

Contactos

Alfonso Sales

Director Asociado de Criterios
Metodológicos
alfonso.sales@hrratings.com

Felix Boni

Director General de Análisis
felix.boni@hrratings.com

Pedro Latapí

Director General Adjunto de Análisis
pedro.latapi@hrratings.com

La presente metodología es
propiedad exclusiva de HR Ratings

La presente Metodología establece los lineamientos sobre los cuales HR Ratings evalúa el cumplimiento de la Política de Integridad de una entidad u organización.

HR Ratings define a la Política de Integridad como el conjunto de mecanismos que buscan definir, identificar y ofrecer respuesta a esquemas de corrupción, malversación de activos y fraudes financieros al interior de una organización. El alcance de la Metodología ofrece una opinión respecto a la capacidad de la empresa para prevenir dichos esquemas a través de sus políticas actuales y, en caso de que ocurran, los procedimientos y esquemas de acción que la entidad tendría para responder eficazmente ante dichas situaciones. Lo anterior también implica evaluar el rigor y la correcta aplicación de estas políticas en el día a día, las cuales deben responder a las necesidades y contexto de la organización.

La Política de Integridad debe fomentar la transparencia y un lenguaje homogéneo que facilite la legalidad de las operaciones cotidianas y la libre competencia en el mercado. HR Ratings, en su análisis, evaluará conceptos clave que faciliten una cultura de cumplimiento que sea promovida por la alta dirección y en toda la organización. La Política de Integridad debe incluir entre sus mecanismos herramientas que permitan a la organización revisar continuamente sus bases para adaptar la cultura de cumplimiento a un contexto cambiante. Esta cultura debe ser entendida y transmitida en la organización de forma clara y debe definir de forma adecuada aquellos conceptos que sean relevantes.

En julio de 2016, se publicó la Reforma Anticorrupción en el Diario Oficial de la Federación; esta incluye un estándar mínimo para la Política de Integridad que cada persona moral debe cumplir, según se especifica en los Artículos 24 y 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA). No obstante, la Metodología de HR Ratings ofrece no sólo una evaluación respecto al cumplimiento del Artículo 25 de la LGRA, sino también revisa que la Política de Integridad incluya los conceptos sugeridos en documentos como la FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) de los Estados Unidos y la Bribery Act 2010 del Reino Unido, entre otros.

La metodología considera dos etapas; la primera refiere a la Evaluación Inicial que, a través del análisis de nueve pilares, estudia la Política de Integridad y la Cultura de Cumplimiento de una organización. La segunda etapa permite al Comité de Análisis, o al analista responsable, incorporar factores cualitativos que reflejen de forma adecuada el contexto al que se enfrenta la organización, considerando la industria, región y país en la que opera. Con esto, HR Ratings determina su Calificación Final.

HR Ratings podrá incorporar al análisis un Dictamen Legal; sin embargo, es importante aclarar que debido a los requerimientos actuales del Artículo 25 de la LGRA, un Dictamen satisfactorio no cubre todos los aspectos que se evalúan en esta metodología, destacando ciertos estándares internacionales y la aplicación de la Política de Integridad en la operación cotidiana de la organización.

En los Anexos de este documento, HR Ratings ofrece un resumen de los puntos más relevantes de la Reforma Anticorrupción mexicana, así como un resumen de la encuesta más reciente de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraudes respecto a 2,410 casos en 114 países. Este estudio sugiere cuáles son las estrategias más comunes para detectar actos de corrupción, malversación y fraudes financieros al interior de una organización, y qué estrategias han sido exitosas.

En resumen:

- La Evaluación Inicial revisa que la Política de Integridad de la organización cumpla con nueve pilares que reflejan el estándar internacional.
- Los Ajustes Cualitativos permiten al comité de análisis de HR Ratings, o al analista responsable, ponderar adecuadamente el contexto en el que se desempeña la organización, en aspectos como la industria, la región y/o el país; también se considera el historial de corrupción de la organización y la permeabilidad de su Política de Corrupción.

Introducción

La corrupción afecta a todos los países, principalmente a aquellos en vías de desarrollo; ataca los fundamentos de las instituciones democráticas al poner en duda la transparencia de sus procesos electorales; contribuye con la inestabilidad de los gobiernos y mitiga el desarrollo económico homogéneo. La percepción de corrupción y el bajo imperio de la ley dañan a la inversión doméstica y extranjera, con implicaciones significativas sobre la pobreza y el acceso al crédito.

En este contexto, el objetivo de esta metodología es delinear los conceptos que HR Ratings utiliza para evaluar la Política de Integridad de una organización. Por Política de Integridad, HR Ratings entiende al conjunto de mecanismos planteados en la normatividad interna que definen, identifican, mitigan y reaccionan ante los esquemas de corrupción, malversación y fraudes financieros al interior de una organización. Una Política de Integridad eficiente es aquella que fomenta la transparencia y un lenguaje homogéneo, que promueva la legalidad de las operaciones cotidianas y que facilite la libre competencia en el mercado. HR Ratings, en su análisis, busca conceptos clave que deben cumplir con estándares internacionales, como un código de conducta claro que defina conceptos relevantes, que sea transmitido oportunamente dentro de la organización, y que plasme una cultura de cumplimiento¹ que sea promovida por la alta dirección. Sin embargo, la metodología de HR Ratings no se limita a evaluar la normatividad documentada, sino también valora su aplicación cotidiana, considerando prácticas no documentadas.

La Política de Integridad debe, en gran medida, incluir entre sus mecanismos herramientas que permitan a la organización revisar continuamente sus bases, y la adaptación de la cultura de cumplimiento ante contextos cambiantes. La cultura de cumplimiento debe ser entendida y transmitida dentro de la organización, y debe ser pública a clientes, proveedores o a cualquier tercero relacionado. Para una Política de Integridad no bastará incluir múltiples procesos para identificar esquemas, mitigar el daño potencial y mantener registros adecuados en un sistema interno. La normatividad de la organización debe permitir la constante evaluación de dichos procesos e indicar la forma de realizar los cambios necesarios. El objetivo de esta metodología es revisar que estos procesos existan, que estén formalizados y que sean del conocimiento y aplicados por todos los integrantes de la organización; no obstante, la metodología no ofrece una auditoría de estos procesos.

Esta metodología enumera los elementos deseables en una Política de Integridad, pero también plantea el reto de definir los conceptos más comunes que busca prevenir. Partiendo de que la corrupción es un fenómeno político y económico, con múltiples definiciones, causas y consecuencias, no existe un consenso para medirla y suele acarrear costos de oportunidad y eficiencia significativos para la sociedad y las empresas.

La Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito define la corrupción como el abuso de poder para la ganancia privada. Para HR Ratings, un acto ilícito a favor de la ganancia privada puede incluir la malversación de activos, el fraude financiero, realizar o recibir pagos facilitadores y cualquier otra actividad fuera del adecuado desempeño de una función para facilitar dicha ganancia.

La corrupción es un fenómeno contextual, en gran medida depende de las fallas de mercado correspondientes a cada industria, región o país. El sentido de la causalidad entre estas fallas de mercado² y la corrupción no es claro. No obstante, destaca la responsabilidad de cada gobierno para generar reformas que permitan resolver estas fallas

¹ Por Cultura de Cumplimiento, HR Ratings refiere al conocimiento y aplicación de la normatividad interna.

² Como ineficiencia, escasa transparencia o mala asignación y/o distribución de recursos.

y desincentivar las prácticas corruptas. También es importante que cada gobierno genere leyes claras que combatan y tipifiquen estos delitos, determinando la responsabilidad y las sanciones posibles para cada agente, público o particular. Este punto es el objeto de la Ley Anticorrupción en México, que establece la responsabilidad de las personas morales ante actos corruptos cometidos por personas físicas que hacen mal uso de su representación; también sugiere los lineamientos básicos para una Política de Integridad que permitiría a una Organización deslindarse de dicha responsabilidad.

Para aplicar esta metodología, el analista de HR Ratings realiza su Evaluación Inicial con el apoyo de un cuestionario que pondera el contenido y la aplicación de la Política de Integridad de la organización, considerando nueve pilares que engloban los conceptos deseados. Entre estos conceptos destacan definiciones adecuadas, sanciones a infractores y mecanismos que mantendrán a la política actualizada. La Tabla 1 muestra los nueve pilares evaluados en el cuestionario, así como el esquema general de la metodología.

Tabla 1: Proceso de Evaluación de una Política de Integridad de HR Ratings



Fuente: HR Ratings.

Para que el analista pueda aplicar el cuestionario en su Evaluación Inicial, se apoyará con las visitas al sitio que sean necesarias, en las que aplicará múltiples encuestas y entrevistas a miembros de la organización. La Evaluación Inicial entrega una calificación preliminar a la que más tarde el Comité de Análisis podrá agregar o restar los *notches* necesarios, de forma cualitativa, con base en conceptos específicos, como un ajuste de ponderación a alguna variable con el objetivo de que refleje mejor el contexto que enfrenta

Evaluación de la Política de Integridad

Metodología de Prácticas Anticorrupción

agosto de 2018

la organización. Por contexto se debe entender no sólo el país, sino también la industria, región y mercado en el que la organización opera.

Estas consideraciones de ajuste permiten incorporar al análisis el historial de corrupción y en qué medida la cultura de cumplimiento permea en la organización. Para HR Ratings también es importante que, tras algún incidente, la normatividad interna de la organización permita revisar múltiples procesos alrededor de su Política de Integridad. La correcta y pronta aplicación de estos mecanismos depende en gran medida de la permeabilidad de la cultura de cumplimiento.

Entre los eventos relevantes que pueden considerarse para detonar una acción de calificación adicional, destacan las fusiones o adquisiciones. Es importante que la organización cuente con protocolos que permitan evaluar, integrar y formar una Política de Integridad adecuada tras estas transacciones. Los protocolos podrán implicar un ajuste cualitativo a la Evaluación Inicial, pero el resultado final tras una fusión o adquisición tendrá que ser evaluado en un nuevo proceso.

La Calificación Final se asignará tras la celebración del Comité de Análisis en el que se considerará la Evaluación Inicial y la aplicación de los ajustes cualitativos. En el Anexo 3 se muestra el rango de calificación que HR Ratings puede asignar a una Política de Integridad.

La Evaluación Inicial

La metodología de HR Ratings considera múltiples conceptos para evaluar la Política de Integridad de una organización. Para la Evaluación Inicial, se consideran nueve pilares que, en la opinión de HR Ratings, cubren los fundamentos necesarios para que una organización pueda identificar procesos vulnerables a prácticas corruptas, incentivar a su personal a no participar en estas actividades, tomar medidas apropiadas tras identificar esquemas corruptos, etc.

Es importante aclarar que la metodología de HR Ratings considera que un acto de corrupción es aquel que representa una actividad ilegítima con el propósito de ganar o mantener negocio, o generar cualquier otro tipo de ganancia privada. Estos actos suelen involucrar, sin limitarse: malversación de activos, fraudes financieros, o cualquier acto que derive en una oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida o pago facilitador de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directamente o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa, esto con el fin de que una persona o una entidad actúe o deje de actuar con relación al desempeño o trabajo de las obligaciones de esa persona o entidad.

Una Política de Integridad que busque definir, identificar y mitigar el daño potencial de los actos enunciados en el párrafo anterior deberá siempre considerar aspectos como: crear una cultura de cumplimiento e integridad en la organización; reglamentar los procesos de prevención, identificación y reacción; desarrollar una estrategia de evaluación de riesgo, y ofrecer a todos los colaboradores de la organización las herramientas para ejercer las obligaciones que infiera la Política de Integridad. Es importante también incluir un lenguaje contable homogéneo y en línea con estándares internacionales o nacionales. Para HR Ratings estos conceptos se evaluarán en nueve pilares, tal y como se muestra en la Tabla 1.

Para aplicar el cuestionario que evalúa los nueve pilares, se deberán realizar las visitas necesarias a la organización para familiarizarse con su operación cotidiana. Con esto, el analista podrá entender las necesidades y los riesgos que enfrenta la organización de

acuerdo con su giro comercial, su industria, región o país en que se desarrolla. La visita permitirá al analista familiarizarse de primera mano con la cultura de la organización y no sólo con la forma en la que aplica su Política de Integridad.

HR Ratings entrevistará a distintos miembros de la organización para verificar su conocimiento y aplicación de la normatividad interna. También realizará una encuesta que evalúe estos conceptos. La muestra a la que se aplicarán estos ejercicios deberá ser representativa del organigrama de la empresa; deberá incluir también a accionistas y a consejeros independientes; en casos específicos, podrá extenderse a clientes y proveedores.

Los Nueve Pilares incluidos en la Evaluación Inicial

Para la Evaluación Inicial, HR Ratings estudiará la Política de Integridad de la organización con base en nueve pilares que estudian distintos aspectos deseables para una Política de Integridad. Esto se hace a través de un cuestionario diseñado para medir en qué nivel la organización cumple con cada pilar³, los cuales se detallarán a continuación:

1. **La Cultura de Integridad y Cumplimiento de la Organización:** Evalúa en qué medida la alta dirección de la organización fomenta y se apeg a esta cultura; qué tan accesible es la Política de Integridad a todo el personal, dentro y fuera de la organización, y con qué tanta ambigüedad o claridad se transmite. La existencia de comunicados periódicos exhortando al personal de la organización a cumplir con la Política de Integridad facilitará la evaluación de este pilar.
2. **Código de Conducta y otros manuales:** Evalúa si los manuales de la organización definen adecuadamente el concepto de corrupción, malversación, fraude financiero y pago facilitador. También revisa si los manuales no se contradicen entre sí y si se apegan a la legislación mexicana. Este pilar evalúa los siguientes manuales:
 - a. Código de Conducta: Se mide su claridad y qué tan conciso es; si es accesible a colaboradores, directivos, accionistas, clientes, proveedores y público general; si se revisa periódicamente y si es flexible para incorporar cambios necesarios; por último, si incluye políticas de regalos, gastos de entretenimiento, viajes y donaciones.
 - b. Manual de Recursos Humanos: Se mide su claridad y qué tan conciso es; si es accesible a colaboradores, directivos y accionistas; si se revisa periódicamente y si es flexible para incorporar cambios necesarios; por último, si incluye políticas de contratación de acuerdo con los estándares de integridad de la organización.
 - c. Manual de Funcionamiento General: Se mide su claridad y qué tan conciso es; si es accesible a colaboradores, directivos y accionistas; si se revisa periódicamente y si es flexible para incorporar cambios necesarios; por último, si plantea adecuadamente la estructura jerárquica de la organización y delimita las funciones de cada puesto.

³ Los 9 Pilares cubren lo estipulado por la Política de Integridad del Artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas; y cubren los principales puntos de la FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) de los Estados Unidos.

Los manuales, o la normatividad documentada, deben ser los suficientemente flexibles para admitir y explicar los distintos esquemas de corrupción, y plantear el proceso por el cual serán documentados cada uno de los casos. Adicionalmente, cada organización podrá presentar los conceptos deseados en diversos manuales; en general, HR Ratings busca que las funciones estén claramente delimitadas y descritas, que los procesos se detallen, y que se describa el uso adecuado de los materiales.

3. **Recursos, Autonomía y Vigilancia:** Esta sección identifica si existe un Departamento de Cumplimiento dentro de la organización, y en dicho caso, determina con cuánta autonomía, autoridad y recursos cuenta para desempeñar sus funciones. También advierte si la organización cuenta con procesos definidos para aplicar los manuales y para revisar su cumplimiento; dichos procesos deben estar delineados en los mismos manuales.
4. **Estrategia para la Evaluación de Riesgo:** Este pilar es de los más importantes en esta metodología; se evalúa si en la organización se identifican y catalogan riesgos, esquemas, acciones mitigantes, riesgos residuales y posibles planes de respuesta, partiendo por:
 - a. Proceso Establecido: Se evalúa si la estrategia identifica objetivos, partes interesadas y recursos. Si se delimita una tolerancia al riesgo y se plantea una forma para documentar y registrar riesgos.
 - b. Formato de Identificación de Riesgos: Se evalúa la estrategia y las herramientas asignadas a la recolección de datos; el catálogo de riesgos; si se identifican distintos esquemas de corrupción, considerando malversación de activos, fraudes financieros, para procesos, industrias y países; por último, si estos procesos se realizan a través de una mesa de discusión o algún comité.
 - c. Probabilidad e Impacto Esperado: Se evalúa si la estrategia incluye el cálculo de la probabilidad de ocurrencia, su impacto potencial, y un orden de los posibles riesgos.
 - d. Identifica Acciones Mitigantes: Evalúa las estrategias de prevención a nivel organizacional y a nivel proceso, si las estrategias planteadas corresponden al contexto de la organización, y si se cuenta con una metodología para la detección de esquemas y se catalogan las posibles estrategias de prevención y detección.
 - e. Controles y Procesos de Mitigación: Se evalúa si la estrategia exige la revisión de documentos internos, entrevistas a infractores, realizar encuestas de cumplimiento a colaboradores, accionistas y directivos, y si se realizan grupos de enfoque y talleres de trabajo.
 - f. Riesgo Residual: Se evalúa si la estrategia identifica y cataloga el riesgo a nivel proceso, industria y región; incluyendo la interacción entre estos conceptos.
 - g. Plan de Respuesta: Se evalúa si la estrategia considera distintos esquemas de corrupción, si incluye un plan de coordinación y contacto con autoridades competentes, y si esta estrategia obedece al contexto de la organización.

5. **Entrenamiento y Capacitación:** Evalúa la frecuencia, el programa y si se incluyen casos prácticos dentro de las capacitaciones. Se evalúa si se incluye a todos los participantes de la organización, independientemente de la jerarquía; y si se realizan evaluaciones continuas. También considera el historial de corrupción de la organización y si la Política de Integridad lo refleja.
6. **Incentivos y Medidas Disciplinarias:** Esta sección evalúa en qué medida los Manuales de la organización tipifican claramente las faltas posibles, distinguiendo entre corrupción, malversación y fraude financiero. También evalúa si la organización tiene claro en qué momento contactar a las autoridades pertinentes. Por otro lado, se mide en qué medida la organización incentiva la aplicación de los manuales y si los colaboradores participan en el desarrollo y mejora de la Política de Integridad.
7. **Política de Interacción con Terceros (Debida Diligencia):** Con respecto a clientes, proveedores u otros participantes del mercado con los que interactúe la organización, esta sección mide en qué medida se considera la reputación y el historial, así como las estrategias documentadas en manuales para esta tarea. También se miden los parámetros de la interacción y si se exigen auditorías externas de estos. Por último, analiza en qué medida los terceros cumplen con la legislación correspondiente a su jurisdicción. Es importante que la organización también admita una evaluación al interior realizada por terceros y que cuente con un mecanismo para implementar y documentar comentarios y recomendaciones.
8. **Estrategias y Procesos de Detección:** Esta sección es la más importante en el análisis de HR Ratings. Aquí se mide la efectividad de los distintos mecanismos de denuncia que tiene la organización. También en qué medida estos mecanismos son accesibles a todos los miembros de la organización y si existe algún departamento encargado de tratar con estas denuncias. También se revisa que la organización tenga otras estrategias, además de los mecanismos de denuncia, como auditorías externas o internas, y que exista algún lenguaje contable homogéneo que facilite las revisiones y reconciliación de cuentas.
 - a. **Mecanismos de Denuncia:** Se mide la eficiencia de los mecanismos de denuncia, qué tan accesibles son a colaboradores, directivos, accionistas, clientes, proveedores e incluso competidores. Se busca que las denuncias permitan mantener el anonimato, que promuevan confesiones y entre otros elementos, que las denuncias se puedan hacer a través de líneas telefónicas, correo electrónico, páginas de internet, correo, fax, en persona, etc. También se evalúa si el departamento de Cumplimiento cuenta con los recursos, la autorización y la capacidad técnica para procesar las denuncias.
 - b. **Auditorías Internas, Externas y de la Alta Dirección:** Se evalúa la eficiencia y eficacia de las auditorías, así como la reputación y capacidad técnica de los auditores, también su reputación moral y autonomía.
 - c. **Reconciliación de Cuentas:** Se evalúa qué tan eficientes han sido, o aparentan ser estos mecanismos. Sobre todo, se busca que la organización cuente con un lenguaje contable homogéneo.

- d. *Departamento de Informática*: Se evalúa su capacidad técnica, reputación moral, la efectividad de sus procesos de monitoreo y su autonomía.

9. **Mejoras y Monitoreo de la Política de Integridad**: Se identifica si la organización cuenta con un comité que se especialice en la aplicación y actualización de la Política de Integridad, con qué frecuencia se reúne y quién participa. Adicionalmente, se evalúa en qué medida la organización actualiza su política y qué tan rápidamente se actualiza a los miembros.

El Anexo 4 de este documento incluye el cuestionario que utilizan los analistas de HR Ratings para determinar la calificación preliminar correspondiente a la Evaluación Inicial. Este considera 137 preguntas que cubren los aspectos relevantes a los nueve pilares.

Resultado de la Evaluación Inicial

Cada uno de los pilares detallados en la sección anterior recibe una calificación parcial. Esto tras asignar un valor numérico, entre cero y cinco, a las respuestas del cuestionario. El modelo de HR Ratings pondera las calificaciones parciales, tal y como se muestra en la siguiente ecuación:

$$Evaluación\ Inicial_i = \sum_{j=1}^9 \beta_j Pilar_{ji}$$

Donde:

i: Representa a la organización i.

j: Representa a los nueve pilares en los que se basa esta parte del proceso.

β : Representa la ponderación del pilar j sobre la Evaluación Inicial.

HR Ratings revisará constantemente la ponderación asignada a la respuesta de cada pregunta y a la ponderación de cada uno de los nueve pilares.

Calificación Final

Tras realizar la Evaluación Inicial, HR Ratings puede, a través del Comité de Análisis, sumar o restar los *notches* necesarios a la calificación preliminar que entregó la Evaluación Inicial, en caso de que el comité decida que alguna consideración de ajuste es pertinente. El analista también podrá proponer al comité una recomendación respecto a estos ajustes que, en gran medida, referirán a riesgos específicos a ciertas industrias, países o regiones; al historial de eventos relacionados a corrupción y a la permeabilidad de la Política de Integridad de la entidad u organización.

Otros ajustes cualitativos pueden también referir al riesgo de una fusión y/o una adquisición próxima o reciente. La organización deberá adoptar de forma pronta y efectiva una nueva Política de Integridad que se ajuste a las nuevas necesidades. Dicho riesgo se puede minimizar en la medida en que los contratos que sustenten la operación incluyan cláusulas que minimicen la transferencia del riesgo e incluyan procedimientos para homogenizar las políticas de integridad de ambas organizaciones. Es importante aclarar que, típicamente,

Evaluación de la Política de Integridad

Metodología de Prácticas Anticorrupción

agosto de 2018

ante eventos de esta índole, HR Ratings exige una recalificación o incluso una calificación inicial.

Por último, la organización podrá optar por adquirir un Dictamen Legal. Debido al estado actual de la legislación mexicana, dicho Dictamen se concentrará solo en el cumplimiento del Artículo 25 de la LGRA. Por su parte, la metodología de HR Ratings permite una evaluación extensiva que abarca el estándar internacional, además de evaluar la aplicación de dichas políticas. No obstante, el comité de análisis tomará en cuenta el Dictamen Legal, así como su calidad, y podrá, si así lo determina, apoyarse en este.

Este documento concluye con cuatro anexos: el Anexo 1 incluye una descripción detallada de la reforma anticorrupción mexicana, con un enfoque sobre la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción y la Ley General de Responsabilidades Administrativas; el Anexo 2 ofrece estadísticas respecto a un estudio realizado por la ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) edición 2016, que analizó 2,410 casos de fraude en 114 países; este estudio ayudó a HR Ratings a ponderar diversos conceptos dentro de su modelo de evaluación. El Anexo 3 ofrece una descripción de la escala de calificación asociada a la Política de Integridad o Política Anticorrupción. Por último, el Anexo 4 muestra el cuestionario de apoyo que utilizan los analistas de HR Ratings en el desarrollo de la Evaluación Inicial.

Anexo 1. La Reforma Anticorrupción en México

La **Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción** tiene como objeto establecer la base para la coordinación de los distintos niveles de gobierno, para facilitar la prevención, investigación y sanción de las faltas administrativas y los actos de corrupción. Además, establecer las bases para la emisión de políticas públicas para combatir la corrupción, y fiscalizar y controlar los recursos adecuadamente.

En esta ley destaca la creación de diversas entidades para el cumplimiento de estos objetivos, partiendo de un Comité Coordinador que es el responsable de establecer los mecanismos de coordinación entre los integrantes del Sistema Nacional, y que, además, diseñará, promoverá y evaluará las políticas públicas para combatir la corrupción, de acuerdo con el Artículo 8 de dicha ley. Más adelante, el Artículo 10 señala a los integrantes de este comité:

- Un representante del Comité de Participación Ciudadana, quien lo presidirá;
- El titular de la Auditoría Superior de la Federación;
- El titular de la Fiscalía Especializada de Combate a la Corrupción;
- El titular de la Secretaría de la Función Pública;
- Un representante del Consejo de la Judicatura Federal;
- El presidente del INAI⁴;
- El presidente del Tribunal Federal de Justicia Administrativa.

El Artículo 15 explica el objetivo del Comité de Participación Ciudadana, que debe apoyar al Comité Coordinador con sus metas y vincular al Sistema con las organizaciones sociales y académicas. Este será conformado por cinco miembros con renombre en la materia. En los Artículos 24 y 25 se detalla el objetivo de la Secretaría Ejecutiva, un órgano descentralizado, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica para asistir al Comité Coordinador en sus funciones. Este organismo contará con un Secretario Técnico y una Comisión Ejecutiva, formada por el mismo secretario y los miembros del Consejo de Participación Ciudadana, sin considerar a su presidente.

El Título Cuarto de esta ley es particularmente importante, refiere a la Plataforma Digital Nacional. En el Artículo 49 se especifica que la plataforma deberá conformarse por la información que a ella incorporen las autoridades integrantes del Sistema, y al menos contará con:

- Sistema de evolución patrimonial, de declaración de intereses y constancia de presentación de declaración fiscal;
- Sistema de servidores públicos;
- Sistema Nacional de servidores públicos y particulares sancionados;
- Sistema de información y comunicación del Sistema Nacional y el Sistema de Fiscalización;
- Sistema de denuncias públicas de faltas administrativas y hechos de corrupción;
- Sistema de información pública de contrataciones.

El Artículo 50 establece que los Sistemas Locales deberán promover la publicación de la información con un formato de datos abiertos, de acuerdo con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. El Sistema Nacional deberá

⁴ Siglas que refieren al Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de los Datos Personales.

establecer las medidas para garantizar la estabilidad y seguridad de la plataforma, así como su accesibilidad.

El Título Tercero de esta ley refiere al Sistema Nacional de Fiscalización, que establecerá las acciones y mecanismos de coordinación entre sus integrantes, para compartir información, ideas y experiencias encaminadas a avanzar en el desarrollo de la fiscalización de los recursos públicos, de acuerdo con el Artículo 37 de la ley. Los integrantes de este sistema son:

- La Auditoría Superior de la Federación;
- La Secretaría de la Función Pública;
- Las entidades de fiscalización superiores locales;
- Las Secretarías o instancias homólogas encargadas del control interno de las entidades federativas.

El Artículo 38 obliga al Sistema Nacional de Fiscalización a crear un sistema electrónico que permita ampliar la cobertura e impacto de la fiscalización de los recursos federales y locales, así como informar al Comité Coordinador respecto a sus avances en la fiscalización de dichos recursos. Su Comité Rector deberá diseñar, aprobar y promover las políticas integrales al respecto, así como diseñar los mecanismos para cumplir con el resto de los objetivos de este Sistema⁵.

Dentro de la **Ley General de Responsabilidades Administrativas** se indica que las personas morales serán sancionadas tras faltas graves cometidas por personas físicas cuando actúen en nombre de la persona moral o en su representación⁶. Sin embargo, también enlista los elementos que la ley considera como una **política de integridad**. Esta puede eximir a la persona moral de la responsabilidad ante una falta grave⁷ de la persona física que le representa.

La **Política de Integridad** debe incluir al menos los siguientes siete puntos:

1. Un manual de organización y procedimientos que especifique las cadenas de mando, liderazgo y las responsabilidades de cada área en la estructura general de la organización;
2. Un código de conducta publicado y que sea del conocimiento de cada miembro dentro de la organización;
3. Sistemas eficaces, constantes y adecuados de control, vigilancia y auditoría internos;
4. Sistemas de denuncia interna y ante autoridades competentes;
5. Sistemas de capacitación y entrenamiento respecto a la política de integridad de la organización;
6. Políticas de Recursos Humanos en la organización que permitan filtrar a individuos que pongan en riesgo a esta política de integridad; sin generar discriminación;

⁵ Para un mejor entendimiento de los procesos de fiscalización, revisar la **Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación**.

⁶ Los Artículos 24 y 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas se encuentran en la página 9.

⁷ Las faltas graves de particulares se encuentran entre los artículos 65-72, mientras que los artículos 81-83 refieren a las sanciones aplicables.

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

Esto implica que la ley de integridad de cada organización puede ser más robusta, e incluso puede incorporar elementos que apelen a industrias más riesgosas o a organizaciones que operen en mercados monopólicos u oligopólicos.

El Capítulo 3 del Título Tercero enlista las posibles faltas que puede cometer un particular bajo esta ley:

- El Artículo 66 define al soborno⁸;
- El Artículo 67 define la participación ilícita en procedimientos administrativos;
- El Artículo 68 define el tráfico de influencias para inducir a la autoridad;
- El Artículo 69 define la utilización de información falsa y la obstrucción de facultades de responsabilidad;
- El Artículo 70 define la colusión y que es una transacción comercial internacional;
- El Artículo 71 define el uso indebido de recursos públicos;
- El Artículo 72 define la contratación indebida de ex servidores públicos⁹.

El Título Cuarto enlista las posibles sanciones a los particulares¹⁰, también establece en el Artículo 83 que las personas morales serán sancionadas por la Comisión de Faltas Particulares, observando lo establecido en los Artículos 24 y 25.

Para las personas físicas:

- Sanción económica de hasta dos veces el beneficio obtenido o, en caso de no haberlos obtenido, una sanción de entre 100 y 150,000 Unidades de Medida y Actualización¹¹;
- Inhabilitación entre tres meses y ocho años para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas;
- Indemnización por los daños y perjuicios ocasionados a la Hacienda Pública o al patrimonio de los entes públicos.

Para las personas morales:

- Sanción económica de hasta dos veces el beneficio obtenido o, en caso de no haberlos obtenido, una sanción de entre 100 y 1'500,000 Unidades de Medida y Actualización;
- Inhabilitación entre tres meses y diez años para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas;
- Detener, diferir o privar las actividades comerciales, económicas, contractuales o de negocios entre tres meses y tres años;
- Disolución de la sociedad respectiva;

⁸ Referente al cohecho, definido en el Artículo 52, con respecto a las faltas graves de servidores públicos.

⁹ Referente a la contratación indebida, definida en el Artículo 59, con respecto a las faltas graves de servidores públicos.

¹⁰ Artículo 81 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, página 23

¹¹ La Unidad de Medida y Actualización se utiliza para el cálculo de sanciones y se actualiza constantemente.

- Indemnización por los daños y perjuicios ocasionados a la Hacienda Pública o al patrimonio de los entes públicos.

El Artículo 81 considera como un atenuante para las personas morales cuando los órganos de administración, representación, vigilancia o los socios denuncien o colaboren con la investigación. Y como agravante considera que estos mismos conozcan de presuntos actos de corrupción de personas físicas y no los denuncien. Los Artículos 88 y 89 refieren a la contracción de las sanciones en caso de que haya cooperación del infractor.

El Artículo 82 establece que se considerará al imponer sanciones a los particulares el grado de participación, la reincidencia, la capacidad económica del infractor, el daño generado o potencial y el beneficio o lucro derivado de la infracción. Por su parte, el Artículo 85 establece que las sanciones aplicables tendrán el carácter de Crédito Fiscal, lo que podría comprometer la calidad crediticia de la persona moral.

En esta metodología, HR Ratings parte de evaluar si la entidad calificada cumple con la **Política de Integridad** del Artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas. No obstante, estos puntos no son las únicas medidas que podrían tomarse para evitar un acto de corrupción o actos relacionados de malversación de activos o fraudes financieros. La siguiente sección explora esta idea con mayor detalle.

Anexo 2. Estadísticas de la ACFE

El documento de *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2016 Global Fraud Study* de la ACFE ofrece estadísticas para 2,410 casos de fraude en 114 países. El 83.5% de los casos considerados en la encuesta involucra malversación de activos, 9.6% fraude de estados financieros, mientras que la corrupción se registró en 35.4% de los casos. El hecho de que la suma de estos datos supere la unidad, revela que estos conceptos típicamente se relacionan. La pérdida económica media de estos conceptos varía: en los casos de corrupción alcanzó US\$200 mil; en los de malversación de activos, US\$125 mil y en los de fraude financiero, US\$975 mil. Entre todos los casos, 23.6% intersectan corrupción y malversación de bienes, 1.0% intersectan corrupción con fraude financiero y 9.0% representan únicamente corrupción. La duración mediana de los casos de corrupción es de 18 meses, al menos hasta que son descubiertos. Estos incluyen conflictos de interés, soborno, extorsión y aceptar regalos.

Uno de los temas más importantes en este documento refiere a los métodos de detección de estas actividades ilícitas. Como muestra la Tabla 2, los Tips o denuncias anónimas son el método más exitoso de detección de fraudes, corrupción o malversación. Seguido por auditorías internas y revisiones por parte de la alta dirección. La mayor parte de las denuncias provienen de otros empleados (51.5%), mientras que el 17.8% provienen de los clientes.

Tabla 2: Métodos de Detección

"Tips" (Denuncias)	39.1%
Auditorías Internas	16.5%
Revisiones de Alta Dirección	13.4%
Accidente	5.6%
Reconciliación de Cuentas	5.5%
Otros	5.5%
Examinación de Documentación	3.8%
Auditorías Externas	3.8%
Notificación de Autoridades	2.4%
Vigilancia / Monitoreo	1.9%
Controles de IT	1.3%
Confesiones	1.3%

Fuente: HR Ratings con datos de la ACFE

La presencia de controles antifraude se correlaciona con menores pérdidas y detección temprana.

Tabla 3: Fuente de las Denuncias

Empleados	51.5%
Clientes	17.8%
Anónimos	14.0%
Otros	12.6%
Vendedores	9.9%
Accionistas / Dueños	2.7%
Competidores	1.6%

Fuente: HR Ratings con datos de la ACFE

Estos datos revelan estrategias que han sido exitosas al combatir el fraude; sin embargo, no son necesariamente las más comunes. Por ejemplo, la estrategia más frecuente son las auditorías externas de los estados financieros, usada en el 81.7% de las empresas encuestadas; y sólo detectaron 3.8% de los casos. Esto contrasta con las *hot lines* o mecanismos de denuncias, que detectaron 39.1% de los casos, pero solo 60.1% de las empresas cuenta con esta táctica. La Tabla 4 muestra las estrategias más comunes, independientemente de su éxito; el Código de Conducta es usado por el 81.1% de las empresas encuestadas; pero el rigor y la calidad de cada código no son medidas en este estudio. El segundo método más exitoso para detectar fraudes son las auditorías internas, con 16.5% de los casos detectados; esta estrategia está entre las más usuales dentro de la encuesta de uso: 73.7% de las empresas cuentan con un departamento especializado.

Tabla 4: Tácticas comunes contra el Fraude (frecuencia)

Auditorías Externas (Edos. Financieros)	81.7%
Código de Conducta	81.1%
Departamento de Auditoría Interna	73.7%
Certificación de la Alta dirección (Edos. Financieros)	71.9%
Auditorías Externas (ICOFR)	67.6%
Revisión de alta dirección	64.7%
Comité Independiente de Auditoría	62.5%
"Hot line" o Denuncias	60.1%
Programa de soporte a empleados	56.1%
Entrenamiento de Fraude a empleados	51.6%
Entrenamiento de Fraude a directivos/ejecutivos	51.3%
Política antifraude	49.6%
Departamento especializado en fraudes	41.2%
Evaluaciones formales de riesgo a fraudes	39.3%
Auditorías sorpresa	37.8%
Monitoreo de datos	36.7%
Rotación de trabajo / vacaciones forzadas	19.4%
Premios a quien denuncia	12.1%

Fuente: HR Ratings con datos de la ACFE.

Esta sección revela medidas que una persona moral puede tomar para protegerse ante actos de corrupción que cometa alguna persona física en su representación. Esto ayuda a HR Ratings a delimitar los parámetros de una cultura de prevención exitosa. El documento facilita un contraste entre las medidas más comunes y las más exitosas. La Tabla 5, en particular, indaga en los mecanismos más exitosos con respecto a las denuncias. La tabla muestra las formas más comunes utilizadas al denunciar, la suma de estas excede la unidad, revelando que aquel que denuncia busca múltiples opciones.

Tabla 5: Mecanismos para Denunciar

Línea Telefónica (Hot Line)	39.5%
E-mail	34.1%
Internet (Páginas)	23.5%
Carta	16.7%
Otros	9.8%
Fax	1.5%

Fuente: HR Ratings con datos de la ACFE.

Otro tema que resulta particularmente relevante para HR Ratings es la industria en la que se desenvuelve la entidad calificada. Los Bancos y Servicios Financieros muestran la mayor frecuencia de infracciones, con 16.8% de los casos en la encuesta. Sigue el Gobierno y administración pública, con 10.5%, y la industria manufacturera con 8.8% de los casos. La Tabla 6 muestra la frecuencia por industria, pero también ofrece la pérdida mediana por concepto. En este caso, la minería, que es de las industrias con menos frecuencia en la encuesta, tiene la pérdida mediana más grande: US\$500 mil. Es importante aclarar que, por frecuencia, la encuesta refiere solo a los casos que estudia y no al porcentaje de entidades fraudulentas dentro de su industria.

Tabla 6: Riesgo por Industria

Industrias Afectadas	Frecuencia de infracciones	Pérdida Mediana (miles de USD)
Bancos y Servicios Financieros	16.8%	\$192
Gobierno y Administración Pública	10.5%	\$133
Manufactura	8.8%	\$194
Otros	7.0%	\$100
Servicios de Salud	6.6%	\$120
Educación	6.0%	\$62
Ventas	4.8%	\$85
Construcción	3.9%	\$259
Aseguradoras	3.9%	\$107
Tecnología	3.4%	\$235
Gas y Petróleo	3.4%	\$275
Servicios (otros)	3.2%	\$100
Transportes	3.1%	\$143
Telecomunicaciones	2.8%	\$194
Servicios (profesionales)	2.7%	\$310
Servicios Sociales, Religiosos o Caridad	2.4%	\$82
Agropecuarios	2.0%	\$300
Bienes Raíces	1.9%	\$200
Servicios Públicos	1.8%	\$102
Arte, entretenimiento y recreación	1.7%	\$75
Venta al mayoreo	1.6%	\$450
Minería	0.9%	\$500
Editoriales	0.7%	\$225

Fuente: HR Ratings con datos de la ACFE.

HR Ratings espera que las medidas precautivas correspondan con la industria en la que la entidad participa. Industrias expuestas requieren medidas estrictas para alcanzar la calificación más alta en esta evaluación. Mientras que para entidades que operen en industrias o mercados de bajo riesgo, ciertas medidas serán suficientes.

Otros temas que destaca el documento de la ACFE refieren a la frecuencia de fraudes dado el tamaño de la empresa, el género y edad del infractor y el tipo de empresa, sea pública, privada, sin lucro, etc. También se concentra en los diversos focos rojos que pueden alertar al departamento de recursos humanos respecto a las conductas más comunes de los infractores. Todos estos factores serán considerados por HR Ratings en la evaluación respecto a la exposición de la entidad a actos de corrupción. La siguiente sección detalla el proceso de calificación de esta metodología, así como el rango de calificación que HR Ratings ofrece para este concepto.

Anexo 3. Escala de Calificación

Símbolo	Definición de la Calificación
HR PAC 1	La Política de Integridad de la Organización cuenta con los más altos estándares internacionales, cuenta con Manuales claros y completos, y la cultura de cumplimiento es difundida por la Alta Dirección. La política de Integridad cuenta con los elementos necesarios para adaptarse y para transmitir los cambios a toda la organización de forma oportuna.
HR PAC 2+ HR PAC 2 HR PAC 2-	La Política de integridad de la Organización cuenta con estándares internacionales, cuenta con manuales claros, y la cultura de cumplimiento es conocida en la organización. La Política de Integridad es capaz de adaptarse y es difundida regularmente. El signo (+/-) refleja fortaleza/debilidad relativa en el rango de calificación.
HR PAC 3+ HR PAC 3 HR PAC 3-	La Política de Integridad de la Organización cuenta con los estándares internacionales mínimos; cuenta con manuales, aunque no necesariamente definen conceptos relevantes; y la cultura de cumplimiento está plasmada en disitintos medios, pero no necesariamente es obedecida. La Política de Integridad es revisada de vez en cuando, pero los procesos de adaptación y propagación no son eficientes. El signo (+/-) refleja fortaleza/debilidad relativa en el rango de calificación.
HR PAC 4	La Política de Integridad de la Organización es deficiente, los manuales no consideran conceptos relevantes y no están escritos de forma clara. La cultura de cumplimiento existe, pero la alta Dirección la contradice abiertamente. No existen mecanismos establecidos para revisar, adaptar o transmitir la Política de Integridad de la Organización.
HR PAC 5	La Organización no cuenta con una Política de Integridad, o dicha Política no está plasmada en ningún manual o documento oficial. Los conceptos relevantes no se encuentran definidos de forma clara y no existe una cultura de cumplimiento, o es endeble. No existen mecanismos de aplicación, revisión o adaptación de la Política de Integridad, o estos mecanismos son deficientes y no están plasmados adecuadamente.

Fuente: HR Ratings.

Anexo 4. Listado de Información

Listado de Información requerida para el proceso de evaluación de la Política de Integridad de la Organización.

Lista de Información requerida para la Evaluación de la Política de Integridad de una Organización.		
A. Información General		
1	Características de la Organización	Nombre de la Organización, domicilio registrado, domicilio de oficinas administrativas y fecha de inicio de operación. Anexar copia de memorándum y acta constitutiva.
2	Antecedentes de la Empresa	Breve historial de la Organización desde su formación.
3	Corporativo, holding o grupo financiero (en caso de existir)	Nombre del corporativo, holding o grupo financiero al que la Organización pertenece. Control accionario del holding o grupo financiero. Agregar una breve nota de los antecedentes del grupo y los directivos, así como el organigrama del grupo. Existencia de políticas establecidas por el "holding" con respecto a terceros, en particular con el sector público.
4	Compañías relacionadas y/o subsidiarias (en caso de existir)	Información de cada una de las compañías relacionadas y/o subsidiarias, incluyendo dictamen del último ejercicio fiscal para cada una.
5	Operación y Productos (cuando aplica)	Descripción de los productos ofrecidos por la Organización, incluyendo detalles operativos. Para <u>corporativos</u> , inventarios por área de negocio con el ingreso de ventas ; para <u>instituciones financieras</u> , descripción de la cartera vigente y vencida ; para <u>concesionarias</u> u otras empresas que ofrecen distintos servicios al sector público, los contratos o las concesiones.
6	Naturaleza del Negocio	Clasificación de la CNBV en cuanto a la naturaleza del negocio. Anexar una copia de la autorización de la CNBV (en caso de existir) y dar detalles relacionados con nicho de mercado y giro al que se enfoca la Organización.
7	Accionistas y Consejo de Administración	Detalle de accionistas que participan dentro de la estructura de la Organización. Incluir información del Consejo de Administración con CV's de cada uno de los integrantes , detallando consejeros independientes. En caso de que no se incluya en los manuales, la política de rotación y perfil requerido para ser Consejero. La política de pago de dividendos. Plan de sucesión de los accionistas patrimoniales y familiares.
8	Miembros del Departamento de Cumplimiento y Evaluación de Riesgos	Se debe detallar las funciones, capacidades y responsabilidades de cada miembro de cada departamento, así como la estructura general de cada departamento. Anexar los CV's de los integrantes, así como las políticas de contratación específicas a estos departamentos.
9	Estructura organizacional e información detallada de alta dirección y ejecutivos clave	Organigrama con una descripción breve de las funciones de cada departamento (en caso de que no se ofrezca en manuales). Detalles de altos directivos y ejecutivos clave, incluyendo edad, preparación profesional, tiempo la Organización y experiencia previa en el sector. Incluir CV's. En caso de no estar incluido en los manuales, proporcionar el plan de sucesión para cada función, así como políticas de inclusión y diversidad.
10	Estrategia de Negocio e Inversión	Reporte detallado de los objetivos de la Organización y planes estratégicos para el futuro. Incluir proyecciones para los próximos dos años de operación (en caso de contar con ellas). También el plan de CAPEX de Inversión en el próximo año (mantenimiento, equipo, sistemas, nuevos proyectos, etc.). En caso de no estar detallado en manuales o en un plan de debida diligencia, evaluación del historial de sanciones de los proveedores y clientes potenciales , no sólo a nivel entidad, también de miembros clave.

B. Manuales y otras prácticas documentadas		
11	Código de Ética (en caso de existir)	
12	Código de Conducta	
13	Manual General de Funcionamiento	
14	Manual de Recursos Humanos	
15	Manual de Control Interno (Normatividad)	
16	Manual de Operaciones (en caso de existir)	
17	Manual de Recursos Materiales y/o Administración (en caso de existir)	
18	Proceso de Debida Diligencia (en caso de estar documentado)	
19	Manual de Transparencia y Divulgación de Información (en caso de existir)	Detallar las políticas de divulgación de información . Señalar los canales de divulgación de información, así como la periodicidad con que se realizan.
C. Reportes Financieros		
20	Estados Financieros	Refiere al estado de resultados trimestral más reciente, así como al estado de la situación financiera (Balance General), el flujo de efectivo y el estado de cambios en el capital contable .
21	Minutas	La minutas correspondientes a los Comités de Normatividad , o cualquier minuta que refleje alguna decisión que haya afectado a la normatividad interna.
22	Registro de resultados del proceso de debida diligencia	Se debe incluir un registro de las observaciones tras el proceso de debida diligencia y el registro de las estrategias seleccionadas para procesar y resolver cada observación. En su caso, las minutas de reuniones que reflejen la solución aplicada . También se debe incluir un reporte que documente el resultado tras la aplicación de la estrategia.
23	Registro del resultado de las auditorías internas	Se debe incluir el resultado de las auditorías de los estados financieros, de la aplicación de la normatividad interna, así como de los procesos para modificar la normatividad interna. Se debe incluir el CV del auditor.
24	Registro del resultados de auditorías externas	Se debe incluir el resultado de las auditorías de los estados financieros, así como de otros procesos operativos y de la documentación referente a la normatividad interna. Se debe adjuntar una evaluación de la capacidad y reputación del auditor.
25	Registros relacionados a la Estrategia de Evaluación de Riesgo (en caso de existir)	Se debe incluir un listado de las principales amenazas identificadas a la Política de Integridad, así como un listado de estrategias posibles para enfrentar dichas amenazas .
26	Registros de métodos de denuncia	Se debe enlistar las estrategias de denuncias , así como las denuncias que se han recibido, procesado y como se han resuelto . También se debe enlistar y detallar aquellas que no se han resuelto.

ANEXO 5. Cuestionario de Análisis

Pilar 1 (La Cultura de Integridad y Cumplimiento de la Organización)

- ¿La dirección promueve una cultura de "cumplimiento"?
- ¿La Política de Integridad es comunicada y difundida a través de la organización?
- ¿La dirección se apega a la cultura de "cumplimiento"?
- ¿Los elementos de la Política de Integridad están plasmados sin ambigüedades?

Pilar 2 (Código de Conducta y otros manuales)

- ¿El Código de Conducta es claro y conciso?
- ¿El Código de Conducta es accesible a colaboradores, directivos, accionistas, clientes, proveedores y el público general?
- ¿El Código de Conducta se revisa periódicamente, es flexible para incorporar cambios necesarios?
- ¿El Código de Conducta incluye políticas de regalos?
- ¿El Código de Conducta incluye políticas de gastos de entretenimiento y viajes?
- ¿El Código de Conducta incluye políticas de donaciones?
- ¿El Manual de Recursos Humanos es claro y conciso?
- ¿El Manual de Recursos Humanos es accesible a colaboradores, directivos y accionistas?
- ¿El Manual de Recursos Humanos se revisa periódicamente, es flexible para incorporar cambios necesarios?
- ¿La organización cuenta con una política de contratación basada en aptitud y en el historial de integridad del candidato?
- ¿Se realizan revisiones del candidato en distintos registros, artículos periodísticos, medios, redes sociales, etc.?
- ¿El Manual de Recursos Humanos plasma adecuadamente esta política de contratación?
- ¿El Manual de Funcionamiento General es claro y conciso?
- ¿El Manual de Funcionamiento General es accesible a colaboradores, directivos y accionistas?
- ¿El Manual de Funcionamiento General se revisa periódicamente, es flexible para incorporar cambios necesarios?
- ¿El Manual de Funcionamiento General plantea adecuadamente la estructura jerárquica de la organización?
- ¿El Manual de Funcionamiento General delimita las funciones de cada puesto dentro de la organización?
- ¿En los códigos o manuales de la organización se define el concepto de corrupción?
- ¿En los códigos o manuales de la organización se define el concepto de malversación?
- ¿En los códigos o manuales de la organización se define el concepto de fraude financiero?
- ¿En los códigos o manuales de la organización se define el concepto de pagos facilitadores?
- ¿Los códigos o manuales de la organización definen otros esquemas de corrupción?
- ¿Los manuales de la organización contradicen la legislación aplicable?
- ¿Los manuales se contradicen, o confunden conceptos, entre ellos?

Pilar 3 (Recursos, Autonomía y Vigilancia)

- ¿El Departamento de "Cumplimiento" posee suficiente autoridad en la organización?
- ¿El Departamento de "Cumplimiento" posee suficiente autonomía en la organización?
- ¿El Departamento de "Cumplimiento" cuenta con los recursos suficientes: empleados y/o herramientas informáticas?
- ¿La Organización cuenta con un proceso definido para aplicar lo establecido en su Código de Conducta, Manual de Recursos Humanos y el Manual de Funcionamiento General?
- ¿La Organización cuenta con un proceso definido para revisar el cumplimiento de su Código de Conducta, Manual de Recursos Humanos y Manual de Funcionamiento General?

Pilar 4 (Estrategia para la Evaluación de Riesgo)

- ¿Identifica objetivos, partes interesadas y recursos?
- ¿Establece tolerancia al riesgo?
- ¿Plantea una estrategia para la documentación y registro de riesgos?
- ¿Establece una estrategia y asigna herramientas para la recolección de datos?
- ¿Identifica y cataloga riesgo?
- ¿Identifica el riesgo ante corrupción, malversación o fraude financiero en procesos específicos?
- ¿Identifica el riesgo ante corrupción, malversación o fraude financiero en industrias específicas?
- ¿Identifica el riesgo ante corrupción, malversación o fraude financiero en países específicos?
- ¿Existe un comité o una mesa de discusión para definir que conceptos incluir en el catálogo?
- ¿Calcula la probabilidad de ocurrencia?
- ¿Calcula el impacto potencial de una ocurrencia?
- ¿Precisa una metodología de renqueo de opciones posibles?
- ¿Calcula el riesgo inherente?
- ¿Plantea estrategias de prevención a nivel organización?
- ¿Plantea estrategias de prevención a nivel proceso?
- ¿Las estrategias planteadas corresponden al contexto de la industria y el país?
- ¿Plantea estrategias o una metodología para la detección de esquemas?
- ¿Cataloga y clasifica las posibles estrategias de prevención y detección?
- ¿Exige la revisión de documentos internos?
- ¿Exige entrevistas en persona: tanto a participantes de esquemas como a cualquier colaborador, directivo o accionista?
- ¿Exige a los colaboradores, directivos o accionistas a participar en encuestas de "cumplimiento"?
- ¿Exige que se realicen grupos de enfoque y talleres de trabajo?
- ¿Identifica y cataloga el riesgo residual a nivel proceso?
- ¿Identifica y cataloga el riesgo residual a nivel industria?
- ¿Identifica y cataloga el riesgo residual a nivel país?
- ¿Identifica y cataloga la interacción entre estos conceptos?
- ¿Plantea una estrategia de respuesta específica a casos de corrupción?
- ¿Plantea una estrategia de respuesta específica a casos de malversación?
- ¿Plantea una estrategia de respuesta específica a casos de fraudes financieros?
- ¿Plantea una estrategia de cooperación con las autoridades competentes?
- ¿Las estrategias responden al contexto de la industria y/o el país?

Pilar 5 (Entrenamiento y Capacitación)

- ¿La organización ofrece entrenamiento y capacitación periódica?
- ¿El entrenamiento y la capacitación incluye los procedimientos y políticas de la organización, así como una exposición de la legislación pertinente?
- ¿El entrenamiento y la capacitación incluye casos prácticos?
- ¿El entrenamiento y la capacitación incluye a todos los colaboradores, directivos y/o accionistas?
- ¿Se realizan evaluaciones continuas a todos los colaboradores, directivos y/o accionistas?
- ¿La organización cuenta con un historial de aplicación de políticas de integridad?
- ¿El entrenamiento y la capacitación incluye, además de aspectos teóricos, protocolos para aplicar la Política de Integridad?
- ¿La capacitación y/o el entrenamiento reflejan las responsabilidades y los riesgos propios a cada nivel en la organización?

Pilar 6 (Incentivos y Medidas Disciplinarias)

- ¿Los códigos y/o manuales de la organización tipifican claramente las sanciones aplicables ante casos de corrupción?
- ¿Los códigos y/o manuales de la organización tipifican claramente las sanciones aplicables ante casos de malversación?

- ¿Los códigos y/o manuales de la organización tipifican claramente las sanciones aplicables ante casos de fraudes financieros?
- ¿Los códigos y/o manuales de la organización tipifican claramente las sanciones aplicables ante casos de pagos facilitadores?
- ¿Los códigos y/o manuales de la organización establecen bajo que circunstancia se recurrirá a las autoridades competentes?
- ¿Existen sanciones comparables entre colaboradores, directivos y accionistas?
- ¿Los bonos, aumentos de salario y/o promociones dependen en alguna forma de la aplicación de la política de integridad de la organización?
- ¿Se permite o incentiva a los colaboradores, directivos y/o accionistas a participar en el desarrollo o actualización de la política de Integridad de la organización?

Pilar 7 (Política de Interacción con Terceros, Debida Diligencia)

- ¿Existe una estrategia de debida diligencia en la organización con respecto a proveedores, clientes, etc.?
- ¿La estrategia considera la revisión de las credenciales y la reputación de las entidades que interactúan con la organización?
- ¿La estrategia determina, registra y delimita de antemano la intención al interactuar con terceros?
- ¿La estrategia evalúa desde el principio la forma de pago y establece un mecanismo de monitoreo al respecto?
- ¿La estrategia permite o exige alguna forma de auditoría externa a los terceros o alguna certificación de cumplimiento?
- ¿La estrategia evalúa en qué medida el tercero cumple con la ley pertinente, independientemente de las jurisdicciones pertinentes?
- ¿La estrategia evalúa el cumplimiento del tercero con las normas fiscales (posibles adeudos o investigaciones del SAT)?
- ¿La estrategia de Debida Diligencia incluye una revisión a directivos y accionistas con respecto a antecedentes y reputación?
- ¿La estrategia de Debida Diligencia define posibles focos rojos y ofrece una metodología para tratarlos?
- ¿La estrategia de Debida Diligencia incluye la evaluación de un tercero a la organización?
- ¿La estrategia de Debida Diligencia incluye una metodología para incluir los comentarios y observaciones realizados por terceros?

Pilar 8 (Estrategias y Procesos de Detección)

- Si existen, ¿qué tan eficientes han sido, o aparentan ser, los mecanismos de denuncia?
- ¿Los mecanismos de denuncia son accesible a todos los colaboradores?
 - ¿Los mecanismos de denuncia son accesible a todos los directivos?
 - ¿Los mecanismos de denuncia son accesible a todos los accionistas?
 - ¿Los mecanismos de denuncia son accesible a todos los clientes?
 - ¿Los mecanismos de denuncia son accesible a todos los proveedores?
 - ¿Los mecanismos de denuncia son accesible a todos los competidores?
 - ¿Los mecanismos de denuncia son accesible a personas anónimas?
 - ¿Los mecanismos de denuncia permiten y promueven confesiones?
 - ¿La estrategia de denuncias incluye líneas telefónicas, qué tan eficiente es el mecanismo?
 - ¿La estrategia de denuncias incluye correo electrónico, qué tan eficiente es el mecanismo?
 - ¿La estrategia de denuncias incluye páginas de internet, qué tan eficiente es el mecanismo?
 - ¿La estrategia de denuncias incluye correo convencional, qué tan eficiente es el mecanismo?
 - ¿La estrategia de denuncias incluye fax, qué tan eficiente es el mecanismo?
 - ¿La estrategia de denuncias permite denuncias en persona, qué tan eficiente es el mecanismo?
 - ¿El Departamento de "Cumplimiento" está autorizado para recibir todas las denuncias?
 - ¿El Departamento de "Cumplimiento" tiene los recursos suficientes para procesar todas las denuncias: personal y/o herramientas informáticas?
 - ¿El Departamento de "Cumplimiento" tiene la capacidad técnica para procesar todas las denuncias?

Si existen, ¿qué tan eficientes han sido, o aparentan ser, las auditorías internas?
Si existen, evalúe la reputación y/o capacidad técnica de los auditores.
Si existen, evalúe el acceso de los auditores para monitorear los procesos e interacciones de la organización.
Si existen, evalúe la reputación moral y/o ética de los auditores.
Si existen, evalúe la autonomía de los auditores.
Si existen, ¿qué tan eficientes han sido, o aparentan ser, las auditorías externas?
¿Se considera, y en ese caso en qué medida, la reputación técnica de los auditores externos?
¿Se considera, y en ese caso en qué medida, la reputación ética y/o moral de los auditores externos?
Si existen, ¿qué tan eficientes han sido, o aparentan ser, las revisiones de la alta dirección?
Si existen, ¿qué tan eficientes han sido, o aparentan ser, los mecanismos de reconciliación de cuentas?
¿Existe un lenguaje contable claro y homogéneo que sirva como estándar mínimo para la organización?
¿Existen controles internos que identifiquen de forma oportuna cuentas sospechosas?
Si existen, ¿qué tan eficientes han sido, o aparentan ser, la examinación de documentos?
Si existen, ¿qué tan eficientes han sido, o aparentan ser, los mecanismos de notificación a las autoridades pertinentes?
Si existen, ¿qué tan eficientes han sido, o aparentan ser, los mecanismos de vigilancia/monitoreo?
Si existe y participa en el monitoreo de la Política de Integridad, ¿qué tan eficientes ha sido, o aparentan ser?
Si existe y participa en el monitoreo de la Política de Integridad, evalúe la reputación y/o capacidad técnica que tiene.
Si existe y participa en el monitoreo de la Política de Integridad, evalúe el acceso que tiene para monitorear los procesos e interacciones de la organización.
Si existe y participa en el monitoreo de la Política de Integridad, evalúe la reputación moral y/o ética que tiene.
Si existe y participa en el monitoreo de la Política de Integridad, evalúe la autonomía que tiene para realizar esta función.

Pilar 9 (Mejoras y Monitoreo Continuos a la Política de Integridad)

¿Existe un comité encargado de evaluar, promover y actualizar la Política de Integridad?
¿Participan con voz y/o votos colaboradores, directivos, accionistas, auditores internos y/o el Departamento de Cumplimiento?
¿El Comité se reúne con suficiente frecuencia para revisar resultados y/o actualizar políticas?
¿El Comité cuenta con alguna metodología para evaluar la efectividad de su Política de Integridad?
¿Los miembros del comité se mantienen al tanto de las tendencias actuales respecto a diversos estándares internacionales para Políticas de Integridad?
¿Los miembros del comité se mantienen al tanto de nuevas sanciones (por parte de organizaciones como la SEC, el DOJ, o instituciones locales) a entidades o personal?
¿Los procesos de Actualización son suficientemente flexibles como adoptar prontamente fallas detectadas?
¿Los cambios a la Política de Integridad se comunican de forma oportuna a los colaboradores, directivos y accionistas?

Bibliografía

- Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 2016.
- Ley General de Responsabilidades Administrativas, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 2016.
- Ley General de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 2016.
- “A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act” por la División de Crimen del Departamento de Justicia de los Estados Unidos y la División de Aplicación de la S.E.C. de los Estados Unidos. 14 de noviembre de 2012.
- “Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2016 Global Fraud Study” por la ACFE.
- “A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment”, The Global Compact de la Organización de las Naciones Unidas. Publicado en 2013.
- “Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción”; Naciones Unidas, Oficina contra la Droga y el Delito. Publicado en 2004.
- “Economía del Desarrollo”, Debraj Ray, 1998 por Princeton University Press.
- “Bribery Act 2010, Chapter 23”, Parlamento del Reino Unido. Abril de 2010.
- Código de Integridad y Ética Empresarial, Consejo Coordinador Empresarial. Enero de 2015.
- ISO 37001, “International Organization for Standardization (ISO)”, Octubre 2016.

México: Avenida Prolongación Paseo de la Reforma #1015 torre A, piso 3, Col. Santa Fe, México, D.F., CP 01210, Tel 52 (55) 1500 3130.
Estados Unidos: One World Trade Center, Suite 8500, New York, New York, ZIP Code 10007, Tel +1 (212) 220 5735.

HR Ratings de México, S.A. de C.V. (HR Ratings), es una institución calificadoradora de valores autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), registrada ante la Securities and Exchange Commission (SEC) como una Nationally Recognized Statistical Rating Organization (NRSRO) para los activos de finanzas públicas, corporativos e instituciones financieras, según lo descrito en la cláusula (v) de la Sección 3(a)(62)(A) de la U.S. Securities Exchange Act de 1934 y certificada como una Credit Rating Agency (CRA) por la European Securities and Markets Authority (ESMA).

Las calificaciones y/u opiniones de HR Ratings de México S.A. de C.V. (HR Ratings) son opiniones con respecto a la calidad crediticia y/o a la capacidad de administración de activos, o relativas al desempeño de las labores encaminadas al cumplimiento del objeto social, por parte de sociedades emisoras y demás entidades o sectores, y se basan exclusivamente en las características de la entidad, emisión y/u operación, con independencia de cualquier actividad de negocio entre HR Ratings y la entidad o emisora. Las calificaciones y/u opiniones otorgadas se emiten en nombre de HR Ratings y no de su personal directivo o técnico y no constituyen recomendaciones para comprar, vender o mantener algún instrumento, ni para llevar a cabo algún tipo de negocio, inversión u operación, y pueden estar sujetas a actualizaciones en cualquier momento, de conformidad con las metodologías de calificación de HR Ratings, en términos de lo dispuesto en el artículo 7, fracción II y/o III, según corresponda, de las "Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores".

HR Ratings basa sus calificaciones y/u opiniones en información obtenida de fuentes que son consideradas como precisas y confiables, sin embargo, no valida, garantiza, ni certifica la precisión, exactitud o totalidad de cualquier información y no es responsable de cualquier error u omisión o por los resultados obtenidos por el uso de esa información. La mayoría de las emisoras de instrumentos de deuda calificadas por HR Ratings han pagado una cuota de calificación crediticia basada en el monto y tipo de emisión. La bondad del instrumento o solvencia de la emisora y, en su caso, la opinión sobre la capacidad de una entidad con respecto a la administración de activos y desempeño de su objeto social podrán verse modificadas, lo cual afectará, en su caso, a la alza o a la baja la calificación, sin que ello implique responsabilidad alguna a cargo de HR Ratings. HR Ratings emite sus calificaciones y/u opiniones de manera ética y con apego a las sanas prácticas de mercado y a la normativa aplicable que se encuentra contenida en la página de la propia calificadoradora www.hrratings.com, donde se pueden consultar documentos como el Código de Conducta, las metodologías o criterios de calificación y las calificaciones vigentes.

Las calificaciones y/u opiniones que emite HR Ratings consideran un análisis de la calidad crediticia relativa de una entidad, emisora y/o emisión, por lo que no necesariamente reflejan una probabilidad estadística de incumplimiento de pago, entendiéndose como tal, la imposibilidad o falta de voluntad de una entidad o emisora para cumplir con sus obligaciones contractuales de pago, con lo cual los acreedores y/o tenedores se ven forzados a tomar medidas para recuperar su inversión, incluso, a reestructurar la deuda debido a una situación de estrés enfrentada por el deudor. No obstante lo anterior, para darle mayor validez a nuestras opiniones de calidad crediticia, nuestra metodología considera escenarios de estrés como complemento del análisis elaborado sobre un escenario base. Los honorarios que HR Ratings recibe por parte de los emisores generalmente varían desde US\$1,000 a US\$1,000,000 (o el equivalente en otra moneda) por emisión. En algunos casos, HR Ratings calificará todas o algunas de las emisiones de un emisor en particular por una cuota anual. Se estima que las cuotas anuales varíen entre US\$5,000 y US\$2,000,000 (o el equivalente en otra moneda).