señalaron la necesidad de incluir en los contratos de la administración pública una cláusula anticorrupción y de cumplimiento legal que evidencie su alineación con la normativa en materia anticorrupción y mejores prácticas.

6.2 Recomendaciones para una cadena de valor integral en la proveeduría de servicios

Muchas empresas señalaron que la integridad es parte esencial de sus procesos porque también es negocio para la cadena de valor y para su organización. Sin embargo, consideran que en México, en el momento de interactuar con gobiernos, no se distingue a las empresas por tamaños o por su compromiso con la integridad. En ese sentido, es importante que el reacomodo institucional en las compras públicas pondere las diferentes cadenas de valor, es decir, establecer criterios y estándares transparentes donde se deje claro que la administración pública priorizará tener socios comerciales con integridad y valores comunes.

Para esto se recomienda que la SABG cree lineamientos o herramientas que permitan a las empresas contar con una guía básica para medir de forma clara y transversal su cultura de integridad al interior. Esto ayudará a las pequeñas y medianas empresas a tener un marco de referencia mínimo para evaluar sus políticas de integridad y auxiliará a todas las empresas, sin importar su tamaño, a competir en las cadenas de valor íntegras que la SABG ha comunicado tiene la intención de construir con criterios homogéneos y transparentes para todas las empresas.

6.3 Recomendaciones para construir una cultura de reporte o denuncia en las compras públicas

Canal único de denuncias

En las mesas de trabajo se dejó en claro que un canal único de denuncias implica esfuerzos adicionales, pues distinguir denuncias de quejas, inconformidades o mal uso del mismo recae en quienes administran el canal. Sin embargo, también tiene muchos elementos de los cuales la Administración Pública podría beneficiarse.

Muchas personas desconocen la estructura del gobierno, de la administración pública y de las dependencias, por lo que tener un canal único de denuncias ayudaría a filtrar las solicitudes a la dependencia y personas competentes cuando se produzca una conducta indeseada. Además, la revisión de estas denuncias de forma focalizada permitirá conocer si las conductas anómalas se concentran en un sector, dependencia o área específica de una dependencia de gobierno. Uno de los puntos claves que necesita tener este canal -aparte de una comunicación transparente- es información precisa sobre dónde está y cómo acceder al mismo, específicamente en compras públicas. Así, se trata de comunicar a la ciudadanía de forma clara cada etapa del proceso, desde que se recibe la denuncia, se investiga y se resuelve. La clave del éxito es que la persona denunciante se sienta escuchada y atendida al denunciar, con plazos de atención breves.

De forma concreta recomendamos que el canal de denuncia genere un folio para que la persona denunciante pueda darle seguimiento. Que la denuncia sea anónima, que haya una política interna clara de no represalias. Que de forma trimestral se compartan de forma oportuna:

estadísticas sobre el canal de denuncia y sus resultados; número de solicitudes, investigaciones por denuncias de diversas índoles como es el cohecho, la extorsión, el acoso; el número de resoluciones positivas y negativas, y las consecuencias, como pueden ser personas servidoras públicas separadas del cargo, amonestadas, en cursos especiales de concientización o capacitación, etc.

Si bien muchas empresas delegan su canal de denuncias a terceros para garantizar autonomía, independencia y objetividad en el proceso, se reconoce que este acomodo en la Administración Pública no es factible ni conveniente. En ese sentido, es importante que los canales de denuncia que se implementen tengan transparencia, visibilidad y comunicación constante.

Es posible que la administración pública ya haya implementado muchas de estas acciones o prácticas. De ser el caso, se sugiere incrementar los esfuerzos para su difusión y socialización para incrementar el grado de conocimiento y la confianza entre la ciudadanía y el sector privado.

6.4 Recomendaciones para construir una cultura de confianza en el reporte y denuncia en las compras públicas.

La confianza en el gobierno suele ser baja, más cuando se trata de temas sensibles como denunciar posibles hechos de corrupción o malas prácticas en el proceso de compras públicas. También, la confianza en el gobierno depende de coyunturas que la incrementan, como los cambios de administración. Por ello, aprovechar estas coyunturas para establecer y mantener canales de comunicación activa con actores involucrados es clave para mejorar la confianza.

En ese sentido, las alianzas estratégicas y los esfuerzos coordinados -como los que representan esta mesa de trabajo entre PGM, UNODC y la SABG- reúnen a actores en un espacio de diálogo que promueve honestidad y apertura para un diagnóstico completo y que permite reconocer los temas sensibles que se evitan en otros foros o formatos.

En ese orden de ideas, es importante la permanencia de esta clase de grupos de trabajo para que el diálogo constante promueva un diagnóstico más rápido de los problemas. Además, las soluciones que encuentre y proponga el sector privado pueden ser socializadas de forma oportuna con el sector público, para que éste las adopte e implemente en su contexto específico.

Tanto el sector público como el sector privado deben entender que hay una corresponsabilidad compartida relativa a la denuncia

responsable y la prevención de la corrupción, y que se debe efectuar un marcado énfasis en la prevención -con cuestiones como el análisis de riesgos-, pues el canal de denuncias es el instrumento que se utiliza cuando ya ocurrió el hecho de corrupción. Por ello, para próximos ejercicios, es necesario y recomendable incorporar también al área encargada de compras de la SABG.

Las coaliciones PGM-UNODC y dependencias del sector público permiten tener un diálogo abierto, informado y transparente para el libre intercambio de ideas. Este documento se concentra en recomendaciones sobre la política de integridad y el canal de denuncia. Pero se invita a SABG a continuar este ejercicio en otros temas como combate al cohecho o soborno, o mejora de las cadenas de valor de proveeduría del sector público.



Pacto Global
Red México



Naciones Unidas
Oficina contra
la Droga y el Delito