



Primer Congreso Nacional de Integridad y Compliance en el Sector Público

7 de diciembre de 2021





SERIE PRAXIS 185

**Primer Congreso Nacional de Integridad y
Compliance en el Sector Público**

7 de diciembre de 2021

Instituto Nacional de Administración Pública, A.C

PRAXIS 185

**Primer Congreso Nacional de Integridad y
Compliance en el Sector Público**

©Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.

Km. 14.5 Carretera México-Toluca No. 2151

Col. Palo Alto, C.P. 05110

Alcaldía Cuajimalpa, Ciudad de México

50 81 26 57

www.inap.org.mx

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra,
citando la fuente, siempre y cuando sea sin fines de lucro.



Consejo Directivo 2020-2023

Luis Miguel Martínez Anzures
Presidente

Gloria Luz Alejandre Ramírez
Vicepresidenta

Fernando Álvarez Simán
Vicepresidente para los IAPs de los Estados 2021-2022

CONSEJEROS

Rina Aguilera Hintelholter
Clicerio Coello Garcés
Jaime Domingo López Buitrón
Adriana Reynaga Morales
Mario Alberto Fócil Ortega
José Martínez Vilchis
Gricelda Sánchez Carranza
David Villanueva Lomelí

Rosa Isaura Rodríguez Romero
Encargada de la Secretaría del INAP

Rafael Martínez Puón
Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental

Ricardo Corral Luna
Director del Centro de Consultoría en Administración Pública

Luis Armando Carranza Camarena
Director de Administración y Finanzas

CONSEJO DE HONOR

Luis García Cárdenas
José Natividad González Parás
Alejandro Carrillo Castro
José R. Castelazo
Carlos Reta Martínez

IN MEMORIAM

Gabino Fraga Magaña
Gustavo Martínez Cabañas
Andrés Caso Lombardo
Raúl Salinas Lozano
Ignacio Pichardo Pagaza
Adolfo Lugo Verduzco

FUNDADORES

Francisco Apodaca y Osuna
José Attolini Aguirre
Enrique Caamaño Muñoz
Antonio Carrillo Flores
Mario Cordera Pastor
Daniel Escalante Ortega
Gabino Fraga Magaña
Jorge Gaxiola Zendejas
José Iturriaga Sauco
Gilberto Loyo González
Rafael Mancera Ortiz
Antonio Martínez Báez
Lorenzo Mayoral Pardo
Alfredo Navarrete Romero
Alfonso Noriega Cantú
Raúl Ortiz Mena
Manuel Palavicini Piñeiro
Álvaro Rodríguez Reyes
Jesús Rodríguez y Rodríguez
Raúl Salinas Lozano
Andrés Serra Rojas
Catalina Sierra Casasús
Ricardo Torres Gaitán
Rafael Urrutia Millán
Gustavo R. Velasco Adalid

COORDINACIÓN EDITORIAL

Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental

Rafael Martínez Puón
Director

Subdirección de Desarrollo y Difusión de la Cultura Administrativa

Iván Lazcano Gutiérrez
Diana Vicher García
Aníbal Uribe Vildoso
Irma Hernández Hipólito

COMITÉ EDITORIAL

- | | |
|---------------------------|---|
| Víctor Alarcón Olguín | Universidad Autónoma
Metropolitana - Unidad Iztapalapa |
| Adán Arenas Becerril | Facultad de Ciencias Políticas y
Sociales de la UNAM |
| Eber Omar Betanzos Torres | Auditoría Superior de la Federación |
| Mariana Chudnovsky | Centro de Investigación y Docencia
Económicas |
| Alicia Islas Gurrola | Facultad de Ciencias Políticas y
Sociales de la UNAM |
| Yanella Martínez Espinoza | Facultad de Ciencias Políticas y
Sociales de la UNAM |
| Arturo Pontifes Martínez | Instituto Ortega y Gasset México |
| Arturo Sánchez Gutiérrez | Escuela de Gobierno y
Transformación Pública del ITESM.
Ciudad de México. |

Primer Congreso Nacional de Integridad y Compliance en el Sector Público

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	13
Luis Miguel Martínez Anzures	
1. BIENVENIDA E INAUGURACIÓN DEL CONGRESO	15
Dr. Rafael Martínez Puón	
Dr. Manuel Ballester Fernández	
Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez	
Dr. Luis Miguel Martínez Anzures	
2. CONFERENCIA MAGISTRAL	35
UNA VISIÓN INTEGRAL DEL COMPLIANCE EN EL SECTOR PÚBLICO	
Dr. Salvador Cárdenas Gutiérrez	
Moderador: Dr. Rafael Martínez Puón	
Sesión de preguntas, respuestas y comentarios	
3. PANEL AUTORREGULADOS: EXPERIENCIAS REALES DE COMPLIANCE EN EL SECTOR PÚBLICO	57
Dr. Enrique Bailleres Helguera	
Mtra. Laura Alicia Garduño Martínez	
Dr. Alejandro Canales Cruz	
Moderador: Dr. Rafael Martínez Puón	
Sesión de preguntas, respuestas y comentarios	
4. CONFERENCIA MAGISTRAL	85
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO, ASPECTOS PRÁCTICOS	
Dr. Manuel Ballester Fernández	
Comentarios: Dr. José Luis Hernández	
Sesión de preguntas, respuestas y comentarios	

- 5. PANEL: SOCIEDAD Y LA CIUDADANÍA, VINCULACIÓN CON LOS ORGANISMOS PÚBLICOS** 109
Dr. Víctor Hugo Vieyra Avilés
Dra. Vania Pérez Morales
Lic. Carlos A. Villalobos Gallegos
Moderador: Mtro. David Atlan Zermati
Sesión de preguntas, respuestas y comentarios
- 6. PANEL DE REGULADORES: INTEGRIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - COMPLIANCE TRIBUTARIO - REGULACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS EN MÉXICO** 137
Mtra. Norma Gabriela López Castañeda
Mtro. Sandro García-Rojas Castillo
Mtro. Ricardo Cacho
Moderadora: Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez
Sesión de preguntas, respuestas y comentarios
- 7. PANEL VIGILANTES: LOS RETOS, EXPERIENCIAS Y CRITERIOS DE ACTUACIÓN DE LAS FISCALÍAS ANTICORRUPCIÓN ANTE LOS INCUMPLIMIENTOS LEGALES DE LAS PERSONAS JURÍDICAS** 159
Dra. Rosaura Antonina Villanueva Arzápalo
Mtro. Jesús Homero Flores Mier
Mtro. José de la Luz Viñas Correa
Moderadora: Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez
Sesión de preguntas, respuestas y comentarios
- 8. PANEL TÉCNICO: RIESGOS, AUDITORÍA Y CERTIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CUMPLIMIENTO** 185
Mtra. Alexandra Alarcón Cisneros
Mtro. Antonio José Luis Coello Cerino
Mtro. Pablo Corona
Moderador: Lic. José Luis Arriaga Pérez
Sesión de preguntas, respuestas y comentarios

9. PRESENTACIÓN DE LA REVISTA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA No. 155	213
Dr. Luis Miguel Martínez Anzures Mtro. Jaime Arturo Larrazábal Escárraga Mtro. Edgar Samuel Moreno Gómez Dr. José R. Castelazo Moderador: Dr. Rafael Martínez Puón	
10. CONFERENCIA MAGISTRAL: LA AGENCIA ADUANAL Y LOS REQUISITOS DE CUMPLIMIENTO PARA SU AUTORIZACIÓN (ARTÍCULO 167-D. DE LA LEY ADUANERA)	237
Mtro. César Faz Ruelas Mtra. Paola Raquel Cruz Maycott REFLEXIONES: Dr. Juan Rabindrana Cisneros García Moderadora: Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez	
11. CLAUSURA DEL PRIMER CONGRESO NACIONAL DE INTEGRIDAD Y COMPLIANCE EN EL SECTOR PÚBLICO	265
Dr. Rafael Martínez Puón Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez	
ANEXOS	273

PRESENTACIÓN

Garantizar el funcionamiento y la racionalidad de las organizaciones es uno de los temas centrales de ocupación de la ciencia de la administración pública desde su fundación como campo disciplinario. No obstante, con el surgimiento de nuevos retos propios de la realidad del siglo XIX, el esfuerzo por asegurar este objetivo aún sigue sin ser asegurado.

La administración de las organizaciones privadas desde principios del siglo XX con autores como Friedrich Taylor, Henri Fayol y Luther Gullick; así como otros tantos de mediados y finales del siglo pasado, han servido de fuente inspiración de nuevas técnicas de gestión para la administración privada. Una nueva estrategia que se ha venido consolidando es la de Compliance cuya finalidad es procurar el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de los funcionarios dentro de una organización. De ahí su atractivo para el sector público.

Por tal motivo el INAP organizó el pasado 7 de diciembre de 2021 el primer Congreso Nacional de Integridad y Cumplimiento Normativo en coordinación con los especialistas de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo (CICN).

El programa abarcó 5 paneles sobre temas especializados: “Panel Autorregulados: Experiencias reales del Compliance en el sector público”; “Sociedad y la ciudadanía: vinculación con los organismos públicos”; “Reguladores: Integridad en la administración pública-compliance tributario-regulación y prevención de riesgos de las entidades financieras de México”; “Vigilantes: los retos, experiencias y criterios de actuación de las fiscalías anticorrupción ante los incumplimientos legales de las personas jurídicas”; y “Técnico: riesgos, auditoría y certificación de la gestión del cumplimiento”;

así como tres conferencias magistrales a cargo del Dr. Salvador Cárdenas Gutiérrez, el Dr. Manuel Ballester Fernández y del Mtro. César Faz Ruelas y la Mtra. Paola Raquel Cruz Maycott conjuntamente en representación del Mtro. Horacio Duarte Olivares.

A las actividades anteriores se suma la presentación del número 155 de la Revista de Administración Pública dedicada al tema de “Combate a la corrupción y la impunidad, y mejora de la gestión pública” dirigida por el Mtro. Jaime Arturo Larrazábal Escárraga.

A lo largo de la intensa y productiva jornada de trabajo contamos con la participación de alrededor de 30 especialistas de primer nivel. A todos ellos agradezco su colaboración, al mismo tiempo que reconozco su entusiasmo y compromiso con el tema. En particular agradezco la colaboración en la planeación y ejecución del programa de trabajo a la Mtra. Mónica Ortega Juárez, Presidenta y al Dr. Manuel Ballester Fernández, Director General de CICN; mismo que hago extensivo al Dr. Rafael Martínez Puón, Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental, por su labor en la organización del Congreso.

Tengo la seguridad que los contenidos de la jornada registrados en este número de la serie Praxis que el lector tiene en sus manos será de interés, además de fuente de reflexiones.

Dr. Luis Miguel Martínez Anzures
Presidente del INAP

PRIMER CONGRESO NACIONAL DE INTEGRIDAD Y COMPLIANCE EN EL SECTOR PÚBLICO

1. BIENVENIDA E INAUGURACIÓN DEL CONGRESO

Dr. Luis Miguel Martínez Anzures

Presidente del Consejo Directivo del INAP

Dr. Rafael Martínez Puón

Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental, INAP

Dr. Manuel Ballester Fernández

CEO de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez

Presidenta en Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo

Maestra de ceremonias: Muy buenos días. Les damos una cordial bienvenida al “Primer Congreso Nacional de Integridad y Compliance en el Sector Público”, en las instalaciones del Instituto Nacional de Administración Pública.

Es un honor presentar a quienes nos acompañan en el presidium:

Doctor Luis Miguel Martínez Anzures, Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública. Muchas gracias por acompañarnos.

Doctor Rafael Martínez Puón, Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del Instituto Nacional de Administración Pública. Gracias por acompañarnos.

Doctor Manuel Ballester Fernández, Director General de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo.

Y, por último, pero no menos importante, la maestra Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Presidenta en Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo.

Muchas gracias por acompañarnos.

A continuación, escucharemos al doctor Rafael Martínez Puón, Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental. Adelante.

Dr. Rafael Martínez Puón: Muy buenos días. Por principio saludar afectuosamente a todo el público que nos acompaña tanto los que están en el auditorio como los que están en las redes a través de TV INAP, reciban un cordial saludo de parte tanto del Instituto como de la Escuela, y darles la más cordial bienvenida a este Primer Congreso Nacional de Integridad y Compliance en el Sector Público.

En el Instituto estamos muy contentos de que el Congreso se esté celebrando en el marco de la Semana Nacional contra la Corrupción, en la que muchas instituciones están haciendo cosas parecidas y qué bueno que el Instituto también haya tomado la iniciativa de poderse sumar a esta cruzada.

No menos importante, saludar a las autoridades que nos acompañan, a la maestra Mónica Ortega, Presidenta en Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo; a su Director General el doctor Manuel Ballester y, por supuesto, al Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública, el doctor Luis Miguel Martínez Anzures, al cual le quiero dar un agradecimiento especial porque siempre acoge estas iniciativas con mucho entusiasmo, con mucho interés

y qué bueno que ya en la cercanía de este fin de año se haya podido celebrar un Congreso de esta naturaleza que, además, armamos en un tiempo muy corto.

Pudimos congregar a gente muy importante que estará en el transcurso del día platicándoles de qué va este asunto del Compliance, pero sobre todo resaltar el Compliance en el Sector Público, esto que se llama incluso, utilizando un anglicismo, *Public Compliance*.

Para nadie es desconocido que este tema llegó para quedarse, principalmente en el Sector Privado que tiene un arraigo relevante, más no así en el Sector Público. En el Sector Público, y en eso creo que te puedes sentir muy orgulloso Presidente, que el INAP está tomando esta iniciativa, a diferencia de otras instituciones, de impulsar estos temas, y que por lo tanto esto se puede denominar como un acierto.

Decirles, además, que tenemos para este día un programa bastante robusto, con un elenco de personalidades de primer nivel. El programa se compondrá de lo siguiente: tres conferencias magistrales, cinco paneles y la presentación de la prestigiada Revista de Administración Pública, la número 155, una revista que tiene más de 62 años de existencia, y que lleva el título de “Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y Mejora de la Gestión Pública”. Esto se va a presentar a las 6:00 de la tarde.

De modo que con lo que les he explicado se darán cuenta que vamos a tener una jornada larga, yo esperarí que fuera de interés y de mucha utilidad.

Les doy un dato que puede resultar de interés en el marco de esta intervención introductoria a lo que es nuestro Congreso. Tenemos un programa que tiene una lógica en cuanto a su organización y está dividido, me voy a centrar en lo que son los paneles

y en el tipo de público y su relación que tienen con el Compliance. De modo que vamos a encontrar una mesa de instancias reguladoras en la que los gobiernos y las Administraciones Públicas deciden ponerle requisitos a terceros, llámese el Sector Privado, principalmente, para que sobre esos requisitos se pueda generar una relación incluso hasta comercial, y de manejo de recursos para evitar fraudes en situaciones de antisoborno.

Eso es lo que corresponde a instancias reguladoras, también vamos a tener un panel relacionado con entidades autorreguladas, llámese aquellas dependencias o entidades que también han decidido, no obstante regular a otros, también adoptar sistemas de Compliance en integridad para estar en una suerte de *primus inter pares*.

No suficiente con ello, están las organizaciones que tienen que ver con la vigilancia y el control que ejercen regularmente para el buen funcionamiento de estas instituciones. Aquí yo mencionaría, por ejemplo, a los órganos internos de control; de hecho, agradecer a que se encuentra con nosotros la titular del Órgano Interno de IFETEL, a la maestra Gricelda Sánchez Carranza, los órganos de justicia y en general la vigilancia que se ejerce sobre estas cosas.

Un cuarto panel está relacionado con aquellos que asumen la calidad de ser observadores o de monitores. Aquí concretamente nos referiremos a la organización de la sociedad civil, pero también bien podríamos incluir a las universidades que también se muestran interesadas en saber cómo se asientan y se manifiestan estos controles sobre la lucha contra la corrupción.

Dar las gracias al Rector Juan Rabindrana Cisneros, que se encuentra con nosotros, es el Rector del Centro Universitario de Estudios Jurídicos, que más

tarde también tendrá una participación con nosotros. Destacar que también las universidades y los gremios juegan o tienen un papel con relación al Compliance en lo que les corresponde hacer como observadores.

Y, por último, en esta lógica de organización del Congreso están los entes relacionados con la parte técnica, llámese aquellos que tienen el interés de que se puedan instalar sistemas de Compliance, llámese desde programas, hasta lo que sería una norma como tal, pero que al mismo tiempo también tienen el papel de certificadores.

De modo que en este escenario variopinto vamos a encontrar distintas posibilidades de analizar el tema. El primer conferencista incluso nos dará alguna idea de lo que significa el Compliance, que si bien se puede traducir como cumplimiento, creo que el concepto como tal tiene otras acepciones, de ahí que se deje como tal, eso ya lo explicará en su momento el conferencista magistral.

Reitero, tenemos un programa robusto y extenso. Quiero agradecer a nuestros patrocinadores, a Banca Afirme y a NYCE, que nos han apoyado también con la parte logística, no se diga el equipo del Director de Administración y Finanzas que siempre juega un papel muy relevante.

Y hago votos, finalmente, porque tengamos una jornada muy productiva y bienaventurada para todos nuestros participantes, tanto ponentes como público. Finalizo con lo que es el lema de este Congreso en cuanto a señalar que: Cumplimiento, nuevas metas, mayor compromiso.

Muchas gracias. Mucho éxito y esperemos que esta jornada sea tan útil como se ve en el papel. Buenos días.

Maestra de ceremonias: Ahora corresponde escuchar el mensaje del doctor Manuel Ballester Fernández, Director General de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo. Adelante por favor.

Dr. Manuel Ballester Fernández: Muy buenos días autoridades, público, autoridades como el señor Rector, señor Presidente, señor Director General. Es un honor el poder estar hoy aquí con todos ustedes y participar en este magnífico evento. Rafa, muchísimas gracias, el esfuerzo que habéis hecho con los patrocinadores y en organizar, como muy bien has comentado, este análisis multidimensional respecto al ámbito del cumplimiento.

Pero voy a comentarles que también tiene otra dimensión que quizás a veces se olvida. El cumplimiento se basa principalmente en aquellas cuestiones legales, normativas, regulatorias, o a veces también incluso contractuales.

O sea, es un mundo en el cual las reglas que se están poniendo son cada vez más estrictas. Pero si pensamos en conceptos mucho más amplios nos vamos a dar cuenta de una cosa, que las legislaciones, las normas, las regulaciones son aspectos mínimos. Es lo mínimo que las instituciones, sean públicas o privadas, deben cumplir.

Hay otro concepto que por eso es, precisamente, la primera palabra que aparece en el lema de este gran evento, es la integridad. La integridad tiene que ver más con la parte ética, con la parte fundamental de la esencia de los seres humanos.

Mientras que algunas instituciones lo que hacen es combatir el mal, la nueva tendencia o las tendencias actuales a nivel mundial respecto a este tema del cumplimiento, es que se basa en dos principios fundamentales. El primero de ellos es el hacer que las

organizaciones y las instituciones tengan y se acojan a estos principios éticos y que tengan unos estándares de cumplimiento mucho más elevados.

La ética nos va a permitir que tengamos un comportamiento que no tenemos que combatir absolutamente con nadie ni con nada, es una faceta de la vida del ser humano que desde casi los principios de la humanidad ya existe.

Quiero mencionar algunas cuestiones básicas y elementales cómo, por ejemplo, los habitantes de este planeta hemos tenido recursos y tenemos más que suficientes recursos para poder vivir. ¿Y por qué no los compartimos adecuadamente?

Este Centro me gusta también, Rafael ha comentado algunas de las dimensiones de lo que vamos a tratar hoy aquí. Pero fíjense la importancia de tener también un lugar dónde reflexionar.

Debemos de tener un espacio donde reflexionar, analizar, observar y algo también muy importante, proponer; proponer acciones, proponer a través de esta institución desde sus planes académicos, acciones como este Primer Congreso de Integridad y Cumplimiento.

La integridad es algo que tenemos todos los seres humanos y creo que a poco que nos pongamos a pensar, simplemente observemos el fenómeno que ha ocurrido aquí en México en este último tiempo, en el cual prácticamente casi la totalidad de la población está vacunada. Si pensamos en este hecho somos capaces de colaborar. En los modelos de madurez que muchas universidades estudiamos, sabemos que en los niveles bajos se plantea la competitividad. Y ahí es donde realmente se plantean los grandes esfuerzos, el combate a la corrupción.

Pero realmente en los niveles más maduros esa palabra prácticamente deja de existir y pasa a llamarse colaboración, compartir. Las metas en los primeros niveles más básicos se basan prácticamente en obtener beneficios basados en los demás, en la competitividad.

En los niveles más maduros donde reina, donde impera la integridad, ahí hablamos de colaboración, de compartir, de orientarnos hacia los demás. Este evento está orientado hacia los demás, está orientado hacia ustedes, está orientado a lo que ustedes van a hacer con sus allegados.

Realmente para mí es un orgullo el poder estar hoy aquí, el poder hacer esta etapa de reflexión. Posiblemente algunos de ustedes discrepen totalmente de lo que les estoy diciendo. ¡Bendito sea Dios! Todos tenemos el soberano derecho a discrepar, eso es fantástico y me alegra, porque precisamente esto es lo que queremos que ustedes reflexionen, que discrepen, que planteen situaciones para poder evolucionar.

Este país, que es un país extraordinario, con una gente maravillosa, con unas situaciones y unas oportunidades increíbles. Simplemente les digo tomen ustedes la antorcha y emprendan el camino.

Aquí tengo a una persona que quiero mucho, a mi amigo Alejandro Canales. He trabajado mucho con él. Para mí él ha sido un ejemplo de una realidad en el puesto de trabajo en el cual él está operando, ha puesto todo su corazón, su inteligencia y su capacidad las tiene de sobra, pero ha puesto ese corazón y ese espíritu y esa integridad. Ha sido una organización que ha implementado sistemas de integridad más allá de las mejores prácticas. Él que cuente al final sus experiencias y le reto aquí a que cuentes tu experiencia, porque es una experiencia bonita.

También quiero comentarles otra cosa fundamental que quizá no la conozcan, pero en la Secretaría de la Función Pública elaboraron un Padrón de Integridad Empresarial, un modelo de integridad con una serie de herramientas, con una serie de productos, de procedimientos, de prácticas, de estándares.

Lo hicieron, les puedo decir, con un equipo pequeño, no llegaban a 10 personas. Esta es una experiencia, la primera experiencia mundial en el ámbito de la integridad. Y este proyecto ha sido elaborado, ejecutado y está en operación en México.

Mucha gente se acordará de aquella famosa frase de Barack Obama: “Sí se puede o es posible”. Claro que sí. Lo único que debemos tener es esa voluntad. Aquí es el espacio donde vamos a promover esos cambios que van a venir de sus voluntades. Son ustedes los que tienen que hacer el cambio, son ustedes los que tienen que evolucionar y hacer progresar y colocar a este país en el lugar que le corresponde.

Sin más, quiero darles las gracias a todas las autoridades por la oportunidad de poder reflexionar y plantearles estas cuestiones a todos ustedes. Desearles que disfruten de este magnífico evento.

Aquí no hemos venido a aprender, hemos venido a disfrutar. Muchísimas, muchísimas gracias.

Maestra de ceremonias: Muchas gracias doctor Ballester. Ahora escucharemos a la maestra Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Presidenta en Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo. Adelante por favor.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez: Muy buenos días tengan todos ustedes. Distinguido Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública, doctor Luis Miguel Martínez Anzures, me siento de verdad

muy agradecida tanto con usted como con el doctor Rafael Martínez Puón, Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del INAP, por abrir este espacio, por todo el esfuerzo, toda la coordinación, todo el trabajo, pero sobre todo, el compromiso y la convicción de hacerlo por un propósito más grande, que es México. Muchísimas gracias.

Doctor Manuel Ballester muy buenos días, gracias siempre por su compañía, por su ejemplo, por su mentoría.

Destacados asistentes que nos acompañan tanto en el foro como a distancia por las redes sociales del Instituto Nacional de Administración Pública, les envío un afectuoso saludo desde este lugar.

Quiero decirles que me siento muy orgullosa de reunirme con ustedes el día de hoy en este Primer Congreso Nacional de Integridad y Compliance en el Sector Público. Realmente el doctor Rafael Martínez Puón no se equivoca, es un gran acierto decir que el INAP es punta de lanza abordando este tema de Compliance en el Sector Público.

Comentarles que el día de ayer terminamos el curso “Compliance para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones”. Se graduó la primera generación de alumnos de este Instituto, fue una gran experiencia para su servidora y de verdad eso demuestra una vez más este compromiso que la institución tiene con el tema.

Es un privilegio que un organismo que existe desde hace 66 años abra este espacio, que funja como un laboratorio de generación de conocimiento, contribuyendo de manera activa a la mejora de los servidores públicos y la sociedad mexicana. De verdad es un honor estar aquí.

Creo que tenemos que aprovechar este espacio, tenemos que aprovechar esta jornada, tenemos que disfrutar, como dijo el doctor Manuel Ballester, todos los conocimientos que generosamente nos van a compartir nuestros ponentes.

Yo estaba pensando en el tema de Compliance en el Sector Público, lo primero que me gustaría plantearles a todos ustedes es que estamos viviendo un cambio de era o una era de cambios. A mí me parece y desde mi humilde opinión que estamos viviendo un cambio de era.

Por lo tanto, estamos ante un cambio de paradigma totalmente. Creo que el tema sanitario nos ha enseñado que la vida puede cambiar radicalmente de un momento a otro. Pero también nos ha enseñado que es una oportunidad para generar valor en las organizaciones, en el Sector Público.

En este cambio debemos tomar decisiones adecuadas al contexto actual, considerar a los demás, cooperar y colaborar por el bien común. Hemos despertado radicalmente nuestra conciencia y comprobando que la conciencia actual requiere principios más elevados y acciones conjuntas respetando a todos y a todo.

¿Y por qué digo esto? Porque también aportando a lo que ya nos comentó el doctor Manuel Ballester, efectivamente Compliance no solamente es un tema de regulación, es un tema de ir más allá de la ley, es un tema en donde el compromiso está también con la ética y con la integridad, con nuestros valores.

En el plan organizacional las empresas van a tener que adaptarse a este nuevo contexto. Hoy en día muchas están sufriendo la paralización de sus actividades y tratan de sobrevivir, por supuesto.

Sin embargo, la obtención de beneficios financieros ya es un reto del pasado. Ahora se evalúa la actividad empresarial por su contribución a la sociedad. Hay distintas maneras de realizar esta contribución. En la mayoría de las ocasiones conllevará menores retornos financieros, por supuesto, pero a largo plazo el crecimiento será sostenible en las empresas.

En fin, creo que estamos en un momento en que uno de los objetivos en las organizaciones debería de ser la excelencia, sobre todo para construir una sociedad íntegra, viable y sustentable.

Nuestro país se encuentra en el corazón de América con una condición geográfica privilegiada que la ubica en América del Norte y, a la vez, lo integra a América Latina por medio del idioma, raíces históricas y cultura.

Adicionalmente es un puente natural entre el Atlántico y la región Asia Pacífico, gracias a su extensa línea costera.

Se caracteriza por ser un país rico en recursos naturales, en su mayoría, necesarios para el desarrollo productivo de cualquier país. México es un país que por nuestra localización geopolítica brinda todas las posibilidades de convertirnos en una potencia mundial.

Hemos sido testigos, como ya lo dijo el doctor Manuel Ballester, del cumplimiento en el tema de salud, tenemos una tasa alta de personas vacunadas. ¿Pero qué pasó? Hubo campañas de sensibilización, de información, de inclusión. Toda la sociedad se sumó y generó los resultados que hoy tenemos, incluso países económicamente más avanzados que nosotros tienen tasas más bajas de vacunación. Este hecho, este logro en este ámbito lo podemos replicar en otros ámbitos. Estoy convencida de ello, incluso lo podemos hacer mejor.

En otro ámbito y de cara al T-MEC, a la Agenda 2030, a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también en México tenemos la creación de la Primera Plataforma para registrar empresas íntegras. Eso también es un motivo de celebración.

Realmente nos estamos convirtiendo en un ejemplo a seguir en estos temas para los países hermanos en América Latina. Argentina, por ejemplo, está siguiendo nuestros pasos, ya ha creado la Plataforma RITE también para apoyar a las empresas para que implementen sus programas de integridad.

Hemos innovado también en la Certificación de Competencias Laborales para las personas responsables en integridad en las organizaciones del Sector Público y Privado. Estos estándares que en México se emiten ¿sabían que están avalados por La Haya? Desde México podemos certificar personas interesadas en estos temas en otros países. Todo ello gracias a la Administración Pública que lo impulsa y lo hace posible.

¿Por qué todo esto que les estoy comentando? Porque justo cuando estaba pensando en el mensaje que quería transmitirles me planteé dos opciones. Me dije ¿quiero transmitirles una preocupación, un dolor o un sueño? Finalmente, pensé en un sueño y en contarles algunas de las cosas que han estado sucediendo en nuestro país y que son buenas y que son punta de lanza en los temas de cumplimiento e integridad en el Sector Público.

Hay más ejemplos que por el tiempo, obviamente, no los puedo abordar, pero nos van a acompañar a lo largo de la jornada y ustedes se van a dar cuenta. Nuestros ponentes van a contar esas experiencias, que son varias. Tenemos ejemplos en la Secretaría de Seguridad y Protección a la Ciudadanía, tenemos ejemplos en Pemex, en CFE, tenemos ejemplos en el IMSS, pero no voy a abordarlos, más bien los invito a que se queden.

Pero ya para cerrar y compartirles el objetivo de este discurso, el sueño que les quiero transmitir es que México ocupe el lugar que le corresponde a nivel mundial, para ello los necesitamos a todos ustedes y necesitamos implementar las mejores prácticas internacionales que ahí están, sólo hay que incorporarlas, tener esa voluntad.

Muchísimas gracias.

Maestra de ceremonias: Y, finalmente, pero no menos importante, corresponde atender el mensaje del doctor Luis Miguel Martínez Anzures, Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública, quien además procederá a realizar la Declaratoria de Inauguración del Congreso. Por favor, adelante.

Dr. Luis Miguel Martínez Anzures: Muy buenos días a todos, sean bienvenidos. Saludo al doctor Manuel Ballester Fernández, así como a la maestra Mónica Elizabeth Ortega Juárez, CEO y Presidente Consejero en Integridad y Cumplimiento Normativo, respectivamente.

Agradezco su confianza y compromiso con nuestro Instituto en la organización del Primer Congreso Nacional de Integridad y Compliance en el Sector Público. Por supuesto, también agradezco la disposición e interés de nuestros destacados participantes en las diversas actividades.

Estoy convencido de que la reflexión que se expondrá a lo largo de nuestras tres Conferencias Magistrales, cinco paneles de expertos, así como la presentación de la Revista de Administración Pública, despertarán el interés y la curiosidad intelectual dentro de cada uno de los asistentes que tan amablemente nos distinguen el día de hoy con su presencia en el Auditorio Reforma Administrativa, así como quienes nos siguen a distancia.

La organización de este Congreso no puede ser más pertinente, esta semana se conmemora el Día Internacional contra la Corrupción. Sin lugar a duda, uno de los problemas más extendidos a nivel mundial es la corrupción. Los indicadores internacionales de las más diversas organizaciones de la sociedad civil, así como lo dejan muy claro, no obstante este lastre es aún más serio en aquellos países que no están plenamente desarrollados, como es el caso de la región de América Latina, en la cual México no es la excepción.

Así por ejemplo, de acuerdo con la información de World Justice Project, nuestro país se ubica en el sitio 135 de 139 en el ranking de ausencia de corrupción, esto es, de acuerdo con esta medición México sería el quinto peor país en corrupción.

En otro instrumento denominado Índice de Percepción de Corrupción, México subió de 6 lugares y mejoró 2 puntos a pesar de tener una calificación de 29 en el 2019, a 31 en una escala de 0 a 100, en lo que 0 es igual al nivel más alto de corrupción.

De acuerdo con los datos de Transparencia Internacional de 180 países, México ocupa el lugar 124 junto con Kurdistán y Pakistán.

Ante un escenario como éste resulta necesario encontrar las herramientas más adecuadas y, sobre todo, mucho más novedosas para combatir la corrupción. Al respecto, se ha intentado ofrecer algunas soluciones alrededor del mundo. En este sentido, derivado de la experiencia que se ha consolidado en la iniciativa privada la noción de Compliance o cumplimiento como una solución a disposición del Sector Público.

De acuerdo con una definición, el cumplimiento corporativo es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptadas por las organizaciones para identificar

y clasificar los riesgos operativos y legales en los que se enfrenta y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos.

En el mismo sentido Salvador Cárdenas, quien nos dará una conferencia esta mañana, lo refiere como el sistema de prevención y detención de riesgos, de responsabilidades legales, tanto de la propia organización, como personas jurídicas, como las personas, como individuos, que forman parte de la propia organización.

Entre nuestros participantes nos acompañan Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo, nos ayudarán a analizar cómo puede ser útil esta herramienta de control de riesgos organizacionales, para una mejora de la gestión pública. Ellos nos proporcionarán tanto herramientas teóricas como técnicas sobre la forma de implementar el cumplimiento en el Sector Público.

Muy buenos días a todos y mucho éxito.

DECLARATORIA DE INAUGURACIÓN

Siendo las 10:17 del día 7 de diciembre del 2021, declaro inauguradas las actividades del Primer Congreso Nacional de Integridad y Compliance en el Sector Público.

¡Que el desarrollo de las actividades sea para bien de todos los participantes!

Buenos días.



El Presidente del INAP, Dr. Luis Miguel Martínez Anzures, en la declaratoria de inicio de las actividades del Congreso Nacional.



Intervención del Dr. Rafael Martínez Puón, Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del INAP, en la Inauguración del Congreso.



El Dr. Manuel Ballester Fernández, Director General de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo, en la Inauguración del Congreso.



La Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Presidenta en Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo, en la inauguración del Congreso Nacional.



El Presidente del INAP, Dr. Luis Miguel Martínez Anzures; la Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Presidenta de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo, y el Dr. Rafael Martínez Puón, Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del INAP en la Inauguración del Congreso.

2. CONFERENCIA MAGISTRAL

UNA VISIÓN INTEGRAL DEL COMPLIANCE EN EL SECTOR PÚBLICO

Dr. Salvador Cárdenas Gutiérrez

Catedrático de la Universidad de Navarra y del INAP

Moderador: **Dr. Rafael Martínez Puón**, Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del INAP.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Raudos y veloces vamos a comenzar con la primera actividad del Congreso, se trata de una Conferencia Magistral que creo que va a ser muy útil para efectos conceptuales y teóricos de lo que significa todo lo relacionado con la integridad y el Compliance en el Sector Público.

En efecto, el título de la conferencia que impartirá el doctor Salvador Cárdenas Gutiérrez es “Una Visión Integral del Compliance en el Sector Público”.

Rápidamente decir que es doctor por la Universidad Navarra. Ha sido investigador becario de la Sociedad Científica Alemana Max Planck, en el Instituto de Historia del Derecho de Frankfurt y en la Fundación Duque de Augusto de Wolfenbüttel.

Durante más de 30 años ha sido profesor de la Escuela Libre de Derecho, El Colegio de México, la Universidad Panamericana y en diversos programas de la Judicatura Federal, y orgullosamente decir que también es profesor de nuestro Doctorado en Administración Pública en el INAP. Actualmente es el Director de Mejores Prácticas de Gobierno. Salvador, por favor, adelante.

Dr. Salvador Cárdenas Gutiérrez: Muchas gracias al doctor Rafael Martínez por esta invitación para hablarles de un tema con el que me he relacionado desde el año 2012 aproximadamente, y sobre el que escribí un libro, que hasta donde sé fue pionero sobre el Compliance. Hoy es un libro ya de historia porque se publicó en el 2016.

El Compliance ha tenido una trayectoria tan vertiginosa que hoy yo creo que ya debe ser un libro, como les digo, de antecedentes históricos del Compliance actual.

Este tema me ha interesado porque está relacionado con conceptos fundamentales de la historia del Estado y de las tendencias regulatorias a nivel supranacional. En mi trayectoria tengo un pie puesto en el Derecho y el otro en la historia. Soy tanto historiador como abogado, y me doctoré, obviamente, en Derecho con una tesis de historia del Derecho, evidentemente.

La tesis la hice sobre un tema que está también relacionado con el Compliance, que es el tema de la razón de Estado con lo que voy a concluir esta parte, esta conferencia que va a durar aproximadamente 40 minutos.

Quizá lo primero que tengamos que aclarar es por qué utilizar la palabra Compliance. Seguramente ustedes lo sabrán, pero si la traducimos al castellano sería cumplimiento. Y la palabra cumplimiento, según el diccionario de la Real Academia se refiere a una acción. Gramaticalmente es un verbo que describe una acción, la acción de cumplir.

Pero de lo que estamos hablando aquí no es de un conjunto de acciones aisladas de cumplimiento de la regulación, sino que estamos hablando de un sistema. Un sistema que no puede ser definido con la palabra castellana cumplimiento porque quedaría demasiado corto hablar de cumplimiento. Incluso se podría hablar de cumplimiento regulatorio de algún

modo sistematizado. Eso ya podría ser más cercano a la definición fundamental de Compliance.

Utilizamos la palabra en castellano Compliance porque hace referencia a un sistema. De hecho, el nombre común es Compliance Management System, CMS, es un sistema. Y como todo sistema tiene subsistemas, tiene muchas aristas, tiene subsistemas abiertos, subsistemas clausurados. Aquí entraríamos a toda la teoría de sistemas al estilo Maturana o Niklas Luhmann y estas nuevas tendencias.

Habiendo aclarado el uso de la palabra en inglés, hablemos un poco de la historia. Tenemos aquí tres periodos que yo señalaría como hitos históricos del Compliance. En primer lugar, del periodo 1945-1989 que, como ustedes bien saben, se conoce como el periodo de la Guerra Fría en la que denominó la ideología del llamado hasta entonces Sector Público.

El Estado era un ente que representaba los intereses del Sector Público, casi por oposición a otros sectores, concretamente el llamado Sector Privado o el Sector Social. Esto de sectorializar a la gestión gubernamental y al gobierno de la sociedad o de dividir y hacerlo privativo del Sector Público, fue lo que privó.

¿Y por qué privó? Porque en este periodo no sólo en México, sino en el mundo es el dominio de las ideologías. La Guerra Fría no es otra cosa más que eso, un combate de ideologías absolutas, excluyentes y casi con declaración de muerte implícita, la una de la otra. Un juego suma cero. Para que viva uno tiene que morir el otro, para que sobreviva el otro, tiene que morir el contrario, no hay posibilidad de confluencia de sistemas.

Lo señalo en este sentido porque realmente todo el sistema de Compliance o lo que podría aproximarse al sistema de Compliance correspondía a los órganos

internos de control de las instancias gubernativas, de modo clausurado, autorreferencial, se suele decir de la Administración Pública.

Del año 1990 al 2008 tenemos un período de ensoñación, de auge. Acuérdense ustedes aquel libro del famoso intelectual y también funcionario público del gobierno de los Estados Unidos de ascendencia japonesa, Francis Fukuyama. Cuando cae el Muro de Berlín, yo antes decía como ustedes recordarán, pero como cada vez los alumnos de la licenciatura son más jóvenes, ya no puedo decir: “como ustedes recordarán”.

Algunos de ustedes recordarán, otros lo sabrán ya por medio de la historia más reciente que el año de 1989 cae el Muro de Berlín, eso no es más que un hito, un símbolo. Lo que en realidad ocurre es el desmantelamiento de uno de esos dos sistemas en disputa durante la Guerra Fría.

No habiendo izquierda, dice Fukuyama, tampoco hay derecha, porque la derecha tendría ser con respecto a una izquierda. Se cantó el triunfo, el fin de la historia. ¿Qué quiere decir? ¿Qué quiso decir Fukuyama con el fin de la historia?, el fin de la dialéctica radical de opuestos entre un sistema capitalista y un sistema basado en la ideología marxista.

Fukuyama dice sí, ya cayó, ya se desmanteló la Unión Soviética entonces de qué derecha vamos a hablar, por lo cual hay asumir una praxis de mercado, esto es, digamos, una de las ideas fundamentales de la llamada Globalización.

Dejémonos de luchas ideológicas y vayamos a una praxis ciega de mercado. Esto produjo un tipo de derecho que se conoce como *soft law*, un derecho que no es legislado por las instancias gubernativas formales, es decir, por los parlamentos y congresos, es un derecho

con contenido técnico producto de la práctica comercial. Un derecho que es suave, como su nombre lo indica, *soft law*, pero que paulatinamente y casi por ósmosis va permeando la legislación nacional, es decir, el *hard law*, la legislación fuerte.

Estos contenidos normativos, insisto, de carácter técnico y, fundamentalmente, comercial como el *ius mercatorum* antiguo, van colocándose en el derecho fuerte, en el derecho del Estado. Esto es a lo que algunos llaman hoy un sistema neoliberal en el que el contenido de las normas ya no es ideológico y, por tanto, filosófico y, en consecuencia, de justicia, sino el contenido de las normas fuertes, las normas incluso constitucionales es un contenido de carácter técnico.

Este *soft law* como ensamblado de reglas provenientes del *Management System*, se suele decir, pone de relieve algo que hoy en día está en crisis absoluta no sólo en México, que es la valoración de la complejidad.

¿Por qué digo valoración de la complejidad? O como le llama Ross Ashby, la ley de la variedad requerida, que dice: La complejidad de gobernarse con la complejidad, *variety can destroy variety*, la variedad puede atacarse, puede enfrentarse con la variedad; la complejidad con la complejidad.

Digo esto porque los que tenemos ya cierta edad hemos visto siempre y, sobre todo, quienes estudiamos Derecho, a la complejidad como el enemigo a vencer. Parece que el desafío de la modernidad fue reducir cualquier complejidad social a esquemas simples, llanos, a fórmulas básicas, evitando, insisto, controles híbridos, nacionales, privados y públicos, asociaciones público-privadas, etcétera.

¿Qué es lo que descubre este auge del *soft law*?
¿Qué es lo que descubre este auge del Derecho Privado en el Derecho Público, o la presencia del Derecho Privado en el Derecho Público? Esto precisamente, que la complejidad no social, no es un enemigo a vencer, es un aliado, es la forma más civilizada de ir afinando la sociedad, la civilización.

No podemos olvidar aquella definición de civilización que dio Voltaire en el Siglo XVIII diciendo: “Es el lento refinamiento de la humanidad bestial”. Ese lento refinamiento de la humanidad bestial quiere decir que las personas vamos afinando las instancias o las instituciones de protección a las personas, a los Derechos Humanos. Y esto, obviamente, hace que se multipliquen las redes de control, los sectores público y privado, etcétera, hace que se multipliquen.

Que haya más institutos, más autonomías dentro del Estado; que hayan más organizaciones no gubernamentales. Se va haciendo más complejo el sistema, pero ya no es un enemigo, es un valor.

La siguiente diapositiva nos lleva a lo que se conoce como el esquema matricial de gobernanza. Como ustedes recordarán, normalmente hasta principios de este siglo se solía hablar de gobernabilidad para referirse a la capacidad de las instituciones públicas para dar respuesta a los requerimientos sociales. Era la capacidad de la institución frente al requerimiento social.

La gobernanza no se refiere tanto a la capacidad de las instituciones públicas como a la cogestión. No es el Estado el que debe responder a las expectativas y necesidades sociales, sino somos todos: Estado, sociedad, individuos, cuerpos sociales, organizaciones no gubernamentales, instituciones gubernamentales, partidos, grupos culturales. Todos vamos a confluir en esa gobernanza, quiere decir que la gobernanza parte

de la aceptación de la complejidad como valor, no es el enemigo a vencer.

La gobernanza nos lleva a hablar, desde el punto de vista del Sector Público, de una gobernabilidad compartida. El gobierno, por obvias razones, los gobiernos se declaran casi incapaces de llevar a cabo un control de la propia gestión pública. Es tan compleja que los controles de antes funcionaban. ¿A qué controles me refiero? Los controles propios de la gobernabilidad donde las instituciones gubernamentales tenían la capacidad de responder a los requerimientos sociales de honestidad, transparencia, procesos limpios, etcétera.

Ahora a partir del 90 cuando se revalora la complejidad, es decir la confluencia de muchos grupos para poder hacerse cargo del gobierno de la cosa pública, ya se habla de una gobernabilidad compartida. Un gobierno altamente participativo, multidimensional y relacional.

En el Décimo Cuarto Congreso de Naciones Unidas sobre la prevención del delito y justicia penal, llevado a cabo en Kyoto en el 2020, se da una definición compatible con el esquema global de lo que se entiende por gobernanza.

Con el fin de alcanzar la paz, la justicia y la inclusión, los gobiernos, la sociedad civil y las comunidades deben cooperar para aplicar soluciones duraderas que reduzcan la violencia, impartan justicia, combatan la corrupción y garanticen una participación inclusiva. Si se fijan no está diciendo: los gobiernos deben garantizar, sino dice: los gobiernos, la sociedad civil y las comunidades. Nuevamente una revaloración de la complejidad.

Transversalidad público-privada en el desarrollo sostenible. Este es otro de los antecedentes históricos del

Compliance. Se habla de desarrollo sostenible como una tendencia que consiste en que el movimiento financiero, el movimiento empresarial, el movimiento de capitales, la economía basada en esta complejidad de relaciones público-privadas, se hagan cargo, entre todos, del respeto a los Derechos Humanos, respeto al medioambiente y transparencia de las Cuentas Públicas. En lo que se suele denominar tipos del desarrollo sostenido, estos tres elementos son los primeros planteamientos de una cogestión en el Compliance, es decir, en el sistema de gestión pública basada en el Compliance.

El primer problema que enfrentó esta nueva complejidad, obviamente, fue la corrupción. Sus formas más comunes, como lo hace notar Amparo Casar, son la emisión de ofertas ficticias, desde luego, formas de colusión, es decir, lo que iba a ser o parecía ser el inicio de un camino de gobernanza, de confluencia público-privada, derivó en una colusión, en una complicidad entre grupos del sector del llamado anteriormente Sector Privado y del Sector Público.

Las más comunes: emisión de ofertas ficticias, supresión de ofertas con el fin de que la licitación quede adjudicada al proveedor preacordado, pactos entre empresas, distribución de zonas, regionalización, etcétera.

Con esto vino una serie de reformas y la más importante fue la penal, el Estado se vio en la necesidad de compensar, podríamos decir así, las libertades que había dado el *soft law* a las empresas, libertades de autogestión, de autorregulación, cuando el Estado, insisto, se declara incapaz de controlar esta complejidad, cede autonomía a las corporaciones, a las empresas. Es lo que se suele denominar autorregulación regulada. El Estado dice: muy bien, regúlate tú. Nada más que en compensación a esas libertades que se le está dando a la empresa, libertades que más bien se le están reconociendo a la empresa, porque el Estado ya no

puede, insisto, controlar este contrapeso, diríamos, más que compensación, es un contrapeso, viene con la famosa reforma a los Códigos Penales, digo, Códigos Penales porque sucede en Estados Unidos, en Italia, en España, y de España la importamos en el 2015-2016 a México, es la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Esto es muy importante, hay un principio antiguo que proviene del Derecho Romano que dice que las personas jurídicas nunca delinquen, *delinquere non potest*, no pueden delinquir las personas jurídicas.

A partir de estas reformas, desde el punto de vista penal, rarísimo por lo que voy a decir a continuación, se dice que son imputables y, por tanto, pueden ser responsables penalmente no sólo la persona individual que tiene una voluntariedad y una inteligencia que le lleva a ser imputable, a reunir las causas de culpabilidad, etcétera, sino que ahora las personas jurídicas que durante miles de años se dijo *delinquere non potest*, no pueden delinquir, resulta que ahora sí pueden delinquir.

En México se llevó a cabo esta reforma y en el Código Nacional de Procedimientos Penales se dice que las personas jurídicas, es decir las empresas, pueden ser penalmente responsables, todas las empresas, salvo las del gobierno, las del gobierno no están sujetas a esta norma, obviamente, por razones de Estado, por razones de interés público.

Ahora el Código Penal señala algo importante, dice que será atenuante de la responsabilidad penal el que la empresa demuestre que ha llevado a cabo -estos son los términos en los que se expresa el Código- “una política interna de prevención delictiva”, así dice literalmente.

Si tiene una política interna de prevención delictiva, esto es motivo para atenuar la pena. En

otros países, dice, incluso para eximir de la pena, que esperamos que eso se haga también en México.

¿A qué se refiere esto? No dice más el Código, política interna de prevención delictiva, se ha entendido como un Compliance Management System, que tenga un sistema interno de prevención del delito, un sistema interno de control de riesgos, de minimización de riesgos, etcétera.

En España, por ejemplo, algunos tribunales se han preguntado y hay ya incluso criterios jurisprudenciales, hay ya criterios en ese sentido. En España han dicho: ¿Y cómo mido el nivel de esfuerzo de Compliance en una empresa? ¿Cómo lo mido? ¿Cómo voy a saber si esta empresa se esforzó realmente en tener una política de prevención delictiva? Ahí hay muchos criterios.

Normalmente el más común es ¿cuánto dinero ha gastado la empresa en sistemas de Compliance? ¿Cuánto dinero ha gastado en cursos de capacitación, no en elaboración de códigos de ética? Que a mí los códigos de ética, aquí entre nos, me parece que no sirven para mucho, pero sí los códigos de conducta que son muy distintos y eso ya es motivo de otra charla, otro día con mucho gusto platicamos.

Los códigos de conducta son distintos porque contienen conductas tipo, no declaraciones de buenas intenciones. ¿Cuánto dinero ha gastado la empresa? Más o menos con eso calculo que realmente la empresa sí tiene un Compliance Management System.

El Ministerio podrá ejercer la acción penal en contra de personas jurídicas con excepción de instituciones estatales.

Define al Compliance el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, de la siguiente manera: “Es una

función independiente que verifica –esto es muy importante de las funciones– monitorea y asesora a una organización en aquellos campos de actividad en los cuales pueda sufrir sanciones, multas, pérdidas financieras o pérdida de su reputación como resultado de incumplimientos de las leyes, regulaciones, normas de autorregulación o códigos de conducta que se apliquen a su actividad”. Si se fijan dice aquí: Verifica, monitorea, asesora.

El Compliance al ser un sistema, no necesariamente tiene que tener un área aparte en la empresa, eso depende del tamaño de la empresa. Una empresa grande puede tener una dirección de Compliance o un área enorme de Compliance. Una empresa chica puede contratar a una empresa o a un despacho de abogados y contadores que lleven a cabo las funciones de Compliance.

¿Cuáles son esas funciones? Las funciones del Compliance son de vigilancia, control y prevención. Fijense ustedes, nos lo decían hace un momento, el Compliance y de una vez lo digo, porque me lo suelen preguntar, porque ahora todavía estoy en el Sector Privado, porque es de donde pasa al Sector Público.

Y me preguntan: ¿Cuál es la diferencia entre un área de Compliance y un sistema de control interno, una contraloría interna? La contraloría interna generalmente es reactiva, el Compliance es preventivo. El Compliance no busca sancionar a través del castigo, sino prevenir la actividad, en primer lugar, delincuencia, el de la empresa y, en segundo lugar, las infracciones que se puedan realizar en la empresa y que desde la empresa se puedan realizar.

Por tanto, la parte más importante es la vigilancia, mapeo de riesgos que puede llevar a cabo un Compliance Officer u Oficial de Cumplimiento; captura

de información sobre los ordenamientos aplicables; revisión de un organigrama.

Lo primero que tiene que tener muy claro el Oficial de Cumplimiento es lo siguiente: en Google si ustedes ponen código de conducta de empresas refresqueras, van a salir los códigos modelo, los machotes de códigos modelo o del Consejo Coordinador Empresarial, ahí está en Google. Nada más lo copian y le ponen donde diga la empresa, le ponen el nombre de su empresa y ya tienen un código de ética.

Es exactamente lo contrario a lo que plantea el Compliance. El Compliance lo que busca es una realidad entre la regla y la actividad de la empresa, porque en México tenemos un grave problema, que es crear leyes con un listón tan alto que las volvemos inalcanzables. Y cuando se vuelven inalcanzables se produce la corrupción.

Summum ius summa iniuria decían los antiguos juristas romanos. *Summum ius* demasiado Derecho; *summa iniuria*, mucha transgresión, aumenta la transgresión. Porque, claro, si porque mi coche invade la línea cebrada en la calle, el castigo es que lleven mi coche al corralón, es demasiado el castigo por invadir la línea cebrada de peatones en la calle, *summum ius summa iniuria*.

¿A qué me están llevando? A que pierda todo el día porque invadí la línea cebrada o a que le dé 200 pesos al señor. Y a ese señor ¿a qué lo están llevando? Le están dando un arma maravillosa para la corrupción.

Se pasó unos centímetros, invadió la línea cebrada de peatones en la calle. “Señor, lo voy a tener que llevar al corralón”. Le están dando un instrumento para que se corrompa. Ojo. La hiperregulación no es la solución a la corrupción; al contrario, la hiperregulación fomenta la corrupción.

¿Qué quiero decir con esto? Que lo que busca el Compliance es crear reglas y normas al alcance de las personas. En vez de poner que el que invada la línea peatonal en la calle se va al corralón, son 200 pesos. Eso sí está al alcance de las personas para no dar mordida. ¿Cuánto es? “200 pesos”. Sí, deme la multa, ya la pago luego. Ya está. Pero al corralón todo el día, que me van a quitar un día de trabajo. ¿Se fijan la enorme diferencia?

El Compliance quiere reglas a la medida de las personas. Reglas viables. Por eso a mí los códigos de ética no me gustan, pero sí los códigos de conducta que se hacen a través de un sistema de feedback, es decir, a partir de la experiencia de esta empresa elaboro un código de conducta.

A partir de la experiencia de esta empresa elaboro un mapeo de riesgos de esta empresa, no del modelo general que está en Google y que lo puedo conseguir bajar y tenerlo ahí, por si alguien “mete la pata”, yo lo presento como prueba de que yo sí tenía una política interna de prevención delictiva.

No, el Compliance busca algo que en México no entendemos, que la regla no sea el desafío para la corrupción, para el ingenio creativo del mexicano. A ver cómo encuentra la rendija para salirse por ahí. No, todo lo contrario, el Compliance busca unir algo, que ya lo decía Don Luis Recaséns Siches, unir el derecho y la vida, unir la ley y la vida.

El control, desde luego también para llevar a cabo una mejora regulatoria constante. Una cosa importante del Compliance es que no es el regulador, pero sí tiene que ser la fuente de consulta regulatoria siempre, porque es el que tiene la información.

Yo les diría que lo más importante del Compliance es el uso correcto de la información. El documento de

UNE, de España, dice: “El desarrollo de una cultura de Compliance exige que el órgano de gobierno y la alta dirección tengan un compromiso visible, publicado, consistente y sostenido en el tiempo de un estándar común de comportamiento que se requiere en todas y cada una de las áreas de la organización, publicado, que se dé a conocer, que sea accesible, que sirva”.

El otro día me preguntaba una persona que trabaja en una asociación de atención a ancianos. Llevan a cabo, le llaman terapias de uso del tiempo, terapias de aprovechamiento, algo así. Yo le decía: No, ponlos a trabajar realmente, eso es ficticio, ponerle a un anciano como solución a los problemas que pueda tener por el desgaste físico y mental de la edad, a que crea que está haciendo algo útil es absurdo, no es que crea, es que haga algo útil.

Eso es un poco parecido el Compliance en ese sentido. No se trata de crear una cultura ficticia y de legalidad aparente, para sacarla de la manga en el momento en que lo necesite o requiera un proceso penal. Se trata de mejorar la regulación interna y hacerla más eficaz.

Ahora vamos a ver cómo pasan estos criterios de Compliance empresarial al Sector Público, que tampoco crean que es tanta la diferencia. Para hablar del Sector Público voy a hablar del Compliance interno en el Sector Público y del Compliance de un gobierno interactivo, son dos formas de entender el Compliance en el Sector Público.

Si una institución gubernamental asume el modelo de control y vigilancia del Compliance, o si una institución gubernamental establece un modelo de cogestión y gobernanza en el que la sociedad también lleve a cabo tareas del Compliance como es el monitoreo, como es el seguimiento de programas, la verificación de datos, etcétera.

El Compliance interno. Cuando se habla del Compliance interno quiere decir que el modelo que acabo de explicar de manera breve, sea asumido por una institución gubernamental y aplique algunos criterios, sobre todo que la harán más eficaz.

David Osborne y Ted Gaebler publicaron en los años 90 el libro: “La reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público”. Aquí mismo en el INAP, yo me acuerdo hace años que vine a algunas actividades y había muchos libros, ahorita no pude ver mucho, pero los libros iban en esta dirección.

¿Qué quiere decir reinventar el gobierno? En primer lugar, reducir la burocracia y hacerlo más eficaz. Estas son sólo algunas de las prácticas de excelencia empresarial trasladadas a la gestión pública, que algunas de ellas las señala Omar Guerrero, y otras las añadí yo.

En primer lugar, el TQM, que es Total Quality Management, consiste fundamentalmente en revisar la regulación, adelgazarla en la medida que sea posible para que sea más accesible en conocimiento y en cumplimiento.

El énfasis en la acción, dice Omar Guerrero: “Voluntad inquebrantable de hacer las cosas”. Esto es otro de los puntos que pasa, lo de las prácticas de excelencia.

Proximidad con el cliente. En este caso no sería tanto el cliente, sino con el ciudadano.

Instituciones que aprenden de los destinatarios de sus bienes y servicios. ¿Por qué aprenden? porque escuchan. ¿Por qué aprenden? porque les interesa hacer estudios de mercado. Les interesa saber cómo se perciben las reglas.

Autonomía y empresarialidad. Fomenta la iniciativa de los miembros de la organización y alienta a tomar riesgos.

Esto, desde luego, como dicen Osborne y Gaebler, resulta que tendrían que dar, por ejemplo, ellos así lo proponen y se llevó a cabo en varios municipios de Estados Unidos, una práctica que se siguió de la empresa, que decía: El presupuesto que no se gasta, no se devuelve, se detiene, se ahorra y se invierte para la siguiente gestión municipal.

No, porque son dineros públicos. Sí, muy bien, pero están señalando que son prácticas de excelencia que han dado resultados, lo que hacen en el libro Osborne y Gaebler de la reinención del gobierno es poner miles de ejemplos.

Productividad centrada en el cuidado del personal, que garantiza la calidad de la producción o del servicio.

Manos a la obra; sentido práctico y formas simples, y personal reducido.

Lo que acabo de explicar sería el Compliance interno. Ahora el más difícil, pero el más eficaz y el más empleado en el mundo occidental hasta nuestros días. Lo que podríamos llamar Compliance del gobierno interactivo. Dice Luis Carlos Ugalde que los gobiernos abiertos o interactivos tienen como característica la apertura, a lo que él llama una democracia interactiva.

“Es un modelo de democracia –dice Ugalde– que se basa en un diálogo constante y cotidiano entre el gobierno y la sociedad, facilitado por las tecnologías de la información y que influye directamente en el proceso de toma de decisiones y en la adopción de políticas públicas específicas”.

Democracia interactiva. Acuérdense ustedes que éste es un acto republicano. ¿Qué quiere decir República? Me voy a permitir recordarles por su etimología, la palabra república viene de *res populus púber* que quiere decir: *res*, es cosa; *populus*, pueblo; *púber*, mayor de edad.

¿Por qué digo que el Compliance interactivo es esencialmente republicano? Porque parte de la idea de que los ciudadanos son mayores de edad, no necesitan estar sujetos a interdicción, ni tampoco se les puede negar información. ¿Se acuerdan ustedes aquella famosa frase que es expresión pura del despotismo ilustrado de Carlos III? Cuando desde la Nueva España, lo que hoy es México, se le pide una serie de explicaciones para entender.

La respuesta del déspota Carlos III en el Siglo XVIII fue: “Le recuerdo al pueblo que nació para callar y obedecer y no para cuestionar las decisiones de gobierno cuyas razones me reservo a mi real pecho”.

¿Ustedes que están preguntando? Ustedes qué saben. Acuérdense que el Despotismo Ilustrado parte de eso, una élite inteligente y una inmensa mayoría de ignorantes que se llama pueblo.

La democracia interactiva es republicana porque no parte de una persona capitidisminuida, sujeta a la interdicción de un soberano, sino de qué somos, si me permiten, noosfera, una sociedad formada por ciudadanos, y la ciudadanía nos habla de mayoría de edad.

Las experiencias que se tienen en Estados Unidos, lo digo rápidamente, a partir sobre todo del Watergate de 1972 con Richard Nixon, fue la Comisión de Ética y de ahí han partido otras oficinas como la US Department of Justice Criminalistic Division, la Office of Government Ethics, que establecen estándares de cumplimiento en el Sector Público.

Pero hay dos aspectos típicos de la gobernanza y en esto hay que reconocer que Barack Obama fue pionero que es crear sitios web y aplicaciones del celular en el que se puede votar, se puede participar, se puede elegir, influir u opinar en algunas decisiones o al menos puede uno estar informado en tiempo real de las decisiones gubernamentales.

Barack Obama abrió este sitio web federal *Recovery Government* y las aplicaciones por la democracia, *apps For democracy*; esquema de gobernanza; *Memorandum on transparency and open government*, también de Obama.

Estos sistemas, insisto, significan que la sociedad está implicada en el control, la vigilancia y el cumplimiento regulatorio de las instancias gubernamentales.

En España también existen algunas experiencias como son la Oficina de Prevención y Lucha contra la Corrupción, los Programas de Compliance en el ayuntamiento de Madrid y la Oficina Antifraude de Cataluña.

Se los menciono porque si a alguien le interesa puede ir viendo, esta es una conferencia, no es una clase, yo no puedo ahondar demasiado ya en las fuentes, pero si ustedes gustan ahí pueden consultar.

Y, por último, sólo hay un inconveniente para que se implemente un sistema tan republicano como el Compliance de la democracia interactiva, que es declarar el Estado de excepción como dice el constitucionalista Carl Schmitt.

El Estado de excepción es cuando se suspenden los procesos normales de escrutinio porque según dice el antiguo aforismo latino, también romano, *necessitas non habet legem*, en estados de necesidad, en estados

de urgente seguridad nacional no se puede seguir la ley ordinaria, ni tampoco se puede, ni hay tiempo para el escrutinio público.

Esto es lo que yo llamo, y con eso concluyo, la razón de Estado, que es una expresión que surge en el Siglo XVII, entre los críticos del Príncipe de Maquiavelo desarrollan la idea de la razón de Estado.

¿Qué es la razón de Estado? Es la racionalidad de una máquina que una vez que ustedes la construyen, a pesar de que ustedes son los creadores, adquiere autonomía, adquiere vida propia como Frankenstein.

“Oye, pero sí yo lo construí”. Sí, pero ya es una máquina y la máquina se rige por unas leyes ajenas a la política, ajena a los sentimientos, ajena a criterios éticos, son criterios físicos de sumar, contar y restar. Y si a mí lo que me hace falta es restar sistemas de control, sumar sistemas de control directo, entonces es por razón de Estado que no doy cabida a los sistemas de democracia interactiva o a un sistema, insisto, tan republicano como el Compliance en el Sector Público.

No hay que quitar las manos del renglón, sobre todo, aquellas personas que defienden el republicanismo en su sentido más genuino. Somos mayores de edad y todos tenemos derecho al escrutinio de las cuentas públicas, a la vigilancia de la gestión pública y de los gobiernos que nos encabezan.

Eso sería una visión general de las posibilidades enormes del Compliance en el Sector Público, siempre y cuando no se declaren ni el Estado de excepción, ni pretenda nadie alegar la razón de Estado, porque la razón de Estado es la de Carlos III: “Les recuerdo a los súbditos que nacieron para callar y obedecer y no para cuestionar las razones por las que tomo mis decisiones que me reservo a mi real pecho”. Muchas gracias.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias Salvador.

Sesión de preguntas, respuestas y comentarios

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Tengo aquí una pregunta muy técnica, nos pregunta la maestra Gricelda Sánchez Carranza “¿Qué metodología recomienda para formular el mapa de riesgos para efectos del Compliance?”.

Dr. Salvador Cárdenas Gutiérrez: La metodología que yo les recomiendo se suele llamar “Bucle regulatorio” o también es el sistema de *feedback*. En la bibliografía que hable sobre teoría de riesgos ahí pueden encontrar este tipo de metodología.

Se llama bucle regulatorio porque es una especie de *corso y ricorso*, es decir, para mantener siempre actualizada la regulación interna de cumplimiento se tiene que mantener una constante comunicación entre la empresa o la institución y las personas que trabajan en ella. Además, también con las instancias externas, que en Compliance se llaman los *stakeholders*, los grupos externos que afectan a mi actividad, también con ellos. Lo que quiero decir es que el fundamento del método regulatorio es la comunicación circulatoria, redundante y abierta entre la institución, la ciudadanía en el caso del Sector Público y los funcionarios que trabajan ahí.

Si no hay información no hay mejora regulatoria. La mejora regulatoria no se importa desde el cosmos, la mejora regulatoria parte de la experiencia de cada institución. Por eso no hay un sistema de Compliance aplicable siempre a todos los casos de manera indistinta. Si hay fórmulas de cumplimiento, hay que aplicarlas a cada empresa y para eso se necesita un proceso regulatorio interno basado en la experiencia comunicada, actual, de la propia institución.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias Salvador. En virtud de que no tengo más preguntas.

Dr. Salvador Cárdenas Gutiérrez: Perdón, ya que estoy aquí, acabamos de publicar un libro que se llama “Compliance organizacional” y ahí explico los métodos regulatorios en materia de Código de Conducta por si a alguien le interesa, lo publicó Ubijus.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Creo que las inquietudes que se expresan al final, quedan ahí en cuanto a preguntarnos qué tan lejos estamos como Sector Público en una idea de autorregulación, llegar a ese escenario, por lo tanto, creo que la conferencia fue muy provocadora y esperemos que en los paneles y en las próximas se desahoguen algunas de estas dudas.

Estamos en tiempo, y según el programa tenemos un receso para prepararnos para el primer panel del programa. Muchas gracias.



Conferencia Magistral “Una Visión Integral del Compliance en el Sector Público” impartida por el Dr. Salvador Cárdenas Gutiérrez, Catedrático de la Universidad de Navarra y del INAP.

3. PANEL AUTORREGULADOS: EXPERIENCIAS REALES DE COMPLIANCE EN EL SECTOR PÚBLICO

Dr. Enrique Bailleres Helguera

Titular de la Unidad de Ética Corporativa y Rendición de Cuentas de la Comisión Federal de Electricidad

Mtra. Laura Alicia Garduño Martínez

Gerente de Cumplimiento Legal y Transparencia de Petróleos Mexicanos

Dr. Alejandro Canales Cruz

Director General de Gestión de Servicios, Ciberseguridad y Desarrollo Tecnológico de la SSPC

Moderador: **Dr. Rafael Martínez Puón**, Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental, INAP

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Para continuar con el programa de este Congreso, yo había dicho en mi intervención en el acto de inauguración que identificamos a distintos públicos relacionados con el Compliance, hablaba yo de órganos que son principalmente de carácter regulador. No suficiente con eso, hablamos de órganos que funcionan ya como autorregulados, los que han decidido dar ese paso al que aludía el doctor Salvador Cárdenas.

Están las instancias también de la sociedad civil que deciden en su momento monitorear, observar lo que acontece en todo tipo de sectores, pero concretamente en el Sector Público.

Además, se encuentran también los órganos que están más abocados a la vigilancia, al control, a la justicia y ahí caben los órganos internos de control.

Por último, mencionaba a los órganos técnicos, vamos a tener un panel más adelante al respecto, que estará centrado en lo que comúnmente le llamo los fierros, tratar de implementar programas, sistemas, incluso normalización, y que a su vez también fungen como certificadores.

En el caso concreto, vamos a tener un panel de dependencias, entidades y empresas productivas del Estado que han decidido dar este paso de contar con un sistema de Compliance. Nos gustaría que esto fuese una especie de conversatorio en el que nos platicaran los avances que se han dado.

Yo sigo pensando, salvo que algún experto en el público me corrija, que el Compliance es una especie de concepto paraguas que agrupa o que va incorporando una serie de elementos. El grado de madurez se va midiendo en función de cuántos elementos podemos integrar de la mejor forma, y sobre esa base se va determinando hasta dónde se puede llegar a decir que tenemos un sistema como tal. De eso es lo que nos gustaría que nos hablaran nuestros ponentes.

Voy a darle la palabra en primer lugar al doctor Enrique Bailleres Helguera. Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la FES Acatlán. Cuenta con una especialización en Finanzas Públicas. Es Maestro en Ciencias Políticas y Doctor en Ciencias Sociales con orientación en Ciencia Política. Actualmente es el titular de la Unidad de Ética Corporativa y Rendición de Cuentas de la Comisión Federal de Electricidad. Adelante Enrique por favor.

Dr. Enrique Bailleres Helguera: Muchas gracias estimado doctor Rafael Martínez Puón. Agradezco al INAP esta invitación que nos hace a participar en este primer gran congreso de Compliance, además de los colegas que nos acompañan aquí en la mesa y a todos ustedes.

En realidad, mi intervención se va a centrar en la experiencia que hemos obtenido en la CFE, estamos en la Unidad de Ética Corporativa y Rendición de Cuentas, a cargo de toda esta parte preventiva que se ha estado exponiendo ya desde la Conferencia Magistral del doctor Cárdenas que nos antecedió.

Si bien les voy a narrar las experiencias y cómo vamos, un hasta aquí, en esta materia. Sí es responsabilidad de su servidor también lo que voy a decir en cuanto a programas, sistemas y a lo mejor, es responsabilidad personal distinta un poco de la institucional de CFE.

Lo vemos nosotros como un gran sistema que ya expuso el doctor Cárdenas, el Compliance, realmente es un sistema de sistemas donde abarca, por ejemplo, en nuestro caso en CFE vemos que han sido políticas públicas y políticas gubernamentales incrementalistas. Se ha ido incrementando, sumando todo un sistema de Compliance, todo un entramado jurídico institucional, normativo, ético, estructural que abona a favor de la integridad y la ética pública, mediante un conjunto de articulaciones de estos programas, sistemas, etcétera.

Por ejemplo, podríamos detallar que tenemos en la Unidad de Ética, esto también ya lo expuso el doctor Cárdenas, tenemos el Código de Ética y el Código de Conducta que fueron aprobados por nuestros máximos órganos, por ejemplo, la CECIP, nuestra Comisión de Ética Corporativa e Integridad Pública.

Ese es el máximo organismo de regulación y de contención de prevención que tenemos en materia de infraestructura ética para garantizar la no vulneración a los valores consagrados en el Código de Conducta, y a los principios de actuación del Código de Ética.

Ahí difiriendo un poco con mi antecesor el doctor Cárdenas que dice que el Código de Ética es más importante el de conducta porque marca directrices ya concretas, específicas. En nuestro caso son comportamientos clave como respetar a los demás compañeros de trabajo, tener disciplina, diligencia, responsabilidad, etcétera.

Pero es importantísimo también el Código de Ética en cuanto que nos marca cinco grandes principios de actuación, algunos de los cuales están consagrados constitucionalmente en el artículo 134, por ejemplo, la transparencia, la eficiencia, la honestidad.

Son importantes las palabras: Honestidad, por ejemplo, o sea, hacer lo correcto, cumplir con el deber ser ético normativo y cumplir con todos los ordenamientos legales. Se han ido sumando en la CFE, decía yo, como políticas incrementales donde tenemos una Coordinación de Control Interno. Me refiero a que en 2013 hubo una gran reforma estructural, que ustedes recordarán, se denominó de apertura del Sector Energético y tocó al Sistema Eléctrico Nacional.

La CFE se fragmentó en seis grandes EPS, Empresas Productivas Subsidiarias, en Empresas Filiales. ¿Y qué se obtuvo con eso? Una alta fragmentación en la actuación de la CFE, es un monstruo, es un gigante donde somos casi cien mil compañeros trabajadores desde los linieros que ponen la luz, se suben a los postes de luz en todo el país. Como dice nuestro Director General, el licenciado Manuel Bartlett Díaz, donde hay un foco ahí está la CFE.

Realmente y en términos de pandemia y postpandemia es importantísima la electricidad, o sea, no es comercial, pero si nos falta un día la electricidad en las casas, colapsa la casa porque ya no es como antaño que nada más era un foco y prendes una vela.

Ahorita todo funciona con electricidad desde sistemas de Internet y están los niños en la casa tomando sus clases a distancia, hasta todos los aparatos electrónicos, si no sirven se echan a perder los alimentos, no hay conexiones, no hay telecomunicaciones, no hay nada.

Esa reforma estructural de 2013 vino a dar esta fragmentación, una dispersión, pero nuestra CECIP, nuestra Comisión de Ética Corporativa e Integridad Pública, tiene un representante en cada una de ellas, avalan siempre cualquier medida disciplinaria o de apego a nuestros valores y a nuestros principios de actuación.

Ahora con la nueva reforma energética que se está proponiendo –y parece que en enero va a ser el debate parlamentario– para reunificar a la CFE como estaba antes, de otra manera, pero va a terminar esa fragmentación, se pretende una unicidad, una mayor racionalidad, cooperación y coordinación entre las áreas para que, por ejemplo, nuestra Dirección Corporativa de Administración que preside el maestro Rubén Cuevas Plancarte y donde está asentada esta Unidad de Ética, se está buscando que se reconsolide, se reconcentren otra vez las facultades, atribuciones, personal, estructuras, para dar una mayor racionalidad.

E incluso en la Coordinación de Recursos Humanos donde está el doctor Arturo Ancona también, es nuestro jefe directo, imagínense cien mil trabajadores dispersos desde Mérida a Ensenada. Son los grandes retos.

¿Cuáles son algunos de los retos y de las acciones ya logradas? En Compliance ya no voy a abundar porque además es conversatorio, ya nada más voy a decir, que del Código de Ética y de Conducta nos hacen una valoración al apego de los mismos justamente en la Secretaría de la Función Pública.

Y déjenme decirles que ayer nos llegó esa valoración del apego a todos estos principios de actuación en CFE, resulta que fue más alto que el promedio de la Administración Pública Federal.

Si me permiten nada más decir: Los principios que evalúa la Secretaría de la Función Pública a partir de la Unidad de Ética y Prevención de Interés, son: legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, economía, disciplina, profesionalismo, objetividad, transparencia, rendición de cuentas. Y déjenme decirles: eficacia, integridad y equidad.

En Transparencia y Rendición de Cuentas hago mención porque en todas obtuvimos mayor calificación que el promedio ponderado de la Administración Pública Federal que obtuvo 8.78, CFE obtuvo 9.12, incluso por encima del promedio del Sector Energético.

¿Qué quiere decir esto? Si nosotros sumamos también los valores: Interés público, respeto, derechos humanos, igualdad y no discriminación, equidad de género, entorno cultural, cooperación y liderazgo, donde también obtuvimos en todos arriba del 9, salvo alguna excepción. Esto quiere decir algo, significa ya tres años de esta Administración donde la CFE viene repitiendo estos números.

No es por estar compitiendo con los demás compañeros de la Administración Pública, pero al menos es un dato de percepción de apego a estos valores y principios. Por primera vez se evalúa, lo que dice el doctor Cárdenas, el Código de Conducta.

¿Conozco el Código de Conducta? Nosotros obtuvimos 9.19, la Administración Pública Federal 8.9.

¿Es claro y sencillo de entender? Nosotros 9.5, todo el Sector Público 8.9.

¿Me permite saber cómo debo actuar? La Administración Pública Federal 9.0, nosotros 9.6

Son algunos de los valores que podemos evaluar. Ahora cuál es el sistema, si bien yo considero en lo personal que no está todavía cuajado, según lo que entendemos y lo que nos han expuesto del Compliance como un gran sistema, si tenemos en este gran monstruo, dicho con todo respeto, a la CFE, igual que otras instituciones, otras empresas como Pemex, ahora es empresa productiva del Estado, la reforma energética plantea que sea un organismo del Estado, ahí cambiarían varias coordenadas.

¿Con qué acabo yo en esta primera parte, para no alargarme mucho? El sistema que estamos viendo abarca la CECIP, que tenemos que velar por el respeto a los Códigos de Ética y de Conducta. Les quiero decir esto, en el Código de Conducta viene un apartado, el Capítulo II: Tolerancia cero a la corrupción. Ese es un documento que fue hecho en talleres, fue elaborado por consenso, fue aprobado por la Comisión, por la CECIP, fue aprobado por el Consejo de Administración y está en nuestro Código de Conducta.

Quiero aquí anunciar que estamos en proceso de aprobación por la CECIP para de ahí emitir un Decálogo Anticorrupción, justamente es la Semana de la Anticorrupción. El día 9 tendremos, están invitados vía virtual, nuestro propio Foro Anticorrupción donde vamos a dar conocer ese Decálogo, que yendo con mi antecesor, hay que comprometernos y publicar, aunque ya esté de otra manera, somos cien mil trabajadores.

Hay que difundir, es muy importante, las labores de capacitación, difusión, de toda esta ética y toda esta infraestructura, ética que nosotros le denominamos de acuerdo con la OCDE. Esa sería, Rafael, una primera intervención.

Rafael Martínez Puón, Moderador: Yo no voy a dejar de hacer una pregunta para los tres ponentes ya en una segunda intervención, en cuanto a qué es lo que más haría falta en esta tendencia y en esta lógica de poder contar con un sistema mucho más integral que incorpore más cosas.

Sin embargo, no quiero dejar de mencionar lo siguiente. En el asunto Compliance parece ser que se conjugan dos elementos no menores, aunque el acento ha estado más en el primero que voy a describir, lo que es estrictamente el cumplimiento, que es el campo en el que, por lo visto, se sienten más cómodos los abogados.

Pero está otro que es hoy día complementario y tiene que ver con un tema de cultura de valores, de integridad, que es el que, me parece, está caminando la Comisión Federal de Electricidad, de modo que no son elementos a excluir, todo lo contrario, hay que buscar cuál es el escenario más adecuado.

La buena noticia es que tenemos una norma que es la 37301, Edición 2021, que todo parece indicar que integra a ambos segmentos por lo que este asunto, sí se darán cuenta, da para mucho más, como buenos servidores públicos regulados en esta idea weberiana de que no se puede hacer nada más allá de lo que le da la norma, parece que eso lo tenemos muy bien identificado.

Pero falta la otra parte a lo que nos invitaba Salvador Cárdenas de decir: bueno, cómo hacemos cosas sin que sea una especie de obligación, sino que la voluntad de las personas esté de por medio para realizarlas.

Creo que es parte de lo que nos interesa dar a conocer, en cuanto a las tendencias, en un congreso de esta naturaleza y, sobre todo, pensado nuevamente para el Sector Público.

Vamos a continuar con nuestra segunda ponente, la maestra Laura Alicia Garduño Martínez. Licenciada en Derecho por la Universidad de las Américas y Máster en Derechos Humanos y Democracia por la Universidad de Alcalá, maestra en Derechos Humanos y Estado de Derecho, por el Centro Panamericano de Estudios Superiores.

Fue Visitadora Adjunta en la Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México y actualmente es Gerente de Cumplimiento Legal y Transparencia de otra empresa productiva del Estado, que es Petróleos Mexicanos. Adelante Laura por favor.

Mtra. Laura Alicia Garduño Martínez: Muchas gracias. Muy buenos días a todos los que nos acompañan. Gracias al doctor por esta invitación, por permitirnos exponer qué está haciendo Pemex, cuál es la experiencia de Pemex. Honrada de estar acompañada de ustedes.

Traigo una presentación para hacer un poquito más esquemática nuestra experiencia. Lo voy a tratar de hacer lo más rápido posible. El Programa de Cumplimiento, Compliance, en Pemex lleva por nombre: “Pemex Cumple”.

Como sabemos México está rankeado en el mundo como uno de los países con mayor percepción en el tema de corrupción en el gobierno y también en todos los sectores públicos y privados. Es por ello que nuestro programa que ahora les voy a presentar tiene un enfoque principal en el tema de anticorrupción.

¿Por qué aplicar un Programa de Compliance? Hay un tema, primero, Petróleos Mexicanos es un emisor de deuda en la Bolsa de Nueva York, tiene que tener un sistema de control interno y con esto que señalaba el ponente durante la mañana, es un eximente de responsabilidad penal, por ejemplo, es tomado en cuenta en la

normatividad internacional, en el T-MEC, también en el Sistema Nacional Anticorrupción. Todo este andamiaje normativo empuja a estos sectores ya como empresa productiva subsidiaria a contar con un Programa de Cumplimiento.

Lo que están viendo en la pantalla son los ordenamientos internacionales y nacionales con los cuales nuestro programa se encuentra alineado. Nosotros nos hemos alineado conforme al Sistema Nacional Anticorrupción, conforme a la Política de Austeridad Republicana, conforme a las reglas que ha emitido la propia Función Pública. Toda nuestra normatividad y los pasos que hemos seguido para ir abonando a este programa de cumplimiento.

Lo que están viendo en la pantalla son algunas de las multas, y es importante mencionarlo, a los emisores de deuda como es Petróleos Mexicanos que están regulados también por autoridades extranjeras. Pemex tiene relaciones comerciales casi en todo el mundo y Estados Unidos no es la excepción, el Departamento de Justicia ha aplicado a través de esta norma de la FCPA estas multas que podemos ver a diversas empresas por incumplimientos en temas de corrupción, de ética e integridad, son multas millonarias.

Aquí yo integro en esta lámina los escándalos en los que se ha visto envuelto Petróleos Mexicanos, de todos conocidos. Tenemos el tema de Odebrecht, el tema de Agronitrogenados, Fertinal y últimamente tuvimos este tema de Vitol, donde el Departamento de Justicia sanciona a Vitol por ser una empresa corruptora y señala un esquema con Brasil, pero también parafrasea, le llama subsidiaria, pero Estados Unidos no identifica muy bien esta diferencia entre filial y subsidiaria, una subsidiaria de Pemex envuelta en este esquema.

Evidentemente hay un tema de daño reputacional a Petróleos Mexicanos hoy en día, que se intenta revertir a través, primero, de acciones muy concretas para pasar de la letra a la aplicación, como bien exponía nuestro ponente durante la mañana, lo difícil de estos programas es pasar de la letra y que realmente, por ejemplo, en este caso los trabajadores aprehendan, con “h”, todas esas políticas de la empresa y se conduzcan con integridad.

El Programa de Cumplimiento en Pemex ha tenido diversas transformaciones, tenemos la primera en el 2016. Hay un segundo esbozo en el 2017 que impulsa un andamiaje básico jurídico. En el 2019 ya tenemos un Programa de Cumplimiento al cual llamamos “Pemex Cuple”, que tiene en esta pirámide a todos estos integrantes, la normatividad que es básica, un Programa de Cumplimiento legal, la debida diligencia que nos permite conocer a nuestros terceros con quiénes nos estamos relacionando.

La capacitación es vital en un Programa de Cumplimiento, pero con ese impulso de que el trabajador, de que el colaborador, del que participa en la empresa lo haga suyo en determinado momento.

Una línea ética, un Comité de Ética que es nuestro máximo órgano en Ética e Integridad, que informa al Consejo de Administración.

La Difusión también es un complemento de la Capacitación y el *tone at the top*, lo conocido como este posicionamiento de la Alta Directiva, que hay un compromiso con este Programa de Cumplimiento.

El “Pemex Cuple” como cualquier programa de Compliance, busca mitigar los riesgos, es desde una visión preventiva el fortalecer el comportamiento ético del personal, disminuir la probabilidad de ocurrencia

de alguna situación contraria a los Códigos de Ética y Conducta, sancionar los actos de corrupción, medir los riesgos, administrar los riesgos legales y de corrupción, y promover como principio básico la transparencia y la rendición de cuentas.

Los invito a conocer la página de Petróleos Mexicanos, tiene un Portal de Ética y Transparencia público para todos. En éste pueden encontrar nuestro Programa de Cumplimiento, nuestra política de anticorrupción, de debida diligencia, toda la visión de los acuerdos que emite el Comité de Ética, hay gráficas de numerología, de temas de acoso laboral, acoso sexual, sancionados, etcétera.

Es público, va de la mano del tema de Transparencia. Ahí tenemos incluso publicados a todos los terceros que hoy en día tienen viabilidad comercial con Pemex, derivada de esta aplicación de la debida diligencia.

Alguna de la normatividad que nosotros tenemos es un Código de Ética, el Código de Conducta, una política anticorrupción, una política de debida diligencia, una política de regalos e invitaciones, cero regalos e invitaciones a Pemex y a los trabajadores. Reglas de operación que nos ayudan a nosotros a administrar estos riesgos.

Lo que están viendo en la pantalla, así está conformado principalmente nuestro Programa de Cumplimiento. Como pueden ver cada eje está relacionado uno con el otro. Ética e Integridad, Transparencia, Anticorrupción y Cumplimiento son nuestros cuatro principales ejes.

También hay un tema de sustentabilidad, pero como empresa. Muy acertado el ponente de la mañana, porque finalmente cada empresa tiene que tropicalizar. Petróleos Mexicanos tiene toda la cadena de valor y

tiene sus programas de sustentabilidad, pero es difícil, vamos a decir, llevar uno con el otro.

Nuestro primer eje de Ética e Integridad. Este programa tiene estrategias, líneas de acción e indicadores que se pueden visualizar en esa página. ¿Por qué? porque nosotros vamos midiendo el grado de avance de todo este programa.

Ética e Integridad, todo lo que es la capacitación, como ya dijimos, la normatividad, la línea ética.

En Anticorrupción me gustaría hacer mención de que hoy en día Pemex revisa a todos sus terceros, todos sus terceros tienen debida diligencia y todos sus terceros tienen una visión de viabilidad, si no son viables no pueden tener relaciones comerciales con nosotros, y eso se mide como efecto de los riesgos.

La parte de Cumplimiento, que es todo este cumplimiento normativo. La dificultad de Pemex, sin duda, es que tenemos en todo el mundo operaciones, por tanto tenemos que cumplir con la norma en España, como tenemos que cumplir con la norma en Alemania. Eso es lo que hace difícil dar el seguimiento para el tema de Cumplimiento, normativo, legal, etcétera.

Transparencia, no concebimos este enfoque que tenemos, principalmente anticorrupción, sin tener la Transparencia y la Rendición de Cuentas. Últimamente hemos sido beneficiados por parte del INAI con premios de Transparencia Proactiva, con dieces en todos los portales de Transparencia. Esto muestra un poquito el compromiso de Petróleos Mexicanos con su Programa de Cumplimiento.

Es un esbozo general. ¿Dónde estamos? ¿Qué estamos haciendo? Para que podamos darlo a conocer a ustedes. Gracias.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias Laura Alicia. Nada más una pregunta breve. ¿Esto todavía no adquiere nivel de tener una norma, cierto? Es un programa en general o ¿ya escalaron a una norma ISO como tal?

Mtra. Laura Alicia Garduño Martínez: Tenemos un programa general de cumplimiento. Tener una ISO es complicado, vamos hacia allá, estamos siguiendo estos pasos, pero es un poquito dinámico el programa, vamos eliminando cosas que vamos superando, pero con la intención de llegar a esa certificación ISO que sería lo mejor para Pemex.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias Laura Alicia. Vamos con nuestro siguiente ponente, el doctor Alejandro Canales Cruz, me da mucho gusto conocerlo personalmente, nos habíamos visto en zoom y por videoconferencia. Hoy se da la oportunidad de que esté con nosotros y también invitarlo, perdón por el comercial, lo vamos a fichar, como se dice en el fútbol, para nuestra Maestría y Doctorado en Inteligencia para la Seguridad Nacional, porque creo que va a ser de gran utilidad su participación.

El doctor Canales Cruz es doctor en Ciencias de la Comunicación, con Mención Honorífica, por el Centro de Alta Tecnología de Educación a Distancia, de la UNAM. Fue miembro del Sistema Nacional de Investigadores de 2011 a 2013.

Es miembro de la Red Temática de Tecnologías de la Información y Comunicación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, el CONACYT, así como de la Red de Investigación e Innovación en Sistemas de Ambientes Educativos del Espacio Común de Educación Superior a Distancia.

Actualmente es el Director General de Gestión de Servicios, Ciberseguridad y Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Seguridad Pública y Protección Ciudadana. Adelante por favor Alejandro.

Dr. Alejandro Canales Cruz: Doctor muchísimas gracias. Muchas gracias al INAP por la invitación, gracias a mis colegas que me antecedieron por compartir este panel. Sin duda, me parece que el tema de Compliance es muy importante.

Voy a retomar un poco las palabras con cuales se abrió este foro, particularmente de mi colega y amigo el doctor José Manuel Basteller. Yo creo que el tema del Compliance, sin duda, tiene que ver con cuestiones técnicas, no me queda duda, de muchos de los que estamos aquí es parte de nuestro día a día. Pero él mencionó una palabra clave y mencionaba que también había que tener corazón. Y eso tiene que ver con Secretaría de Seguridad. Ahora voy a tratar de explicarles un poco la visión de cómo implementamos Compliance dentro de la Secretaría de Seguridad Pública y Protección Ciudadana y, particularmente, en esta Dirección General que tengo el honor de presidir.

Básicamente lo que yo manejo es una gran cantidad de información y voy a darles algunos datos. Sin duda, han escuchado hablar acerca de lo que es Plataforma México. Plataforma México es una base de datos que integra una gran cantidad de información. Estamos hablando aproximadamente de 218 mil millones de registros que se traducen aproximadamente en nueve registros nacionales.

¿Qué es un registro nacional? Por ejemplo, el Registro Nacional de Personal de Seguridad Pública, donde vienen todos los datos del personal que trabaja a nivel municipal, federal, Guardia Nacional, nosotros como Secretaría.

Viene por ejemplo el REPUVE (Registro Público Vehicular), vienen datos biométricos. Todos los Registros de Información Penitenciaria, el Registro Nacional de Detenciones. Imagínense, son nueve.

Además, integra todo lo que tiene que ver con la información recabada por el Registro Nacional de Detenciones. Cuando se hace una detención se guarda toda la información del detenido. ¿Por qué se le detuvo?, etcétera.

¿Por qué es importante? porque toda esta información nos ayuda o ayuda a otras instancias a llevar a cabo su función. ¿Cómo qué? Desde cumplimentar órdenes de aprehensión, recuperar autos robados, capturas de integrantes de la delincuencia, evitar violación a los Derechos Humanos como la desaparición forzada. Evidentemente tiene que ver con capturas de diversas personas que se dedican a hacer cosas ilícitas que no vale la pena ahora mencionar.

En pocas palabras, es una cantidad de información impresionante. Parte de mis funciones es gestionar a todos los usuarios que llegan a entrar a Plataforma México, evidentemente detectar anomalías que puedan hacer estos usuarios. Estos usuarios prácticamente son de los tres órdenes de gobierno, y también me toca capacitarlos.

Cuando nosotros tenemos algún tipo de solicitud de información o se nos pide hacer algún tipo de procesamiento de información de todo esto, sin duda, requiere de una labor titánica.

Creo que en ese sentido y creo que vale la pena mencionarlo, sin duda, muchas de las normas, buenas prácticas internacionales ayudan a ello. Y es parte justamente de la construcción de ese Compliance.

Pero voy un poco más atrás. ¿Quiénes hacemos toda esa labor? Lo hacemos personas, me parece que aquí es algo muy importante mencionarlo. Sin duda, los estándares, las buenas prácticas son importantes, pero me parece mucho más importante centrarnos en el factor humano. Es muy delicada la información que nosotros manejamos.

Sin duda, si esa información de alguna forma se vertiera o se le diera acceso a quien no se debe, generaría un gran peligro. Se ha puesto de manifiesto, lamentablemente, porque sí ha sucedido por el mal uso que a veces se les da por parte de las corporaciones que tienen acceso a ella.

¿Pero qué es lo que tiene que ver con mi dirección general? Regresando al punto del personal. Me parece que es muy importante tomar en cuenta sus condiciones. ¿Cuáles son sus necesidades? Porque al fin y al cabo somos los que hacemos el día a día, particularmente, voy a retomar el tema de la mujer.

En Seguridad Pública el tema de la mujer, sin duda, es un tema que ha sido relegado, no son consideradas al mismo nivel que el hombre. Las compañeras, incluso que yo invité a trabajar cuando me incorporé a esta Secretaría, me llama mucho la atención el desempeño que pueden llegar a tener.

No es que sean malas, sino que me llama la atención al tratar de implementar una norma ¿por qué tarda tanto o por qué no se adopta de buena manera, aun cuando ya incluso han trabajado con ella y más en este nuevo contexto? Resulta que hay una serie de situaciones que vale la pena mencionar. Sin duda, el acoso laboral, el acoso sexual, el maltrato psicológico que muchas de las compañeras reciben, me queda claro que es un tema relevante y que se tiene que subsanar.

Yo no puedo construir un castillo sobre arena, yo no puedo crear un Compliance para esta dirección general, para esta Secretaría, si mi personal no está a gusto, si no está, en ese sentido, trabajando en las mejores condiciones.

Me parece que un tema relevante y que, sin duda, creo que parte del sello que yo le puedo dar a este Compliance, es que dentro del mismo se respete a la mujer. No a la violencia de género. Dentro de los tantos ingredientes que puede uno llevar me parece que ése es uno de los más importantes a tratar.

Es aquí justamente donde viene la parte del tema del corazón, porque creo que, sin duda, tenemos que tomar en cuenta ese factor humano, porque al fin y al cabo son quienes vamos a implementar todo este Compliance, y si no estamos bien, evidentemente, no podemos dar lo que tenemos que dar.

Lo mismo pasa con los hombres, porque también se puede llegar a dar cierta violencia alrededor, sólo que como vivimos en un mundo machista a lo mejor no se nota tanto. Me parece que al establecer las bases justamente de esas necesidades es cómo podemos empezar a construir algo importante.

Lo otro, hay condiciones en el país que, sin duda, son muy ingratas, hay situaciones que laceran a nuestra sociedad. Con el tema del COVID lo que vino a demostrar es que el crimen organizado está de verdad a un nivel muy permeado en nuestra sociedad.

Vimos que se incrementó la pornografía infantil, la venta de drogas, el tráfico de personas. Hay quienes decían: es que a lo mejor son delitos que ahora están creciendo. Lamentablemente les puedo decir que no, simplemente lo que pasó es que trasladaron sus operaciones a un ambiente tecnológico.

¿Y esto qué significa y eso qué tiene que ver con el corazón? Yo como les digo a mis colegas, al personal con el que yo laboro, si nosotros no somos sensibles a la sociedad de este tipo de delitos ¿entonces qué pueden esperar?

Nosotros no somos un área operativa, nosotros no vamos y agarramos delincuentes, pero sí podemos proporcionar información que es relevante para las diversas entidades, las diferentes instancias que sí tienen esa parte operativa.

Nos parece que en la medida en que podamos dar información de calidad y pronta, creo que podemos ayudar a que se haga justicia en este país. Lo que se necesita es que seamos sensibles a ello.

Cuando sucede algún homicidio, o sucede que lamentablemente está suscitándose algún tipo de estos delitos que acabo de mencionar, si es algo que no nos llega, creo que desde ahí ya estamos mal, porque entonces no podríamos llevar a cabo nuestra labor de la mejor manera. No hablo en ese sentido que nos pongamos, vaya, que nos pongamos melancólicos, es algo que nos tiene que motivar a poder hacer bien las cosas.

Hace rato mencionaba el doctor Rafael ¿Qué es el Compliance? Por un lado, sí me ha ayudado a organizar de mejor manera todos los procesos que nosotros tenemos al interior, sin duda. Pero, por otro lado, también me ha dado esa parte y, sobre todo, lo que tiene que ver con el factor de integridad, a tener personas sensibles, sensibles a lo que manejamos, pero también a la situación, a veces lamentable, que sucede con las compañeras y a evitar ese tipo de conductas. Me parece que son dos ingredientes que tienen que estar presentes, si no esto no funciona.

Una vez que tenemos estos dos ingredientes, me parece que entonces sí podemos pasar ya a otro tipo de situaciones. ¿Cómo qué? A identificar realmente el contexto y el alcance del Compliance. Sin duda, requerimos estándares internacionales, por ejemplo, en materia de lo que tiene que ver con la seguridad de información, el uso de tecnologías, sin duda, la parte de gobernanza. Eso es algo que tiene que estar presente. Los Códigos de Ética que ya se mencionaron y demás legislación que en materia de servidores públicos nos aplica.

Y al final ¿qué tenemos? Tenemos algo muy interesante, que son una serie de principios que nos pueden ayudar justamente a llevar a cabo nuestro día a día. Voy a mencionar algunos que son a los cuales hemos llegado.

Evidentemente el cumplimiento con la legalidad y de la normativa interna. Hay muchas personas que han trabajado en seguridad, me ha tocado, hay gente que lleva más de 20 años y aún no sabe o no conoce todas las leyes o regulaciones, o por lo menos las ha escuchado que nos aplican.

Creo que tampoco se las tienen que aprender de memoria, pero sí tenemos que estar conscientes que nosotros nos movemos en un marco normativo y por ser un área de seguridad, sí estamos obligados por lo menos a conocerlas y saber que nos aplican las leyes. Y que un mal actuar que tengamos sí puede tener y debe tener una responsabilidad, sí debe de haber algún tipo de sanción ya sea administrativa o de otra índole, dependiendo del caso.

Respeto a los compañeros, a la imagen y reputación de la Secretaría. Ahí viene justamente la parte de la igualdad. En ciertas condiciones me parece que todos somos iguales, en otras no, porque digo que los hombres y mujeres no nos podemos comparar,

físicamente somos distintos. Yo creo que todos necesitamos o debemos de tener un trato de acuerdo a nuestras características. En este sentido me parece que en esta parte, sin duda, ahí recogemos esas inquietudes.

La definición de políticas y procedimientos adecuados. Como lo mencioné, el manejo de una cantidad bestial de información requiere, sin duda, sí del uso de la tecnología, pero antes que nada yo creo que normas, políticas muy bien descritas, bien intencionadas para el uso y acceso a esa información.

Algo que también me parece muy importante es que tiene que haber una supervisión y mejora continua. Si nosotros de alguna forma no somos supervisados también. ¿Quién vigila al vigilante? Podemos caer en esa paradoja.

También necesitamos identificar medios humanos o recursos humanos acordes, así como también la parte financiera.

Denunciar, sin duda, estas posibles conductas ilícitas que se lleguen a encontrar.

Tener consecuencias del incumplimiento de la normatividad interna como lo mencioné.

Independencia y transparencia en las relaciones con terceros. Lo digo abiertamente, no sé si soy el único, pero cuando yo llegue a esta Dirección General había una gran cantidad de corrupción.

Escucharon hablar del “Proyecto Rafael”, escucharon hablar de otros proyectos de esa índole en donde se gastó una gran cantidad de dinero por un software que no lo valía tanto, y que lamentablemente se usó para el espionaje. Todo eso pasó por mi dirección general. A ese grado se los puedo poner.

Sin duda, me parece que el tema de Compliance nos ayuda. Pero aquí lo que les quiero dejar como mensaje para todos los que quieran implementar este tipo de sistemas, comencemos por la base y la base son las personas. Y las mujeres son y siempre han sido un pilar fundamental.

Les voy a decir algo, la verdad es que a veces no estoy muy de acuerdo cómo manejan las cosas, pero es la diferencia que tenemos y con eso no pasa nada. Pero una vez que una mujer se siente segura en un puesto, sin duda, de verdad los va a sorprender porque tienen una capacidad impresionante, además de que son personas que son más difíciles de corromper, y en el área de Seguridad eso es algo que se aprecia.

Me parece que estando bien nuestra gente, el personal que nosotros nos debemos, sin duda, es como podemos empezar a construir algo más allá. Muchísimas gracias.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias doctor Canales Cruz.

Sesión de preguntas, respuestas y comentarios

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Aquí tengo una pregunta en cuanto a capacitar al personal sobre temas anticorrupción y si es así, qué incluye esa capacitación. Es muy lógica en cuanto a decir en qué los tenemos que capacitar. “Yo he sido servidor público varias veces y nunca me han dado un curso vinculado con estos temas”. Si nos vamos a meter en esta tarea hay que capacitar a la gente. Me parece muy elemental, pero al final no lo es.

Mtra. Laura Alicia Garduño Martínez: Pareciera difícil para los que tienen un conocimiento del tema Compliance, entender que la mayoría de la gente no

conoce qué es un Programa de Compliance. Desde una introducción a un Programa de Compliance, desde el conocimiento de la política que, por ejemplo, en el caso de Pemex tiene una política anticorrupción, cuáles son las conductas indebidas.

Estamos hablando de la identificación, que el trabajador pueda identificar la conducta de un conflicto de interés; que pueda identificar la conducta de lo que significa soborno; que pueda identificar que existe una política de no regalos, invitaciones. Donde si le invita una empresa tiene que tener este pleno conocimiento de que él no podría asistir si es que Petróleos Mexicanos no asume ese pago.

La identificación de que existe una línea de ética y que puede acudir a ella, qué es soborno, qué es corrupción, qué es cohecho. Identificar conceptualmente todas estas conductas para que se pueda identificar cuando se está en riesgo de caer en alguna de ellas o que si está viendo en algún compañero o compañera cercano, alguna conducta irregular la pueda reportar. Sería más o menos mi visión.

Dr. Enrique Bailleres Helguera: Dicho muy rápido, también tenemos un amplio Programa de Capacitación, está de hecho la Gerencia de Capacitación. Tenemos un programa institucional de ética y de fomento a la cultura de la integridad pública que nos regula, vuelvo a decir, a la función pública.

En realidad, las metas planteadas por este Programa de Integridad y Ética, contemplan una meta de 30 por ciento anual de capacitación sobre la difusión de los valores, los principios, el tono ético, la creación de entornos éticos que damos a cada una de las áreas, no sólo cursos, sino talleres en la implementación donde estamos divididos en capacitación a la alta dirección, porque planteamos la idea de que para fomentar esta

integridad pública es necesario, en primer lugar, que la alta dirección y los que ejercen un liderazgo en toda la empresa estén convencidos, tengan la convicción, el compromiso y el apego a lo establecido en estos Códigos de Ética y de Conducta.

Están todos estos cursos, que no sólo da la Unidad de Ética, sino que se ha hecho un programa de formación de capacitadores, en cada una de las EPS se extienden todos estos cursos. Y rebasamos la meta del 30 por ciento anual, a un 40, un 50 por ciento.

Es importantísimo para el Compliance, para el fomento de la integridad pública este valor de la ejemplaridad. Cada uno de los jefes debe dar el ejemplo con su propia actuación, en este caso laboral, pero también afuera de la institución, dar el ejemplo.

Por ejemplo, el Programa Anticorrupción surge desde el inicio de esta Administración y ha sido muy enfático el Director General en cumplir las tres líneas de actuación de este programa.

Les decía yo, hay cursos de capacitación, no sólo de ética y de los temas correlacionados, sino también de control interno, porque es otra parte del sistema de Compliance.

También hay de auditoría interna y externa porque al auditor interno es otra persona, es otro cargo, donde se hace la detección de prácticas indebidas o corruptas. E igualmente está el abogado general, hay muchos cursos del abogado general en cumplimiento a las leyes, en cumplimiento a la legalidad. Esos serían mis comentarios.

Dr. Alejandro Canales Cruz: En adición nada más a lo que acaban de comentar, me parece que seguimos creo que prácticamente en lo mismo, lo único que puedo mencionar

es lo siguiente. Nosotros tenemos como un techo mínimo que todos tienen que cumplir a nivel, claro, introductorio en cuanto a conocimientos.

Lo que tiene que ver, efectivamente, con la parte de anticorrupción, prevención y lavado de activos; protección de datos personales; leyes que nos aplican a servidores públicos; continuidad del negocio y seguridad de información; violencia de género, y reglamento y manual de la organización. Y que dependiendo del puesto que uno tenga se especializa en una u otra, o en ese sentido se incrementa el nivel que tiene que tener de conocimiento de alguna de estas áreas.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias. Vamos a dar por concluido este panel que ha sido muy ilustrativo. Invitarlos, incluso, a uno que vamos a tener más tarde, que no es de autorregulados, sino de reguladores. Vamos a tener a alguien de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Comisión Nacional Bancaria de Valores, que también van a hacer notar ahí su presencia.

De hecho no es un tema menor el caso de Pemex, porque en el Sector Financiero es donde me parece que se ha afianzado más esto y se sigue avanzando en otros rubros.

Déjenme hacer un anuncio. Vamos a tener que hacer un cambio en el programa, uno de nuestros invitados estrellas, el doctor Manuel Ballester que estuvo en la inauguración, ya se puso un poco nervioso porque tiene que viajar a Madrid en la tarde, pero para variar creo que hay un bloqueo en el aeropuerto.

Vamos a tratar de salir del paso. El panel que tenemos tiene que ver con sociedad y ciudadanía, eso lo vamos a mover precisamente a la hora en donde le tocaba a Manuel, que es a las 2:00 hrs.

Le quiero dar las gracias y la bienvenida a dos consejeros de Integridad y de Cumplimiento Normativo, que son la licenciada Katia y David que nos acompañan. También agradezco la presencia de profesores del INAP, Carlos Cárdenas y Alejandro Oropeza, que han estado muy atentos.

Hemos estado recibiendo muchos comentarios, que no preguntas, a nivel de TV INAP, vamos a hacer una recopilación de todo ello, porque en la relatoría, al final del congreso, haremos mención de ellos.

Hay una pregunta más que dice: “¿Desde su Dirección, cómo miden la corrupción?”.

Dr. Alejandro Canales Cruz: En mi caso ¿cómo la medimos? Con el acceso a la información. Nosotros tenemos bitácoras en la cual sabemos quién entra, quién ingresa y qué hace con las bases de datos.

Tenemos ya sistemas, afortunadamente, que nos ayudan a identificar patrones. Tenemos aproximadamente en Plataforma México cerca de 23 millones de usuarios. Cuando empezamos a detectar justamente que hay consultas raras, es como nosotros podemos empezar a detectar que alguien está haciendo mal uso de la información. A lo mejor es muy técnico el asunto. Pero esto es desde esta perspectiva.

Mtra. Alicia Garduño Martínez: En Petróleos Mexicanos tenemos diferentes medidores como les comenté, tenemos indicadores en el programa, pero también tenemos encuestas externas e internas; las externas se lanzan a nuestros proveedores, nuestros clientes, nuestros socios también, para ver cuál es el índice de percepción.

También al interior tenemos una encuesta interna anual y así vamos teniendo ciertos indicadores de las

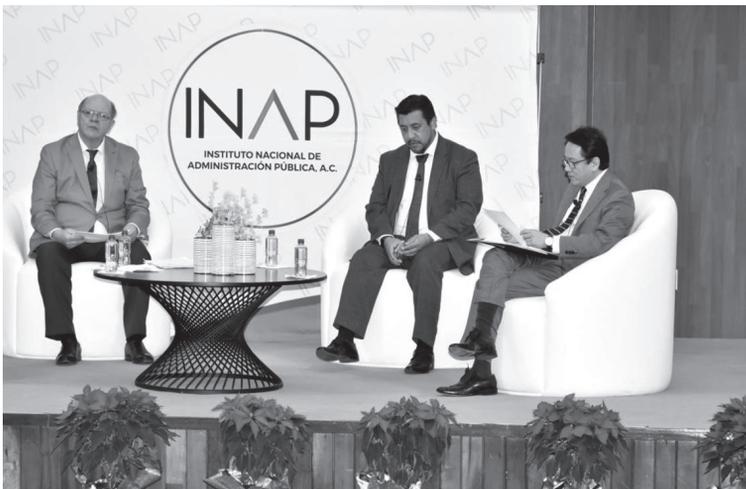
necesidades del personal respecto a sus inquietudes. Es como vamos haciendo dinámico el programa ante lo que vamos midiendo.

Dr. Enrique Bailleres Helguera: Quisiera comentar que en la CFE tenemos algo muy semejante, la Encuesta Anual Ciclo, que mide el clima organizacional, son como 80 reactivos, incluyendo todos los de ética y prevención de conflicto de intereses. Es muy interesante ver, ahí se detecta muy bien cómo se siente todo el personal y cómo está en relación con este clima organizacional. Entre otras mediciones, esa es muy de destacar.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias. Damos por concluido este panel. Un fuerte aplauso para nuestros ponentes.



Mtra. Laura Alicia Garduño Martínez, Dr. Enrique Bailleres Helguera, Dr. Alejandro Canales Cruz, y Dr. Rafael Martínez Puón, en “Panel autorregulados: experiencias reales de Compliance en el sector público”.



Dr. Enrique Bailleres Helguera, Dr. Alejandro Canales Cruz, y Dr. Rafael Martínez Puón, en “Panel autorregulados: experiencias reales de Compliance en el sector público”.

4. CONFERENCIA MAGISTRAL

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO, ASPECTOS PRÁCTICOS

Dr. Manuel Ballester Fernández

CEO en Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo

Comentarios: **Dr. José Luis Hernández**, Director de White BX Project

Dr. José Luis Hernández: Buenos días a todas y a todos, gracias por estar aquí en el INAP. Felicidades al INAP también por tener este tipo de eventos. Es, creo yo, la primera institución que trae el tema de Compliance para los servidores públicos. ¡Enhorabuena!

Haré una presentación muy breve del ponente. También generaré una dinámica de preguntas y respuestas, de tal forma que aprovechemos la expertise de Manuel y su presencia aquí en México.

Brevemente quiero decirles tres características del currículum de Manuel. Primero que es un experto nato en el tema, con más de 30 años en esto del Compliance. Y en segundo lugar que es uno de los académicos españoles más reconocidos. Es Decano de la Universidad Internacional de la Rioja; Catedrático de Gobierno Corporativo en la Universidad Deusto, España. Su experiencia profesional lo ha llevado a asesorar empresas mexicanas y extranjeras en prácticamente todo el mundo.

El tema que nos va a dar Manuel el día de hoy es: “Los Principios Básicos del Cumplimiento” y cómo se verifican estos principios básicos en la práctica.

Para ponerlos en contexto también el tema de Compliance a nivel internacional, se basa en dos

modelos: el modelo americano del Departamento de Justicia que es el más robusto a nivel internacional, o el modelo del Reino Unido. Estos dos modelos son los que utilizan las empresas a nivel internacional y son los que nos dan la pauta para saber si, efectivamente, estamos haciendo acciones de cumplimiento o es algo de simulación de cumplimiento.

Cedo la palabra a nuestro ponente. Enhorabuena Manuel por estar aquí, muchas gracias. Y no te preocupes, sí vas a llegar al aeropuerto.

Dr. Manuel Ballester Fernández: Muchas gracias. Muy buenos días, gracias por la presentación. Tienen ustedes de verdad todos mis respetos por el cambio que he solicitado para poder llegar a tiempo al aeropuerto y es muy de agradecer este cambio. Lo reconozco públicamente, sobre todo al doctor Rafael por toda su consideración y apoyo.

Básicamente vamos a ver dos partes, una es la propia parte de qué es el cumplimiento ¿De dónde viene? ¿Cómo opera? Y luego una de las últimas preguntas era clave, en lo que el panel anterior se basaba. ¿Cómo compruebo que tú estás teniendo o no estás teniendo un Programa de Cumplimiento de cartón?, como decimos en España, sí, que tienes documentos.

Porque hay una parte curiosa en los sistemas legislativos, esto está recogido en las legislaciones, incluso en la mexicana, sobre el tema de Derecho Penal, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas, y es una parte que dice que si ustedes, por ejemplo, alguno de los miembros del Consejo de Administración puede hacer algún acto ilícito de cualquier tipo, y si se demuestra que tiene un Programa de Cumplimiento tendrá una reducción en las sanciones.

Bajo mi punto de vista o en sistemas ya muy maduros, esa es una perversión porque lo que haces es fomentar la corrupción. “Oye, delinque, ten un programa de cartón, que si pasa algo te lo vamos a perdonar”. La verdad es que un poco paradójico ¿no creen ustedes? Precisamente estamos aquí en un espacio de reflexión para pensar y meditar sobre estas cuestiones.

¿Qué es el Compliance? El cumplimiento, el término Compliance es un término de origen anglosajón. Pero aquí hay dos aspectos que también muchas veces nos quedamos solamente con la letra. Literalmente significa cumplimiento, pero también significa conformidad. Y de esto nos olvidamos.

La conformidad es que sea conforme a no solamente a la legislación, como les comentaba al principio, sino también con esos principios y esos principios son mucho más elevados.

El cumplimiento normativo abarca todos los tipos, ya lo sabemos, de leyes, reglamentos, ética, normativa interna de la empresa CIO o de las organizaciones en ámbitos como el penal, civil, laboral, administrativo, fiscal, etcétera.

Esta norma, que es la ISO 37301, que es una norma que se ha publicado este mismo año, llevábamos ya muchos años y solamente tenemos alguna norma relativa a los temas de soborno. Pero, claro, si solamente protegemos el soborno y no tenemos unos sistemas de vigilancia, por ejemplo, para el tema de prevención de lavado de dinero, financiación al terrorismo y actos ilícitos.

Yo voy a proteger un gallinero, pero solamente lo voy a proteger en la puerta principal y resulta que tengo un montón de puertas secundarias donde las zorras y las alimañas hacen lo que pueden.

No estamos suficientemente protegidos, tenemos que protegernos de una manera holística y de una manera integral. Pero para protegernos de esta manera holística e integral es mucho más importante generar esa conciencia.

En el panel anterior estaban haciendo preguntas, una de las últimas: ¿Cómo actuamos sobre la conciencia? Hubo alguien que comentó un tema también muy importante: es que las cosas se predicán con el ejemplo, no es una cuestión de vamos a ser buenos *boy scouts*, todo bueno, no. Una cuestión de verdad, sería. Esta norma define el cumplimiento como el resultado de que una organización cumpla con sus obligaciones, y sus obligaciones no solamente son el cumplir con la ley. Aquí tenemos que cumplir con muchas más cosas.

Les voy a poner un ejemplo. Muchos de ustedes, supongo que serán padres y con sus hijos ¿Qué hacen? ¿Les hacen solamente cumplir con la ley que no rompan a balonazos el cristal del vecino? No. ¿Qué más hacen ustedes? Les enseñan el comportamiento ético, los principios, los valores, les enseñan algo fundamental, cómo deben de comportarse tanto en la familia, como se deben de comportar fuera. Aquí tenemos el ejemplo. ¿Por qué en las empresas o en las organizaciones somos tan pírricos y hacemos las cosas más básicas? Vamos al siguiente concepto que es la definición. ¿Qué es un Programa de Cumplimiento? El Programa de Cumplimiento, como dicen los manuales: “Es un conjunto de políticas, protocolos, procedimientos”. ¿Encaminados a qué? a hacer al Cumplimiento parte de la cultura de la organización y de todos sus empleados.

Como ven esta definición nada más se queda corta, porque ustedes también se relacionan con terceros. ¿No es cierto? También tienen a sus proveedores, a sus clientes. La finalidad de los Programas de Cumplimiento es el establecer una verdadera cultura de cumplimiento

respecto a las leyes y un total, fijense aquí además se añade un verbo muy importante, respeto a la legalidad y al derecho de los demás.

Por lo tanto, los sistemas de gobierno corporativo, Corporate y Compliance, deben de implementarse o complementarse con la implementación de códigos de ética, códigos de conducta e ir mucho más allá. Como estaba hablando hace un momento Alejandro Canales sobre la no discriminación, la participación de equidad de género, la competencia económica. Y montones de muchas más cosas, que nos quedamos solamente en el Compliance para que los miembros del Consejo de Administración no les pase nada, o que no tengamos problemas laborales o no tengamos problemas fiscales.

Estamos haciendo Prepalitos I, no sirve eso, sirve para muy poquito, tenemos que ser más ambiciosos. Tenemos que utilizar códigos de ética, códigos de buenas prácticas y también algo muy importante, nuestro hermano mayor es el Gobierno Corporativo.

¿Cuáles son los objetivos del cumplimiento? Fijense, en primer lugar, es una función, además y lo subrayo con una palabra en negrita, tiene que ser **independiente**. Hace poco me pidieron en una organización de Latinoamérica que les diera un curso sobre sistemas antisoborno. Y les dije, adelante, les di el curso antisoborno.

Les dije: Tengo una buena y una mala noticia. Ya les he explicado, esta es la buena noticia. La mala es que lamentablemente soy auditor. Además, también como auditor tenemos una característica y la tienen también todos los médicos. Cuando usted va a un médico le dice: Me duele la cabeza. Y si es un buen médico va a buscar la causa-raíz, no va a buscar analizar el efecto, sino la causa-raíz.

Yo como auditor les dije, muy bien, lo primero que vamos a hacer es analizar su área de cumplimiento. Vamos a analizar un aspecto que se me acaba de ocurrir. ¿Quién ha nombrado o cuáles son los procedimientos para seleccionar al personal del área de cumplimiento?

Resulta que la que era subdirectora es la sobrina del presidente del Consejo de Administración y había entrado de dedazo. Como buen auditor les dije: Voy a parar aquí porque todo lo que vaya a continuación, si esto ya es de cartón lo demás no sirve absolutamente para nada. ¿De qué sirve?

Hace poco también estaba dando otra sesión de Buen Gobierno Corporativo en una gran organización mexicana, muy grande, tremendamente monstruosa, estaba contándoles a los directivos este tema del Buen Gobierno. Y me ocurrió exactamente lo mismo, le pregunto a uno de los alumnos ¿Tú tienes Gobierno Corporativo? “Sí, nosotros tenemos Gobierno Corporativo”. Y le dije, bueno, muéstrame o averigua, tráeme evidencias de cómo habéis seleccionado a tu Director de Auditoría. Este era más divertido. Dice: es el sobrino del presidente. Ahí me callo.

Tú estás jugando a otra cosa. Si tú quieres jugar de verdad a este tema, tienes que hacer las cosas en serio. Por eso esta palabra es fundamental. ¿Qué grado de independencia tiene la persona de cumplimiento? ¿Puedes decir algo?

Yo recuerdo que fui director general de una multinacional hace muchos años. Recuerdo que un colega me decía: En esta empresa solamente hay dos tipos de sueldos. ¿Cuáles? Los que tienen que decir que sí y los que pueden decir que no. ¿Cuáles son los que pueden decir que no? Los que tienen independencia. Si tú no tienes independencia no puedes opinar, tienes que decir que sí. Eso es muy importante.

La función de cumplimiento y, además, ahora fíjense, se caracteriza por tener estos cinco verbos. Primero ¿Cómo podemos tener un sistema de riesgos? ¿Cómo podemos tener un sistema de cumplimiento? ¿Por dónde hay que empezar?

La primera palabra es identificar. Si tú no identificas en el momento en que tú estás y cómo estás. ¿Cómo vas a avanzar? ¿Vas a poner así un Programa de Cumplimiento porque te gusta, porque es bonito, porque eso lo ha puesto el vecino? Tú tienes que poner lo que a ti te corresponde, lo que tú eres, tu realidad.

Después tienes que asesorar y evaluar. Luego a través de los análisis de riesgos establecer lo que se llaman los KRI, que luego los vamos a ver un poco más adelante, porque a diferencia de los otros sistemas tradicionales, éste es un sistema que está orientado a detectar, porque antes alguien preguntaba: ¿Y cómo sé cuál es el nivel de corrupción? Si no era capaz de detectarlos. Primero los tienes que identificar y, después, tienes que establecer controles para detectarlos, si no los detectas, se te está pasando la arena por las manos y no te estás enterando de nada.

Y la cuarta cuestión es monitorear y, posteriormente al monitoreo, el reporte para la toma de acciones.

Voy a comentarles precisamente los principios del Buen Gobierno Corporativo que los tenemos que tener bien claros. ¿Cuáles son las responsabilidades generales del Consejo, de los consejeros?

La segunda ¿qué actitudes, aptitudes, conocimientos y composición tiene que tener este Consejo?

¿Qué estructura y prácticas operacionales, qué comités? Hablar también sobre la alta dirección, no es lo mismo el órgano de gobierno que la alta dirección, aunque mucha gente lo confunde.

Las estructuras de gobierno, las funciones de la gestión de riesgos. Fijense que antes hablábamos de analizar la situación, hacer un análisis de brechas. El análisis de brecha nos permite entender qué es hoy y qué es lo que estoy haciendo. Pero los análisis de riesgos me permiten otra cosa, es la dimensión del futuro.

¿Qué es lo que me podría pasar? Y con esas dos dimensiones yo puedo establecer unas estrategias, pero si antes no he analizado esto, nos ponemos a hacer estrategias en plan bonito. Yo he visto aquí montones de instituciones que “vamos a hacer esto, vamos a hacer lo otro”. Y cuando me piden mi opinión. ¿Usted qué opina? Digo: Suena bonito. Pero eso no se lo cree nadie, es mentira. De qué me sirve tener cosas o palabras bonitas si no son mi realidad. Tenemos que conocer nuestra auténtica realidad, aceptarla, ser humildes, tener seguimiento de los controles, de los riesgos, de las mejores prácticas, del cumplimiento, de la auditoría, los sistemas de retribución, divulgación y transparencia. Y luego también algo muy importante, tienes que demostrar que lo estás haciendo. ¿A través de qué? de los supervisores.

Voy a comentarles algunas de las otras legislaciones que existen al respecto. Hay un decreto legislativo, el 231, también hay algunos estándares internacionales muy interesantes de la Ley Australiana la AS-3806, la Ley de Transparencia de la lucha contra la corrupción y la modernización de la vida económica, la Ley Sapin. Y también recientemente el Código Penal mexicano. Por no decir muchísimas más cosas, como por ejemplo Alejandro Canales estaba comentando también los temas relativos a la privacidad.

Vamos a ver qué es esto del cumplimiento, vamos a ver también lo que dice la OCDE al respecto. El objetivo es asegurar algo muy importante, ya se está hablando ahora de la colectividad, ya no solamente de lo que yo estoy haciendo, sino también ahora cómo me relaciono con los demás.

Hablando de que tiene que asegurar una libre competencia. Fíjense que ya está introduciendo un concepto de competencia económica, en el marco de este libre mercado. ¿Para qué? Para evitar acciones corruptas. Pero realmente la corrupción no es el problema, mucha gente cree que el problema es la corrupción. Les tengo una buena noticia, no es la corrupción, es la impunidad.

¿De qué me sirve poner todas estas cuestiones? No se arregla absolutamente nada, es evitando la impunidad. Fíjense lo que pasa en España, hasta el Rey Emérito está en el destierro, el cuñado del Rey ha pasado por la cárcel.

¿Qué me dirían? “Es que ustedes son corruptos”. Sí, somos corruptos como el que más. Eso sí, tenemos un sistema de vigilancia y, además, los fiscales funcionan. Ante este tipo de situaciones no sale impune nadie, desde el más grande hasta el más pequeño. Pero lo que se promueve no es la coerción para reprimir, no, es una cuestión más de ética. Tenga usted un comportamiento ético.

Les voy a comentar una anécdota que ya la he contado varias veces. En navidades pasadas –yo pasó mucho tiempo aquí en México, también ando con varios niveles de cultura distintos– estaba en Madrid y prácticamente todas las calles tienen semáforos. Yo iba hablando con mi hermano. Miré y no veía ningún vehículo y el semáforo de peatones estaba en rojo. Yo hice un ademán y cruce. Mi hermano cruzó conmigo.

Cuando llegué al otro lado de la calle me di cuenta que había una señora con un niño y estaban parados. Me di cuenta de mi imbecilidad. Eso es lo importante, darse cuenta de las cosas que uno hace. En ese momento me dirigí al niño y le dije: Perdón, esto que yo acabo de hacer no se debe hacer. He sido incívico y ante ti me retracto, te digo que esto no se debe hacer. Hay que dar ejemplo.

Eso que estaba comentando antes de dar ejemplo, esa es la acción. La tienes que hacer por conciencia ante un niño porque, aunque el semáforo esté en rojo y no venga ningún coche, no debes de cruzar, aunque puedas hacerlo y no ocasionas ningún daño a nadie. Pero eso es actuar en conciencia.

El convenio de la OCDE además establece la obligación de los países firmantes a definir como delito y castigar al cohecho para conseguir y conservar esos contratos de beneficio regular, de actividades económicas internacionales.

Fíjense la importancia que también ya estamos haciendo para que los delitos sean transnacionales. En los temas de tecnologías tenemos los principios de Budapest para poder perseguir cualquier delito tecnológico en cualquier país del mundo. Por cierto, México se está adhiriendo a estos principios que ya son bastante antiguos.

¿Qué es el Gobierno Corporativo? Antes de ir a una definición, les voy a dar una que es mucho más actual y más simple, es un conjunto de normas políticas, fíjense, principios. Esos son los principios rectores que regulan la estructura y el funcionamiento, pero está basado en los principios y esos principios están basados en la ética.

El objetivo del gobierno corporativo es generar ambientes de confianza. Transparencia, rendición de cuentas, tanto a los inversores como a la sociedad ¿para qué? para generar entornos de estabilidad financiera. El punto más importante: la integridad en los negocios.

Vamos a ver ahora algunos de los bloques fundamentales del cumplimiento. Uno que se olvida con bastante frecuencia, el primero de ellos es los Derechos Humanos; el segundo es el empleo, las relaciones laborales, la conciliación de la vida familiar; el tercero es el medioambiente, el tema específico de la responsabilidad social corporativa.

Y ahora viene ya la lucha o la prevención contra la corrupción, el soborno u otras formas.

Analizar y entender los intereses de los consumidores. Aquí fijense en una palabra clave, no habla de clientes, habla de consumidores. Y consumidores es cualquiera que haya comprado o no.

Ciencia, tecnología, la competencia económica y luego las cuestiones tributarias.

Aquí ya hablamos sobre el tema de cómo se analizan y se establecen los controles de cumplimiento. A diferencia de los sistemas tradicionales que están orientados hacia los KGI y los KPI que son *Key Performance Indicator*, o sea, cómo se están comportando, qué rendimientos están dando o qué metas están alcanzando.

Aquí lo que estamos haciendo es qué cosas estoy evitando, qué cosas son las que debo evitar, o sea, los KRI (*Key risk indicators*) son herramientas para gestionar la incertidumbre para alcanzar los objetivos y los KRI son herramientas de control interno de tipo preventivo, que permiten analizar y detectar cuáles son

las amenazas o aquellos aspectos que pueden impedir que las organizaciones alcancen sus objetivos, tienen otra característica, se aplican solamente de forma selectiva, a solamente los objetivos que tenemos. Por otro lado, la eficacia va a depender del grado de que tú sepas anticiparte adecuadamente y diseñar bien los controles para prevenir cualquier acto ilícito.

La Norma 37301 es una guía de referencia para las organizaciones, para la implementación, mantenimiento, evaluación eficaz de un sistema de cumplimiento. Sin perjuicio del tamaño, la estructura, la complejidad, si tiene intereses económicos o no, si es pública o privada.

El objetivo es dotar de una pauta, herramientas basadas en las mejores prácticas internacionales, una experiencia de décadas para la mejora continua, o sea, lo que va a hacer es que les va a ayudar a ponerse en marcha y una vez que se pone en marcha les va a ayudar a continuar en el camino. Eso es lo importante.

Mucha gente cree que las mejores prácticas sirven para llegar al final, están muy equivocados. Son herramientas de orientación y de acompañamiento. ¿Para qué? para establecer temas de cumplimiento legal, transparencia, ética. Y como ven, también de Buen Gobierno.

¿Qué elementos comunes tienen los programas y los sistemas? En primer lugar, la política y el compromiso de los órganos de gobierno, son sistemas que están basados en la prevención. Establecen un sistema de comunicación y de formación. Y aquí en este punto voy a detenerme un par de segundos más porque considero qué es importante.

La parte más débil que hemos visto es el ser humano en los sistemas y en las organizaciones, por

lo tanto, es importante la formación, la capacitación. Antes pregunto: ¿cómo haces la capacitación? Es muy fácil, la puedes hacer como estaban comentando anteriormente, diciendo qué es un delito, porque hay que enseñarles también qué tipo de delitos hay. Pero hay que enseñarles algo mucho más importante. ¿Qué creen ustedes que hay que enseñarles? Hay que enseñarles los principios, hay que enseñar los valores. ¿Por qué nos caracterizamos? Por tener esos principios y estos valores o estas formas de actuar.

Fijense que cambia mucho cuando actúas. “Niño, no toques esto”. “Niño, no hagas lo otro”. “Niño, un comportamiento adecuado es éste”. “Mira, aquí haciendo esto de esta forma vas a conseguir un mejor resultado”.

Esto en psicología se conoce desde hace muchísimas décadas, es lo que llaman el principio de la recompensa diferida. Saben ustedes aquel ejemplo en el que ponen a un niño y le dicen: te voy a dar un chocolate. Pero voy a salir de la habitación, si cuando vuelva no te lo has comido, te voy a dar dos. ¿Qué sucede? ¿Tú eres capaz de gestionar adecuadamente tus emociones y controlar tu sistema de recompensa o quieres inmediatez, el placer a corto plazo o quieres la felicidad?

El placer a corto plazo está aquí, dura poquito, la felicidad es permanente, es duradera. ¿Qué eliges? Cuando le enseñas a tomar las decisiones adecuadas, le enseñas: Esto no lo hagas, esto no o haz esto que te va a ir mejor. Hay muchísimas estadísticas de psicólogos, de gente que se dedica a estos temas de capital humano.

Y está más que demostrado que aquellas personas que saben gestionar sus emociones, aquí hay muchísimos temas, el tema de la inteligencia emocional y todas estas cosas, pero ya se conocían, simplemente le ponemos términos nuevos a funciones que ya existen desde hace muchos siglos.

Estos son los principios fundamentales del ser humano, desde los chinos hace más de 3 mil años ya hablaban de esto. Hay un poeta chino que me gusta mucho que se llama Wan Po que hablaba ya sobre estos principios fundamentales del ser humano hace más de 3 mil años, después han venido muchos más, Buda, Jesucristo, etcétera.

Ya los tenemos. Pero precisamente en esa capacitación y esa sensibilización es donde está la clave. Luego tenemos los riesgos, un sistema que tiene que ser proporcional, tenemos que tener la debida diligencia, tenemos que tener sistemas de autocontrol, sistemas de control interno.

Luego tenemos que tener canales de denuncia, también es fundamental protección al denunciante y al denunciado. Supervisión de los socios del negocio, colaboración con autoridades, órganos independientes y autónomos de control, seguimiento, revisión y mejora continua.

Si ustedes se van al estándar, van a encontrar solamente casi la mitad de estos elementos. Ésta ha sido una investigación después de 30 años que hemos simplificado y hemos puesto aquí cuáles son los elementos o cómo tiene que tener un sistema estructurado de cumplimiento. Y lo regalamos.

Ya para concluir, como comentaba nuestro moderador, hay una serie de documentos que los fiscales, en la Fiscalía de Estados Unidos, promovieron para analizar y ver si los Programas de Cumplimiento eran de verdad. Establecieron los principios de la Fiscalía Federal, de las organizaciones empresariales.

Es un manual, ayuda a los fiscales a tomar decisiones respecto a las investigaciones para determinar si pueden presentar cargos o negociar. Está destinado a

ayudar a los fiscales a tomar esas decisiones sobre los programas de cumplimiento. ¿Esto de verdad? Fíjense que va mucho más allá de lo que puede ser una auditoría.

Para comprobar la efectividad de las acciones y de si se han cometido delitos tanto en el momento de la acción como después en cualquier momento, para hacer cualquier enjuiciamiento para establecer sistemas penales monetarios o cualquier obligación corporativa.

Para ello, este estudio o este análisis está basado en estas tres básicas preguntas. Fíjense que son muy sencillas. La primera es, para que puedan funcionar las cosas se van al elemento fundamental ¿está bien diseñado el programa? Ojo, la verificación final, pero si tú no lo tienes bien diseñado, esta parte parece tonta, pero a veces las preguntas tontas son las más importantes.

Mi padre me decía: Hijo mío, tú pregunta. Pueden parecer que las preguntas sean tontas, pero si no las haces, serás un tonto. Es mejor que hagas la pregunta.

Está bien diseñado el programa. El programa se aplica con seriedad y buena fe. Fíjense que entonces ya estamos hablando de elementos subjetivos. ¿Cómo compruebo si se aplica de verdad? Y estamos hablando de la conciencia con buena fe. En otras palabras, el programa cuenta con los recursos, ya lo extendemos a elementos prácticos.

¿Cuenta con recursos, con dotación? Las personas y hablando de recursos, ya no solamente son recursos económicos, sino recursos de conocimiento, de habilidades, de experiencias para que el programa pueda funcionar de manera efectiva.

Por eso, en muchos de los sistemas lo que se promueve es qué capacitación tienen estas personas,

por eso estamos aquí hoy porque estas universidades o esta institución, a través de personas, está estableciendo programas de capacitación en el ámbito de cumplimiento.

Y luego, por último, lo que pregunta al final: ¿Funciona el programa? ¿Y cómo sabemos que funciona? Muy fácil, enséñame tu análisis de riesgos, enséñame tus controles, enséñame dónde están y enséñame si ha detectado alguna cosa. Si no ha detectado nada, no funciona.

Tengo una herramienta de riesgos que me he gastado 10 millones de dólares. ¿Para qué? No sirve. ¿Ha sido capaz de detectar o no? ¿Funciona en la práctica, en la realidad?

Y para concluir, aquí tenemos estas tres preguntas divididas en tres fases y en algunos aspectos que se analizan. Desde consejeros hemos elaborado una herramienta que analiza todos estos aspectos para que los fiscales, que no son expertos en cumplimiento, puedan verificar si de verdad está en un programa de cumplimiento.

La primera cuestión es evaluar riesgos, analizar si las políticas y procedimientos están suficientemente bien escritas; si se ha impartido la formación; si existen programas de comunicación; si existe una estructura de informes; comprobar el nivel de confidencialidad.

¿Cómo funcionan los procesos de investigación? ¿Quién es el que los lleva a cabo? ¿Qué capacitación tiene la persona que lleva a cabo estas investigaciones? La gestión de cómo hago cumplir a mis proveedores, por ejemplo, funciona mucho en las Entidades Financieras, ellos obligan a que sus proveedores estén certificados y estén calificados para poder operar.

El tema de las fusiones y adquisiciones. En el segundo aspecto de recursos. ¿Existe compromiso visible del consejo, del órgano de gobierno y de la alta dirección? ¿Qué nivel de autonomía, independencia? ¿Con qué recursos cuentan? ¿Tenemos incentivos? ¿Tenemos medidas disciplinarias? Fijense aquí ya cambia el tema, ya no solamente es una orientación a castigar, sino también es un motivo de incentivar al cumplimiento.

Las funciones de cumplimiento en la práctica, la mejora continua, las pruebas, las verificaciones, las revisiones, las investigaciones de malas conductas, el análisis y la remediación de cualquier conducta subyacente.

Para concluir simplemente darles las gracias porque han estado ustedes aguantando un rollo impresionante por mi parte. Y espero haberles dado una orientación de que el área de cumplimiento tiene un enfoque para hacer cumplir, no es un enfoque para reprimir.

Evidentemente también tiene un área de vigilancia y de monitoreo continuo para que no ocurra lo que no deba de ocurrir y debe de llevar precisamente todas esas estadísticas de incumplimientos.

Pero fijense, su filosofía principal no es castigar, es vigilar también y monitorear, pero principalmente es generar la cultura. ¿Cómo vamos a crecer si no establecemos la cultura? Solamente por la represión no vamos a conseguir absolutamente nada, vamos a conseguir cada vez que la gente trate de evitar o traten de ser más listos y no vamos a conseguir nada. El cumplimiento se convertirá o se dividirá en dos partes: Cumplir y mentir. Muchas gracias.

Dr. José Luis Hernández: Gracias Manuel. Yo simplemente complementar lo que nuestro ponente dijo con dos reflexiones para los servidores públicos. La primera que la Norma ISO 37301, que es la que comentó nuestro ponente Manuel, es importante conocerla y es importante intentar aplicarla en el gobierno porque como bien lo dijo él, esta norma fue construida para el Compliance. No hace una distinción entre organizaciones pequeñas y grandes, ni entre organizaciones públicas y privadas. Vale la pena la aplicación como dice Manuel.

Luego algo que me recordó de cuando nuestro ponente habla del programa de cartón de cumplimiento. Esto me lleva a pensar cómo era antes la medicina. La medicina por muchos siglos se basó en los humores. Así decían los médicos, la medicina basada en los humores, es decir, el conocimiento del cuerpo con la intuición de la persona.

El médico revisaba al paciente y veía qué tenía con base en esa experiencia. Pero ahora la medicina ha evolucionado, la medicina basada en la evidencia, los médicos actualmente en los hospitales tienen la obligación de generar diagnósticos basados en evidencia y es lo que Manuel dice del Compliance.

Ahora un programa de cumplimiento para que pueda generar los resultados que pide el Departamento de Justicia de Estados Unidos, u otras autoridades, es a través de la evidencia.

Y, finalmente, lo que encontramos en nuestro ponente, que es muy valioso, es entender al ser humano como el centro de la empresa. Si nosotros entendemos que la empresa es una comunidad de personas, una comunidad de seres humanos, nos va a permitir también darle un giro a ese planteamiento de la búsqueda de riesgos y la prevención de los mismos.

Porque los Derechos Humanos que tienen las personas por su dignidad ya también son una medida de riesgo dentro de las empresas, públicas y privadas.

Sesión de preguntas, respuestas y comentarios

Voy a hacer dos preguntas Manuel. La primera dice: “Desde su punto de vista y de acuerdo a su experiencia en el tema ¿cuáles considera que son los principales retos de México en el tema del Compliance?”

Y la segunda pregunta: ¿Cómo lograr que en un país como México se reduzca o elimine la impunidad? Ya que tocamos el tema de la impunidad.

Dr. Manuel Ballester Fernández: La primera pregunta es muy fácil, la respuesta: Créanselo. Yo les voy a contar una anécdota de un alumno mío. Yo estaba dirigiéndole una tesis doctoral y cuando me lo llevé a un congreso internacional, lo que ocurrió fue que él actuaba con miedo, yo le decía no actúes con miedo.

Él estaba cada vez más asustado. Y en un momento para tranquilizarle le dije vamos a tomar un refresco. Me senté con él y le dije: Oye, todos estos que están presentando sus trabajos sólo tienen una cosa mejor que tú. ¿Qué? Que saben hablar inglés un poco mejor que tú, nada más. Porque de conocimientos, le dije, tú les superas. Pero ¿sabes cuál es tu problema? Que no te lo crees, cuando tú te lo creas vas a seguir adelante, mientras no te lo creas, no.

Hace poco también una empresa y ahora en el caso opuesto, una empresa muy grande me pidió que les hiciera una evaluación del grado de cumplimiento del Buen Gobierno. Y me presentaron el famoso Programa de Cartón, era tan bonito que la primera pregunta que le hice fue: ¿Usted se lo cree?

Quedó un poco callado. No hace falta que diga nada, ya lo ha respondido. Así no vamos adelante. Cuando usted haga algo que se lo crea me llama, pero mientras tanto no hagamos cosas de mentiras, no juguemos como decía un compañero mío, no te hagas trampas jugando al solitario, estás tú solo ¡hombre! Nos gusta hacernos trampas, no vale la pena. Pierde con elegancia.

Sobre la segunda cuestión, los aspectos del cumplimiento hay que empezarlos, como decían muchos filósofos un viaje de mil millas comienza con un paso y el primero es ése, es la voluntad. Si no tenemos la voluntad de querer hacer las cosas, si no nos creemos antes.

Me acuerdo en el acto inaugural que nuestra Presidenta de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo, nos decía que somos capaces de hacer cosas. Cómo un país como nosotros estamos en el nivel de vacunación mucho más allá que países que tienen muchísimo más recursos, muchísimas más cosas.

¿Cómo que es posible que lo hayan hecho? Por una razón porque tienen voluntad y porque creen en lo que hacen. Cuando tú te crees lo que haces no te tienes que preocupar, los recursos vendrán solos.

Yo tenía otro colega que a mí me preocupaba mucho cuando yo estaba en la cátedra de la Universidad de Deusto. Porque, claro, en las universidades te dan un sueldo muy bajo, no teníamos presupuesto para casi nada. Él me dijo un día, así tranquilamente, no te preocupes el dinero está debajo de la alfombra, sólo hay que levantarla.

Y es verdad, estaba debajo de la alfombra, solamente tenía que hacer el pequeño esfuerzo de buscar dónde estaba el dinero y al final conseguimos muchos patrocinadores, hicimos un montón de cosas, escribimos un montón de libros, hicimos un montón de investigaciones.

Fue una época que dices, en la vida he trabajado tanto y me he divertido tanto. Pero ¿por qué? porque mi amigo lo que me enseñó es reconoce tus miedos. Me dijo, los miedos todos son mentiras, no te lo creas, suéltalos. Y cuando solté el miedo, era yo mismo el que me estaba saboteando.

Si tú te autosaboteas no vas a hacer nada, vas a tratar de buscar cualquier tipo de alternativa, cualquier solución. Me he dedicado como 40 años a estudiar a este tipo de cosas y al final les puedo decir que en una organización donde estuve trabajando muchos años tenía montones de indicadores, montones de métricas, montones de cosas. Al final me di cuenta de que solamente tenía que poner un indicador que, además nos lo dijo nuestra Presidenta, es la excelencia. Cuando tú hagas las cosas con excelencia olvídate del resto, estás haciendo lo mejor que puedes las cosas. ¿Para qué te tienes que preocupar de medir?

Hay un siquiatra muy importante en Estados Unidos que me gusta mucho, que dice una cosa y cuando yo la entendí me cambió mucho la vida: “Tú eres responsable del esfuerzo, más no de los resultados. Los resultados dependen mayormente del contexto y tú no puedes controlar el contexto por mucho que quieras. Tú no vas a controlar las nubes, no vas a controlar los terremotos, no vas a controlar las mareas.”

¿Qué actitud? Ya hace más de 2,500 años también había otro poeta que decía: que lo importante no es lo que te ocurre, sino cómo te tomas lo que te ocurre. ¿Qué actitud es la que tú tomas ante las situaciones? Y en México curiosamente tenemos una cantidad de cosas muy buenas, pero tenemos esta pequeñita cuestión que es que no nos creemos lo que somos y tenemos miedo, cuando realmente hemos visto la realidad de que somos capaces de hacer cosas mejores que la gente del primer mundo. Y ahí lo dejo. Simplemente es una

cuestión, te lo crees o vas a seguir criticando. Me da igual el posicionamiento político que tengas, no es eso. Ante una situación grave, hemos sabido colaborar. Y básicamente es esa la cuestión, podemos colaborar, hacer las cosas de forma independiente.

Estoy comentándoles que no es ni más ni menos lo que a fin de cuentas nos han enseñado nuestros papás, nuestras familias. Esto es el “a, e, i, o, u”, el cumplimiento no tiene que ver con la represión, tiene que ver con la integridad. Por eso la primera palabra de este congreso es integridad y después el cumplimiento es lo secundario, pero lo importante es la integridad. De hecho, como les he comentado en el acto inaugural, este es el primer país del mundo que ha elaborado un Programa de Integridad y un Padrón de Integridad Empresarial.

Somos el país más avanzado del mundo en este tema. ¡Qué cosa más curiosa! ¿Te lo crees o no? Volvemos al mismo tema, o sea, o aquí sacamos la famosa paradoja, aquella de los cangrejos, por qué no avanzamos. De los cangrejos que un señor los tenía en un cubo. Y pasa una persona y le dice por qué no tapa el cubo; le contesta, no te preocupes, el primero que intente subir el otro lo baja. Si lo que hacemos es que nos ayudamos todos salimos.

Dr. José Luis Hernández: Muchas gracias Manuel por los comentarios. Vamos a concluir aquí porque ya nos pasamos un poco de tiempo. Yo les pediría un aplauso para el ponente y agradecerle su participación a nombre del INAP. Le entregamos su reconocimiento y su constancia por su participación.

Dr. Manuel Ballester Fernández: Muchas gracias. Encantado.

Dr. José Luis Hernández: Hacemos un pequeño receso.



Conferencia Magistral “Evaluación del cumplimiento, aspectos prácticos” impartida por el Dr. Manuel Ballester Fernández, Director General de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo.



Conferencia Magistral del Dr. Manuel Ballester Fernández. Comenta el Dr. José Luis Hernández.

5. PANEL: SOCIEDAD Y LA CIUDADANIA, VINCULACIÓN CON LOS ORGANISMOS PÚBLICOS

Dr. Víctor Hugo Vieyra Avilés

Comité de Participación Ciudadana de Michoacán del Sistema Estatal Anticorrupción (SEA)

Dra. Vania Pérez Morales

Miembro del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción

Lic. Carlos A. Villalobos Gallegos

Director Ejecutivo del Instituto de los Mexicanos en el Exterior de la Secretaría de Relaciones Exteriores

Moderador: Mtro. David Atlan Zermati

Chief Finance Officer de Preemptive Love Coalition y Consejero En Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo

Mtro. David Atlan Zermati, Moderador: Muchas gracias, buenas tardes a todos. Es un placer estar con ustedes y participar en este primer congreso organizado aquí en el INAP.

Primero que todo una disculpa si en algún momento no entienden muy bien lo que les voy a decir, porque yo no soy chilango, yo vengo de otro país, tengo más de 15 años en México, pero todavía me falta un poquito conocer unas palabras en español a veces.

Tenemos un panel muy interesante para hablar de lo que es la Sociedad y la ciudadanía, la vinculación con los organismos públicos.

La primera invitada a este panel es la doctora Vania Pérez Morales. Tiene un doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, maestra en trabajo social con enfoque en desarrollo humano y licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México.

Actualmente es integrante del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción y profesora de la Universidad Nacional Autónoma de México y el TEC de Monterrey.

Tenemos también el honor de contar con la participación del doctor Víctor Hugo Vieyra Avilés, licenciado en Administración por el Instituto Tecnológico de Morelia. Es maestro en Administración en Negocios Internacionales de la Universidad de Texas, en San Antonio.

Doctor en Ciencias en Negocios Internacionales en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en donde recibió la presea “Dr. Ignacio Chávez Sánchez”, otorgada a los 25 mejores estudiantes de los 69 programas de posgrado.

Miembro del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción para Michoacán.

Tenemos también el placer de que esté con nosotros esta tarde al licenciado Carlos A. Villalobos Gallegos. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Internacional con Especialización en Negocios Internacionales.

Actualmente es el Director Ejecutivo del Instituto de los Mexicanos en el Exterior de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez: David, es un gusto tenerte aquí con nosotros moderando este panel, un honor compartir este espacio contigo.

Vamos a iniciar con la participación del doctor Víctor Hugo Vieyra Avilés, él nos hablará justamente de la implicación que tiene la sociedad y la ciudadanía, y

su vinculación con los organismos públicos en el tema de integridad y Compliance. Adelante doctor, un gusto tenerte aquí.

Dr. Víctor Hugo Vieyra Avilés: Muchas gracias por la invitación Mónica. Gracias al Instituto Nacional de Administración Pública, desde luego a las y los organizadores y más aún, a las y los presentes en este gran día de conmemoración del combate a la corrupción, el impulso a la integridad y la ética.

Sé que estamos cortos en tiempos, así que trataré de irme lo más ágil posible en esta presentación que tiene cuatro grandes elementos: sociedad, ciudadanía, vinculación y organismos públicos.

Quiero comenzar con una cita de Benjamín Franklin que decía que la primera responsabilidad de cada ciudadana y ciudadano es cuestionar a la autoridad. Fíjense, no criticarla sin fundamento, sino cuestionar a la autoridad. Pero para cuestionarla tenemos primero que conocerla. Ahora elaboraré más al respecto de esta idea durante mi presentación.

Lo primero que quiero es puntualizar una diferencia básica entre sociedad y ciudadanía. **Sociedad** es este conjunto de personas relacionadas entre sí que se organizan con base en reglas jurídicas y que comparten una misma cultura en un espacio y tiempo determinados.

La **ciudadanía** es esta condición que hace un reconocimiento y, por lo tanto, un ejercicio potencial de derechos políticos y sociales que le permiten a esta persona con este reconocimiento intervenir en las decisiones públicas de un país determinado, de una sociedad determinada, es decir, la ciudadanía es un llamado a la acción, es activa, no es pasiva.

Los **organismos públicos** son estos entes públicos que se crean vinculados o con la dependencia a la Administración del Estado para realizar las funciones propias de esta Administración. Es decir, que la ciudadanía, en el ejercicio de estos derechos políticos y sociales tiene el objetivo de intervenir en las decisiones públicas de estos organismos, para tratar de impulsar la realización de esos objetivos y que podamos tener una sociedad libre, una sociedad en donde haya un desarrollo igualitario para todas y para todos.

Ahora bien, **vinculación**, que es el cuarto elemento al que le voy a dedicar más tiempo. Tiene una miríada de definiciones, de connotaciones o de formas, desde la más simple como son los trámites, servicios y licencias que es todo lo correspondiente al marco regulatorio, al Compliance, al cumplimiento de reglas y de normas.

Desde la perspectiva de la lucha anticorrupción quiero proporcionarles unos datos que los pueden encontrar en la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental, la edición más reciente, que es la de 2019 y que hace el INEGI.

De izquierda a derecha tienen ustedes el porcentaje de usuarios mayor, a la izquierda menor en los trámites o con las autoridades u organismos públicos en las que encontraron, digamos, experimentaron mayor corrupción en trámites y servicios, este tipo de licencias, etcétera.

En primer lugar, es el contacto con las autoridades de seguridad pública, después otros pagos, trámites, solicitudes en los trámites realizados con la propiedad, los trámites ante el Ministerio Público y juzgados o tribunales.

A media tabla vamos a encontrar trámites de tenencia e impuesto vehicular, registro civil, pago de luz, educación pública. Y hasta el final los menos, eso es en 2019, fue atención médica programada y atención médica de urgencia. Habrá que ver ahora con lo de la pandemia y la crisis sanitaria cómo se comportó el año pasado. Esperemos los próximos resultados de esta misma encuesta.

A nivel de personas físicas la corrupción de ventanilla, es decir, la más baja de todas, no estamos hablando de la gran corrupción y la corrupción política, la de ventanilla se estima, de acuerdo al INEGI, datos oficiales de gobierno, que costó en 2019 a México, 12,770 millones de pesos, es decir, que cada mexicana y cada mexicano pagamos un impuesto, si le queremos poner impuesto por corrupción, de 3,822 pesos.

Hablando de vinculación, no todo México nos vinculamos igual. Fijense que hay cosas muy interesantes, por ejemplo, en la Península de Yucatán no fue de 3,822, fue de 44,800 pesos por cada ciudadana o ciudadano que vive en Yucatán.

Los dos estados contiguos, que son Campeche y Quintana Roo, son de 1,200 y de 1,800 pesos, respectivamente.

En el norte del país un caso similar, Coahuila con casi 18,000 pesos y sus estados aledaños Chihuahua y Nuevo León con 1,400 y 1,800, respectivamente.

¿Qué quiero decir? Que de repente he escuchado comentarios de que: “Ah, es que en México todos somos iguales y nacimos corruptos”. No es cierto y no es que seamos corruptos por naturaleza, es que depende de cómo nos vinculamos con las personas que están tomando las decisiones y proporcionándonos servicios en las instituciones. Tiene que ver con lo

que mencionaban los ponentes del panel anterior, de este sentido de ética y de esta actuación integra que tengamos en el día a día.

En 2017 este costo fue de 7,780 pesos, quiere decir que en dos años subió 64 por ciento, a los 12,700 millones que fueron en ese año.

¿Cuáles son los cinco trámites que más acaparan este costo? El contacto con las autoridades de la Seguridad Pública, trámites vehiculares en segundo lugar, trámites en educación pública en tercero, pagos de tenencia o impuestos vehiculares en cuarto y trámites en Registro Civil como quinto lugar.

Ahora, como personas morales, porque también hay que reconocerlo, es decir, hay una vinculación como personas físicas, es decir, yo como individuo, pero también como parte de una empresa, los que tenemos alguna.

La Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en las empresas, en su edición 2020, que es la más reciente, habla de que hay más o menos casi 80 millones de trámites, pagos o solicitudes de servicios a nivel municipal, estatal o federal, es decir, que hubo 80 millones de interacciones en donde pudimos haber cambiado la balanza y, de hecho, ahorita lo vamos a ver, hacia un comportamiento y relaciones íntegras o se pueden dar 80 millones de ocasiones para generar actos de corrupción o faltas administrativas.

Las empresas haciendo gala del cumplimiento del Compliance de estas regulaciones en sus trámites y servicios pagaron 239 mil millones de pesos, es decir, el 1 por ciento del Producto Interno Bruto nacional; cada empresa pagó 95,760 pesos en promedio durante 2020 por trámites y servicios de manera legal. Si tiene un costo pagar la regulación, pero tiene un costo mayor no pagarla y ahorita lo vamos a ver.

¿Cuáles fueron los trámites a los que más acudieron las empresas? En primer lugar, el inicio, y seguimiento de averiguaciones previas ante el Ministerio Público; en segundo, juicios laborales o mercantiles; tercero, permisos de construcción; cuarto, manifestaciones de impacto ambiental; y quinto, contacto con autoridades de seguridad pública.

La frecuencia, de acuerdo con las y los encuestados de actos de corrupción, eso es una buena noticia, bajó del 2016 al 2020 de 82% a 71% a nivel nacional. Pero si nos vamos por tipo de empresa, por tamaño de empresa, fíjense que las que más tuvieron un decremento en esta frecuencia fueron las pequeñas y las medianas industrias.

La pequeña bajó a 31.5% y la mediana a 45.7%. Ahora voy a tratar de darles un par de explicaciones a este comportamiento, pero esa es buena noticia. Cuando dicen: es que el sistema nacional o los sistemas estatales anticorrupción no han servido. Creo que en comportamiento sí, el tema con la corrupción, y por ahí lo hablaba también uno de los ponentes anteriores, es un tema cultural y de comportamiento.

Una cultura de comportamiento que llevamos 70 años como país, no la vamos a terminar en uno o dos años, pero creo que vamos despacito, pero sin hacernos para atrás.

¿Cuáles son, de acuerdo con las y los encuestados, las causas por las que se da más corrupción en las vinculaciones o interacciones entre las empresas, organismos públicos o autoridades? El primero y es el que se lleva las palmas, es agilización de trámites; segundo, evitar multas o sanciones; tercero, evitar la clausura de los establecimientos; cuarto, pagar menos impuestos; quinto, obtener licencias; y, después, evitar inspecciones.

Ahora bien ¿cuáles son los rubros en los que al menos hubo un acto de corrupción por tipo de trámite? En primer lugar, contacto con autoridades de seguridad pública, es decir, las y los encuestados reconocieron que sí participaron en un acto de corrupción; contacto con autoridades de seguridad pública, inicio, seguimiento de obligaciones previas; trámites de apertura de negocio; juicios laborales o mercantiles; y trámites continuos de operación seguida por diferentes tipos de inspecciones.

¿Cuánto le costó a las empresas en México en 2020 esta corrupción de ventanilla? 887 millones de pesos, es decir, que cada empresa pagó, en promedio, un impuesto adicional de 7,419 pesos al año por concepto de corrupción.

¿Cuál es la buena noticia? Que en 2016 ese mismo costo estaba en 1,600 millones de pesos, es decir, que se puso casi a la mitad. Fíjense, pasó de 14,535 a 7,419. Y con eso me quiero regresar a esta gráfica que les decía, podrían pasar muchas cosas en 2020. Una, seguramente, fue que las instituciones públicas estuvieron cerradas, se disminuyeron los puntos o las posibilidades de contacto entre personas. Muchos trámites se empezaron ya por vía Internet, ahí no hay forma de que puedan pedirte una dádiva o que tú puedas ofrecer una dádiva. Y, segundo, se dieron cuenta que de pagar 14 mil pesos a alguien que me hiciera un registro a lo mejor hacerlo yo, las empresas pequeñas y medianas empezaron a hacerlo así. ¿Por qué? Porque se facilitaron sus trámites. Sí cuesta pagar el Compliance, sí cuesta cumplir, sí, pero cuesta más no cumplir, y aquí esta es una de las evidencias.

Pasamos de lo simple de trámites y servicios, pero también otra forma de vincularnos como ciudadanas y ciudadanos con las organizaciones públicas u organismos públicos son las solicitudes de información en todas sus formas.

Aquí quiero reconocer también que sigue habiendo un enfoque patrimonialista de la información pública por parte de las instituciones, es decir, hay una resistencia enorme para generar y publicar información con una visión de rendición de cuentas, no basta decir: “Ya subí el archivo”. No, de rendir cuentas a la ciudadanía.

Otra forma de vincular es la participación ciudadana, que puede ir desde presupuestos participativos, contralorías sociales o participar en foros para planes de desarrollo. Ayer se estuvo en un ejercicio muy interesante aquí en el municipio de Morelia, en donde se citaron a diferentes sectores de la sociedad a participar en el Plan de Desarrollo Municipal para el siguiente trienio.

Un ejercicio muy interesante y que todo municipio está obligado a entregar a más tardar antes de terminar el año. Si en sus municipios existen este tipo de foros, participen; es súper importante que se escuche su voz.

¿Y cuál es el sueño de la vinculación entre instituciones públicas y la ciudadanía? El Gobierno Abierto que ahora está tan en boga. Voy a tocar ese tema de manera breve.

Quiero reconocer que también trabajar en una institución pública es otra forma de vincularse con los organismos públicos porque, acuérdense, que más allá de servidoras y servidores públicos seguimos siendo ciudadanas y ciudadanos.

Aquí es donde los temas de profesionalización y de ofrecer un perfil idóneo para un puesto determinado se vuelve vital.

El título de este panel se me hace muy interesante porque es la vinculación de la sociedad y la ciudadanía

con sus organismos públicos. Inherentemente demuestra una necesidad de vincularse. Y si hay una necesidad de vinculación, hay que reconocer que esto implica que hay una separación y una desvinculación. Creo que eso refleja el estado actual de las cosas en nuestro país.

Eso es la falta de interés, y la falta de involucramiento de las ciudadanas y ciudadanos genera –porque con ello no estamos interesados en nuestras instituciones– que tampoco puedan interesarse en exigir la rendición de cuentas. Eso implica que no estamos viviendo, que no estamos dando vida a nuestros derechos, es decir, hay que exigir nuestros derechos para que nazca y se desarrolle esta nueva manera de vincularnos con nuestras instituciones públicas, que es lo que les decía del Gobierno Abierto.

Este nuevo modelo de gobernar basados sí en transparencia, pero el Gobierno Abierto no es transparencia. A veces se homologan como si fueran lo mismo y no, sí es un modelo que está basado en transparencia; sí, en rendición de cuentas y en participación ciudadana en colaboración, sí, pero va más allá. Lo que el Gobierno Abierto busca es esta parte de generar un codiseño, una cocreación, una coimplementación y, por lo tanto, una corresponsabilidad de los resultados obtenidos.

Porque de repente se dice: ah, es que el gobierno no hace bien las cosas. Y criticamos y criticamos, pero no nos involucramos. Por eso al inicio puse la frase de Benjamín Franklin, hay que cuestionar a la autoridad, pero para eso necesitamos hacernos corresponsables de los resultados que estamos obteniendo.

El Gobierno Abierto sí necesita voluntad política. Es correcto. Pero el otro lado del puente es acercamiento y conocimiento por parte de la ciudadanía de nuestras instituciones y de su funcionamiento.

Hay que recordar que las instituciones nos trascienden, que son de todas y de todos, digamos, que tenemos una ciudadanía en México, y no de las personas que están trabajando en ellas nada más. Hay que recuperar cada espacio posible de la participación ciudadana en nuestras instituciones.

Pero para eso hay que acercarnos a ellas, hay que conocerlas, hay que preguntar, hay que interesarnos por cómo están funcionando, por cómo están tomándose las decisiones y los resultados que se están obteniendo, como punto de partida, es decir, el primer pasito que tenemos que dar es ejercer nuestro derecho de acceso a la información pública.

La buena noticia es que hoy más que nunca hay una disponibilidad de datos de información impresionante. Antes tú tenías que ir físicamente a la institución pública a meter un oficio y a ver cuándo te contestaban, ahora lo puedes hacer desde un celular, una computadora.

Hoy en México hay más líneas de telefonía móvil que fija. Ahora, en este derecho yo los exhortaría a que tuvieran una visión de fortalecer y no de golpear a las instituciones. Yo soy un convencido de que fortaleciendo a las instituciones sí hay mucho qué hacer, pero si tratamos de impulsar el fortalecimiento institucional de su ética, integridad, transparencia y rendición de cuentas, vamos a crear y desarrollar estos puentes que generen un verdadero diálogo y con ello una comunicación y colaboración, que son el punto de partida o el primer escalón para construir un Gobierno Abierto.

Actualmente hay de verdad un sinfín de fuentes de información públicas, privadas o de organizaciones de la sociedad civil, gratuitas que nos permiten dar seguimiento al tema que se nos ocurra: presupuesto, adquisiciones, combate a la corrupción, equidad de

género, participación ciudadana, transparencia, lo que se les ocurra aquí.

Me voy a quedar cortísimo, pero les quiero poner algunas de las más importantes y créanme que es una riqueza. Las tres primeras, el INEGI, Transparencia Presupuestaria y Plataforma Nacional de Transparencia, son de gobierno, son datos oficiales. Es increíble el grado ya de usabilidad que tienen, es muy fácil acceder, es muy fácil ya pedir una información.

Hay información de oficio que ya está ahí, ya no tengo ni qué pedirla, sólo tengo que darle clic y bajarla. Si quiero de las organizaciones de la sociedad civil hay una que se llama Caja de herramientas Ciudadanas que desarrolló International City Management Association de México, A.C. (ICMA-MI, por sus siglas), con apoyo de USAID, que es extraordinaria, que es para consolidar la ética pública.

También está Transparencia Internacional y el Instituto Mexicano de la Competitividad, y si quieren académicas está la iniciativa Transparencia y Anticorrupción del TEC de Monterrey, con la que tuvimos oportunidad de colaborar para generar un observatorio de cómo van los sistemas anticorrupción desde la Comisión de Indicadores, metodologías y mapas de riesgo de la Red Nacional de Anticorrupción, de la cual formo parte. Estos son algunos ejemplos.

Como conclusión. Cuando hay voluntad política y a eso se le suma el interés y el involucramiento de la ciudadanía, se generan espacios verdaderos de diálogo. Estos espacios llevan a reflexiones nuevas, a reflexiones diferentes que se espera generen nuevos vínculos entre la ciudadanía y sus instituciones públicas, y con ello nuevas y mejores ideas, soluciones y resultados. Con esto realmente estaremos generando las bases para un Gobierno Abierto porque como dicen en mi pueblo,

se estarían juntando el pan con las ganas de comer. Espero no haberme ido tan rápido y que sea entendible. Muchas gracias por la oportunidad, me reitero a su servicio.

Mtro. David Atlan Zermati, Moderador: Muchas gracias Víctor. Fue una presentación muy interesante con datos muy reveladores de lo que ha sido el crecimiento de México. Yo me acuerdo haber llegado hace 15 años a este país y la verdad cada año, cada paso que da el país se nota de una forma significativa.

Yo quiero felicitar al pueblo mexicano y la verdad, esa voluntad de cambiar hacia adelante no se va a hacer en un día, pero el que tiene esa posibilidad de ver estos cambios a través de los años se da cuenta de cómo va mejorando el país con la buena dirección y las buenas iniciativas de todo el pueblo. Muchísimas gracias.

Vania, vamos a seguir contigo con la presentación. Adelante por favor.

Dra. Vania Pérez Morales: Muchísimas gracias por esta generosa invitación. Voy a compartir mi pantalla para que puedan ver la presentación que he preparado para el día de hoy.

Vamos a hablar sobre ciudadanía y la vinculación con los organismos públicos. No quiero dejar de resaltar que esta semana, el 9 de diciembre conmemoramos el Día Internacional contra la Corrupción, y que en el marco de este día tenemos diversas actividades durante toda la semana, las diferentes instancias públicas y privadas han hecho una agenda muy robusta sobre diswtintos eventos. El día de hoy justo es uno de ellos donde tenemos una agenda muy interesante, hay eventos en varios lugares y en ese sentido los invito a que toda la semana estén al pendiente de lo que estamos haciendo. Si siguen las redes sociales de mi Comité de Participación

Ciudadana (CPC) del Sistema Nacional Anticorrupción, se enterarán de lo que estamos haciendo.

¿Cómo es que es importante o por qué es importante la sociedad civil cuando hablamos de corrupción? Porque necesitamos cambiar el paradigma de cómo es que abordamos el combate a la corrupción y cualquier problema público necesita de una visión unística.

¿Qué quiere decir esto? Que todas las personas que participan en la sociedad se integren a favorecer este cambio, es decir, los grupos del sector privado, la sociedad civil, la academia, el gobierno y sus instituciones necesitan trabajar en buscar una solución para el combate a la corrupción.

El Sistema Nacional Anticorrupción podría ser un pretexto perfecto donde confluyen diferentes actores para elaborar estas propuestas. Sin embargo, y más allá del Sistema Nacional Anticorrupción, quiero decirles que hay un grupo importante de ciudadanas y de ciudadanos que trabajan para fomentar la integridad en nuestro país. Así lo comentaba mi colega y muy querido Víctor Vieyra en su exposición, hablaba sobre las diferentes organizaciones de la sociedad civil que realizan un trabajo en este sentido.

¿Por qué es importante incluir a la Sociedad Civil? Me quiero centrar en esto y no en los otros grupos. Es importante la Sociedad Civil porque en lo local tiene ideas y tiene experiencia muy específica sobre los temas que hay que abordar.

¿Qué quiere decir esto? Por ejemplo, en una población “X”, en la que a ustedes se les ocurra, la ciudadanía va a decir: “Bueno, aquí el problema, por ejemplo, es que hay corrupción relacionada con la apertura de establecimientos de negocios”.

En alguna otra población tal vez, no sé, en el sur de nuestro país, pensemos en Quintana Roo o en Yucatán, van a decir: acá hay corrupción relacionada con la prestación de servicios, aquellos que están relacionados, por ejemplo, con la prestación de servicios para el turismo.

Las experiencias y la red de trabajo en la que colaboran las organizaciones de la Sociedad Civil son muy distintas dependiendo del lugar en donde trabajen, por eso es tan importante que las organizaciones de la Sociedad Civil sean tomadas en cuenta, y que la ciudadanía en general sea tomada en cuenta como una herramienta fundamental que tiene experiencia y que puede ayudar a fomentar alianzas con los diferentes actores que se mueven en lo local.

Además, tienen un enfoque de desarrollo y de participación muy específica en cada una de las localidades. ¿Qué quiere decir esto? Lo que ocurre en el municipio Benito Juárez en este país es muy distinto a lo que ocurre en San Pedro Garza García, por decirles algo, a pesar de que son dos de los tres municipios más seguros de este país, es muy diferente.

Lo que el ciudadano está esperando en este municipio es pensar cómo va a tener una mejor calidad de vida. A partir de ese enfoque de mejorar su desarrollo, va también a establecer mecanismos muy específicos para la participación, y en ese sentido sería importante considerarlo en los planes y en la elaboración de políticas públicas.

Como ya les decía, tienen un conocimiento local específico, pero hay prioridades y preocupaciones sociales, hablando de estas necesidades o problemas relacionados con la corrupción y, además, tienen un capital intelectual y social muy interesante.

El conocimiento que se ha construido en cada una de las sociedades que convergen en este país, o sea, en las comunidades de este país, son muy distintas en cada uno de los sitios y esto ayuda a la riqueza de nuestro territorio.

De esta manera, si pensamos en políticas nacionales deberíamos de estar tomando en cuenta a los diferentes actores que se dan cita en este país, y en ese sentido tendríamos que elaborar políticas públicas basadas en cada una de las realidades.

¿Cuáles son las estrategias a tomar? Ya tenemos muy claro que hay un cambio de paradigma. Este cambio de paradigma incluye a los diferentes sectores, en esa inclusión de sectores hay que llamar a la Sociedad Civil a interactuar por el conocimiento específico que tiene. ¿Pero ahora cómo lo convertimos en estrategias?

Fortalecimiento institucional. Como decía también mi colega de Michoacán es muy importante que las organizaciones de la Sociedad Civil se metan al fortalecimiento de las instituciones. ¿Por qué? Porque esto va a generar no solamente el involucramiento, sino va a generar confianza en las instituciones. Si tú invitas a los ciudadanos a participar, los ciudadanos van a confiar en ti, y eso de boca en boca va a mejorar la percepción de confianza en las instituciones.

Apoyo a la implementación de la normativa nacional e internacional. Y aquí voy a hacer una provocación. No existe el cumplimiento en el Sector Público, a propósito de este primer congreso. Sí existen porque se cumplen, pero sería tautológico decir cumplimiento, porque el gobierno, las instituciones ya por sí mismas tienen el mandato de cumplir con la ley. Es como estar diciendo: Cumpliendo, cumpliendo con la ley, el cumplimiento de la ley a través del cumplimiento.

Les digo, hago esta provocación porque tal vez alguien tiene alguna idea sobre esto y me contradice y estaría bueno generar un debate. Lo pongo ahí sobre la mesa.

Es importante que se dé conocimiento sobre las normas de nuestro país para que la ciudadanía pueda adoptarlas y una vez que las adopte pueda ayudar también a las instituciones a que éstas cumplan con su normativa.

Las organizaciones de la Sociedad Civil y los ciudadanos en general ayudan a mitigar riesgos de corrupciones en sectores esenciales. La ciudadanía, cuando tú vas y le preguntas, por ejemplo, Dos Bocas o le preguntas sobre el Tren Maya y le preguntas cuáles creen que son los riesgos, ellos por el conocimiento que tienen te van a decir: yo creo que éste es un riesgo muy grave de corrupción. Esto lo podrías atacar o mitigar con ciertos controles. Va a ser muy interesante lo que te puede decir la Sociedad Civil sobre mitigación de riesgos.

Además, dentro de las estrategias se debe de incluir el fortalecimiento de acciones colectivas donde interactúen perfectamente bien los gobiernos, Sociedad Civil y el Sector Privado, justamente para prevenir actos de corrupción y fomentar la integridad.

Una de las estrategias que a mí me parece más adecuada y conozco muchos ejemplos exitosos en el país, por ejemplo, en Villahermosa, Tabasco, que lleva a cabo la Organización Ejes para el Desarrollo, hacen contraloría social de una manera muy sistematizada y ayudan justamente a fomentar el monitoreo y la vigilancia no solamente de construcciones, sino en general de las políticas públicas y de obra pública que se realiza en su comunidad. Ellos tienen conocimiento muy específico sobre esto.

En general, esto es lo que quería comentarles en esta participación. Además, decirles que un mecanismo interesante para fomentar la participación de la Sociedad Civil en el combate a la corrupción y en el fomento a la integridad es nuestro Sistema Nacional Anticorrupción, a pesar de que es un sistema joven su mandato es servir a la sociedad para ser un eje de coordinación entre los diferentes actores sociales, es decir, esta visión holística que les compartía y el gobierno para justamente prevenir, investigar y sancionar la corrupción.

Además, creo que no hay otra cosa que le gane a la integridad. La integridad por convicción en el Servicio Público nos ayuda muchísimo, porque es un valor que traen ya las personas, no importa al cargo que se vayan, la integridad ayuda a fomentar espacios libres de corrupción. En ese sentido, la ciudadanía tiene como herramienta y como mejor defensa la integridad. Los invitaría, además, a que los programas siempre estén transversalizados con ideas de integridad, porque esto va a ayudar a fortalecer a las instituciones que tiene este país.

Con esto terminaría mi participación. Agradezco mucho la invitación al INAP y a Consejeros por la Integridad por este evento. Muchas gracias.

Mtro. David Atlán Zermati, Moderador: Gracias Vania por esa presentación muy interesante, enriquece mucho el tema que estamos tocando el día.

Vamos a seguir con nuestro amigo Carlos. Te doy la palabra.

Lic. Carlos A. Villalobos Gallegos: Hola, cómo están, qué gusto saludarlos a todos. Muchas gracias por la invitación al INAP, a su Presidente Luis Miguel Martínez Anzures y al doctor Rafael Martínez Puón, a Mónica, David, Vania, grandes amigos. Aquí tengo al doctor Víctor.

Agradecer la invitación. Comentarles que ahora me encuentro como Director Ejecutivo del Instituto de los Mexicanos en el Exterior. Como saben, a los que no me conocen, entré hace 3 años al Servicio Público. Como todos aquí han estado hablando con una convicción, con una convicción de que realmente las cosas que debemos de hacer para cambiar la percepción de nuestro país en el exterior debe de tener, y tiene que pasar a través de la integridad, a través de la ética, las buenas prácticas y el comportamiento.

Tuve la oportunidad de ser invitado en aquel entonces por la Secretaria de Estado, Irma Eréndira Sandoval y el Presidente para unirme al gobierno de la Cuarta Transformación y poder presentar un proyecto, generar una sinergia con la iniciativa privada y con el gobierno y que veamos el Padrón de Integridad Empresarial.

Esta es una plataforma digital que se llevó a cabo durante dos años, que se realizó con el objetivo de poder unir a la iniciativa privada a través de las cámaras empresariales, a través de los institutos y de las dependencias de gobierno, a la participación y a la creación y construcción de este proyecto que fue muy importante. Y que realmente ha sido el parteaguas para que hoy en día muchas de las instituciones ya lo puedan empezar a implementar. A través de este programa, que es un programa de cumplimiento normativo, justamente puedan obtener beneficios y poder empezar a cambiar esta visión de la corrupción y de los actos de corrupción en este país, sobre todo en el tema de las licitaciones de gobierno, en la cual teníamos un gran problema.

Lo que nosotros hicimos es generar un programa preventivo. A raíz de este programa que se realizó cuando yo terminé, y busco poder estar en otro lugar, y me invitan a la Secretaría de Relaciones Exteriores, justamente nos dedicamos a que todo lo que hemos

venido implementando y creando en aquel entonces, que la Función Pública pueda estar ahora implementado en el exterior y de qué manera lo hacemos.

El Instituto de los Mexicanos en el Exterior hoy en día está a cargo de llevar a cabo la información y los programas del gobierno federal a través de los consulados en todo el mundo en el tema de salud, de educación, de deporte, de inclusión financiera y de desarrollo económico, y el tema de la cultura.

En ese sentido, hoy en día el gobierno no tiene los recursos suficientes para poder dar el apoyo a los 40 millones de origen mexicano que viven en el exterior, de los cuales el 95 por ciento corresponden y están residiendo en Estados Unidos, estamos hablando casi de 37 millones de mexicanos que están en Estados Unidos, de los cuales casi 12 millones nacieron en México.

Nosotros teníamos que trabajar en estos sistemas para poder apoyar a esta comunidad, empezamos a generar programas donde estén vinculado el gobierno, las organizaciones no gubernamentales, no de lucro, y la iniciativa privada, a través del Instituto de los Mexicanos en el Exterior. Lo que hemos generado son estas colaboraciones donde el consulado, organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro y el Instituto puedan llevar a cabo estas ayudas, para poder realizar cada vez más lejos estos servicios comunitarios hacia la comunidad de México.

Nos dimos cuenta de que teníamos que hacer este ajuste, y el ajuste era que las empresas aliadas estratégicas que quisieran apoyar la difusión tuvieran estos programas de integridad. Es ahí donde realmente entramos a poner los puntos sobre las ies para que las empresas que quieren colaborar con los consulados y con las organizaciones en Estados Unidos, o cualquier parte del mundo, tengan estos valores y tengan estos parámetros, como bien lo

mencionaron, muy atinadamente, todos los expositores que han estado pasando.

Es un tema de convicción, es un tema de hacer mejores negocios, es un tema reputacional, y que al final del día la ética y la integridad tienen un retorno de inversión garantizado. Esto muchas veces les lleva tiempo, dicen las empresas que les cuesta mucho, la realidad es que no, lo que les va a llevar es una convicción de hacer las cosas bien, empezar a cambiar y a cambiar toda la cadena de valor que tienen para poder empezar a promocionar y a difundir este tipo de actos y de prácticas que se deben de realizar en los negocios.

Ahora que estamos muy pegados aquí en Relaciones Exteriores y las pláticas que hemos tenido con Estados Unidos y con Canadá, serán esos temas claves y fundamentales, donde todas las empresas que colaboren en esta proveeduría estarán obligadas a llevar a cabo en todos sus programas normativos, los temas de Compliance.

Estos términos, esta terminología de cumplimiento normativo la van a tener que empezar a implementar todos los proveedores de todos estos sectores, servicio, turismo, tecnologías, bancarización, etcétera, porque en cada rubro van a encontrar que hay una especialización en el tema del cumplimiento normativo, como lo tiene la SINTEC o como lo tiene el turismo, como lo tienen los servicios.

En cada rango nosotros estamos mapeando a nivel mundial lo que se está llevando a cabo y cómo nosotros y los aliados que estamos invitando, deben de estar cumpliendo estas características, para que la trazabilidad de alguno de los proyectos que nosotros tengamos no estén manchados en el trabajo que venimos haciendo, un trabajo bastante arduo con muy poco personal, como para que pueda llegar una empresa

y se pueda disolver ese tipo de trabajos cuando salimos a difundir estos programas hacia los connacionales.

Se ha venido generando una mecánica bastante agradable, bastante armoniosa, digámoslo así, porque las empresas que han estado participando y las que han querido participar están con toda la convicción de llevar a cabo este tipo de parámetros. Estas actitudes que deben de tener las empresas para poder minimizar los riesgos, poder tener mejor reputación, poder tener un mejor servicio. Es lo que nosotros en algún principio, cuando empezamos a estructurar el Padrón de Integridad Empresarial, aquí están muchos de ustedes que nos ayudaron a la creación y les agradezco públicamente, como a Vania, a Víctor, Mónica, Manuel, a muchos de ustedes que nos ayudaron a la creación de esto.

El cumplimiento normativo es colaborativo. Esto se debe de hacer en conjunto para que podamos ayudar a las pequeñas y medianas empresas a entender cuál es la visión que tenemos que tener hoy en día.

La corrupción cada vez se está haciendo más evidente, cada vez la gente tiene más miedo de hacer esas malas prácticas porque hay muchos medios de comunicación y alternativas donde los exponemos. Realmente hay que tener mucho cuidado, por eso al momento que estamos haciendo este tipo de proyectos para el gobierno, que nosotros lo hacemos en el exterior, es la imagen que nosotros queremos brindar para que las empresas estadounidenses, canadienses, europeas o de Medio Oriente, puedan voltear a ver a México como un *hub*, que está cambiando su política de poder hacer negocios.

De cómo ayudar a los connacionales que están viviendo fuera de la Ciudad de México, fuera del territorio mexicano, la idea es vincular a todas las instituciones, en este caso la Secretaría de Economía, SEDATU, INFONAVIT, IMSS, que ahorita acabo de ver a

la licenciada Norma Gabriela, muy querida por nosotros, porque ella nos ayudó a poder comprender desde el Seguro Social, cómo podemos ser más transparentes con las empresas que participan en las licitaciones.

Así lo fuimos replicando de una manera ya más internacional, para que esto pudiera entrar en los rubros que nosotros necesitamos en el tema de este apoyo en los consulados y con los connacionales. Ha sido una extensión de generar un piloto durante el 2021, que aquí los pilotos son increíbles. Hicimos con lo que es la bancarización por el tema de remesas y en menos de tres meses, cuando lanzamos un piloto aquí en el Instituto, que tuvo un impacto de 3 millones de personas y abrimos 2 mil cuentas bancarias a distancia, hoy en día con más de 15 millones de pesos, con gente mexicana que radica en Estados Unidos con ingresos muy bajos. Quiere decir que nuestros connacionales están muy apegados a México, pero buscan siempre que haya transparencia para que puedan ellos tener la confianza de depositar su dinero, de poder hacer estas transferencias para su familia.

Todo eso que estamos haciendo, lo que fuimos creando es que todos los organismos y las instituciones puedan tener estos parámetros de ética, de integridad, canales de denuncia, que puedan tener su código de ética, su código de conducta, en fin, todos estos parámetros que la ley, artículo 25, lo menciona. Hoy en día cada vez va a ser mucho más importante, lo vamos a estar implementando desde el Instituto de los Mexicanos en el Exterior.

Esto nos va a ayudar a poder difundir que hoy México tiene otra visión de hacer negocios. La idea principal es que el mensaje que nosotros creemos mandar a nuestros aliados, sea realmente con este toque de poder entender que el cambio en México se está haciendo, y que cada uno de nosotros y cada

una de nuestras organizaciones tenemos que hacer lo propio desde nuestra área de trabajo para ir cambiando y evolucionado con estos temas tan importantes.

Yo les agradezco muchísimo la invitación. Espero no haberme pasado. Le cedo la palabra a Mónica y a David. Muchas gracias nuevamente al INAP.

Mtro. David Atlan Zermati, Moderador: Muchas gracias Carlos. En efecto, yo creo que la responsabilidad de los mexicanos que viven en el extranjero tiene un impacto en el crecimiento y en los cambios que el país debe de vivir, con la experiencia de ellos, que viven en otras partes del mundo, pueden aportar mucho.

Esa colaboración que existe gracias al Instituto que tú manejas entre los mexicanos que viven afuera y los mexicanos que viven en el país, hacen que podamos fomentar los cambios necesarios para la mejora en términos de anticorrupción e integridad. Te felicito por el trabajo excelente que se está haciendo para todo el pueblo. Muchas gracias.

Sesión de preguntas, respuestas y comentarios

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez: Muchas felicidades a Vania Pérez, por supuesto a Víctor Vieyra, y a Carlos Villalobos por sus extraordinarias participaciones.

Hay preguntas, pero antes de realizarlas creo que este es un trabajo en el cual nos tenemos que sumar todos. Agradezco enormemente el espacio que ha dado la Secretaría de Relaciones Exteriores a través del IME, porque justamente hay un espacio de mentoras para apoyar a las mujeres emprendedoras con los temas de integridad empresarial, a nuestras compatriotas en el extranjero.

Estoy muy orgullosa de participar en estos programas de mentoría, de estar en esos espacios y creo que, desde este lugar, muchos más nos tendremos que ir sumando. Muchísimas gracias Carlos, reconozco ese liderazgo que tienes en donde siempre estás.

Ahora vamos a continuar con las preguntas. Tenemos una que dice: “El Comité de Participación Ciudadana puede proponer cosas, pero su problema es que tiene voz, pero no voto y entonces ¿qué áreas de oportunidad tiene si no va a ser tomado en cuenta mediante un voto? ¿Creen que su diseño, así como está implementado en el Sistema Nacional Anticorrupción sea realmente eficaz?”.

Dra. Vania Pérez Morales: El Comité de Participación Ciudadana (CPC) sí tiene un voto a través del Presidente y, de hecho, actualmente nuestro Presidente es Francisco Ciscomani, quien además preside todo el Sistema Nacional Anticorrupción. No solamente tiene un voto, sino que es el Presidente del Sistema y tiene una silla en el Comité Coordinador.

Es muy importante, además de que en el centro del sistema está la visión ciudadana, y así se replica en cada uno de los estados, en donde participa también Víctor Vieyra como parte del CPC de Michoacán.

Lo que pasa o quizá lo que quisieron decir es que uno de los instrumentos que tenemos son las recomendaciones no vinculantes, quizá quisieran que fueran vinculantes, pero también creemos que este es un primer paso. El sistema es un sistema que está madurando.

En un segundo momento tendremos que pensar en cómo queremos que sea este sistema, pero el día de hoy creo que lo que necesitamos es consolidarlo institucionalmente. Nos tocó construir instituciones y esto es un privilegio para los que formamos parte del

sistema y, eventualmente, tendremos que mejorar sus capacidades.

Dr. Víctor Hugo Vieyra Avilés: De manera rápida y es un gusto estar contigo Vania y también Carlos, ya lo saben. A lo mejor lo que dicen también en la participación, y tienen razón, es que un voto depende de la conformación, pero aquí en el caso de Michoacán hay 10, hay 6 instituciones y 3 representantes de las controlarías internas. Es un voto de 9, quizás ahí es donde a lo mejor se difumine el esfuerzo ciudadano.

Pero hay que recordar que el espíritu del Comité Coordinador es justamente la coordinación, es compartir información, es sentarse en una mesa y es tomar decisiones de manera sistemática, es decir, como sistema. Y ahí es donde yo creo que al menos lo que yo he visto en la mayoría de los CPCs a nivel subnacional, es que de repente dicen: ah, es que el CPC no ha trabajado.

A ver, espérame, el CPC no sustituye a las instituciones, para eso están las instituciones, para que hagan ese trabajo que ya les dije. El CPC no va a ir a perseguir a los malos y va a meter a la gente a la cárcel, para eso están las fiscalías, para eso está la auditoría, es decir, el ciudadano está ahí para que no se les olvide a las instituciones que el objetivo de su labor es justamente para la ciudadanía, es para que no se pierda eso y para que haya un diálogo.

No es responsabilidad digamos de un solo elemento que todo el sistema funcione, por eso es un sistema. Quizá la crítica o el área de oportunidad es que verdaderamente funcionemos como un sistema y eso depende de la voluntad política de la que yo hablaba hace rato, de abrirse en esa mesa y digamos compartir información y coordinar los esfuerzos de acuerdo con las atribuciones que cada una de las instituciones tiene por ley. Gracias.

Mtro. David Atlan Zermati, Moderador: Gracias Víctor. ¿Alguna otra pregunta?

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez: Me parece que no, vamos a ir cerrando, pero antes, a nuestros expositores que están a distancia, les haremos llegar por supuesto el reconocimiento que les envía el Presidente del INAP, el doctor Luis Martínez Anzures.

Pero a nuestro moderador el día de hoy, David Atlan, me congratula David hacerte entrega de este diploma por tu participación en el Primer Congreso Nacional de Compliance en el Sector Público.

Mtro. David Atlan Zermati, Moderador: Gracias Mónica. Gracias a todos por su tiempo. Espero que el evento les esté gustando y la verdad gracias a los participantes.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez: Gracias Víctor, Carlos y Vania. Creo que ha llegado el momento de tener un receso. Un abrazo a distancia.



Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Mtro. David Atlan Zermati ,y en pantalla por zoom el Dr. Víctor Hugo Vieyra Avilés, en el “Panel: Sociedad y ciudadanía, vinculación con los organismos públicos”.

6. PANEL REGULADORES: INTEGRIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA –COMPLIANCE TRIBUTARIO– REGULACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS EN MÉXICO

Mtra. Norma Gabriela López Castañeda

Directora de Incorporación y Recaudación del IMSS

Mtro. Sandro García-Rojas Castillo

Vicepresidente de Supervisión de Procesos Preventivos de la CNBV

Mtro. Ricardo Cacho

Director General de Control Procedimental de la SHCP

Moderadora: **Mtra. Mónica Elizabeth Ortega**

Juárez, Presidenta de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchísimas gracias por estar aquí, la verdad para mí es un honor moderar este panel, tenemos unos expositores realmente con mucha experiencia en temas de Compliance, hoy están aquí para compartírnos generosamente sus conocimientos.

Tenemos conectada a distancia a la maestra Norma Gabriela López Castañeda, ella actualmente es Directora de Incorporación y Recaudación del Instituto Mexicano del Seguro Social. Nos va a compartir un tema por demás interesante, y es el de la regulación justamente, los cambios en la regulación que hemos tenido en materia laboral y cómo enfocarlos en el tema de prevención y Compliance. Adelante maestra.

Mtra. Norma Gabriela López Castañeda: Para mí es un gusto saludarlos a todas y todos ustedes y poder

comentar algunos temas de importancia y de relevancia en torno a ciertas reglas de cumplimiento que hoy en materia laboral se dan, y enfocado principalmente ya a partir del 1º. de enero del siguiente año, que empieza prácticamente el régimen de simplificación, también aplicable al Sector Público.

En ese sentido, me voy a permitir abordar brevemente cuatro temas muy importantes de cara a la entrada en vigor de la reforma también en materia de subcontrataciones de entes públicos. Uno de los puntos que me gustaría enfocar en esta exposición tiene que ver con la parte de resaltar temas de contratación laboral.

¿Qué es lo que a partir de 2022 entra en vigor? Y qué es aplicable al ente público. En este sentido lo que se busca es que no haya el suministro de personal, simplemente por la subcontratación de servicios especializados y se pone la condición de que el contratista esté registrado en el Registro de la Secretaría del Trabajo.

Dentro de lo que se tuvo en esta reforma en materia de subcontratación a entes privados, vimos que 2.9 millones de trabajadores fueron migrados y con datos muy positivos, tanto en temas de salario como temas de permanencia de los trabajadores en estos empleos.

Un punto a destacar es la migración tan importante que se dio del sector servicio para empresas a sectores productivos, y esta reconfiguración que se da en los sectores productivos debido a la subcontratación.

También aquí un punto importante nos permitió focalizar acciones o nos van a permitir redireccionar ciertas reglas de revisión entre las autoridades para lograr identificar quiénes dentro de esta reforma tuvieron una aplicación adecuada de las reglas y quiénes, aparentemente, tuvieron un problema de cumplimiento.

Otro de los puntos a resaltar es el intento entre los eventuales y la proporción que hay en los puestos permanentes. Prácticamente hubo un incremento de 7 puntos porcentuales al pasar de trabajadores eventuales a trabajadores permanentes.

Otro punto notable es que esto no fue a consecuencia de tener bajas adicionales de los registros administrativos del IMSS, sino que la rotación o la dinámica laboral se conservó o permaneció en índices en la forma como se venía haciendo.

Un tema también a resaltar, que es el segundo punto de lo que me interesaba comentar con ustedes, es la responsabilidad solidaria que va a existir respecto de contratantes y contratistas, así como la informativa de contratos que deben presentarse ante el Seguro Social.

Esto es importante, porque ante el incumplimiento del contratista de esta responsabilidad solidaria tenemos que acotarla en el período durante el cual la persona colaboró con la empresa y por el número de trabajadores que estuvieron involucrados en este contrato.

Esta necesidad de tener esa información de primera mano es que el contratista cumpla a cabalidad con la presentación de la informativa de contratos ante el IMSS. Esta información se tiene que presentar dentro de los días 27 del mes en curso por cuatrimestre vencido, y los otros períodos son mayo y septiembre del año en curso.

Otro punto relevante también es decirles que con la Secretaría del Trabajo y con la Procuraduría Fiscal de la Federación vamos a tener visitas de inspección y acciones ya impulsadas respecto del universo de personas que estamos viendo que no cumplen cabalmente con la regulación del material de contratación.

En este caso lo que ya hicimos en el grupo de trabajo es identificar los bloques de empresas que tienen una conducta de cumplimiento, de ahí en esta Fase II se analizarán el comportamiento, el inicio de inspecciones y, posteriormente, las facultades ya distribuidas entre los diferentes entes públicos que estamos buscando.

Lo que nosotros buscamos aquí es analizar, como bien decían, el comportamiento integral de las empresas, el cumplimiento que deban llevar a cabo en materia de la normatividad vigente y aplicable, ante los comportamientos atípicos que nos van a arrojar este cruce de información y, además, de este cruce de información, los diferentes sistemas que hoy ya nos permiten tener análisis más puntuales; se buscará establecer una fiscalización diferenciada, así como estrategias de combate en el grupo de trabajo interinstitucional.

Esto con el propósito de que las empresas participen con un piso parejo y que realmente esta materia o esta regulación en materia de subcontratación, tenga una óptima implementación.

Quiero comentarles que ha sido muy satisfactorio el cumplimiento voluntario que se ha dado a esta reforma, prácticamente por arriba del 80 por ciento, estamos hablando de un cumplimiento espontáneo, lo cual para hacer una reforma de tal envergadura nos parece que resulta muy positivo este dato.

Y aquí vincularme con un tema de cumplimiento que el Seguro Social lleva muchos años impulsando mecanismos ágiles, mecanismos flexibles para que se puedan tener controles en cuanto al cumplimiento de obligaciones en materia de seguridad social. Quiero comentarles que en el 2021 se modifica el artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación y dicha modificación va a entrar en vigor el 2022, donde los proveedores del gobierno deben de hacer pública su opinión de

cumplimiento en materia de obligaciones fiscales y dentro de ellas, incluida la materia de seguridad social.

¿Por qué es relevante esto? porque si esta opinión de cumplimiento no es positiva para el proveedor público entonces automáticamente no va a poder tener el registro ante la Secretaría del Trabajo, y eso va a llevar a una complicación al ente público que no va a poder acreditar que los gastos tengan que ver con una actividad en términos de ley adecuada al marco normativo.

¿Qué hicimos para que esto pueda ocurrir? Se simplificaron los procedimientos de contratación para que puedan revisar el artículo 32-D. Lo que nosotros estamos poniendo a disposición es un aplicativo a través de Buzón IMSS, en donde un sujeto puede autorizarte a consultar su opinión de cumplimiento y que esta consulta sea dentro de los registros administrativos del propio Instituto.

¿Con qué propósito? Con el propósito de que haya transparencia en este cumplimiento, con la finalidad de que no estemos generando una sobrecarga a los entes públicos para que puedan tener la certeza de que su proveedor está cumpliendo.

En este sentido, la información que se va a poder consultar va a tener tres alternativas, puede ser positiva si el patrón que está inscrito y al corriente de sus obligaciones ante el IMSS; negativa si está inscrito, pero tiene créditos fiscales determinados y, además, no se encuentran garantizados éstos o no se encuentren impugnados; si la opinión es que no se encuentra registrado ni siquiera como un registro patronal en el IMSS o no tiene trabajadores vigentes.

Con esto lo que buscamos es que haya un intercambio de primera mano entre el Instituto y los entes públicos para que puedan validar el cumplimiento de

sus proveedores. También como información adicional en esta opinión de cumplimiento vamos a externar el número de trabajadores activos. Si tienen auditorías o juicios en proceso y, en su caso, los periodos y números de créditos que aparezcan por cada uno de los registros patronales que integran la razón social.

Con esto lo que buscamos es promover el cumplimiento voluntario y oportuno a proveedores y prestadores de servicios; fomentar la transparencia en la información; inhibir la alteración que pudiera suceder de un documento que se presenta a un ente público y no tienes la certeza de que efectivamente provenga de la autoridad emisora. También dar certeza al contratante de la situación que tiene el contratista en materia de cumplimiento de obligaciones en seguridad social. Se crea un ambiente de confianza entre las partes para celebrar operaciones.

Como les decía vamos a utilizar una herramienta madre, que es una herramienta tecnológica de muy fácil acceso, que es el Buzón IMSS que va a estar disponible las 24 horas del día, los 365 días del año, y puede irse dando seguimiento a la opinión de cumplimiento al momento en que se vaya emitiendo.

Lamento mucho los inconvenientes técnicos, espero que se haya escuchado mi presentación, si no de cualquier manera nosotros con mucho gusto se los hacemos llegar. Les reitero que estoy muy contenta de participar en este tipo de foros. Me pongo a sus órdenes para cualquier situación. Muchas gracias.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchísimas gracias maestra Norma Gabriela Castañeda, la verdad es que es una exposición muy nutrida y creo que ha mencionado puntos claves justamente en estos temas de contratación en materia laboral, que al finalizar me gustaría también compartirlos con nuestro

auditorio. Entiendo que tiene un compromiso y, probablemente, tenga que desconectarse. A nombre del INAP, a nombre de su Presidente y del Director nuestro agradecimiento.

Ahora para continuar con nuestro programa tenemos también la presencia del maestro Sandro García-Rojas Castillo, Vicepresidente de Supervisión de Procesos Preventivos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Hoy viene también a tocar un tema por demás interesante, que es parte del Compliance, nos va a hablar justamente de los riesgos en un sector que es de los más regulados, que es el Sector Financiero. Adelante maestro con toda su experiencia que tiene en este tema.

Mtro. Sandro García-Rojas Castillo: Muy buenas tardes a todos, agradezco muchísimo la invitación, por supuesto al INAP, a la maestra Ortega, me complace muchísimo estar en este espacio y compartirlo con Norma Gabriela y con Ricardo, no puedo decir que viejos conocidos, porque entonces se oiría un poco feo eso, estaría yo tachándolos de viejos, buenos amigos que nos conocemos desde hace ya muchos años.

El tema que quisiera compartir con ustedes, de alguna manera, es la importancia que tiene el tema del cumplimiento, pero sobre todo el tema de la integridad en la esfera pública y para ello voy a tratar, primero, de contar un cuento que para mí es muy gráfico, para tratar de entender de qué estamos hablando y, después, orientar un poco hacia dónde creo yo que tendría que ir el tema de cumplimiento.

Como ustedes saben en el Sistema Financiero, en mi posición pública en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, tenemos toda la parte de regulación del Sistema Financiero, principalmente por lo que hace al delito de lavado de dinero, financiamiento al terrorismo

y, por supuesto, otros delitos que resultan precedentes, predicados, previos al tema de lavado de dinero.

Lavar dinero es un efecto digamos secundario y previo al lavado de dinero tiene que haber, evidentemente, un fraude, un cohecho, un robo, una serie de delitos precedentes, tráfico ilegal de armas, de cocaína, de lo que sea.

El Sistema Financiero lleva algún tiempo ya programado, ya preparado en esta regulación, que de alguna manera se ha ido fortaleciendo con varios ingredientes. Uno de ellos el enfoque basado en riesgos, el *risk-based approach*, como le llaman los anglosajones, los angloparlantes.

Este enfoque basado en riesgos no es otra cosa más que ir un poco más allá de un cumplimiento de un *checklist* o de un cotejo. Hace rato la maestra Norma Gabriela hablaba de un dictamen, de un informe de cumplimiento, por ejemplo, que el Instituto emitirá. Evidentemente este es un cumplimiento normativo, un cumplimiento técnico. ¿Cumple o no cumple? ¿Tiene o no tiene? ¿Paga o no paga? ¿Reporta o no reporta? ¿Tiene juicios o no tiene juicios?

¿Hacia dónde tendríamos que evolucionar todas estas herramientas? Es a un cumplimiento eventualmente de naturaleza de efectividad, es decir, que las cosas eventualmente tienen una evolución no solamente de una herramienta que nos es útil para prevenir un algo, sino también que esa herramienta es la adecuada para prevenir aquello que queremos cuidar.

Nadie puede prevenir algo que no conoce. Y cuando hablamos de un tema de cumplimiento, de Compliance, sería muy rápido decir el Compliance ¿a qué me obliga la norma? Y cumplir con la norma eso es Compliance. No, el tema aquí es que el Compliance va

mucho más allá de una norma, mucho más allá de un elemento escrito en una norma, desde una perspectiva jurídica, ley, reglamento, lineamiento, disposición, como se llame. Aquí viene un poco el elemento de la autodeterminación, de la autorregulación.

Hablaba yo de contar un cuento porque me parece que es particularmente gráfico. Un capitán, pensemos que hay un barco en alta mar que está cruzando una tormenta, un barco estos de vela y de pronto el capitán que está tomado del timón grita a sus marineros: “¡Marineros: arriad el foque!”. Y el segundo de abordaje grita: “¡Arriad el foque marineros!”.

“¡Marineros: Abatid el palo de mesana!” grita el capitán. “¡El palo de mesana, marineros, abatidlo!”.

“¡Orzad la nave a estribor y cuidado con el bauprés!” Y el segundo de abordaje replica. “¡A estribor y cuidado con el bauprés!”.

Mientras tanto la tripulación corre desesperada de un lado al otro de la cubierta, y la tormenta arrecia. Si no encontramos pronto un diccionario nos vamos a pique, nos carga la tristeza.

Pasa un poco lo mismo en el tema del Compliance. Cuando vamos, y lo digo abiertamente y permítanme con esto abrir un comentario estrictamente de naturaleza académica, no se vaya a malinterpretar, pero la Secretaría de la Función Pública, la Auditoría Superior de la Federación, los órganos fiscalizadores, suelen tener un manual como para decir: A ver, ¿dónde puede haber corrupción?, puede haber corrupción en la Oficialía Mayor, en el Director General de Finanzas, en el Tesorero de la entidad. Hay un listado de personas que tienen cierta vulnerabilidad.

En materia de lavado de dinero tenemos a las famosos PPE, Personas Políticamente Expuestas. Sin

embargo, no basta, es decir, un supervisor, un contralor, un auditor, aquel que otorga una licencia, un permiso, aquel que verifica el cumplimiento de un algo, también tiene un índice, tiene un riesgo inherente de corrupción. Y si la herramienta está puesta sólo en aquello detectado automáticamente, porque son aquellos que tienen los recursos, nuestra prevención está siendo por medio de *checklist*, no con un enfoque basado en riesgos.

Hablaba yo del ejemplo del barco porque normalmente solemos tener el acertijo de entender que estamos entre especialistas. Cuando vamos, por ejemplo, a las entidades financieras a supervisar el cumplimiento de las normas en materia de lavado de dinero, de prevención de lavado de dinero, creíamos sentarnos unos y otros, bancos con casas de bolsa, con la propia autoridad.

Y que todos entendíamos cuál era el bauprés y hacia dónde estaba “Orzad la nave a estribor”, y el palo de mesana y qué cosa era arriar un foque. Nos dimos cuenta que pese a que existía un poco la leyenda de que: “No, es que ahí viene Supermán” “No, ahí trabaja Batman y Robín” y “Allá está la mujer Maravilla”.

A veces no entendíamos todos lo que teníamos que entender. Partimos de un supuesto de que todos entendemos lo mismo y no es real. De tal suerte que lo que hicimos, y algo que nos sirvió mucho fue que en una reforma financiera y económica del 2014, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores tiene la facultad desde entonces de certificar a los especialistas, profesionistas, dice: Oficiales de cumplimiento y auditores, cualquier persona podría serlo, no nada más los oficiales de cumplimiento y los auditores, en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.

“Oiga, pero es que no es una auditoría como la conocemos en materia financiera”. No, es una auditoría

concreta para saber y conocer si una herramienta determinada cumple con su función preventiva.

Hay un examen que se hace dos o tres veces por año que está organizado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Centro Nacional de Evaluación Superior, que consta de 130 preguntas, donde prácticamente cualquier persona que lo presente tiene que contestar cuáles son los elementos preventivos del Sistema Financiero Mexicano en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.

Es una certificación costosa, tiene un costo de más o menos de 13, 14 mil pesos cada vez que se presenta el examen, dura 5 años y para sorpresa de aquellos que no lo conocen, 7 de cada 10 que lo presentan lo reprueban.

Alguien nos dijo: “oigan, están locos, eso no va a prosperar, no va a haber gente que lo presente”. Vamos a hacer en abril del próximo año el examen número 17; 3 de cada 10 lo aprueban y hay una ambición, se convirtió en un tema meritorio. La gente quiere tener la certificación.

¿Por qué? Porque de alguna manera nos califica el estar certificados como gente especialista que entiende el tema de riesgos, que entiende el tema del cumplimiento. Hay dos factores normales que hacen que las entidades, que las personas cumplamos una norma. El miedo de su ejecución, el miedo de su sanción o el convencimiento que tenemos de ella.

Ojalá el mundo pudiera cumplir la norma por amor a la comunidad porque nos hace bien. No pasarnos un alto nos hace bien para no ocasionar un caos. No pisar las líneas, los márgenes, las fronteras no rebasarlas, nos hace bien, si no, ahí está la sanción eventualmente prometida. De ahí la importancia que todo el tema del

convencimiento de esta integridad del cumplimiento traiga siempre aparejada como una parte transversal la sanción, el elemento punitivo, si no entonces estaríamos hablando de una teoría Tomasiiana, de Santo Tomás, de una cuestión absolutamente ideológica.

Para darle ya cuadratura al final de mi comentario, de mi participación, por supuesto, agradecido por la atención que me brindan y cuidando respetar los tiempos, yo creo que hace mucha falta una discusión abierta, por ejemplo, de criterios específicos, de dónde debemos estar, qué cosas debemos tener, hasta dónde debemos llegar con los temas del cumplimiento.

No se trata de un tema estrictamente, se ejecuta o no se ejecuta, por ejemplo, hay una norma por ahí que habla de los regalos ahora que estamos en Navidad. Si yo le mando a Ricardo –a quien quiero mucho, a quien aprecio y, además, respeto– una bolsa de orejas de dulce. ¿Estoy incumpliendo la norma? No, somos amigos, no hay un incumplimiento a la norma, no lo hago en su carácter de Director General; él que me lo mande a mí, lo hacemos desde una perspectiva personal.

Sin embargo, la línea es muy estrecha, la línea es muy delgada. Si venimos a un foro como éste y alguien de ustedes me regalara una plantita como agradecimiento. ¿Está tratando de sobornarme?

Las líneas, tenemos que ser cuidadosos, puede haber el péndulo que va de un lado y dice: Nada, absolutamente nada. ¿Qué genera? ¿Hacia dónde lleva? ¿Estamos cuidando los riesgos inherentes? ¿O estamos cuidando un cumplimiento normativo de nada absolutamente?

Me parece que es un tema de discusión entre fiscalizadores, entre entes que eventualmente tienen un órgano interno de control. Hay ciertos criterios, la

discrecionalidad es necesaria, pero hay que acotarla, hay que profesionalizar a los servidores públicos, hay que entrar en discusiones. Esto apenas empieza.

Lo interesante, lo que yo creo que es de enorme valor, es que llegó para quedarse, no tengo la menor duda. Muchas gracias.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchos puntos importantes en esta conferencia, vamos a puntualizarlos al final. Y ahora vamos a izar la vela del barco, vamos a irnos a otro puerto que también es Compliance, pero desde el ámbito tributario, y para ello les quiero presentar y es un privilegio tenerlo aquí, al maestro Ricardo Cacho, Director General de Control Procedimental de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Nos va a hablar también del tema de Compliance y la prevención de riesgos en el sector tributario. Cómo coadyuva el Compliance tanto para el Sector Privado como también los avances que tenemos como regulador en el Sector Público. Adelante maestro.

Mtro. Ricardo Cacho: Gracias Mónica, gracias a todos por estar aquí, a los que nos escuchan desde lejos, al INAP por haber organizado este foro, a Sandro porque cada vez que lo veo aprendo algo de él, eso es regla. Después de tantas reuniones que hemos tenido juntos, yo creo que he absorbido muchas cosas. Gaby que estaba por ahí igual le mando un abrazo.

No sé bien por dónde empezar porque la metáfora de Sandro es muy buena, y aunque aquí sea otro puerto, vamos en el mismo barco todos. Algo de lo que me percató cada vez que estoy en estos foros de Compliance y con nuestros amigos de la academia, con nuestros amigos de las asociaciones como el World Compliance Association, me da mucho gusto ver que todos estamos subiéndonos al mismo barco, es un barco

muy esperanzador que requiere cruzar grandes océanos, porque los retos son enormes, los retos del combate a la impunidad, el combate a la evasión fiscal, al lavado de dinero y a todos sus delitos predicados, por supuesto, a la corrupción, es grandísimo y es lo que tiene a gente en el servicio público dando una parte de sí, una parte de su vida, una parte de su tiempo y de su esfuerzo.

Muchas veces, grandes sacrificios para lograr hacer una diferencia en este país y también hasta con trascendencia internacional. Sandro y yo hemos coincidido en muchos foros internacionales, anticorrupción, antilavado de dinero. Y cada vez que estamos ahí, aportamos algo y aportamos algo como país.

Pero la globalización hace que los países ya dependan uno del otro. Y si el lavado de dinero o los paraísos fiscales permiten cierta impunidad en un lugar, por más que lo combatas en tu país, esos mismos ciudadanos o residentes pueden utilizar esquemas transnacionales para delinquir.

Cuando veo que las asociaciones, las empresas, el sector privado y los funcionarios públicos nos estamos subiendo a este mismo barco, me da mucho gusto, porque solos no lo podemos hacer, ninguna de las partes interesadas. Eso me queda ya muy claro. Antes era el gobierno, el gobierno no hace esto. Y, claro, que hay que rendir cuentas. Pero el sector privado lo tiene que hacer también con el mismo esfuerzo y con la misma dedicación.

Cuando pienso en eso, pienso en la Corte Penal Internacional. Hay una regla que está establecida en el Estatuto de Roma que creó la Corte Penal Internacional en 1998, la Primera Corte Permanente que combate los crímenes internacionales.

La regla es el principio de complementariedad, es una pregunta que estuve haciendo toda la semana pasada en los exámenes que hice de Tratados Internacionales con mis alumnos.

¿Qué es el Principio de Complementariedad en la Corte? Es que la Corte sólo entra cuando los Estados en donde se comete un delito internacional no quieren o no pueden combatir ese crimen; no quieren o no pueden; falta de capacidad o falta de voluntad.

Eso es lo que veo ahora, desdoblándose en las entidades jurídicas que no hacen su trabajo o no quieren hacer su trabajo para combatir o prevenir delitos o actividades ilícitas hacia dentro de una organización, y esa organización puede ser pública o puede ser privada.

Si ahí adentro de esa organización no quieren o no pueden hacer su trabajo, tiene que entrar la figura represora, que es una represión, obviamente, establecida en ley y es la que nos corresponde en la Procuraduría Fiscal y de la mano con la Fiscalía General de la República y todas las otras entidades que colaboran para combatir los delitos.

Si hacemos esa analogía puede ser que el día de mañana nos dejen sin trabajo y eso sería lo ideal, que yo o Sandro o todos los que le hemos dedicado una década o más a combatir el delito nos quedemos sin trabajo, porque ya no nos llegan asuntos, porque ya todos están haciendo su trabajo. Pero para llegar ahí, desde luego, tenemos un gran recorrido que hacer.

Es la aspiración y vamos a ir moviendo la brújula poco a poco. Cada vez que hacemos algo por nuestra entidad, por nuestra organización para prevenir, para hacer análisis de riesgos, para fijar procedimientos de combate a las actividades ilícitas, estamos haciendo algo por todo este país.

Una de las tareas que les dejé a mis alumnos la semana pasada, ver un discurso que hizo Edward Kennedy en el funeral de su hermano Robert, después de que ya había pasado por el funeral de su hermano John, decía que cada acto que es una representación de justicia genera una onda, una onda que, a su vez, puede convertirse en grandes olas que arrasen con las barreras de la opresión. Es una forma muy poética decir que cada quien pone su granito de arena.

Pero me gusta porque estamos hablando de las analogías del mar, del océano y de los barcos. Todos podemos hacer la diferencia y si no, entonces tiene que entrar el Derecho Penal, tiene que entrar el Estado con toda su fuerza y mandar un mensaje particular y un mensaje general: qué es lo que es Derecho Penal, prevención específica y prevención general, así nos lo enseñaron en Derecho Penal a quienes estudiábamos para ser abogados.

Al delincuente decirle: lo siento, tú hiciste un acto que conlleva un daño social grave y, por lo tanto, tienes que pagar una pena de prisión y reparar el daño a todos los que lo sufrieron. En el caso de los delitos fiscales es a la Hacienda Pública. Regrésale el dinero a la Hacienda porque les corresponde a todos los mexicanos.

La Hacienda Pública la representamos nosotros que trabajamos ahí, pero no nos llevamos ni siquiera una comisión de todo lo que se obtenga, se regresa a los mexicanos para el gasto público, que es el origen que el artículo 31 constitucional, establece a todos.

En la parte de tributación es muy especial este tema porque en la OCDE hemos tenido que dar la cara como el país con la menor recaudación, y con una percepción alta de corrupción, hemos tenido que hacer algo al respecto.

Muchos se cuestionaban cuando se propuso aquí en la Administración Pública ante el Congreso de la Unión, reformas para hacer algunas conductas más graves y algunas otras para fijar elementos de técnicas de investigaciones especiales adicionales que no teníamos. Eso fue lo que se ha ido implementando en el curso del combate a la defraudación fiscal.

En primer lugar, delitos graves que ahora conllevan calificativos. ¿Qué tipo de delitos son considerados ahora graves o agravados? Por no decir la palabra exacta que es calificados, la gente no abogada lo entiende más fácil cuando hablo de agravantes.

Uno de ellos es de los que hablaba Gaby, cuando una organización recurre a subcontratación de una manera simulada o cuando recurre a una subcontratación ilegal, como ya está claramente establecido en la Ley Federal del Trabajo. Si ese tipo de actos de simulación de subcontratación conllevan la evasión de algún impuesto, lo tendremos que perseguir nosotros como una conducta agravada, esto es, defraudación fiscal que, además, conlleva la nueva calificativa que está establecida en ley, cuando se recurra a este tipo de esquemas en los que no sólo evaden impuestos, sino tratan de evadir todas las obligaciones que les corresponden a los patrones hacia los trabajadores.

Otra calificativa que incluimos en materia penal cuando se comete la defraudación fiscal, tiene que ver con el soborno, se incluyó precisamente el hacer un delito grave que las empresas o cualquier entidad deduzca algún recurso que utilizó para sobornar. Aquí es donde se junta de una manera muy interesante la corrupción y la evasión fiscal, porque llegas a ver empresas o llegas a ver, incluso, entidades públicas que recurren a estas famosas factureras, a empresas fantasmas que sólo simulan operaciones y emiten facturas con mentiras.

Cualquiera de estos actos es un delito grave. Estos actos no sólo se han cometido en empresas, sino también en entidades federales, municipales y estatales que también tienen todas estas facultades para hacer subcontrataciones, licitaciones, incluso, que tienen que pagar sus impuestos, tienen que pagar los impuestos de los empleados que pertenecen a una organización.

Agregamos recientemente una calificativa muy interesante también que tiene que ver con temas laborales, que es la simulación de prestación de servicios profesionales.

Hemos visto en muchas de nuestras investigaciones, investigaciones complejas, que a veces los propios beneficiarios finales de la evasión fiscal obtienen los recursos de su crimen a través de una factura que dice que ellos son prestadores de servicios profesionales para una determinada entidad jurídica. Estas tres grandes calificativas son la parte de la sanción penal que nos corresponde para cualquier acto de defraudación.

Y, finalmente, nada más agregar que, desde luego, ya después de estas reformas se encuentra en el Código Penal Federal la capacidad de responsabilizar penalmente a las empresas.

¿Cómo responsabilizas penalmente a las empresas? A través de las cuatro condicionantes que están establecidas en la propia definición y en el Código Nacional de Procedimientos Penales: cuando un crimen se comete a nombre de una empresa, por cuenta de una empresa, con los medios que la empresa provee o para los fines de la propia empresa. Y no sólo empresa, es Persona Moral. Cualquier Persona Moral en la cual haya un delito cometido a su nombre, por su cuenta, con sus medios o por sus fines, existe la facultad de que sancionemos penalmente a la empresa.

Pero la gran diferencia va a ser el debido control en la organización, porque esa es la última condicionante que le aplica y que es necesaria en cualquiera de las otras cuatro premisas. Si hay un debido control en la organización no podemos criminalizar la conducta hacia la responsabilidad de la empresa. Pero si no hay un debido control organizacional y el debido control organizacional tiene que ver con lo que decía Manuel, que es precisamente que no sean falsedades o simulaciones del debido control; tiene que ser un control eficaz, real y que aunque haya habido un delito por alguna razón, todos los medios, todas las posibilidades de haberlo evitado estaban en curso.

Ya con eso termino. Cuando habla uno se le va muy fácil el tiempo. Perdón por haberme excedido. Gracias a todos por escucharme y por ser parte de este esfuerzo, que realmente es para mí muy importante, un tema de convicción, de combatir las actividades ilícitas en todas sus ramificaciones.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchísimas gracias. Cuando escuchamos a gente del nivel con la que estamos, como el maestro Ricardo Cacho, como el maestro Sandro García Rojas, como la maestra Norma Gabriela López Castañeda, el tiempo también a nosotros que estamos escuchando, se nos va como agua, parece que fueron 3 minutos.

Sesión de preguntas, respuestas y comentarios

Tengo la siguiente pregunta: “¿Qué opinión tiene en el tema de la materialidad en materia fiscal?”.

Mtro. Ricardo Cacho: Muy rápido. Es un elemento objetivo y que requiere, como lo decía Manuel, este gran elemento de la evidencia. ¿La materialidad de las operaciones se puede acreditar cuando existen? Sí, sin duda. Cuando no existen es imposible.

Hay complicaciones cuando se trata de intangibles y por eso muchos de los grandes factureros recurren a servicios intangibles para ofuscar las mentiras de sus operaciones, pero en realidad siempre va a haber una forma de acreditarlo.

Un intangible como una asesoría real, una prestación de servicios que se dio, una consulta, va a tener resultados, va a tener personas que la dieron, va a tener currículums, cédulas profesionales, intercomunicaciones entre todas las partes involucradas y la materialidad se puede acreditar sin problemas.

Nosotros hemos tenido muchos casos en los que se nos presenta la materialidad y, por supuesto, que se valida. Si no existió, no hay forma de acreditar, por más que traigas un contrato falso, esos contratos ya los conocemos, todo mundo los conoce y es muy difícil engañarnos a nosotros y engañar al juez, que es el que finalmente tendrá la última palabra.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchísimas gracias maestro Ricardo Cacho. Tenemos otra pregunta para el maestro Sandro García-Rojas. “¿Qué tan avanzado va el Sistema Nacional Anticorrupción para convertirse en Compliance? y, en su caso, ¿qué le falta?”.

Mtro. Sandro García-Rojas Castillo: De manera muy breve. El Sistema Nacional Anticorrupción fue planeado para hacer una versión panóptica, tener una estrategia nacional para el combate a la corrupción.

Hace casi 18 años empezó la negociación de la Convención contra la Corrupción de Naciones Unidas, que a mí me tocó negociar en Naciones Unidas durante 3 años prácticamente. Se suscribe en el 2003 en Mérida, por eso se llama Convención Anticorrupción.

Muchos años después nace el Sistema Nacional Anticorrupción. Para que éste se convierta en un Compliance me parece que no es tanto un camino que va a evolucionar hacia allá, sino más bien el Compliance en la medida en que podamos comprometer, no nada más involucrar al Sector Privado y remediarle las cosas al sistema desde el cariz público, podremos hablar de un Compliance a nivel nacional. No es tanto que el Sistema Nacional vaya a migrar hacia allá, sino me parece que son complementarios.

Sólo para hacer una forma jocosa de relación, todos estamos involucrados en la lucha anticorrupción. El tema es estar comprometidos y la diferencia lo decía un amigo mío, en unos huevos revueltos con jamón, la gallina se involucra, hay van; el cerdo se compromete, hay voy. Es la diferencia, hay que comprometernos con el tema.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Con estas maravillosas exposiciones cerramos este panel para dar paso al siguiente, que estará con nosotros justamente la opinión y la exposición de la sociedad que también es súper importante en este tema.

Muchísimas gracias y les entrego estos reconocimientos a nombre del Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública, el doctor Luis Miguel Martínez Anzures.

Muchísimas gracias por su participación.



Mtro. Ricardo Cacho, Mtro. Sandro García-Rojas Castillo, Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, y en zoom la Mtra. Norma Gabriela López Castañeda, en el “Panel reguladores: integridad en la administración pública –Compliance tributario– regulación y prevención de riesgos de las entidades financieras en México”.



Mtro. Ricardo Cacho, Mtro. Sandro García-Rojas Castillo, Mtra. Mtro. Ricardo Cacho, Mtro. Sandro García-Rojas Castillo, y Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez.

7. PANEL VIGILANTES: LOS RETOS, EXPERIENCIAS Y CRITERIOS DE ACTUACIÓN DE LAS FISCALÍAS ANTICORRUPCIÓN ANTE LOS INCUMPLIMIENTOS LEGALES DE LAS PERSONAS JURÍDICAS.

Dra. Rosaura Antonina Villanueva Arzápalo

Fiscal Especializada en Combate a la Corrupción en el Estado de Quintana Roo

Mtro. Jesús Homero Flores Mier

Presidente de la Convención Nacional de Fiscalía Anticorrupción y Fiscal Especializado en Combate a la Corrupción en el Estado de Coahuila

Mtro. José de la Luz Viñas Correa

Fiscal Especializado en Combate a la Corrupción en el Estado de México

Moderadora: Mtra. Mónica Elizabeth Ortega

Juárez, Presidenta en Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchísimas gracias por esta presentación de nuestros expositores para este panel que hemos denominado: Vigilantes. Y hablaremos de los retos, experiencias y criterios de actuación de las Fiscalías Anticorrupción ante los incumplimientos legales de las personas jurídicas.

Un panel en verdad por demás interesante. Los agradecimientos para nuestro auditorio que sigue aquí con nosotros acompañándonos y también para los que están conectados en redes sociales.

La verdad es que es un honor estar compartiendo este espacio con la doctora Rosaura Antonina Villanueva Arzápalo, Fiscal Especializada en Combate a la Corrupción en el Estado de Quintana Roo. Doctora bienvenida, un gusto que esté aquí. Un aplauso para ella.

Tenemos a distancia y le envió un cordial saludo también al maestro Jesús Homero Flores Mier, Presidente de la Convención Nacional de Fiscales Anticorrupción y Fiscal Especializado en Combate a la Corrupción en el Estado de Coahuila. Siempre es un honor tenerlo también. Maestro, bienvenido.

Tenemos también aquí al maestro José de la Luz Viñas Correa, Fiscal Especializado en Combate a la Corrupción en el Estado de México. Maestro, bienvenido como siempre, un placer tener aquí su presencia.

Para los que se acaban de conectar o que no estaban anteriormente en la sala, presentarles al doctor Rafael Martínez Puón, Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del Instituto Nacional de Administración Pública, quien es nuestro anfitrión en este Primer Congreso Nacional de Compliance en el Sector Público. Muchas gracias doctor por su generosidad.

Vamos a iniciar con este panel. Le voy a ceder el uso de la voz a la doctora Rosaura Antonina Villanueva Arzápalo para que nos comparta sus experiencias en este tema que es vasto.

Dra. Rosaura Antonina Villanueva Arzápalo: Muchísimas gracias, buenas tardes a todas y a todos. Muy buenas tardes a los que nos siguen por redes. Es para mí la verdad muy gratificante, un honor haber recibido esta invitación para platicar con ustedes nuestras experiencias y como bien dice el título, los retos, las experiencias y criterios de las Fiscalías Anticorrupción pero, sobre todo, también un poquito del problema que enfrentamos por la legislación, por la disparidad entre los tipos penales, por el estudio que se hizo respecto a los estados donde definitivamente ni siquiera se ve como tema de sanción el tema de Compliance o la responsabilidad penal de las Personas jurídicas.

Vamos a estar hablando sobre los criterios de actuación que nosotros implementamos en la Fiscalía Anticorrupción de Quintana Roo, las experiencias que tenemos gracias a la legislación completa que se ha establecido en este tema en el Estado de Quintana Roo, y cuáles son los retos por los incumplimientos de las personas jurídicas en el Estado de Quintana Roo.

Los mecanismos de investigación que nosotros iniciamos en Quintana Roo dentro de la Fiscalía Anticorrupción, están relacionados con la aplicación de metodologías, técnicas y herramientas innovadoras para obtención de datos que puedan ser procesados y correlacionados con elementos fácticos y probatorios dentro de cada una de las investigaciones relacionadas con Personas Morales.

Porque podemos iniciar nosotros una investigación por algún hecho con apariencia de delito, pudiendo ser a través de una denuncia o a través de denuncia anónima o presencial, o alguna demanda en contra de servidores públicos. Pero nos damos a la tarea dentro de la investigación, de verificar primero, que esa persona jurídica esté legalmente constituida, vemos su capital social.

Nos hemos topado con muchas empresas fachada, Quintana Roo no es la excepción. Mandamos verificar sus domicilios fiscales, el nombre de los socios para efectos de cuando se lleven a cabo lo de las redes de vínculos, si no tiene algún vínculo de parentesco con el servidor o servidores públicos investigados.

Se trabaja de una manera de sinergia con los policías de investigación, con los peritos, aunque solamente tenemos un perito contable, tratamos de innovar dentro de la investigación, porque en tema de contabilidad gubernamental las distintas áreas, como pudiera ser el área de análisis contable, el área de la Dirección de

Servicios Periciales, se trabaja para hacer mesas redondas respecto a las investigaciones que se llevan a cabo.

El procedimiento que también llevamos para la recuperación de activos se inicia, como digo, con esa investigación. En un siguiente momento aseguramos los folios de los predios o el patrimonio que tengan esas empresas. En esto hemos innovado.

Trabajamos muy coordinadamente con el Registro Público de la Propiedad y del Comercio en el aseguramiento de los folios de los inmuebles, de las empresas morales investigadas. Aquí hemos tenido un resultado favorable por las autoridades federales – puesto que se han ido al amparo en la mayoría de estos asuntos las Personas Morales– y nos han ratificado esos aseguramientos de folios pues no llevamos a cabo nosotros ningún acto de molestia, simplemente inhabilitamos que pudieran estar haciendo cambio de propietario o hacer algún movimiento registral dentro de estos bienes inmuebles.

De hecho, hay un criterio de un amparo de la Suprema Corte de Justicia de la Nación en el cual los Juzgados de Distrito, y las autoridades federales en Quintana Roo nos los han aplicado a favor de los aseguramientos de los folios registrales que hacemos. Aquí están con el número de registro y con esto se va, el título es: “Aseguramiento de un folio real electrónico decretado por el Ministerio Público dentro de una carpeta de investigación, en el amparo promovido en su contra, es improcedente conceder la suspensión al no tener por objeto limitar el uso y disfrute del inmueble respectivo, sino sólo los actos de dominio sobre el bien”.

Bueno, con este criterio de la Corte nos ha llevado a tener éxito en la recuperación de activos a favor del Estado. Como bien dije, no causamos ningún acto de molestia a los propietarios.

A nivel nacional es lo que veíamos, lo vemos en este mapa, se puede apreciar el esfuerzo de los estados para la implementación de la responsabilidad penal de las empresas en sus Códigos Penales. Como se puede percibir en este mapa sólo dos estados contemplan un capitulado completo de responsabilidad de Personas jurídicas a nivel nacional, que son Yucatán y Quintana Roo.

De igual manera se pueden observar algunos estados en color amarillo, que si bien es cierto contemplan dentro de su articulado diversos delitos en los cuales puede incurrir una Persona jurídica, no prevén los requisitos que deberán cumplir los modelos de organización, gestión y prevención de las Personas jurídicas, así como los atenuantes de los delitos cometidos por ellas y las excluyentes de responsabilidad de las mismas, lo cual impide muchas veces que la autoridad investigadora o las Fiscalías Anticorrupción pudieran estar llevando a buen puerto las investigaciones en relación a la responsabilidad penal de las empresas.

Los estados en rojo, como son Sonora, Nayarit, Zacatecas, Nuevo León, Guerrero, Guanajuato y Michoacán, no cuentan con una clasificación de los delitos en que pueden incurrir las Personas jurídicas, así como la exclusión y atenuantes de la responsabilidad penal.

En el caso particular de Querétaro, este estado no contempla a las Personas jurídicas como penalmente responsables, a pesar de que en el Código Nacional sí se contempla la responsabilidad penal de las empresas. Como podemos ver en esta gráfica, en muchos de los estados todavía no es completa o en algunos es inexistente el poder tener una responsabilidad penal de una empresa y, por lo consiguiente, la recuperación de activos por parte de las mismas, independientemente de las sanciones.

Si bien es cierto que existen Códigos Penales locales que no contemplan el catálogo de delitos

cometidos por Personas jurídicas, como se mencionó anteriormente, el Código Penal del estado de Quintana Roo nos ha permitido a nosotros, a la Fiscalía Anticorrupción, tener una considerable recuperación de activos, puesto que su Código Penal tiene un capitulo completo que nos permite a la Fiscalía Anticorrupción no solamente iniciar las investigaciones contra las Personas jurídicas, sino también como vimos hace un momento, el poder inhabilitar folios electrónicos, el poder asegurar cuentas bancarias.

En esta semana tuvimos nuestro primer aseguramiento de tres cuentas bancarias por 30 millones de pesos cada una de ellas en contra de una Persona jurídica, a través de la Subdirección de Análisis Financiero y Contable de la Fiscalía Anticorrupción se hizo la solicitud a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores con la cual hemos trabajado muy de cerca y muy estrechamente. Eso nos ha permitido también, además de la legislación, el crear sinergias, el crear vínculos de colaboración con las distintas autoridades a nivel nacional y estatal, nos ha llevado a tener algunos casos de éxito. Hace un momento saludé al doctor Sandro.

También parte de esta posibilidad se ha debido a que Quintana Roo ha seguido el modelo del Código Español con relación al Compliance, que es un código muy completo y que por sí ha mostrado todos los casos de éxito que ha tenido España en relación a esto.

Nosotros tenemos la responsabilidad de las Personas jurídicas, las características de culpabilidad de las Personas jurídicas, las condiciones de exclusión de la responsabilidad, los modelos de organización, gestión y prevención también lo tenemos tipificado en el Código Penal de Quintana Roo, la doble imputación objetiva y, asimismo, las circunstancias atenuantes.

Respecto a las circunstancias atenuantes estamos trabajando en lo que es prevención de delito, que vamos a ver un poquito más adelante. En la Fiscalía Anticorrupción de Quintana Roo, de acuerdo al artículo 21 de la Ley Orgánica de la Fiscalía General, tenemos la facultad de conocer 10 tipos penales distintos respecto a Personas Morales que son: el uso ilícito de atribuciones y facultades en el Servicio Público; la promoción de conductas ilícitas; el cohecho; la distracción de recursos públicos; desobediencia y resistencia de particulares; quebramiento de sellos; fraude procesal; delitos contra la riqueza forestal del Estado; el cohecho en otra figura jurídica; y los delitos contra el desarrollo urbano.

En ese sentido la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción es consciente del impacto social que se genera a raíz de las actividades ilícitas que cometen, déjenme decir, algunas Personas Morales y que por muchos años se pasaban por alto. Por lo que en forma proactiva en su actuar innovador y progresivo, la recuperación de activos, objetos o productos del delito cometidos por Personas Morales, en el estado de Quintana Roo lo utilizamos para hacer cumplir la ley.

Actualmente tenemos en investigación en Quintana Roo a 60 empresas, paralelamente se están llevando a cabo algunas investigaciones de este gran total, al delito anteriormente conocido como desempeño irregular de la función pública, ahora uso ilícito de atribuciones, el de mayor incidencia en contra de las Personas Morales. Hemos obtenido algunos resultados derivados de la implementación de la responsabilidad penal de las empresas morales, con el fin de atenuarlos.

Si ustedes me preguntan que si hemos llevado a juicio a alguna Persona Moral, no, porque dentro de la investigación con los candados que ponemos, tanto de aseguramiento de folio con el precedente que hay de que los amparos no se les ha concedido la suspensión

definitiva, ni muchos menos una sentencia favorable, la mayoría de las empresas investigadas han querido terminar la investigación con una salida alterna, generalmente con algún acuerdo reparatorio, en la mayoría de las veces con la reparación del daño que también, de acuerdo a la Suprema Corte de Justicia, hay que priorizar y hay que poner en primer lugar lo que es la reparación del daño.

Desgraciadamente en actos de corrupción, las penalidades o las sanciones contra ese tipo de delitos son muy bajas. Como ejemplo tenemos el delito de peculado, que si mal no recuerdo su pena máxima en algún momento fue de 14 años, antes de salir la Legislatura XV modificó el tipo penal y bajó más de un 50 por ciento el tipo penal.

Es por eso que en ocasiones es preferible optar por la recuperación de los activos que por una sanción, porque si no llegamos hasta una sentencia condenatoria o tenemos una sanción condenatoria ¿qué pasa? Pueden estar detenidos en algún momento, pero al cumplir su pena se nos dificultaría irnos por la vía civil para poder nosotros iniciar un procedimiento distinto para que se recupere la reparación del daño.

Ahora ¿cuáles son los retos que tenemos? Quiero compartirles algo. El día de ayer y hablando de tema de recuperación, y obtención de resultados, con el fin de atenuar sus penas, cuatro Personas jurídicas repararon el daño causado al patrimonio del Estado por una cantidad en efectivo de 39 millones 928 mil 911 pesos. Y se entregó al Estado un predio valuado en 35 millones 322 mil 817 pesos con 98 centavos, equivalente a 1,900.75 metros cuadrados de tierra.

El día de ayer culminamos un acuerdo reparatorio con dos personas jurídicas, la primera hizo la devolución de un predio ubicado en el camino costero de Mahahual-

Xcalak, en el municipio o capital de Othón P. Blanco con una superficie total de 131,253.91 metros cuadrados.

De la segunda Persona Moral se recuperó y entregó un predio ubicado en el camino costero también de Mahahual-Xcalak en el municipio de Othón P. Blanco, donde hizo la devolución de una superficie total de 2,132,671.29 metros cuadrados de tierra que regresa al patrimonio del Estado.

Con esos acuerdos reparatorios estamos ya en la vía de titulación y volver al patrimonio del Estado 2,263,925.20 metros cuadrados de tierra.

Podemos ver que gracias a la legislación que tenemos, a las ganas de las investigaciones, a pesar de ser poco el personal con que contamos ahí, logramos ya parte de las recuperaciones que hemos podido realizar, cuestión que muchos de los estados a nivel nacional no tienen esa posibilidad, puesto que sus legislaciones locales no lo contemplan completamente o hay lagunas que impiden llegar a esta recuperación.

Hemos trabajado a partir de la capacitación a empresas. Tenemos entre los retos de la Fiscalía Anticorrupción la firma de un acuerdo de colaboración con las Cámaras de Comercio del estado de Quintana Roo. Tenemos el impacto de la contratación de las Personas jurídicas con el domicilio fiscal, la procuración de justicia eficaz con apego a los derechos humanos y la recuperación de activos.

Pero también trabajamos en el tema de prevención. Hemos llevado a cabo un temario y la posibilidad de ya en este mes firmar un convenio con la Cámara Nacional de Comercio, Capítulo Cozumel, Quintana Roo, para efectuar un taller de capacitación de aproximadamente 20 horas para empezar a concientizar un poco más a las Personas Morales del Estado de Quintana Roo, sobre la

importancia de no sólo la implementación, sino también el estar realizando de manera cabal, y no como bien decía nuestro primer expositor de tener nuestros cumplimientos nada más por cumplir la ley, sino también que puedan ser demostrados, que puedan estar auditados y que puedan realizarse de una manera correcta.

Impartir capacitación a empresas mediante la ejecución de este curso desarrollado por la Fiscalía Anticorrupción, como parte de programas de prevención de la conducta delictiva, denominado: “El Compliance como herramienta en la lucha contra la corrupción.” Nuestro gran reto es llevarlo a los 10 municipios del Estado a través de las cámaras y poder hacer esta sinergia con ellos, el estar socializando con ellos, el estarles dando estos parámetros de cumplimentación.

Por último, la creación del distintivo impulsado por la Fiscalía Anticorrupción para las empresas que cumplen con los criterios o parámetros, éste es un distintivo también que estamos ya trabajando en Quintana Roo. Gracias.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchísimas gracias doctora. Muy interesante lo que nos ha comentado, son una realidad ya las consecuencias ante los incumplimientos de las Personas jurídicas.

Seguimos con nuestro siguiente expositor el maestro Jesús Homero Flores Mier. Un gusto saludarlo, un gusto tenerlo en este foro, bienvenido, sin más preámbulo le cedo el uso de la voz para que nos exponga su tema. Adelante maestro.

Mtro. Jesús Homero Flores Mier: Muchas gracias, muy buenas tardes a todas y a todos. Quiero agradecer la invitación, al doctor Rafael Martínez Puón, Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del INAP por abrirnos la puerta, a quien conocí en Tijuana

en una reunión. Y la verdad fue un gusto entablar con él esta comunicación, nos han tenido estudiando durante muchos años, aquí tengo uno de los cuadernillos que publican de las revistas de la Administración Pública. Les felicito por el trabajo que impulsan.

Saludo con mucho gusto a la maestra Rosaura Villanueva, Fiscal Anticorrupción en Quintana Roo y al maestro José de la Luz Viñas, un abrazo Pepe.

Una disculpa, yo estaba conectado en otra red social, pero ya nos conectamos aquí, no escuché lo que habían comentado hasta ahora, al final a la doctora Rosaura.

Como sabemos la corrupción es un fenómeno bien dinámico y complejo, que va adoptando formas sofisticadas y es más difícil para nosotros como fiscales, como autoridades ir detectando, no es que hayamos nacido con un chip de que vamos a ser corruptos los mexicanos, las empresas. A lo mejor los rusos u otras industrias y etiquetados con este esquema, es multifactorial e intervienen elementos sociales, económicos, políticos, sistémicos.

¿Por qué es sistémico? Son conductas planeadas. Eso nos exige a nosotros como fiscalías estar cada vez más preparados, igual las empresas y los particulares. En las últimas reformas a partir del 2017 se incluye esta obligación y esta responsabilidad para los particulares, no sólo Personas Físicas, también las Personas jurídicas.

Hemos visto cómo en los últimos años con la globalización y la ampliación de los mercados hemos tenido que irnos adaptando. Ahora vemos cómo es muy fácil transferir criptomonedas en el mercado digital. Ha crecido mucho la necesidad de proteger el bien jurídico social o patrimonial de la Persona jurídica ya que puede dañar también o menoscabar no solamente algo patrimonial, sino los Derechos Humanos de los ciudadanos.

Nosotros como Fiscalías Anticorrupción debemos de enfrentar estos retos que existen en nuestras dependencias. En este sentido, tenemos la función de exigir a las Personas Morales el cumplimiento irrestricto de la ley en el aspecto que le corresponde.

Ir buscando también, ir viendo esas medidas, cómo las van adoptando. Yo celebro lo que hacen en el Compliance y en este tipo de eventos que es el Primer Congreso Nacional. Es una parte a la que yo le apuesto mucho y considero que lo más importante que tenemos, que la mejor herramienta donde la sociedad y gobierno podemos intervenir es en la prevención. Es más económico prevenir que perseguir.

También estamos trabajando en eso desde la Convención Nacional de Fiscales Anticorrupción (CONAFA), en la que estamos la mayoría de los estados, todavía hay dos estados que no han designado fiscal, sin embargo, se tiene el objeto de establecer y producir programas dirigidos al fortalecimiento de la prevención e investigación para detectar estos delitos por hechos de corrupción y también establecer políticas.

Hemos tenido acercamientos, como decía Rosaura, con cámaras empresariales a nivel nacional, ahora estamos pendientes de firmar un convenio con la CONCANACO, que es la que aglutina al mayor número de organismos empresariales en el país. Hemos trabajado con la COPARMEX, con la Cámara de la Industria de la Construcción, de la Transportación Marítima, entre otras, en donde la idea es crear estos puentes de comunicación, ir esclareciendo esas dudas. Muchas competencias son estatales o muchas son federales, sin embargo, yo creo que lo importante es generar esta cultura de la denuncia.

Ahondando un poco ya más en el tema, hemos visto que el gobierno en los últimos 35 años

ha implementado diversas acciones para combatir la corrupción, desde la creación de la Secretaría de la Contraloría General, de la Función Pública, la Contaduría Mayor de Hacienda, la creación de Derechos Humanos.

También en el Sistema Nacional Anticorrupción, que es donde participamos nosotros, nos hemos dado cuenta de la importancia de la transparencia.

Sin embargo, si nosotros vemos a la corrupción la podemos definir, o ver, desde tres aspectos fundamentales: que es la gran corrupción; que es el abuso de poder por parte de personas de alto nivel con las acciones que benefician a unos pocos; la corrupción que le llaman mezquina, que son funcionarios públicos que van de una forma directa en interacciones cotidianas, como son los “moches” en la calle con los agentes de tránsito, etcétera.

Y la corrupción política, la manipulación de las instituciones, las normas y las políticas públicas para sostener su poder o establecer riquezas de esto.

Antes veíamos a la corrupción desde inicios de Miguel de la Madrid, cuando emitió un programa denominado Renovación Moral de la Sociedad. El mismo nombre lo dice, se iba directo a la sociedad, no estaba viendo el gobierno, sino le pedía a la sociedad una mayor integridad, una mayor ética, que no fueran corruptos.

Sin embargo, tenemos que empezar por el gobierno para poder hacer esta lucha y vemos con beneplácito que ustedes lo vienen haciendo desde las empresas. Yo creo que el Sector Privado es algo muy importante en donde hemos aprendido también como gobierno, en ese orden de ideas estas instituciones como nosotros, gubernamentales, tenemos que buscar esa disminución de la corrupción.

Ustedes utilizan mecanismos para el cumplimiento normativo definiendo la observancia de la norma, no solamente como algo correctivo, sino de forma preventiva. Sin embargo, vemos la importancia de cómo el oficial de cumplimiento está trabajando y tiene una responsabilidad dentro de las empresas.

El mismo programa de Compliance que establece las acciones para prevenir y detectar la gestión de riesgos, y las políticas internas de prevención delictiva dentro de la empresa, que es algo que definitivamente se puede tomar en cuenta y puede atenuar, en su caso, una pena.

La auditoría de cumplimiento, a final de cuentas ya también es algo muy importante, no podemos descuidarla nosotros desde el gobierno.

Definitivamente tenemos que adoptar el Compliance no solamente del Sector Privado, sino del Sector Público también, con estos tipos de sistemas y acciones.

Ustedes saben que en el artículo 7º. del Código Penal se establecen las reglas donde si vemos el delito, que era de lo que me pedían que hablara un poquito, que es el resultado material, que es el acto u omisión que sancionan las leyes penales. Tiene que haber una conducta para que se lleve a cabo este delito. Tienen que haber varios elementos, tiene que ser instantáneo, tiene que ser de forma permanente y continuada. Existe también dentro de estas responsabilidades el dolo o la culpa. Muchas veces dentro de las empresas vemos cuando los socios, dicen: “Oye, espérame no me tocó a mí, el representante legal de la empresa es fulanito de tal y es en quien obra y recae toda la responsabilidad”. Tenemos que ver cada uno de los casos en concreto.

El artículo 11 dice: “Cuando algún miembro o representante de una Persona jurídica o de una sociedad,

corporación o empresa de cualquier clase, con excepción de las instituciones del Estado, cometa un delito con los medios que para tal objeto las mismas entidades le proporcionen, de modo que resulte cometido a nombre o bajo el amparo de la representación social o en beneficio de ella, el juez podrá, en los casos exclusivamente especificados por la ley, decretar en la sentencia la suspensión de la agrupación o su disolución, cuando lo estime necesario para la seguridad pública”.

Sin embargo, vemos que el Título X del Código de Procedimientos Penales, establece en específico este ejercicio de la acción penal, del cual ya hemos visto casos, por ejemplo, en el Bajío, en Querétaro, específicamente una agencia de carros en que ya fue vinculada a proceso una Persona Moral.

Ahora veíamos los ejemplos del excelente trabajo que están haciendo en Quintana Roo con el congelamiento de cuentas, etcétera. Sin embargo, las Personas Morales serán penalmente responsables de los delitos cometidos a su nombre, por su cuenta, en su beneficio o a través de los medios que ellos proporcionen.

Cuando se ha determinado que, además, existió una observancia del debido control de su organización. ¿Qué quiere decir esto? Cuando se haya determinado que, además, existió una observancia del debido control en su organización, lo pone como un elemento digamos extra, donde las empresas tienen que justificar ante la autoridad que tienen estos procesos donde están previniendo este tipo de acciones de delitos, independientemente de la responsabilidad en que puedan incurrir los representantes o los administradores.

Pero, definitivamente, esto ayuda mucho. El Ministerio Público puede ejercer la acción penal en contra de las Personas jurídicas, y hemos visto casos de cómo los jueces ya están trabajando en esto. Esta

responsabilidad no puede extinguirse si yo disuelvo a esta Persona Moral.

Les platico muy rápido, tenemos aquí en Coahuila, en un municipio, una constructora que dejó inconclusa una obra de un edificio donde puso una fianza. Sin embargo, a la hora de exigir el cobro de la fianza vimos que no estaba vigente, que era para otra obra, etcétera.

Vemos cómo utilizaron esos instrumentos y los socios dicen: Yo me salí un mes después. Espérame, tuviste beneficios cuando se llevaron estas acciones, etcétera. Las causas de exclusión del delito, de la extinción de la acción penal que pudieran ocurrir en alguna de las Personas Físicas involucradas no afecta el procedimiento contra la Persona jurídica, o sea, aquí se tiene que seguir.

Hemos visto ya algunas consecuencias para las Personas jurídicas, como es la sanción pecuniaria o la multa, el decomiso de instrumentos, objetos o productos del delito, la publicación de la sentencia o la disolución y las demás que pudieran existir, como lo señalaba la Fiscal Rosaura.

Para cada individualización se observa la magnitud de la inobservancia, lo que no se llevó a cabo, el monto, la naturaleza del acto, el puesto que ocupaban en la estructura de la Persona jurídica es muy importante, dependiendo la responsabilidad, las obligaciones que tenían y el grado de sujeción y cumplimiento de las disposiciones y el interés público de las consecuencias.

Para esto el órgano jurisdiccional debe ponderar lo previsto en este artículo. Vemos cómo ya se están adoptando este tipo de acciones en contra de las empresas jurídicas.

Antes de terminar, ponía ese ejemplo donde ya hay unas sentencias, donde vemos al día de ayer o antier que una constructora ya reconoció en un medio nacional que había pagado un soborno para obtener un contrato. Vemos cómo de forma más pública tenemos que generar nosotros esas condiciones para que también se puedan hacer esos tipos de denuncia donde las empresas están obligadas a pagar sobornos a funcionarios públicos, o entre las mismas empresas para poder entrar en un cierto mercado.

Hasta aquí dejaría mis comentarios. Les agradezco mucho la invitación. Estoy atento para las dudas o preguntas. Muchas gracias.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchas gracias maestro Jesús Homero Flores Mier, por favor acompañenos, al terminar este panel pasaremos a la fase de preguntas y respuestas.

Continuamos con el maestro José de la Luz Viñas Correa, Fiscal Especializado en Combate a la Corrupción del Estado de México. Adelante maestro por favor.

Mtro. José de la Luz Viñas Correa: Muchísimas gracias Mónica. Buenas tardes a todas y a todos, un gusto estar aquí en el Instituto Nacional de Administración Pública, le agradezco mucho la invitación al Presidente, el doctor Luis Martínez Anzures, por supuesto a Rafa, a Mónica. Un gusto estar también aquí en compañía de la Fiscal de Quintana Roo, Rosaura y, por supuesto, Jesús te mando un fuerte abrazo.

Cuando le toca a uno al último en un panel, siempre ya dijeron mucho de lo que yo traía pensado decir. Trataré de ser como dice el poema, como Arturo, breve, corto y sustancioso. Este es un panel de Fiscales Anticorrupción, le pusieron como título: Vigilantes. El objeto aquí es ver qué tanto un Fiscal Anticorrupción

debe hacer en relación con el Compliance. Tenemos, por una parte, la responsabilidad penal de la Persona jurídica y, por otra parte, al Compliance, que son herramientas importantísimas para efectos de la lucha anticorrupción.

En la medida que el Sector Privado, me refiero a las empresas, tenga un programa de cumplimiento normativo en esa medida los delitos que puedan ser cometidos a través de empresas serán reducidos.

En el campo de la materia anticorrupción varía, ya la doctora Rosaura nos decía en el caso de Quintana Roo cuáles, pero por ejemplo a nivel federal tenemos que hay tres delitos que están contemplados como materia anticorrupción que puedan ser materia de una responsabilidad penal de una Persona jurídica: el moche, el cohecho internacional y el tráfico de influencias.

En esta arquitectura jurídica tenemos varias cuestiones que se contraponen o que no están debidamente estructuradas. ¿A qué me refiero? Tenemos un Código Nacional de Procedimientos Penales, pero tenemos todos los Códigos Penales de los Estados, además del Código Federal, que regulan de diferente manera el mismo fenómeno.

A nivel federal nada más estamos hablando de tres delitos: el tráfico de influencias, el cohecho y el cohecho internacional. En el caso de Quintana Roo ya Rosaura nos dijo en un aproximado de 10 si no conté mal. En el caso del Estado de México no hay *numerus clausus*.

Tendríamos que en el Estado de México cualquier delito, eventualmente, podría ser cometido por una Persona jurídica. Este tipo de inconsistencias en el marco normativo que regula tanto la responsabilidad de la Persona jurídica, el Compliance o el sistema de cumplimiento normativo, que deben tener las empresas es variable.

Ahí tenemos que estas inconsistencias se pueden ver a nivel y, sobre todo, desde la perspectiva de un Fiscal Anticorrupción, en la lucha anticorrupción vemos varias cuestiones que no son del todo congruentes.

¿A qué me refiero? Ya lo decía Rosaura hace un momento, el tema de que los delitos tienen penas muy bajas. Si pensamos, por ejemplo, cuáles son los delitos que con la última reforma al artículo 19 se incluyeron, que merecen prisión preventiva oficiosa, en los de corrupción nada más prevé los de enriquecimiento ilícito y ejercicio abusivo de funciones, que no se contemplan para efectos de la responsabilidad penal de la Persona jurídica, o bien, si vemos extinción de dominio, también vamos a tener ese tipo de inconsistencia o de incongruencia en todo el marco normativo.

Para rescatar las cosas que valen la pena, si pensamos desde la reforma constitucional en materia de anticorrupción a la fecha, hay quienes dicen: ¿Qué han hecho? En el panel anterior decían: ¿Qué hace un Comité de Participación Ciudadana? ¿Realmente tiene presencia? ¿Sus votos son mínimos? ¿Qué tenemos ahí? Yo diría, creo que lo que se está haciendo es una transformación de la mentalidad, es poco a poco, no son proyectos de un día para otro.

Coincido con lo que ya habían comentado en algún otro panel, pero es un desarrollo que tiene que ir poco a poco creándose. El hecho de que se discuta sobre qué debe tener un Programa de Cumplimiento Normativo en una empresa, contribuye a la lucha anticorrupción en la medida que la empresa no se va a prestar a realizar ningún pago indebido por un servicio, por un contrato en un proceso licitatorio.

Lo cual, sin lugar a duda, va a contribuir a la lucha anticorrupción que, finalmente, es el objeto de esto. En la medida en que nosotros no tengamos trabajo

en el sentido de que bajen los delitos será maravilloso, estaremos cumpliendo el objetivo. Esto precisamente es la importancia del Compliance porque, además, es una de las herramientas importantes del Compliance.

Si vemos, por ejemplo, el artículo 25 de la Ley de Responsabilidades que establece, entre otras, un procedimiento de denuncias o de alertadores, en esa medida tenemos otro dato, que en Estados Unidos está muy trabajado, que es el famoso *whistleblower*.

En esa medida también cuando dentro de una institución, llámese pública o privada, haya quien pueda denunciar y no tenga la preocupación de que vaya a tener una sanción y vaya a tener algún castigo, alguna pena. No me refiero a nivel penal, sino de la misma organización, que uno pierda su trabajo, o bien, que tenga una presión por haber denunciado, evidentemente en esa medida se van a dar a conocer hechos de corrupción y vamos a poder ir poco a poco cambiando esa visión.

En la medida en que se tenga una percepción ética de la labor las cosas mejorarán. Les agradezco mucho y quedo a sus órdenes.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchísimas gracias. Maestro de verdad una excelente presentación como siempre. Es muy generoso, la verdad que también venir desde Toluca, dejar todos sus asuntos y estar aquí compartiendo toda esta información es de verdad de mucho valor para todos los presentes.

Sesión de preguntas, respuestas y comentarios

Tenemos una pregunta para la Fiscal Anticorrupción de Quintana Roo: “¿Qué finalidad tiene la impartición del Curso de Compliance como herramienta en la lucha contra la corrupción que se impartirá a las empresas?”.

Dra. Rosaura Antonina Villanueva Arzápalo: Tiene varias vertientes de aprovechamiento. Primero, el generar conciencia dentro de los que integran alguna empresa o sea Persona Moral, respecto de la importancia que tienen estos cumplimientos del Compliance, el tener no solamente sus estudios de riesgo, el que tengan a sus oficiales de cumplimiento, el que tengan programas de prevención del delito y, sobre todo, pudiera servir también como un atenuante en temas –como bien decía el Fiscal Viñas– de la Ley de Extinción de Dominio. Consideramos este proyecto, este tema muy importante para ayudar al Sector Empresarial en temas de prevención del delito.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Maravilloso, muchísimas gracias doctora.

Aquí tenemos otra pregunta dirigida también a la doctora Rosaura. “¿Adónde va el dinero recuperado?”.

Dra. Rosaura Antonina Villanueva Arzápalo: El dinero recuperado en Quintana Roo si es parte del patrimonio del Estado va a una cuenta de la Secretaría de Finanzas y Planeación, creada especialmente para este tema de recuperación y para invertir, tengo entendido, en temas de apoyo social y a personas vulnerables.

En cuanto a lo que se ha recuperado a favor de los municipios, no solamente en temas de Compliance, sino en general, va hacia los municipios y ellos determinan en qué área de sus programas operativos lo van a ejecutar.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Ahí está la respuesta. No sé si quiera también el Fiscal Anticorrupción del Estado de Coahuila, aportar algún comentario adicional e igualmente el maestro Viñas.

Mtro. Jesús Homero Flores Mier: Agradecer la invitación, agradecer el espacio, yo celebro que el

Instituto Nacional de Administración Pública esté abriendo estas fuentes con el Sector Privado para poder ir generando este conocimiento a las empresas, a los oficiales de cumplimiento donde vamos aprendiendo juntos de la mano, no es algo con que ya hayamos nacido, como decía del tema de la corrupción, no son delitos de un robo a casas habitación, sino son delitos más complejos, donde inclusive y a lo mejor en las mismas empresas, se hacen indetectables.

Yo celebro mucho, le agradezco a Rafael la invitación y decirles que desde la Convención Nacional de Fiscales Anticorrupción estamos dispuestos a seguir trabajando y a sumar esfuerzos, a generar una política de denuncia como decía ahorita el Fiscal Pepe Viñas para que pueda haber una mayor tranquilidad y fomentar este tipo de acciones.

Muchas gracias. Saludos a todas y a todos.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Gracias maestro Jesús Homero Flores. Yo también celebro y aunque el panel se llama Vigilantes, me parece que después de que hemos escuchado a nuestros expositores, también están comprometidos en la labor de prevención, en la labor de apoyo al Sector Empresarial, no solamente en la parte de la sanción que, obviamente, por su mismo cargo no están obligados, pero eso de verdad es de celebrarse. Maestro Viñas para ir cerrando el panel.

Mtro. José de la Luz Viñas Correa: Muchísimas gracias de nuevo. Sin lugar a duda siempre en este tipo de casos, la gente quiere las sanciones más ejemplares. Sin embargo, si leemos los Códigos Penales vamos a ver qué tipo de sanciones están previstas para todos los hechos de corrupción.

En esa medida creo que lo importante, y una de las labores, ya lo decía en este momento Mónica, que nos compete también son los temas de prevención, fortalecer tanto la cultura de la denuncia, pero no sólo la cultura de la denuncia *per se*, sino que conforme al sistema penal actual es importantísimo que los denunciantes acompañen en el proceso al Ministerio Público y mantengan la posición de esa acusación para que los asuntos, al final del juicio, tengan sentencias condenatorias.

Ciertamente hay salidas alternativas y es una de las medidas que se han tomado exitosamente como en el caso de Quintana Roo para lograr, incluso, recuperación de activos. Sería cuanto y agradecer de nuevo la invitación.

Dr. Rafael Martínez Puón: Yo sí quiero comentar algo muy rápido. Por principio decir que ha sido un acierto haber constituido este panel, en efecto, hemos estado hablando de diferentes públicos que están ligados al Compliance, este no es un público menor, porque el trabajo jurisdiccional también tiene que venir al trabajo administrativo, hablaba yo de los órganos internos de control, que es un trabajo y toda la parte de administración y procuración de justicia también se tienen que sumar a ello.

Bien lo apuntaba la maestra Mónica Ortega en cuanto a que no solamente se quede esto en el asunto punitivo, sino que también estas instancias trabajen en la parte de la prevención.

Pero yo iría más allá, de hecho es una provocación para nuestros fiscales, incluyendo a Jesús Homero que nos escucha y que alguna vez lo platicamos, yo creo que el juez por su casa empieza, me parece que las fiscalías, que ya no procuradurías, el Poder Judicial mismo tiene que poner la muestra en cuanto a que si están recomendando una serie de componentes para

todas las instituciones, principalmente el Sector Privado, decir y presumir lo mismo que te estoy diciendo a ti, me lo estoy diciendo a mí mismo.

Si yo te estoy sancionando porque estás ejerciendo un acto de corrupción, es porque de este lado yo tampoco lo estoy permitiendo. De modo que tenemos que avanzar hacia allá, no sé si nos alcance, bien lo decía la representante de Pemex, explicando el caso de ellos que han entrado en esta etapa de la autorregulación, no llegando precisamente a tener una norma ISO, pero sí a tener cosas que yo denomino como parte de la transversalización de componentes entre el Sector Privado con el Sector Público, y creo que ahí generamos al final un esquema de ganar-ganar.

De modo que también el Sector Privado que incluye todo, incluye universidades y empresas, no se sientan oprimidos en cuanto a decir: oye, a mí me estás poniendo un montón de requisitos cuando tú ni siquiera los llenas todos. Es mi comentario, que espero abone en algo a todo lo que se ha dicho. Gracias.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchas gracias doctor Rafael. Excelente comentario, creo que también un actor esencial es la academia, que esta vinculación que hemos hecho a través del INAP en este congreso es importantísimo. Doctora Rosaura adelante.

Dra. Rosaura Antonina Villanueva Arzápalo: De nuevo muchísimas gracias por la invitación y como bien decía nuestro compañero ponente sí hay que “agarrar al toro por los cuernos” y como bien decía, el buen juez por su casa empieza y yo creo que debemos de ser congruentes en nuestro actuar no solamente en temas de sanción y de prevención, sino también en temas de que nosotros los que estamos procurando justicia tengamos nuestros propios indicadores, tengamos nuestros propios mecanismos de medición sobre lo que hacemos.

En este sentido quiero decirles que en la Fiscalía Anticorrupción de Quintana Roo tenemos un sistema de georreferenciación que nos permite no solamente generar indicadores, darle seguimiento a los indicadores, tener en tiempo real desde cuándo inicia una investigación, hasta su fin, cuánto tiempo nos lleva esta investigación, si se cierra en una audiencia de juicio oral, si se resuelve con una salida alterna.

También nos da un mapeo de calor, a efecto de que nos den la información real sobre qué dependencia de gobierno o qué área de los municipios es la que está teniendo mayor número de denuncias, por qué delitos son estas denuncias. Nosotros en base a eso poder trabajar la política pública que sirva de contención a esos delitos que tienen mayor incidencia.

De nuevo muchísimas gracias y buenas tardes.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchísimas gracias doctora. Ahora sí vamos a cerrar este panel que fue de verdad maravilloso, enriquecedor para todos. Estamos haciendo la entrega de este reconocimiento por su participación en el Primer Congreso Nacional de Compliance en el Sector Público.

Continuamos con el siguiente panel. Muchísimas gracias.



Dr. Rafael Martínez Puón, Dra. Rosaura Antonina Villanueva Arzápalo, Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez y Mtro. José de la Luz Viñas Correa, en el “Panel vigilantes: los retos, experiencias y criterios de actuación de las fiscalías anticorrupción ante los incumplimientos legales de las personas jurídicas”.



Dr. Rafael Martínez Puón, Dra. Rosaura Antonina Villanueva Arzápalo, Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez y Mtro. José de la Luz Viñas Correa, y en Zoom el Mtro. Jesús Homero Flores Mier.

8. PANEL TÉCNICO: RIESGOS, AUDITORÍA Y CERTIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CUMPLIMIENTO

Mtra. Alexandra Alarcón Cisneros

Directora de Promoción y Desarrollo en los Sectores Productivos del CONOCER de la Secretaría de Educación Pública.

Mtro. Antonio José Luis Coello Cerino, Coordinador de Asuntos Normativos y Relaciones con Actividades Vulnerables en la Unidad de Inteligencia Financiera. En Representación de la Mtra. Mireya Valverde, Unidad de Inteligencia Financiera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Mtro. Pablo Corona, Director Global de Ventas NYCE. En Representación del Mtro. Carlos Manuel Pérez Munguía, Director de Normalización y Certificación NYCE.

Moderador: **Lic. José Luis Arriaga Pérez**, Consejero Director en Alianza y Nuevos Proyectos, en Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo.

Lic. José Luis Arriaga Pérez, Moderador: Muy buenas tardes a todos los que nos acompañan aquí en el auditorio, así como los que están en vía remota. Muchas gracias a nuestros panelistas.

Maestra Alexandra Alarcón Cisneros. Ella es licenciada en Relaciones Internacionales por el ITAM y maestra en Gestión Pública Aplicada por el Tecnológico de Monterrey. Ha desempeñado los cargos de Subdirectora de Asuntos Hacendarios con organismos financieros latinoamericanos y Subdirectora para América del Norte en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Actualmente es Directora de Promoción y Desarrollo en los Sectores Productivos del CONOCER de la Secretaría de Educación Pública.

También nos acompaña el maestro Antonio José Luis Coello Cerino, en representación de la maestra Mireya Valverde, de la Unidad de Inteligencia Financiera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El maestro Coello es abogado especializado en Derecho Penal, con 18 años de experiencia en el Servicio Público en instituciones como la Secretaría de Educación Pública, Comisión estatal de Derechos Humanos, el Instituto para la Protección del Ahorro, Bancario, IPAB y en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en donde se desempeñó como Director General Adjunto de Prevención de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita. Actualmente se desempeña como Coordinador de Asuntos Normativos y Relaciones con Actividades Vulnerables en la Unidad de Inteligencia Financiera. Obtuvo la certificación en materia de Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en 2015 y su renovación en 2020.

También nos acompaña de manera virtual el maestro Pablo Corona en representación del maestro Carlos Manuel Pérez Munguía, Director de Normalización y Certificación de NYCE. El maestro Corona es maestro en Administración de Tecnologías de la Información, Ingeniero en Sistemas Computacionales, Director Global de Ventas NYCE, Vicecoordinador del Grupo de Trabajo ISO que elabora las normas de la familia 27001 a nivel internacional. Vicepresidente para Gobierno, Riesgo y Cumplimiento en el Consejo Mexicano de Seguridad e Información Ciberseguridad; Vicepresidente para Ciberseguridad en la Asociación de Internet MX, antes AMIPICI.

Profesor de la maestría de Gobierno de las Tecnologías de Información en la Universidad Iberoamericana, imparte la cátedra de Buenas Prácticas de Seguridad de la Información. También es autor del libro “Guía Práctica para la Gestión de Riesgos en la Era de la

Ciberseguridad”. Es miembro del Comité Técnico Asesor para el Programa de Resultados Electorales Preliminares para el proceso electoral 2018, Extraordinario 2019 y 2021 en el Instituto Nacional Electoral.

Muchas gracias por aceptar la invitación, por acompañarnos en este panel que es el “Panel Técnico: Riesgos, auditoría y certificación de la gestión del cumplimiento”. Si gusta maestra Alexandra empezamos con usted.

Mtra. Alexandra Alarcón Cisneros: Muchísimas gracias. Primeramente, quisiera agradecer al Instituto Nacional de Administración Pública y al doctor Rafael Martínez Puón por la invitación a participar en el Primer Congreso de Compliance en el Sector Público.

Como introducción quisiera empezar compartiendo con ustedes lo que hacemos en el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, el CONOCER, pues tenemos la misión de desarrollar el potencial productivo del capital humano para la competitividad de México a través del Sistema Nacional de Competencias, que es el instrumento del gobierno federal que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas.

Dentro del Sistema Nacional de Competencias se llevan a cabo diversas acciones generadoras de valor para los trabajadores y empleadores de México, entre las cuales destacan:

- La integración de Comités Sectoriales de Gestión por Competencias, los cuales definen la agenda del capital humano para la competitividad a los diversos sectores del país.

-
- La expansión de la oferta de formación, evaluación y certificación de las capacidades de las personas, para dar a México una estructura de alcance nacional, con una amplia participación en el sector educativo público y privado, al sector empresarial y el sector laboral.
 - La transferencia de conocimiento de las mejores prácticas sobre el desarrollo de modelos de gestión con base en competencias, así como el desarrollo de estándares de competencia, los cuales describen el conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, hábitos y valores con los que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral con un alto nivel de desempeño y que aludan al artículo 45 de la Ley General de Educación.

Es en este contexto que es importante enfatizar el estándar de competencia, es un documento oficial aplicable en toda la República Mexicana, un referente nacional para la evaluación y certificación de competencias de personas, con una fuente de conocimiento para empleadores y trabajadores, y un insumo para desarrollar programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores productivos, social y de gobierno del país.

Con base en esto quisiera entrar en materia y hacer referencia al estándar de competencia denominado “Gestionar el sistema de integridad en las organizaciones del sector público y privado” desarrollado por el Comité de Gestión por Competencias, Gobernanza, Cumplimiento e Integridad, el cual está encaminado a la evaluación y certificación de las personas que desempeñan las funciones de fomento y control de las políticas y regulaciones de integridad y transparencia en la organización, contemplando para esto la implementación del Sistema de Integridad,

de acuerdo con la estructura de su organización, su operación y evaluación con apego a la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

Lo que están viendo en la pantalla son los elementos que contemplan el estándar de competencias, son tres elementos. El estándar es gestionar el sistema de integridad de las organizaciones del sector público y privado.

El primer elemento es implementar el Sistema de Integridad de acuerdo con la estructura de la organización. Lo que se evalúa es la implementación del Sistema de Integridad de acuerdo con la estructura de la organización, misma que contempla la evaluación de la realización del organigrama, los mapas, procesos y riesgos de la integridad; el diagnóstico del nivel de integridad; los planes de acciones de la organización; de la política y el Manual de Integridad; el Código de Ética; el canal de consultas y denuncias; y la política de recursos humanos.

A nivel de conocimientos, lo que se evalúa es la aplicación de herramientas de autoevaluación, integridad y de riesgos, y del Padrón de Integridad, así como la guía de implementación de operación y gestión del Sistema de Integridad.

En el segundo elemento, que es operar el Sistema de Integridad implementado en la organización, se contempla la evaluación de la operación del Sistema de Integridad implementado en la organización, el cual evalúa la gestión del canal de consultas o denuncias, así como de las propias denuncias, posibles faltas, delitos y la elaboración del Plan de Mejora de Integridad.

Como parte complementaria también se evalúan, como parte de los conocimientos, los procedimientos para la evaluación y gestión de consultas o denuncias

en la organización para el registro e investigación de denuncias; la realización e implementación de Planes de Mejora; la realización y registro de minutas; evidencias; y, otro tipo de conocimientos a nivel de aplicación.

En el tercer elemento, que es realizar la evaluación del Sistema de Integridad en la organización, se evalúa la realización del Sistema de Evaluación contemplado para ello en su contenido; elaborar el Plan de Evaluación; la realización de la evaluación como tal; y las acciones correctivas autorizadas por el órgano de gobierno o su equivalente.

Del mismo modo se evalúa la elaboración de productos y registro de la propuesta del Plan de Evaluación; la autorización del órgano de gobierno o su equivalente; la propuesta del Plan de Evaluación; el registro del Plan de Evaluación; el informe y registro de evaluación y acciones correctivas; y la aprobación del órgano de gobierno o su equivalente del Informe de Evaluación y Acciones Correctivas del Informe de Registro.

Finalmente, como se puede notar, los expertos que lideraron el desarrollo del estándar de competencia se dieron a la tarea de retomar los criterios sustantivos para la gestión del Sistema de Integridad, con la finalidad de no dejar de lado las características necesarias que el candidato para obtener un Certificado de Competencia en esta función, que debe permear a todos y cada uno de los elementos laborales en los sectores de México.

Es importante destacar que si bien es cierto que este estándar es de aplicación nacional y que la promoción de su certificación fortalece tanto al Sector Público como Privado y con ello a las micro, pequeñas y medianas empresas que representan un importante porcentaje del PIB y del empleo formal, los resultados de promover su certificación entre la población mexicana también impactan de manera directa en nuestra

política exterior, toda vez que dichas certificaciones se suman a los trabajos tendentes a fortalecer las medidas encaminadas a prevenir y combatir la corrupción, y a promover las actitudes, hábitos y valores entre las cuales destaca la integridad, la honestidad y el cumplimiento de integridad de las personas obligadas a rendir cuentas de los bienes públicos y del sector privado.

Lo que da como resultado de manera implícita el robustecimiento de la confianza y certidumbre de los actores internacionales hacia México, derivando en la promoción, atracción de inversión extranjera directa e indirecta, la cooperación internacional, un incremento en la empleabilidad y en la economía, lo que en su conjunto favorece el desarrollo nacional.

En ese contexto, no cabe duda de que este estándar constituye un excelente y valioso aliado en la lucha contra este mal que acontece o que aqueja a todo el mundo y de gran impacto, que ha lacerado y aquejado en gran medida a México durante décadas, ralentizando el desarrollo nacional y perjudicando el desarrollo y el tejido social por una atenuación de sus valores, y catalizando la ejecución de actos ilícitos, la denuncia y demás conductas desviadas que rompen con el marco normativo establecido en materia de gestión, cumplimiento, gobernanza e integridad.

Por lo expuesto con anterioridad y dada la necesidad de avanzar en la estructuración y aplicación de las estrategias y esquemas pertenecientes para deshacernos de la sonda de la corrupción, la deshonestidad y otros males que nos aquejan al interior de centros labores de los diferentes sectores en México, es necesario fortalecer la sinergia ya existente entre los diferentes actores que están inmiscuidos en la regulación y promoción de sistemas de integridad en las organizaciones, así como establecer nuevas alianzas estratégicas para afianzar las prácticas de ética

organizacional y de integridad en el cumplimiento de códigos, normas y políticas que propicien organizaciones sostenibles fomentando las mejores prácticas a nivel nacional con impacto internacional, tanto en el sector público como privado.

Es imperativo sumar esfuerzos en aras de catalizar el desarrollo económico y brindar el máximo beneficio a la población para que de esta forma avancemos hacia un país más próspero y competitivo desvaneciendo los vestigios del pasado y la corrupción que han acontecido en años anteriores en los sistemas de integridad y afectando en gran medida la percepción de los nacionales y extranjeros acerca de la integridad del gobierno mexicano.

Con base en esto es de suma importancia recalcar que el estándar de competencia, y gestionar el Sistema de Integridad en las organizaciones del sector público y privado, viene a sumarse a estos esfuerzos para consolidar el establecimiento de un Sistema de Integridad Nacional con alto impacto, que asegure la continuidad de las normas, reglamentos y políticas en materia de integridad, motivo por el cual es preciso continuar con los trabajos de normalización en las funciones de esta naturaleza.

Junto a ello, no se puede dejar de lado que hoy más que nunca es imprescindible impulsar estas estrategias en plena pandemia, por lo que nos enfrentamos con el COVID 19, que deja en un estado de vulnerabilidad a millones de personas.

Es por esta razón que en el CONOCER seguimos esforzándonos y adaptándonos a las necesidades y condiciones del entorno, en aras de cumplir cabalmente con la normalización de las funciones sustantivas de los sectores productivos, social y de gobierno, para que a partir de la Certificación de Competencias Laborales las

personas cuenten con un reconocimiento oficial a nivel nacional, avalado por la SEP, que acredita las destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes, hábitos y valores que poseen, y de esta manera abonar la movilidad laboral, el incremento de los ingresos familiares, el fortalecimiento de tejido social y la productividad.

Lo anterior se concatena a los trabajos realizados cada vez más por empresas, sindicatos, instituciones educativas y entidades gubernamentales para que se sumen al Sistema Nacional de Competencias y que México cuente con empresarios, trabajadores, docentes, estudiantes y servidores públicos competentes e íntegros.

Por mi parte sería todo. Muchísimas gracias.

Lic. Antonio José Luis Arriaga Pérez, Moderador: Muchísimas gracias maestra Alexandra, muy interesante su participación. Les comento a manera de abonar un poco en el tema, que me tocó participar en el grupo de trabajo de este estándar de competencia, y en aquel momento lo que se platicaba con los compañeros era justo establecer un lenguaje común para las micros y pequeñas empresas, que pareciera o todavía parece que los estándares van a cierto grupo de organizaciones que pueden invertir para adquirir cierta madurez en estos sistemas o en estos programas de gestión. Justo fue generar ese lenguaje común para micros y pequeñas empresas.

Vamos ahora con el maestro Antonio José Luis Coello, por favor adelante.

Mtro. Antonio José Luis Coello Cerino: Buenas tardes a todos y gracias también por la participación. Muchas gracias por la invitación, gracias por permitirme participar en este Primer Congreso, al Presidente del INAP, al Director que nos invitó, muchísimas gracias.

Y justo quiero abonar al mismo tema. Voy a platicar un poquito de la certificación también que tiene la Unidad de Inteligencia Financiera, la certificación que tiene la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Pero me atrevería a irme un poco atrás en términos, tomando la misma línea de qué es la Unidad y a qué nos dedicamos prácticamente. En la Unidad de Inteligencia Financiera –dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Sistema Financiero Mexicano– prácticamente lo que integramos, regulamos y detectamos es información proveniente del Sistema Financiero y de las actividades vulnerables.

¿Qué tipo de información se tiene? Nosotros como país somos integrantes del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). Hace rato vi que estaba el maestro Sandro García Rojas que fue mi mentor hace muchos años, gente de la Procuraduría Fiscal de la Federación y supongo que ya les platicaron un poquito de ello, perdón por retomararlo de nuevo, pero para ir llevando a cabo mi plática.

Somos pertenecientes al Grupo de Acción Financiera Internacional, por sus siglas en francés el GAFI. Lo que hace el GAFI es darnos 40 recomendaciones a todos los países que somos integrantes, nosotros somos integrantes desde el 2000. Nos da unas recomendaciones respecto a lo que tenemos que cumplir en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. Actualmente también al combate a la proliferación de armas de destrucción masiva.

Es decir, nos rige a través de recomendaciones para que todos los países que seamos integrantes de ellos tengamos determinados estándares que cumplir y una vez que decimos que sí, somos pertenecientes, tenemos que cumplir las reglas.

¿Cuáles son esas reglas? Prácticamente todo el régimen en materia de prevención de lavado de dinero que rige a nuestro país. Supongo ya lo platicaron un poquito hace rato, no me voy a meter en todos los temas, pero prácticamente dentro de lo que vi de la plática, tenemos temas sobre situaciones de riesgo, situaciones de auditoría y de certificación.

Específicamente, vamos entonces abonando a ellos. Esos tres temas son temas integrantes del régimen preventivo en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, considerando lo que les decía al principio, la Unidad de Inteligencia Financiera perteneciente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en donde establecemos las reglas para lo que se tiene que cumplir a través del Sistema Financiero y las actividades vulnerables. Sistema Financiero: llámese bancos, instituciones de crédito, uniones de crédito, Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (SOFOMES), Sociedades Financieras Populares (SOFIPOS), Sociedades Financieras Comunitarias (SOFINCOS), casas de bolsa, casas de cambio, centros cambiarios, transmisores de dinero, es decir, todo lo que integra el régimen financiero, y que tiene sus supervisores: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, y la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CON SAR).

Por otro lado, están también las actividades vulnerables. Las actividades vulnerables están dentro del marco de la Ley Federal de Prevención e Identificación de Recursos de Procedencia Ilícita, conocida como Ley Antilavado, ahí establece quiénes son aquellas personas que tienen que cumplir con un régimen preventivo en esta materia, insisto, prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.

Dentro de las obligaciones está prácticamente el envío de reportes y el envío de avisos, que cerrando el

ciclo de qué hace la Unidad de Inteligencia Financiera, recibe esos reportes, recibe estos avisos provenientes del Sistema Financiero y de las actividades vulnerables y es ahí donde la Unidad de Inteligencia Financiera se entera de la información que tiene con la intención de prevenir todos estos actos de lavado de dinero, financiamiento al terrorismo y combate a la proliferación de armas de destrucción masiva, todo esto, como les decía, en cumplimiento a los estándares internacionales del GAFI.

El Sistema Financiero ¿qué es lo que hace? El Sistema Financiero cumple determinadas reglas. Todos nosotros lo conocemos cuando vamos y queremos abrir una cuenta bancaria, vamos y queremos cambiar unos dólares. Insisto, supongo ya lo platicó hace un rato el maestro Sandro García Rojas, nos están identificando, nos están conociendo y empieza toda una maquinaria de unas obligaciones que tienen que cumplir en estas materias.

Dentro de las materias estará la gestión del riesgo. Quiero comenzar por esta situación. ¿Qué es el riesgo? Creo que ésta es una frase que nosotros siempre decimos: No podemos prevenir algo que desconocemos. A efecto de determinar qué es lo que nosotros tenemos que identificar, tenemos que saber primero qué es riesgo y para después poder entonces identificarlo.

Para estos efectos, la normatividad aplicable para el Sistema Financiero establece determinadas obligaciones, conocer a clientes, en función al riesgo tener una metodología de evaluación de riesgos, clasificar con base en el riesgo. El supervisor, a la vez, supervisa en función del riesgo, GAFI nos supervisa en función del riesgo, es decir, es el riesgo lo que determina, nadie tiene los elementos suficientes para ir cuidando a una sola persona en términos de uno a uno, esta persona me representa un riesgo, vamos a cuidarla uno a uno.

Nadie tiene los elementos ni humanos ni tecnológicos, ni nada para poder hacerlo. ¿Qué hacemos? Tenemos que ponerlo en función del grado de riesgo ¿para qué? Para darle una calificación de riesgo a lo que me representa mayor riesgo y con base en eso, poner más elementos para cuidarlo. Lo que me representa menor riesgo va a tener tal vez un poco menor cuidado.

¿Cómo hago una calificación del riesgo? ¿Cómo prevengo el riesgo? ¿Qué es el riesgo? La Unidad de Inteligencia Financiera ha hecho dos evaluaciones nacionales de riesgo, que en una versión pública pueden conocer, está en la página de la propia Unidad, en la página de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores también, en donde se está manifestando cuáles son los riesgos que tenemos en el país respecto de determinadas situaciones. Riesgo de lavado de dinero, riesgo de financiamiento al terrorismo, riesgo en el régimen preventivo y de combate al lavado de dinero, riesgo en el Sistema Financiero y riesgo en las actividades vulnerables.

Dentro de toda esta evaluación nacional se mide primero este conjunto, se puede interpretar en este conjunto de tres factores: amenazas, vulnerabilidades y consecuencias. Considerando las amenazas como todo aquello que me puede causar un daño. Por otra parte, viene la vulnerabilidad, que es cuando se detona ya esta amenaza. Después, vendrá entonces la consecuencia, para determinar qué tanto impacto tuvo que me haya sucedido esta amenaza.

En otros términos, hace rato decía esa palabra, se entiende como la probabilidad y el impacto, es decir, qué tan probable es que me pueda suceder algo y cuál es el impacto que me va a ocasionar en caso de que me suceda. Esta es la misma situación, amenazas, vulnerabilidades y consecuencias.

En función del grado de riesgo, la normatividad aplicable para el Sistema Financiero establece que tienen que considerar una metodología de evaluación de riesgos ¿en qué sentido? No puedo detectar algo que desconozco. Primero entonces, detéctalo. Y para poder detectar tienes que diseñar tu propio riesgo identificando todas las amenazas que pudieras considerar, que pudieras tener; en otro sentido las vas a medir, le vas a poner una calificación, las vas a hacer cuantificables para después poder mitigarlas.

¿Qué amenazas puedo tener? ¿Cuáles son las amenazas que considera el Sistema Financiero? Dentro de los productos y servicios que tiene, dentro de las zonas geográficas donde se realizan operaciones, con los clientes usuarios y en los canales de transacción y de comunicación.

Todas estas son las amenazas que pudiera tener. Se recomienda entonces identificarlas, diseñarlas para poder medirlas, esto me va a dar un riesgo inherente, que es el riesgo que representa una situación que pudiera explotar y que me pudiera dar una vulnerabilidad, para después poder mitigarlo y con eso darme un riesgo residual, el resultado de riesgo.

Es decir, identificamos un riesgo para poder medirlo, para poder darle una calificación y, después, tratar de mitigarlo y que este riesgo no me vaya a generar una consecuencia catastrófica.

Para efectos del Sistema Financiero ¿cuáles son las consecuencias? Riesgos reputacionales que pueda permitir a algunos actores ingresar recursos de manera ilícita al propio Sistema Financiero. Éste es riesgo.

Hay otra obligación que es la auditoría, considerando nada más lo que platicábamos, lo que me toca decir. Viene una función de auditoría dentro del

Sistema Financiero y como un régimen de cumplimiento, un régimen de Compliance. Supongo que ya platicaron temas de las ISOs, la 37001 y cuál es todo este régimen, estos planes de acción que pudieran tener las entidades, tanto públicas como privadas, respecto de temas de cumplimiento, qué es el cumplimiento de la norma como tal, todo lo que tengo que cumplir.

¿Y de qué manera tengo que cumplir? Vienen manuales; viene alta gerencia; vienen situaciones del Oficial de Cumplimiento, la persona que debería ayudarme a cumplir, y que es el Encargo de Cumplimiento; los comités. Esto explica un régimen de Compliance.

Pero para el Sistema Financiero hay una situación adicional que es la tercera línea de defensa que se llama auditoría, y que implica que una persona, ya sea interna o externa que contrate la propia empresa, pueda hacer funciones de auditoría dentro de ella, que tendrá que verificar todo el cumplimiento normativo para el Sistema Financiero, por lo menos del 1 de enero al 31 de diciembre de todos los años.

La persona encargada verifica su cumplimiento normativo, en todo sentido, del régimen preventivo, para emitir un documento, le llamamos Informe de Auditoría, en donde está diciendo si se está cumpliendo o no con todo el régimen.

¿Por qué es necesario? Porque es mi tercera línea de defensa. Esta obligación no se le puede dar a una persona, no se le puede dar al Oficial de Cumplimiento, no se le puede dar a las áreas de negocio, no se le puede dar al Comité de Comunicación y Control.

Y tiene un sentido. ¿Cuál es? El Oficial de Cumplimiento es la persona que realiza el régimen preventivo. Si yo le doy la función de auditoría, él va a ser juez y parte, él se va a calificar a sí mismo y va

a decir: Claro, yo lo hice y está bien. Funciona, si no funciona yo lo hubiera cambiado.

La intención es poner a una persona que verifique que efectivamente, se tiene un verdadero cumplimiento y con todo eso irlo diciendo. Es como ir al doctor y decirle: fijate que estoy careciendo de esta situación, ayúdame. Si el doctor me dice que estoy bien, cambio de doctor ¿por qué? Porque no me está diciendo qué es lo que yo debería de estar cambiando.

Parte de las funciones y de las obligaciones que se establecen en la norma es que verifique también si estoy midiendo bien el riesgo, que me verifique en todo sentido: expedientes, carpetas, sistemas automatizados, manuales, Oficial de Cumplimiento, designaciones. También se tiene esta función.

Insisto, una de las limitantes que se tiene para el sistema es que el Oficial de Cumplimiento no podría ser juez y parte para el cumplimiento de esta obligación.

Por último, de lo que me toca mencionar, la certificación. Ahí es donde podemos ya coincidir un poco en la plática en el sentido de las certificaciones que otorga el propio Estado, el país como tal. Está la certificación en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.

En el país hay dos tipos de certificaciones, una que otorga la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y otra que otorga la Unidad de Inteligencia Financiera. Esta certificación no es obligatoria, esta certificación tiene la intención que en un tiempo determinado cuando una persona presenta un examen respecto al régimen preventivo en materia de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, acredite, justo como lo decía, que hablamos el mismo idioma.

¿Esto por qué me sirve? Porque con esto nosotros le estamos cumpliendo de mejor manera al GAFI. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores hace la certificación respecto del Sistema Financiero, la Unidad de Inteligencia Financiera hace la certificación respecto de las actividades vulnerables. Con eso nosotros vamos con una banderita adicional al GAFI y le decimos: fijate que dentro de las obligaciones que tú me pides, yo tengo una adicional, y es que todas las personas, por lo menos las integrantes del Sistema Financiero, son profesionales que se dedican al régimen preventivo, y hablamos el mismo idioma, califícame mejor.

Eso ha ayudado al país, prácticamente nos ve con muy buenos ojos el GAFI, lo quiere replicar en algunos otros países diciendo: Mira, hay una certificación, no era obligatoria, nadie la tiene, no es obligatorio que las personas se certifiquen, sin embargo, sí es una rayita más al tigre. Cuando nosotros nos certificamos podemos decir: habló el mismo idioma que tú, es prácticamente la intención de las certificaciones y éstas también las otorga el Estado. Quería platicar de esos tres temas y espero haberlo logrado.

Lic. José Luis Arriaga Pérez, Moderador: Muchísimas gracias, efectivamente en el transcurso del congreso se han abordado estos temas, pero has puntualizado perfectamente bien, has ligado todos estos.

Justo comentaba Manuel de la independencia de estos programas, cómo se tienen que llevar a cabo. La independencia de aquel que realiza la implementación de estos sistemas. Se habló un poco de la ISO 37001 y justo en el sentido que lo comentas. Muchas gracias.

Al final hay algunas preguntas porque la prevención justo tiene que ver también con las famosas listas negras, listas blancas, que en algún momento se emiten y que también la Secretaría de Hacienda y Crédito

Público por ahí emite alguna, pero al final te hago una pregunta con relación a ello.

A continuación, le damos la palabra al maestro Pablo Corona. Adelante por favor.

Mtro. Pablo Corona: Muchísimas gracias y antes que nada una disculpa por no estar ahí, yo estoy en representación de Carlos que tuvo una emergencia personal y yo, desafortunadamente, estoy en Colombia, me era imposible estar en el auditorio con ustedes, pero me hubiera dado muchísimo gusto estar allá.

Muchas gracias por la invitación al Instituto Nacional de Administración Pública, al doctor Luis Miguel Martínez Anzures, a Rafael Martínez Puón, al doctor Ballester que dio unos puntos muy importantes hace rato y a la maestra Mónica Ortega por la invitación.

Yo quiero platicarles justamente sobre este punto de la certificación, haciendo algunas acotaciones de lo que mis antecesores en el uso de la palabra ya platicaban, me parece bien relevante poder tener un contexto común sobre lo que estamos hablando. Lo que decían de tener un lenguaje común me parece muy relevante, porque estas certificaciones de las que hemos hablado en distintas ocasiones, podrían parecer que solas son, por ejemplo, las que se mencionaban hace un momento, emitidas por el Estado.

Sin embargo, hay otras certificaciones como la 37301 y algunas otras que les voy a comentar, que están establecidas no solamente como una certificación oficial administrada y suministrada por el Estado, sino de certificaciones que ayudan a elevar la certidumbre, por terceros acreditados y aprobados en los términos necesarios para cada uno de sus esquemas de cumplimiento, de tal manera que se pueda llegar a un grado mayor de certidumbre.

Antes de pasar a la materia, me gustaría justamente hablar de qué hacemos en Normalización y Certificación (NYCE). Como organización nuestro mandato es el acrónimo de lo que significa NYCE, normalización y certificación, o sea, básicamente hacemos dos cosas, por un lado, hacemos normas, estándares, tanto estándares técnicos como estándares de gestión, que ayuden a fomentar la competitividad de la industria, la competitividad de las organizaciones y a llevar a esquemas de cumplimiento que después evaluamos en la certificación.

En los esquemas de cumplimiento me parece muy relevante entender lo que se mencionaba hace un momento sobre los riesgos. El tema de los riesgos no es un tema menor, pero me parece relevante entender el riesgo no solamente como la parte negativa. Ya nos hablaban sobre todos estos temas de los riesgos que vienen de las amenazas, las vulnerabilidades, las consecuencias.

Pero la pregunta es ¿Y por qué corremos esos riesgos? Porque si el riesgo solamente es un punto negativo, pareciera que entonces lo más conveniente con el riesgo es desaparecerlo.

Es que el aspecto del riesgo en las organizaciones proviene del contexto de lo que le da funcionamiento, operación, negocio o un servicio a la sociedad en general; en las organizaciones provienen de compromisos con autoridades establecidos en las leyes, regulaciones, estándares, en los compromisos con clientes que establecemos en un contrato, en un acuerdo, en niveles de servicio, en un acuerdo de confidencialidad, en los compromisos que establecemos con los socios e inversionistas que establecen presupuestos, establecen objetivos estratégicos. Esto se aterriza en nuestras organizaciones en las actividades diarias que miden los esquemas directivos a nivel de negocios, se aterrizan

en políticas que se miden a nivel administrativo, aterrizando los objetivos de negocio, en objetivos operativos, en procesos, en procedimientos, que al final se concretan en la operación diaria en las actividades que hace cada persona.

¿Por qué corremos riesgos? Porque corremos esos riesgos al incorporar en nuestras organizaciones habilitadores de nuestro negocio o de nuestro mandato como organización. Voy a usar el ejemplo del Sector Financiero que ya mencionaban hace un momento.

¿Cuál es el habilitador de negocio? El recabar recursos lícitos, es un habilitador de negocio; el generar negocio con ellos, el permitir la bancarización, el prestar un servicio a la sociedad es un habilitador de negocio.

Ahora, el traer esto a nuestra organización puede traer posibles consecuencias negativas. Y esas posibles consecuencias negativas son las que habrá que atender y atenuar de una manera que se puedan evitar esas consecuencias, limitando las amenazas o disminuyendo las vulnerabilidades a las que somos sujetos por los habilitadores de negocio que incorporamos.

¿Pero por qué es importante esto? Porque lo incorporamos para ganar, para cumplir con los objetivos organizacionales de estos compromisos, que surgen de compromisos con la autoridad, con los accionistas, con los socios, con los clientes en general de la organización.

Si no entendemos que el riesgo proviene de un habilitador para cumplir los objetivos de nuestro negocio, pareciera que el riesgo es huérfano y lo que necesitamos es eliminarlo; y no es eliminarlo, sino más bien es atender las posibles consecuencias negativas que surgen de estos habilitadores de negocio que incorporamos a nuestra organización, gracias a correr estos riesgos.

Y ahora sí, una norma como la 37301, que es un sistema de gestión de cumplimiento lo que hace es establecer un marco de referencia para poder identificar todos aquellos elementos que requiero, primero, para poder determinar cuáles son esos intereses y expectativas, compromisos que tengo con autoridades a través de la regulación que me aplica de la normatividad, de las leyes que tengo que cumplir, de los compromisos que tengo con clientes, en contratos, en convenios de confidencialidad, en acuerdos que se tienen que cumplir y así como también los compromisos con los socios accionistas y demás partes interesadas externas a la organización.

De tal manera que pueden aterrizar en mecanismos de gobernabilidad y supervisión para establecer esos objetivos organizacionales, alineados a los compromisos de esas partes interesadas y poderlos medir y establecer indicadores que se permean en esta pirámide –que ponía en la primera lámina– hasta sus niveles más bajos, para que cada acción que hace una persona en el día a día aporte a algunos de los puntos superiores, y si no entonces esa persona o no está aportando a la organización o necesita reestructurar los mecanismos de medición o seguimiento de sus objetivos de manera adecuada.

Esto de llevarse en políticas, procedimientos, de tal manera que, como ya mencionaban anteriormente, sea una validación de riesgos y de los cambios del entorno regulatorio normativo y de cumplimiento en general, con monitoreo, aseguramiento y, después, datos y reportes que nos lleven a una medición consistente, repetible y que ayude a la mejora continua, pero también con mecanismos de escalación, de investigación y resolución. Que cuando haya alguna desviación puedan ayudar a alinear los intereses y las actividades diarias de la gente operativa, con aquellos compromisos y objetivos de las partes interesadas que determinaron estas

obligaciones y establecieron la necesidad de incorporar a la organización estos habilitadores de negocio, como ya dijimos. El atraer capital a una organización no está mal, el problema es que el atraer capital podría atraer también gente que busca colocar capital que puede tener orígenes ilícitos y, por tanto, necesitaremos atender esos riesgos.

También eso tendrá que ser comunicado como un mecanismo de cumplimiento al interior de la organización porque, ya bien decían, el Oficial de Cumplimiento no puede hacer todo, necesita haber una delegación de roles, de responsabilidades, un entrenamiento de cada una de las personas que harán el seguimiento de las actividades en el día a día de la organización y, obviamente, esto en una coordinación e integración regulatoria que tenga un ciclo que lleva al final, no solamente hacia un sistema que gestiona el cumplimiento.

Voy a usar una frase que me parece media chistosa, pero triste al mismo tiempo, porque a veces se da en el tema de cumplimiento: “cumpló por un lado y miento por el otro”. El objetivo no es ese, el objetivo del cumplimiento es cumplir en alineación a los objetivos organizacionales y a los compromisos que tengo con clientes y con autoridades, de tal manera que no te haga cumplir, por un lado, y mentir por el otro. Y el cumpto-miento se vuelva de esa manera.

Esto, obviamente, alineado a las capacidades claves de la organización, los procesos y la tecnología que tiene para cumplir con sus obligaciones. Entonces un esquema de cumplimiento deberá considerar todo el contexto de una organización en su marco legal, contractual, tecnológico, su situación económica, las estructuras internas, el tipo de clientes a los que atiende, o el tipo de usuarios, ciudadanos a los que atiende. Establecer un conjunto de acciones, de tal manera que

este esquema de cumplimiento lo lleve no solamente a tener un esquema burocrático, sino que esté alineado al cumplimiento de sus actividades diarias y a favorecer el cumplimiento diario de los objetivos organizacionales.

La certificación en un esquema, como el 37301, que son estas dos láminas que acabo de explicar, ayudarán a una organización, que si bien no es un esquema obligatorio, en algunos países se ha vuelto un esquema referente, obligatorio por estos esquemas de mejores prácticas, en donde una autoridad o un conjunto de organizaciones en cierto sector se ponen de acuerdo para exigir el cumplimiento de un esquema de este tipo, y con ello aumentar la certidumbre de que dentro de las organizaciones se cuenta con todos los elementos necesarios para poder cumplir estos esquemas de compromisos regulatorios contractuales y de compromisos con los socios y accionistas.

De esa manera los beneficios de una certificación son: que se puede alinear a los compromisos de la organización, evita la negligencia, ayuda a tener una debida diligencia en caso de disputas, se alinea fácilmente con otros esquemas de gestión que las organizaciones posiblemente ya conocen, como ISO-9001 para la calidad, 14001 para la gestión ambiental, 27001 para la seguridad de información.

También ayudan a detectar oportunidades de mejora que aumenten la eficacia del sistema para brindarle al mercado certidumbre, seguridad y confianza de que lo dice esta organización en sus compromisos contractuales, legales o en sus objetivos estratégicos, se hace al interior de la organización de manera ordenada.

Hay un apego a estándares, una mayor confianza de los ciudadanos, un marco de cumplimiento organizacional, pero también un ordenamiento interno de tener todo esto en blanco y negro para ordenar la

casa y tener un mejor cumplimiento y aprovechamiento de los procesos internos, pero también evitar el incumplimiento legal y regulatorio que, evidentemente, también tiene beneficios.

De mi parte espero haya sido claro y sucinta la explicación. No sé si haya alguna pregunta.

Lic. José Luis Arriaga Pérez, Moderador: Muy puntual maestro Pablo, muchísimas gracias.

Sesión de preguntas, respuestas y comentarios

Yo tengo algunas preguntas para los tres. La primera: “¿Cuáles son los retos para que las organizaciones se certifiquen?”.

Mtro. Pablo Corona: Si me permites, me gustaría tomar un comentario que hacías hace rato sobre el tamaño de las organizaciones, porque pareciera que estas certificaciones solamente son para grandes empresas y corporativos de cientos o miles de personas.

Nosotros hemos tenido la oportunidad de interactuar con empresas que se han certificado en estos esquemas hasta de dos personas, o sea, microempresas que tienen 1, 2, 3 personas y que han implementado esto de una manera ordenada. No porque sea un sistema de gestión quiere decir que tiene que haber un esquema burocrático amplio. Todas las organizaciones son en sí mismas un sistema de gestión, tal vez incipiente, tal vez informal, pero tienen un sistema de gestión porque cumplen objetivos, llegan a un presupuesto mal o bien y establecen acciones para corregir lo que no logran.

Ahora, el punto de esto es agregarle nuevos objetivos de cumplimiento que pueden ser la responsabilidad social, la calidad, el control del

medioambiente, la anticorrupción, el antilavado de dinero, que entonces llevarán a aumentar el perfil de cumplimiento de una organización.

Lic. José Luis Arriaga Pérez, Moderador: Muchísimas gracias maestro Pablo. Adelante maestro Antonio

Mtro. Antonio José Luis Coello Cerino: Creo que a cada quien desde su trinchera le corresponde un poquito, pero creo que el significado es exactamente el mismo.

¿Cuál es el reto principal? Las empresas, las personas, incluso las personas físicas que tienen que certificarse parten del reto que se ve, entendiendo la literalidad de la pregunta, son los costos que implica certificarse, ya sea para estudiar, para tener todos los elementos necesarios para cumplir con una ISO, o sea, implica un costo que es lo que nosotros decimos siempre en términos de Compliance, sí, te implica siempre un costo el poder cumplir, pero también te implica un costo el no cumplir.

Esto viene un poco de la mano ¿para qué me sirve? Para hablar el mismo idioma, nos servirá para que todos podamos cumplir de mejor manera y así poder evitar también el caer en incumplimientos.

Mtra. Alexandra Alarcón Cisneros: Para nosotros más bien es desde la parte de la persona hacia la empresa, es justamente la certificación de las personas que forman parte de las empresas, es que se puedan certificar en este nuevo estándar que desarrolló el Comité de Gestión por Competencias de Gobernanza, Cumplimiento e Integridad, porque va de lo particular a lo general, entre más personas cuenten con esta certificación, que se vaya cumpliendo con los puntos y criterios que se establecieron, obviamente se va a ver reflejado en que las empresas tengan un mayor cumplimiento en toda esta normativa.

Y digo, no se alcanza la certificación de la empresa como tal ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), pero que el personal esté certificado, evidentemente vamos a ir transitando y vamos a ir uniendo todos los esfuerzos para que las empresas también cumplan o logren estos objetivos de Compliance: Cumplimiento, integridad y certificación tal vez para estos objetivos.

Lic. José Luis Arriaga Pérez, Moderador: Si no hay preguntas, muchas gracias por la participación. Maestro Pablo muchísimas gracias por su presencia, además de que son patrocinadores de nuestro evento. Les agradecemos muchísimo que nos hayan acompañado y que además también patrocinen y nos apoyen con este congreso que estamos llevando a cabo.

Les entrego sus reconocimientos y al maestro Pablo se lo haremos llegar. A nombre del Instituto Nacional de Administración Pública y de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo, muchísimas gracias por su participación e interesantes aportaciones.



Mtro. Antonio José Luis Coello Cerino, Mtra. Alexandra Alarcón Cisneros, y Lic. José Luis Arriaga Pérez, en el “Panel técnico: riesgos, auditoría y certificación de la gestión del cumplimiento”.

9. PRESENTACIÓN DE LA REVISTA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NÚMERO 155

Dr. Luis Miguel Martínez Anzures

Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública

Mtro. Jaime Arturo Larrazábal Escárraga

Titular de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal en la Secretaría de la Función Pública

Mtro. Edgar Samuel Moreno Gómez

Titular de la Unidad Ética Pública y Prevención de Conflictos de Intereses en la Secretaría de la Función Pública en el Gobierno Federal

Dr. José R. Castelazo

Titular del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Gobernación

Moderador: **Dr. Rafael Martínez Puón**, Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental, INAP

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muy buenas tardes. Estamos llegando prácticamente a la penúltima actividad del programa de este Congreso, no sin antes dar las gracias tanto al público presente como el que nos acompaña a través de TV INAP.

Creo, ya se dará muestra en la relatoría, que ha sido una jornada bastante productiva y útil con respecto a los temas que nos convocan, que son la Integridad y el Compliance. En ese sentido pensamos que la presentación de la Revista de Administración Pública número 155, con el tema: “Combate a la corrupción y la impunidad, y mejora de la gestión pública”, bien cabía en este programa.

Le quiero agradecer muchísimo a los servidores públicos de la Secretaría de la Función Pública que están aquí presentes, en particular a Jaime Arturo Larrazábal, quien coordinó el número en general y que ya tendrá su momento para explicar cómo se fue prácticamente construyendo y desarrollando el número como tal.

Darle las gracias a Edgar Moreno por su presencia y no se diga el caso del doctor, que yo le digo maestro, José Castelazo que también nos honra mucho con su presencia.

Sin más preámbulo le voy a dar la palabra al Presidente del Instituto que, como es habitual, suele siempre partir plaza como se dice en el toreo, dando la explicación correspondiente del número. Adelante Presidente por favor. Muchas gracias.

Dr. Luis Miguel Martínez Anzures: Buenas tardes a todos. Doy la bienvenida a los comentaristas y articulistas de esta revista, al doctor José Castelazo, al maestro Jaime Arturo Larrazábal Escárraga, al maestro Edgar Samuel Moreno Gómez.

Espero que las actividades que hemos puesto a su disposición hasta ahora hayan sido de su interés. Vamos a dar paso a la presentación de la Revista de Administración Pública cuyo número 155 está dedicado al tema de corrupción, la impunidad y mejora en la gestión pública.

Haber concluido este evento dentro del Congreso tiene un doble significado. Por un lado, como ya mencioné en mi intervención de la inauguración, esta semana se conmemora el Día Internacional contra la Corrupción, materia a la cual está íntimamente ligado. Por el otro, como ya se ha mencionado, las prácticas de Compliance de las que hemos recibido valiosas reflexiones, son un instrumento útil para combatir este mal.

Una de las ocupaciones centrales de la labor que el Instituto ha promovido desde su creación hace más de seis décadas y media, es la mejora en la Administración Pública. Para ello ponemos a su disposición nuestros servicios de profesionalización y asistencia técnica a las instituciones del Estado mexicano en sus tres órdenes de gobierno y en los tres poderes de la Federación.

Así hemos contribuido desde nuestro ámbito a las diversas etapas de Reforma Administrativa Pública; sin embargo, desde finales de la década del siglo pasado, esta labor se insertó dentro de lo que se conoció como la Reforma de Estado, la cual al desarrollarse en paralelo al neoliberalismo, consistió principalmente en el redimensionamiento de la estructura administrativa y la reducción del Servicio Público.

Empero, los saldos del neoliberalismo han sido negativos: ineficiencia, derroche, baja calidad y corrupción en el Sector Público.

En nuestro país este malestar se ha manifestado en el apoyo de una plataforma política que tenía entre sus banderas mejorar la Administración Pública a partir del fomento a la honestidad, austeridad y eficiencia.

Por tal motivo, es satisfactoria la publicación y presentación del presente número de la Revista de Administración Pública, producto de la colaboración con destacados servidores de la Secretaría de la Función Pública, como son los autores del número.

Aprovecho la ocasión para reconocer la labor del maestro Jaime Arturo Larrazábal Escárraga por asumir la coordinación editorial del proyecto que hoy ponemos a disposición del público.

Esperamos que la conformación de este número constituya la primera piedra de una fuerte base de colaboración entre ambas instituciones que comparten el objetivo de construir gobiernos y administraciones públicas en beneficio y satisfacción de la población.

Por supuesto, destaco la participación del Secretario de la Función Pública, maestro Roberto Salcedo Aquino, Asociado Honorario, en particular porque en todo momento abrazó desde su concepción el proyecto que hoy ponemos a su disposición.

También reconozco la participación del doctor José Castelazo, expresidente del Instituto.

Por supuesto también es un honor contar con la colaboración de mi maestro y amigo doctor Omar Guerrero Orozco, además de la presente coautoría del doctor Rafael Martínez Puón y la maestra Mónica Ortega.

Los nueve artículos que integran el número abordan diferentes temas relacionados con la mejora de la Administración Pública, como la austeridad, la gestión eficiente, la profesionalización, la ética pública, rendición de cuentas, el Compliance, la fiscalización y el control gubernamental.

La corrupción, de acuerdo con su definición más extendida entre los especialistas, se constituye con la apropiación de recursos públicos en beneficio privado. Es una práctica que cuesta millones de dólares a la población del mundo en términos de crecimiento económico, de aquí que sea ineludible emprender esta lucha.

Por ello los mecanismos de rendición de cuentas deben estar constituidos a partir de un diseño institucional de control y fiscalización, así como el fomento de la cultura cívica, de la integridad y la ética pública.

Estoy convencido de que este número será de particular interés para los miembros de nuestra comunidad, servirá como material de consulta para los estudiantes y servidores, así como de reflexión para todos aquellos interesados en los asuntos públicos. Muchas gracias.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Vamos a entrar en materia, concretamente en cuanto a la presentación de este número. Le quiero dar la palabra al maestro Jaime Arturo Larrazábal Escárraga que, además, lo decía en el primer anuncio que hacía, le correspondió coordinar en este número.

Dar algunos datos de su trayectoria. Es licenciado en Derecho por la Universidad regiomontana, en Monterrey, Nuevo León. Maestro en Gobierno y Administración Pública por el Instituto Universitario Ortega y Gasset con sede en Madrid, España.

Actualmente, es el titular de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, en la Secretaría de la Función Pública.

Además, déjenme decirles que en el número hay un artículo de su autoría que lleva por título: “Gestión eficiente y profesionalización del Servicio Público Federal” del que seguramente nos platicará algo, y de todo lo que ha implicado el número en su conjunto. Adelante Jaime Arturo y bienvenido.

Mtro. Jaime Arturo Larrazábal Escárraga: Buenas tardes a todas las personas que nos acompañan en este evento de manera presencial y virtual. Saludo con afecto al doctor Rafael Martínez Puón, Director de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del INAP. Al doctor José Castelazo, titular del Órgano Interno de Control en la Secretaría de Gobernación. Al maestro Edgar Samuel Moreno Gómez, titular de la

Unidad de Ética Pública y Prevención de Conflictos de Intereses en la Secretaría de la Función Pública.

Y, por supuesto, al doctor Luis Miguel Martínez Anzures, Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública.

Es para mí un honor y una gran satisfacción estar aquí el día de hoy compartiendo con ustedes la presentación del número 155 de la Revista de Administración Pública (RAP), la cual compila nueve artículos de especialistas y servidores públicos dedicados al tema del combate a la corrupción y la impunidad, y la mejora de la gestión pública.

Como lo señala el doctor Luis Miguel Martínez Anzures en la presentación de esta revista, el conjunto de artículos que la componen representan la visión de un proyecto político que tiene como bandera mejorar a la Administración Pública a partir del fomento a la honestidad, austeridad y eficiencia.

El primer artículo del doctor Omar Guerrero el cual se titula: “La Administración Pública contemporánea. El estado del arte” nos da un contexto general sobre la visión del Estado que durante las dos primeras décadas del Siglo XXI se ha abordado en torno a la Administración Pública, principalmente en cuanto a los conceptos de innovación, de Jesús Molina y Josep Pont Vidal, desde las perspectivas del cambio organizacional y el modelo emergente que implica el Gobierno Abierto.

El doctor Guerrero también retoma en su texto los aportes de María José Canel, en cuanto a la comunicación como intercambio de realidades entre organizaciones públicas, la reincorporación de la rectoría en el discurso administrativo propuesto por Marcelo Moriconi, el abordaje de los servicios civiles que hace Merilee Grindle y la recuperación del Estado que

propone Margaret Levi, conceptos que en su conjunto nos ofrecen una semblanza del estado del arte de la Administración Pública contemporánea.

El segundo artículo a cargo del Secretario de la Función Pública, el maestro Roberto Salcedo Aquino, hace una precisa disertación sobre las líneas orientadoras de la buena Administración Pública, destacando en primer lugar, su definición.

La buena Administración Pública es aquella que cumple con sus funciones institucionales y asegura de manera razonable la consecución de sus objetivos y metas por medio de los principios de eficacia, eficiencia y economía. Sirve objetivamente a la ciudadanía y privilegia el interés social por encima del particular.

El artículo del maestro Salcedo es clave para entender la importancia, la articulación entre seis estrategias que se requieren para lograr consolidar la buena Administración Pública, las cuales son: La responsabilidad, el debido proceso, la competencia profesional, la flexibilidad, la honestidad, y la dupla rendición de cuentas y fiscalización.

El doctor José Castelazo nos presenta los diversos enfoques involucrados en el tema de la austeridad y su significado. El propio doctor Castelazo nos hablará de ello con detalle en su intervención. Sin embargo, no quiero dejar de destacar el énfasis que hace al recordarnos que la austeridad es un medio de sostenibilidad contra la corrupción y que es la base para construir una gestión pública congruente entre la política, la economía y la técnica.

El doctor Rafael Martínez Puón y la maestra Mónica Elizabeth Ortega Juárez, nos presentan en su artículo “El Compliance como sistema para regular las compras gubernamentales: el caso de México”, la

importancia de uno de los sistemas institucionales más sólidos y eficaces que permiten regular la relación entre las organizaciones públicas como gobierno y los proveedores particulares de bienes e insumos involucrados en las compras gubernamentales.

Este sistema aplica procedimientos y buenas prácticas que permiten identificar los riesgos que involucra una compra gubernamental, para prevenirlos y controlarlos, impulsando la integridad no sólo en el servicio público, sino a nivel empresarial, a fin de que estos últimos accedan de la mejor manera al espacio de transacciones implicado en las compras gubernamentales.

El artículo: “La ética en una nueva función pública” del maestro Edgar Moreno Gómez, a quien también tendremos el gusto de escuchar en este foro, destaca el papel de la ética como mecanismo de fortalecimiento de nuestros marcos legales y como elemento de decisión que complementa las prescripciones normativas y de procedimiento, y cuyo objetivo es incrementar la integridad en el Servicio Público, disminuyendo las probabilidades de presentación de actos de corrupción.

La propuesta del licenciado José Luis Chávez Delgado: “Control gubernamental para prevenir la corrupción”, analiza uno de los componentes clave para combatir la corrupción y la impunidad, el Control Interno. Esta es una de las herramientas gubernamentales para propiciar un grado de seguridad razonable respecto al logro de los objetivos y metas institucionales, el nivel de eficacia y eficiencia de las acciones, operaciones e implementaciones de la política pública gubernamental y para proporcionar certeza respecto de la información financiera y el cumplimiento de la normatividad aplicable.

En el artículo “Evolución de los sistemas de fiscalización de la Administración Pública Federal”, el doctor Luis Antonio García Calderón nos presenta los mecanismos tradicionales de fiscalización que actualmente se aplican en la revisión, auditoría, vigilancia y supervisión de la actuación de las personas servidoras públicas. El autor plantea la necesidad de que la fiscalización evolucione hacia mecanismos más integrales y atemporales que fortalezcan este proceso y garanticen mejores resultados.

La licenciada Rosa Chávez Aguilar nos presenta su texto “Estrategias claves en materia de rendición de cuentas para el desarrollo rural y el alivio de la pobreza en México”, el cual es un ejemplo práctico y exitoso de la aplicación de herramientas de rendición de cuentas, control interno y fiscalización.

Finalmente, por mi parte, en el artículo sobre “Gestión eficiente y profesionalización del Servicio Público”, planteo que uno de los elementos claves que permiten a las organizaciones públicas cumplir con los fines encomendados recae en las personas que trabajan en el gobierno dentro de una estructura coherente y profesionalizada.

Las personas servidoras públicas responsables de planear, conseguir resultados y proporcionar servicios de calidad a la población deben ejercer sus funciones con ética, integridad y profesionalismo. En ese sentido presentamos el nuevo modelo de Profesionalización de la Administración Pública Federal.

Como podrán ustedes apreciar, este número presenta un conjunto de políticas y visiones integrales sobre el combate a la corrupción, la impunidad y la mejora de la gestión pública. En ella se plasman los objetivos y las metas que permitirán consolidar la transformación que ha puesto en marcha nuestro

gobierno para el beneficio de nuestra sociedad. Muchas gracias.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias Jaime Arturo. Déjenme comentarles lo siguiente para que no se queden con el gusanito o ese gusto de haber escuchado de qué va el número de la revista, comentarles que se las vamos a obsequiar y, sobre todo, a los que están aquí presentes, que de manera estoica han estado toda esta jornada. Una vez que concluya este acto seguramente van a tener un pequeño receso, y van a poder disponer de ella.

Vamos a continuación con Edgar Samuel Moreno. Licenciado en Ciencias Políticas por el ITAM. Maestro por la Universidad de Columbia. Actualmente es el Titular de la Unidad Ética Pública y Prevención de Conflictos de Intereses en la Secretaría de la Función Pública, en el Gobierno Federal. Adelante Edgar por favor. Muchas gracias por venir.

Mtro. Edgar Samuel Moreno Gómez: Gracias a todos, buenas tardes. Gracias a ustedes por la paciencia, llevan todo el día aquí, así que espero ser breve. De entrada, quiero agradecer al Instituto Nacional de Administración Pública por la iniciativa de construir este número.

A partir de una coincidencia que tenemos con la Secretaría de la Función Pública que es, por un lado, entender mejor cuáles son las variables que determinan y definen una mejor gestión pública. Y, por otro lado, utilizar los instrumentos de política pública a nuestro alcance para ir justamente implementando ese conocimiento. Muchas gracias al INAP por la iniciativa y la oportunidad de reflejar, además, cuáles son algunas de las prioridades que tiene la Secretaría en esta Administración.

Gracias también por el inmerecido privilegio de compartir este escenario con especialistas y servidores públicos con una carrera larga, exitosa, como la del doctor Castelazo y una breve, pero promisorio como la de Jaime Larrazábal. Gracias por sumarme aquí en este ejercicio.

El artículo, muy brevemente, de Ética Pública que presenta el número tiene en principio una intención doble; por un lado, pensar desde la Administración Pública en la ética como una variable explicativa del comportamiento de las personas servidoras públicas, utilizar los lentes de la ética para conocer mejor a la Administración Pública y predecir también qué podemos esperar del comportamiento de los servidores públicos.

Y, por otro lado, y más cercano a la tarea que desempeñamos en la Secretaría, también pensar en la ética como un instrumento de política pública que permite incidir en esta lucha que compartimos todos, y que es especialmente emblemática esta semana, que es la de la lucha contra la corrupción.

Lo que intento hacer en el artículo es recoger desde una perspectiva o con una extensión historiográfica, cuáles son los antecedentes de las políticas de integridad pública en México, cómo han ido evolucionando a lo largo del tiempo y cómo, finalmente, podemos ir evaluando algunos de sus resultados.

En primer lugar, yo creo que hay tres grandes etapas que distinguir en términos de la historia de las políticas de ética e integridad pública en nuestro país. La primera de ellas con la alternancia política y la transición a la democracia en el país, que construye por primera vez un Código de Ética para la Administración Pública Federal en el año 2002, como antecedente a la creación de la Secretaría de la Función Pública, y como parte de un esfuerzo de política pública de mejora de la gestión y de renovación de los aparatos administrativos del gobierno.

Una segunda etapa, que también creo que para los politólogos pueda resultar interesante es ir haciendo la correlación de cuáles son los detonantes que van forzando a la Administración Pública Federal a tomar ciertas decisiones de política pública, a agendar ciertos problemas. Esa segunda etapa en la Administración pasada, después de los escándalos de la Casa Blanca, de la relación del Grupo Higa con algunos miembros de la Administración Pública Federal, cómo detona una serie de reflexiones y pone al centro del debate público – por primera vez en la historia de este país– los conflictos de intereses.

A raíz de esa efervescencia política, de esa demanda ciudadana por ver respuestas sobre esa materia, se viene en 2016 una andanada de políticas públicas que empiezan por la construcción de la Unidad de Ética Pública en la Secretaría de la Función Pública.

Por primera vez tenemos una Unidad Especializada en promover la ética, en construir no sólo un andamiaje normativo referente a la ética pública en la Administración Pública Federal, sino también que inició o puso los primeros cimientos de un andamiaje organizacional para implementar los códigos de ética a lo largo y ancho de la Administración Pública.

Esta segunda etapa después se recupera, de hecho, en la creación del Sistema Nacional Anticorrupción, el cual recoge algunos elementos, por ejemplo, los protocolos de actuación en contrataciones públicas y concesiones que lo eleva a rango legal, pero que parte de esa primera serie de políticas públicas de 2016.

Finalmente, la tercera etapa que ubico en esta Administración, en donde para fortuna de quienes creemos que la ética es verdaderamente un elemento fundamental en la toma de decisiones públicas, llega finalmente a convertirse en una prioridad del Gobierno

Federal, no sólo plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo como tal, sino además aterrizada después en el andamiaje programático, en el Programa de Combate a la Corrupción, a la Impunidad y Mejora de la Gestión Pública 2019-2024. Después, también aterrizada en la Política Nacional Anticorrupción en el 2019.

Lo que trato de hacer es este recorrido de cómo algunos eventos políticos han detonado y permitido que se vaya construyendo una política de integridad cada vez más robusta en la Administración Pública, y que en esta Administración ha tenido, sobre todo, la ventaja de contar con un liderazgo político como el que ha impulsado el Presidente de la República y ahora también el Secretario de la Función Pública, que creo que es ilustrativo.

Desde su primer discurso en el Senado de la República justamente partió de los cinco principios constitucionales con los que debe ejercerse el servicio público y creo que es indicativo de la importancia que ahora tiene la ética en la toma de decisiones públicas y en la definición de las políticas públicas, y que consideramos que seguirá consolidándose en lo sucesivo.

Me atrevo a hacer una perspectiva y un ejercicio de prospectiva sobre qué es lo que viene para la política de integridad en México. Básicamente, mucho tiene que ver con cómo ir implementando, a través de esas organizaciones que construimos, que son los Comités de Ética, que hoy existen 315 en toda la Administración Pública Federal. A través de ellos es cómo podemos ir difundiendo los principios y valores que deben regir el comportamiento de los servidores públicos, que la sociedad espera de nosotros, que están determinados en la norma.

Pero también ir garantizando su implementación con mecanismos proactivos de capacitación y atención a

las denuncias por violaciones a los Códigos de Ética. Un esfuerzo que no tiene parangón es el que se ha realizado este año para capacitar a más de 70 mil servidores públicos en materia de ética pública y conflictos de interés.

Estamos trabajando muy duro con los 7 mil miembros de los Comités de Ética en toda la Administración Pública Federal, para mejorar sus capacidades de atención a denuncias de sus colegas servidores públicos y, en particular, de violaciones al código en general, y en particular a las más comunes que son las de respeto y trato digno por casos de hostigamiento y acoso sexuales que también vienen a cuento, acabamos de pasar el 25 de noviembre y seguimos en la jornada de Derechos Humanos contra la violencia contra la mujeres. Los Comités de Ética se están volviendo un instrumento verdaderamente efectivo para enfrentar estos problemas.

Para no alargarme mucho más, sólo decir que desde 2016 tenemos una evaluación del cumplimiento del Código de Ética entre los servidores públicos, hemos visto mejoras sostenidas en los niveles de cumplimiento por parte de ellos. Les doy la primicia, estamos sacando del horno el nuevo sondeo de 2021 y, en efecto, volvemos a avanzar con respecto del año anterior en la evaluación que hacen los servidores públicos del nivel de cumplimiento del Código de Ética en su entorno laboral.

Seguimos, sin duda, con retos, con desafíos, hay que elevar el poder de los incentivos para construir un servicio público más íntegro y ético, hay que ajustar, apretar tuercas en aquellas áreas de riesgo que tenemos identificadas y donde hay más vulnerabilidad a la corrupción.

Pero estamos trabajando creo que en el sentido correcto, ir acercando referentes éticos a la toma de decisiones de los servidores públicos, incluso la

teoría conductual. En el artículo echamos mano de esa aportación al conocimiento social, que es cuando los individuos tienen referentes éticos más a la mano, de manera más inmediata, su comportamiento también tiende a ser más ético.

Cuando los individuos están en un entorno social que es menos favorable a la corrupción, que la desprecia, que es menos tolerante a la corrupción, también los individuos tenemos un incentivo mayor y una tendencia o una mayor probabilidad de comportarnos de manera ética.

Creo que el artículo trata de decir que la ética es importante, la ética no sólo es una cuestión de opinión, no es sólo accesorio o normativa, también basada en las cuestiones conductuales, podemos decir que la ética también define cómo nos comportamos como servidores públicos y abre una ventana de oportunidad para hacer un servicio público cada vez más íntegro. Muchas gracias.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Antes de cederle la palabra a nuestro próximo ponente, y con él cerraríamos esta presentación, por alusiones personales, ya que Jaime Arturo en este estupendo resumen que hacía, mencionó mi participación en el número como coautoría, porque, de hecho, en esto tiene crédito la maestra Mónica Ortega en cuanto también haber escrito esto.

El artículo, a propósito del Congreso que estamos celebrando, es “El Compliance como un mecanismo para regular las compras gubernamentales: el caso de México”, se refiere a dos aspectos muy concretos que se platicaron a lo largo de la jornada. Hizo alusión a un Programa de Integridad que se conformó en la Secretaría de la Función Pública, un modelo y un padrón de integridad de empresas que fuesen proveedoras del Gobierno Federal y que se creó en el 2017.

A él se refería el doctor Manuel Ballester, que en su momento tuvo una participación en la conformación de este modelo, programa y padrón, de modo que aquí ya pueden llevar también parte de lo que se ha estado diciendo, la necesidad de ponerle requisitos a las empresas para que cumplan estos componentes de Compliance y, en efecto, se puedan constituir en proveedores reales.

La parte interesante, la comenté en el último panel en el que estaban instancias de justicia, es que también las dependencias y entidades del Gobierno Federal den este paso no solamente a ser reguladores, sino también a estar autorregulados por mecanismos de esta envergadura. Eso en cuanto al comentario del artículo.

Un segundo comentario tiene que ver con la trayectoria de lo que es la RAP, 64 años de existencia, un año después de que se creó el Instituto, es una revista que prácticamente es una memoria de toda la vida publiadministrativista de este país, donde han escrito grandes teóricos, pero también funcionarios de alto nivel. Por eso celebro que se haya podido dar esta coincidencia con la Secretaría, que se den a conocer cosas que se están haciendo, y que a veces no se conocen.

Y, por último, no menos importante, quiero dar las gracias a mi colega y amigo el Director Armando Carranza que se encuentra en el público, por todo el apoyo que nos ha dado a lo largo de la jornada, a su equipo, a nuestra abogada Iliana Navarrete, que han estado ahí, han estado en la parte logística, en la parte, como dicen en términos militares, del avituallamiento. Eso lo quiero reconocer, a reserva de que en la parte final lo destaque.

Maestro usted está más que acreditado, no necesito presentarlo, por lo que hago los honores de cerrar el número, por favor.

Dr. José R. Castelazo: Con permiso, muchas gracias. Esta es la Casa de la Administración Pública por excelencia. Tiene 66 años de vida, este año los cumple. Yo he estado 45 de estos 66 años perteneciendo como Asociado, he sido profesor, he sido investigador, he sido funcionario y tuve la suerte de ser Presidente de este Instituto durante sólo 6 años de los 66.

Pero me siento absolutamente orgulloso de estar en mi Casa con todos ustedes. Me toca hablar de austeridad. Les prometo que seré austero, es decir, breve, trataré de ser breve.

Históricamente el tema de la austeridad se ha tratado por múltiples pensadores en todas las culturas. Eso lo trato con cierta precisión y, además, dimensión en el artículo. Nos dicen que la austeridad es una actitud individual, que racionaliza una posición filosófica ante una vida sin excesos.

Sí se oye bonito, pero está retedificil practicarlo porque todos nosotros queremos, o tenemos, o estamos influenciados por tener con exceso, más en una sociedad de consumo, como la que nos acompaña ya desde hace algunas décadas.

Es muy difícil que nosotros equilibremos nuestros legítimos deseos y ambiciones con la parte filosófica de una vida sin excesos. Ahora que venía por las Lomas de Chapultepec subiendo hacia el INAP veía todas las calles y las casas excesivas, algunas en extremo excesivas, casi de media manzana y unos carros impresionantes, suburbans y carros muy elegantes, es decir, en exceso.

¿Cómo pedirle a una persona que viva sin excesos? No quiere decir que viva en la miseria, sino simplemente sin excesos, ésa es la parte filosófica más fuerte de la austeridad en lo individual, lo que los filósofos nos aconsejan desde hace miles de años.

La austeridad es una decisión personal emparentada con la ética de la que nos hablaba muy bien, por cierto, Edgar, que nos dijo cómo la ética institucionalizada puede cobrar forma y fondo. Desde luego que Jaime Arturo Larrazábal como Coordinador del número se sabe todos los artículos, aunque ustedes no lo crean, los leyó y los comentó porque toma muy en serio su papel de coordinación.

Rafael Martínez Puón es todo un personaje ya en el medio político-administrativo. Político porque estuvo en el INE y, además, responsable de la profesionalización electoral. Todos le reconocemos, no solamente por esas virtudes específicas de su desempeño profesional, sino porque ahora se metió al Compliance.

¿Quién sabe qué es eso? Cuando me dijo. Le pregunte: ¿Qué es eso? ¿Con qué se come el Compliance? ¿Qué es Compliance? Por cierto, en una comida muy agradable, me explicó perfectamente con qué se come el Compliance. Realmente nos complace mucho saber que el INAP está ahora metido en este tema tan importante que está, además, vinculado con todos los demás.

En el gobierno, más que una actitud personal que es muy válida, se trata la austeridad de una decisión política institucional, es decir, no es nada más que los servidores públicos sean austeros, sino que la institución debe y puede ser austera, por lo menos requiere seis medidas, así lo digo en el artículo: Propósito, normas, estructura, programas, prácticas y participación comprometida.

Una institución que no es decisivamente austera, no puede exigirle a sus servidores que sean austeros, no puede regañarlos de que a través de sus Comités de Ética por qué no son austeros, cuando la institución no es austera.

Cuando inicié mi carrera profesional me acuerdo que estaba en Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), y después en la Secretaría de Comercio. Era yo muy joven y me encargaron hacer un estudio, un análisis de la Fuerza Aérea de CONASUPO. Tenía su hangar la CONASUPO y tenía helicópteros y me acuerdo que tenía un Learjet y un DC-3 como de 23 plazas.

Después nos fuimos a Comercio y me hicieron el favor de invitarme, como les había gustado el análisis que había yo hecho de la Fuerza Aérea de CONASUPO, hacer también un análisis de la Fuerza Aérea de la Secretaría de Comercio.

Me puse a investigar de las Fuerzas Aéreas que tenía el Gobierno Federal, y tenía más de cien aviones. Imagínense, estamos hablando de la prehistoria, véanme a mí jovencito, háganme ese favor. Me pongo a investigar, más de cien aviones y como 60 helicópteros. Era una cosa impresionante. ¿Cuál austeridad?

No había ninguna austeridad, pero, además, había cuerpos de relaciones públicas muy nutridos, no solamente con edecanes, sino también para tratar a los periodistas. Cada empresa pública y cada dependencia tenía su corazoncito frente a los medios. Y los medios tenían su corazoncito frente a cada institución. Su corazoncito se multiplicaba en pesos y centavos. Había muchísimo dinero en relaciones públicas o trato de comercio, no había pues austeridad en ese trato, y era muy importante.

Quiero decirles que había gastos de representación casi infinitos para el secretario, para los subsecretarios, para los directores generales. Cuando ya me fui de Director General muchos años después, ya tenía yo chofer y coche. Era impresionante y cómo llegué a mi casa con mi chofer y mi coche y a presumir, pero no

había nada de austeridad, gasolina y gastos, etcétera.

Imagínense ustedes que no había instituciones muy austeras. Conforme fue avanzando el tiempo y se fueron identificando más los gastos de despilfarro, se fue sofisticando más el sistema, no acabó el despilfarro, simplemente se puso mucha más atención en cómo justificar el despilfarro, evidentemente no se llamaba despilfarro, sino gastos necesarios.

Una institución que no decide ser austera, no puede esperar que sus servidores públicos sean austeros, no les puede exigir, no tendría autoridad moral. Lo que hizo el Presidente de la República fue tratar de implicarse en la austeridad, no sólo personal, sino de su gobierno. Cuando dice: cierro Los Pinos, no es para darle golpe a alguien, sino para decir: Los Pinos me parece un exceso teniendo un palacio. Se fue al Palacio Nacional, quitó los coches, quitó los teléfonos celulares, quitó los gastos de representación, una serie de cosas que él mismo asume, los vuelos comerciales, etcétera.

Es decir, él pretende con todo empeño y con toda decencia, yo creo, mantenerse como ejemplo de austeridad. No sé si lo logra completamente porque tiene más críticos que aplaudidores en ese terreno. En ese terreno de la austeridad lo critican mucho y hacen burlas y hacen memes y hacen muchas cosas con respecto a la austeridad.

Pero la austeridad tiene que ver con una actitud institucional, no tanto personal. Conozco a Roberto Salcedo hace muchísimos años y siempre me llamó la atención, desde que éramos estudiantes, de su austeridad, una austeridad al hablar, no es como el de la voz que se sigue de largo.

Es una gente muy austera, pero muy directa, pero muy precisa. Cuando el Presidente nombró a

Roberto Salcedo como Secretario de la Función Pública, nombró a una gente que se le parece en austeridad y en la decisión de ser austero. Quienes somos sus amigos y colaboradores, o simplemente colaboradores, sabemos que estamos en una institución austera.

El INAP tuvo tiempos de bonanza, pero siempre ha sido una institución austera. Cuando tuvo presupuesto público era más o menos limitado. Cuando empezó a vivir de sus propios recursos fue más o menos limitado y sigue siendo más o menos limitado. De manera que el INAP conoce de la austeridad y sabemos de lo que estoy hablando.

El gobierno actual ha decidido ser austero, por eso estableció la Ley Federal de Remuneraciones de los Servidores Públicos. Publicó el Memorándum de mayo famoso. Introdujo en el Plan Nacional de Desarrollo aspectos de austeridad y ética; decretó el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad y de Mejora de la Gestión Pública, y estableció la Política Nacional Anticorrupción apoyada en la Ley Federal de Austeridad.

Corresponde a los órganos internos de control vigilar que toda esta normativa se cumpla, pero lo que más importa es que las instituciones sean austeras y que no vean ninguna forma de humillación o desprecio en ser austero. Ser austero es un orgullo. Claro, eso lo digo yo porque sí, más o menos, soy austero, no siempre lo fui. Yo creo que en el desarrollo profesional y de cada persona uno trata de ser lo mejor que pueda.

Pero la austeridad está vinculada a la vocación de servicio y de servicio público. El servicio público ve por el interés público, no por el interés privado. El interés público merece respeto. ¿Por qué? Porque cómo se arma un presupuesto en Hacienda, por ejemplo. ¿Cómo se arma un presupuesto de Ingresos y Egresos? Con mucho cuidado, con mucho profesionalismo, pero con la

austeridad en la frente.

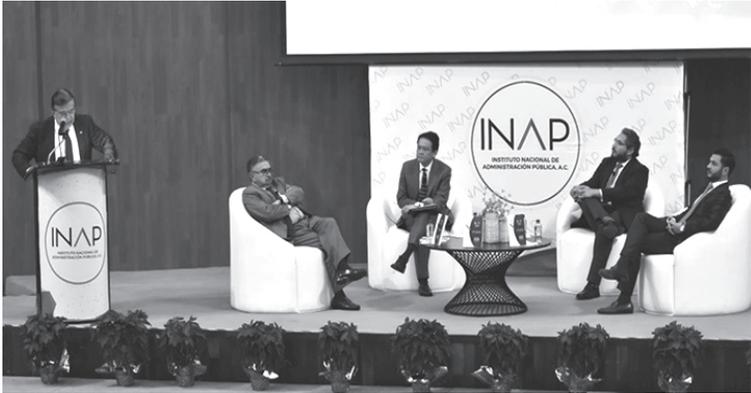
¿Y cómo se arma la vigilancia del gasto? El gasto no es gastar, la austeridad no es guardarse el dinero como Rico McPato, es gastar en lo que se requiere y, de lo que se requiere, en lo que más se requiere, en las prioridades de las que más se requieren. Eso es saber ser austero. Saber ser austero no significa no gastar, significa gastar mejor y más puntual, más profesional y más éticamente en lo que tenemos que gastar. A un buen Administrador Público y a una Administración Pública responsable no le cuesta trabajo asumir la austeridad, no es una carga la austeridad, en todo caso es un desafío.

Es un desafío dentro de las instituciones públicas saber cómo llevar a cabo la política pública de la austeridad. Tratar de administrar y proveer los recursos públicos en las prioridades del gobierno que no son otras que las prioridades de la sociedad.

Discúlpenme que les quite el tiempo y, además, no les cumplí, ni les prometí ser austero. Discúlpenme doblemente. Muchas gracias y sean austeras y austeros.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias. En las presentaciones tanto de revistas como de libros no suele haber preguntas y respuestas, por lo que vamos a pasar inmediatamente al último tramo de este programa. Sé que ya están los colegas de aduanas, por lo que les pediría que pasaran al frente.

Para conducir este último episodio del Congreso también le daría la palabra a la maestra Mónica Ortega por favor. Muchas gracias. Agradecerles a nombre del INAP su presencia y su participación.



Dr. Luis Miguel Martínez Anzures, Dr. José R. Castelazo, Dr. Rafael Martínez Puón, Mtro. Edgar Samuel Moreno Gómez, y Mtro. Jaime Arturo Larrazábal Escárrega, en la Presentación de la Revista de Administración Pública No. 155, “Combate a la corrupción y la impunidad, y mejora de la gestión pública”.



Mtro. Jaime Arturo Larrazábal Escárrega, Dr. José R. Castelazo, Dr. Rafael Martínez Puón y Mtro. Edgar Samuel Moreno Gómez.



Dr. Rafael Martínez Puón, Dr. José R. Castelazo, Dr. Luis Miguel Martínez Anzures, Mtro. Edgar Samuel Moreno Gómez y Mtro. Jaime Arturo Larrazábal Escárrega.

**10. CONFERENCIA MAGISTRAL
LA AGENCIA ADUANAL Y LOS REQUISITOS
DE CUMPLIMIENTO PARA SU AUTORIZACIÓN
(ARTÍCULO 167-D DE LA LEY ADUANERA).**

Mtro. César Faz Ruelas

Enlace Institucional de la Administración General de Aduanas.

Mtra. Paola Raquel Cruz Maycott,

Subadministradora de Agencias Aduanales

REFLEXIONES

Dr. Juan Rabindrana Cisneros García,

Rector de Centro Universitario de Estudios Jurídicos

Moderadora: **Mtra. Mónica Elizabeth Ortega**

Juárez, Presidenta en Consejeros en Integridad y

Cumplimiento Normativo

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora:

Hola, buenas tardes. Vamos a dar paso a nuestra última Conferencia Magistral, la verdad es que ha sido una jornada bastante extensa, pero muy gratificante, creo que todos en esta jornada hemos aprendido, vale la pena el esfuerzo de haber estado aquí.

En este panel de cierre tenemos justamente una Conferencia Magistral, vamos a hablar de la Agencia Aduanal y los requisitos de cumplimiento para su autorización que vienen en el artículo 167-D de la Ley Aduanera.

Para ello tenemos aquí en representación del maestro Horacio Duarte Olivares, quien es el Administrador General de Aduanas en el Sistema de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tenemos al maestro César Faz, Enlace

Institucional de la Administración General de Aduanas.

También la maestra Paola Raquel Cruz Maycott, Subadministradora de Agencias Aduanales, tendrá una participación en este espacio.

Para la parte de reflexiones tenemos a un experto en el tema, el doctor Juan Rabindrana Cisneros García, Rector del Centro Universitario de Estudios Jurídicos, Licenciado y maestro en Derecho por la Facultad de Derecho de la UNAM. Profesor de la Facultad de Derecho de la UNAM. Profesor en la Universidad Motolinía y en la UNITEC. Doctor en Derecho por el Instituto de Desarrollo Jurídico. Bienvenido doctor.

Vamos ya por la parte final de este Primer Congreso Nacional de Integridad y Compliance en el Sector Público. Adelante maestro César.

Mtro. César Faz Ruelas: Qué tal, buenas tardes a todos, muchas gracias por invitarnos. A nombre del maestro Horacio Duarte agradecerles que nos hayan invitado a presentar este tema tan importante. Hace unos minutos nos hablaban de manera muy elocuente y erudita sobre la austeridad, sobre el cómo gastar, ahora esta es la parte, un poquito, del ingreso. Allí también hay unos temas de austeridad bastante importantes que deben ser considerados.

Antes de entrar a materia sobre la Agencia Aduanal, quiero presentarles un panorama de lo que hoy es la Administración General de Aduanas y en poco tiempo se convertirá en la Agencia Nacional de Aduanas de México.

Contamos con 49 aduanas del país, repartidas en 205 puntos tácticos. Desde las aduanas tenemos fundamentalmente tres obligaciones, que son la recaudación, la seguridad nacional y también es la primera trinchera de defensa de la soberanía nacional.

Año con año logramos recaudar alrededor entre 900 y 950 mil millones de pesos. Esta parte es importante para poder dimensionar el peso y la relevancia de la agencia y del agente aduanal.

En aduanas recaudamos algo así como entre el 16 y 18 por ciento del Presupuesto de Egresos de la Federación. Para dimensionarlo también, los programas sociales en su totalidad rondan aproximadamente los 400 mil millones de pesos y en aduanas recaudamos más del doble de eso.

Con corte al 2 de diciembre tenemos ya de recaudación más de 915 mil millones de pesos y confiamos de que podemos lograr un récord histórico este año de superar el billón de pesos de recaudación.

En este mismo período logramos recaudar 18 mil millones de pesos más que el período del 2019. Lo comparamos con el 2019, porque 2020 fue año de pandemia, ahí hubo un parón de producción y, evidentemente, también una reducción en la recaudación.

México básicamente vive de su comercio exterior, casi el 80 por ciento del PIB representa el comercio exterior.

Durante el 2020 las exportaciones cayeron 11.14 por ciento, sin embargo, las ventas al exterior fueron mayores. Esto significa que es un sector robusto, que es un sector importante, que a pesar de las inclemencias tan importantes como una pandemia tan grave como la del 2020, todavía sigue, pero con el parón de actividades del 2020, continúa representando una parte sustancial de la economía mexicana.

Durante los últimos 3 lustros, es decir 15 años, la

tendencia de ventas al exterior se ha mantenido positiva.

Fundamentalmente la razón por la cual va a desaparecer la Administración General de Aduanas y se va a crear la Agencia Nacional de Aduanas de México (ANAM) como un desconcentrado del SAT, es por dos razones. Una, para poder tener mayor autonomía normativa y operativa en materia de comercio exterior y, dos, el tema del combate a la corrupción.

No es secreto para nadie que las aduanas por décadas habían estado penetradas por el crimen organizado dentro y fuera de la función pública. La nueva ANAM a partir del decreto que se publicó hace unos meses va a ser la autoridad normativa, operativa y reguladora en materia de comercio exterior. Esto va a significar un fortalecimiento del sector y, por supuesto, mayor desarrollo para el país.

La principal encomienda que nos dieron fue la de limpiar la corrupción. Esto ha significado también una mucho mayor colaboración con las Fuerzas Armadas. Como les comentaba en un inicio también el tema de seguridad nacional es un tema central para las aduanas mexicanas. Más adelante les voy a presentar de manera muy breve y somera algunos números para tener un poco la dimensión de este problema.

El principal reto, como lo comentamos, es combatir la corrupción. La ANAM presupone un esfuerzo histórico. Las aduanas en todo el mundo normalmente dependen de su ministerio de Finanzas, en este caso como será la nueva ANAM, va a depender de la Secretaría de Hacienda.

Hoy por hoy como está constituida legalmente, por ponerlo así, es una anomalía institucional. Las aduanas o están en el ministerio de Finanzas cuando tienen una vocación recaudatoria o están en el Departamento de Estado o de alguna secretaría de Seguridad Nacional

como es el caso del CBP en Estados Unidos.

También creemos que aumentar la recaudación es un factor de estabilidad, da certidumbre, da transparencia y eso ayuda a traer más inversiones, mayores empleos y mayor prosperidad.

Necesitamos disminuir la evasión fiscal. Para este propósito es importante aumentar las facultades de automatización y reducir las de discrecionalidad en las aduanas.

Actualmente estamos por invertir, el único fideicomiso que aún se mantiene es el de Aduanas, hay uno de SEDENA que se incluyó también para obras de aduanas que ahora ronda entre lo que pone aduanas, que son como 85 mil millones de pesos más lo que ponen las Fuerzas Armadas. Estamos hablando de alrededor de 125, 127 mil millones de pesos en modernización, infraestructura, equipamiento, etcétera.

Esto con el fin, evidentemente, de aumentar la recaudación y también proteger al mismo personal que está ahí, de actos de corrupción. Se reduce la discrecionalidad. Por supuesto, también el tema de la seguridad nacional va a ser un tema subyacente siempre.

Ya les había mencionado el tema de la recaudación, el 84 por ciento de las aduanas han aumentado su captación de ingresos, estamos hablando del periodo 2019-2021. También por todas las vacunas que nos hemos puesto y que hemos recibido y que hemos visto, todas y cada una entraron por alguna aduana mexicana, principalmente la del Aeropuerto de la Ciudad de México. Las aduanas también cumplen esa función, de hacernos llegar insumos que son esenciales.

Otros datos más, 3 mil por ciento de incremento en el decomiso de cartuchos sólo en la aduana de Nuevo Laredo; 1,600 por ciento de incremento en el

decomiso de armas también en esa aduana.

Evidentemente, como lo han visto de manera pública en los últimos meses que se ha elevado el tema de tráfico de armas, no siempre por las aduanas, pero es por la frontera norte que pasan este tipo de mercancías que son un riesgo de seguridad nacional, que después se manifiestan en problemas de seguridad pública.

Otros dos datos importantes del último año, 1,500 por ciento en el incremento de decomisos de fentanilo. En el fentanilo está puesta buena parte del esfuerzo institucional en la relación bilateral para el tema de tráfico de drogas. Es una droga, como ya lo han visto y lo han leído o escuchado, tremendamente adictiva y sumamente dañina. El 70 por ciento de incremento en el decomiso de anfetaminas.

Hemos ya presentado 39 denuncias ante la Fiscalía de funcionarios de aduanas, ahora exfuncionarios de aduanas, por presuntos actos de corrupción. Hemos dado más de baja a casi otros 3 mil funcionarios. Mantenemos coordinación e intercambio de información permanente con todas las instancias de seguridad nacional como son Fuerzas Armadas, más la Fiscalía y la Unidad de Inteligencia Financiera.

Como parte de la coordinación con las Fuerzas Armadas, un proceso que se seguirá ahora con la creación de la ANAM, ya se han incorporado como administradores en los puertos 17 administradores provenientes de Marina, en la frontera norte hay 15 administradores de la Secretaría de la Defensa Nacional. Actualmente contamos con una prueba piloto en cuatro de las seis aduanas fronterizas de Tamaulipas, principalmente porque ahí tenemos un problema también de delincuencia organizada bastante serio, fundamentalmente relacionado al tráfico de combustible.

Por último, en lo que a mí respecta, aquí algunos datos de recaudación. Insisto, esto es importante porque cada operación de comercio exterior, todos estos montos de los que estamos hablando, en todos intervino uno o más Agentes Aduanales.

Nosotros mantenemos una coordinación estrecha con las organizaciones de Agentes Aduanales, fundamentalmente con la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana, ellos representan a la gran mayoría de los Agentes Aduanales en México.

Ellos como auxiliares del Estado y auxiliares en el proceso de comercio exterior son parte fundamental de todo este proceso. Ahora, a continuación, mi compañera va a entrar a detalle sobre el proceso de cómo se constituye una Agencia Aduanal. Muchas gracias.

Mtra. Paola Raquel Cruz Maycott: Buenas tardes a todos. Gracias por la invitación, me complace estar esta tarde con ustedes, hablando un poquito de la figura de Agencia Aduanal. Platicarles a grandes rasgos sobre esta figura, sobre todo, cuándo surge, cuál es la normatividad aplicable, los requisitos y condiciones para constituirse como Agencia Aduanal y algunos beneficios que otorga esta figura.

La Agencia Aduanal surge mediante el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Aduanera, publicado el 25 de junio del 2018, en el que se modificó, entre otros, el Título Séptimo para adicionar la figura de Agencia Aduanal y adicionando también los artículos 167-D al 167-N.

Sin embargo, las Reglas Generales de Comercio Exterior para 2020 se publicaron hasta el 30 de junio de 2020, así como su Anexo 1-A en el que se complementan las fichas de trámite correspondientes a la Agencia Aduanal.

Posteriormente, el 25 de mayo del 2021 se publicó en el DOF, la Quinta Resolución de modificaciones a las Reglas de Comercio Exterior para 2020, así como su Anexo 1-A en el que se modificó, entre otras, la Ficha de Trámite 30/LA denominada “Autorización para operar como Agencia Aduanal”, en la que se señaló en forma precisa, la manera en que los interesados en obtener autorización para operar como Agencia Aduanal debían presentar sus solicitudes y cumplir con los requisitos y condiciones establecidos en la normatividad.

Es importante señalar que a través de las fichas de trámite se precisa la forma en que los interesados en obtener autorización, en ese caso para operar como Agencia Aduanal, deben cumplir con los requisitos y condiciones previamente establecidos en la normatividad aplicable.

De lo comentado se desprende que el marco jurídico que le aplica la Agencia Aduanal está en la Ley Aduanera a través de los artículos 167-D al 167-N. Las Reglas Generales de Comercio Exterior, mediante las Reglas Generales 1.12.1 a la 1.12.15 y diversas fichas de trámite, la que veremos el día de hoy es la 30/LA, que es la de autorización para operar como Agencia Aduanal. Las demás fichas de trámite se refieren a subtrámites posteriores a la autorización.

Ahora bien, antes de comenzar con los requisitos y condiciones es necesario señalar qué es una Agencia Aduanal. El artículo 167-D de la Ley Aduanera define a la Agencia Aduanal como la Persona Moral autorizada por el Servicio de Administración Tributaria para promover por cuenta ajena el despacho aduanero de mercancías en los diferentes regímenes aduaneros previstos en la Ley Aduanera.

Para que el Servicio de Administración Tributaria

autorice a una Persona Moral para realizar operaciones de comercio exterior a través de la Agencia Aduanal, se deben de cumplir una serie de requisitos y condiciones, los cuales se encuentran previstos en el artículo 167-D de la Ley Aduanera, la Regla General 1.12.1 de Comercio Exterior para 2020, así como la respectiva Ficha de Trámite 30/LA.

Al respecto, el segundo párrafo del artículo 167-D de la Ley Aduanera, señala los requisitos que las Personas Morales deben cumplir, los cuales me gustaría complementar con la Ficha de Trámite que es el documento con el cual se precisa cómo se tiene que cumplir cada requisito.

- El primer requisito es estar constituida como sociedad civil conforme a las leyes mexicanas y con cláusula de exclusión de extranjeros, debiendo acreditar que el valor de su activo fijo registrado en su contabilidad sea permanentemente superior a 500 mil pesos.

Ese requisito está contemplado en los Numerales 2, inciso a) y 4 de la Ficha de Trámite 30/LA, en la que se precisa que el valor del activo fijo de la sociedad se acreditará con diversos documentos, pudiendo ser el Comprobante Fiscal Digital Impreso (CFDI) o títulos de propiedad tratándose de inmuebles. Se acreditará que dicho activo fijo se encuentra registrado en la contabilidad de la sociedad a través de los estados financieros o el registro contable de la sociedad.

- El segundo requisito es señalar en su acta constitutiva como objeto social la prestación de los servicios del despacho aduanero de mercancías en los diferentes regímenes aduaneros previstos en la ley.

En ese requisito es importante señalar que si bien la ley refiere a un acta constitutiva, hay varios Agentes Aduanales que ya tienen constituidas sociedades antes

de la incorporación de esta figura, por lo que pueden incorporar o modificar el objeto a través de un acta de asamblea general extraordinaria.

Incluso, en caso de que la sociedad se hubiese constituido con una razón social diferente, por ejemplo, S.A. de C.V., ésta también puede cambiar a través de un acta de asamblea general extraordinaria. Eso lo comento porque fue una de las principales preguntas que tenían los Agentes Aduanales, porque muchos ya constituyeron sociedades desde mucho tiempo antes.

- El tercer requisito es estar conformada por ciudadanos mexicanos y al menos por un Agente Aduanal que no se encuentre sujeto a algún procedimiento de inhabilitación, suspensión, cancelación o extinción de su patente. En este punto únicamente es de destacar que la sociedad puede estar integrada por “n” número de Agentes Aduanales, no hay un límite.

- El cuarto requisito es incluir en sus estatutos sociales mecanismos encaminados a establecer mejores prácticas corporativas que contribuyan a un eficiente funcionamiento de sus órganos de administración y vigilancia, debiendo cumplir, además de las obligaciones previstas en la ley, las siguientes funciones:

Vigilar la operación de la sociedad para asegurar el debido cumplimiento de la normatividad que le es aplicable.

Mantener los procesos que permitan contar con una debida transparencia en administración, mediante el manejo responsable de la información financiera y la comunicación entre los socios, así como implementar mecanismos para la identificación, administración y control de riesgos.

La emisión de un código de ética que deban

observar los integrantes de la sociedad.

Contar con un procedimiento que contribuya a la continuidad de la sociedad y de los servicios especializados que ésta preste ante el retiro voluntario o por la incapacidad permanente, fallecimiento, renuncia o cualquier separación de funciones de los socios o integrantes de los órganos de dirección y administración de la sociedad.

Y, por último, asegurar que el modelo de gobierno de la sociedad contribuya al adecuado y cabal cumplimiento de su objeto social. Sobre este requisito es importante precisar que la Regla 1.12.7 de las Reglas Generales de Comercio Exterior para 2020, indica qué debe entenderse por mejores prácticas corporativas, siendo éstas las metodologías o sistemas que apoyen a la institucionalización de la sociedad, transparencia de sus operaciones, declaración adecuada de información confiable, a tener procesos de sucesiones estables y ser permanentes en el tiempo en beneficio de sus socios o asociados y de los terceros interesados, y por modelo de gobierno de la sociedad, el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros terceros interesados. En realidad, no existe un formato o modelo a seguir para que los interesados cumplan con este requisito, toda vez que cada sociedad civil deberá establecerlo de acuerdo con sus normas, principios y procedimientos, así como sus mecanismos de control y cumplimiento normativo.

- El quinto requisito es contar con solvencia económica, capacidad técnica y administrativa para prestar los servicios del despacho aduanero de mercancías a que se refiere la presente ley. De acuerdo con lo señalado en el Numeral 10 de la Ficha de Trámite 30/LA, bastará con una manifestación bajo protesta de decir verdad por parte de los socios, el consejo de administración y los apoderados legales de la sociedad.

- El sexto requisito es encontrarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Este requisito aplica tanto para la sociedad, como socios, consejo de administración y apoderados legales, y se encuentra en el apartado de Condiciones de la mencionada Ficha de Trámite.

- El siguiente requisito es contar con los medios de cómputo y transmisión de datos enlazados con el sistema electrónico aduanero del Servicio de Administración Tributaria, así como llevar un registro simultáneo de las operaciones de comercio exterior.

De acuerdo con lo señalado en el Numeral 8 de la Ficha de Trámite 30/LA los interesados deberán contar con opinión técnica que emita la Administración Central de Modernización Aduanera en la que conste que cuenta con los medios de cómputo y transmisión de datos enlazados con el Sistema Electrónico Aduanero del SAT.

Para esto los solicitantes deberán acompañar a su escrito una copia del contrato de prestación de servicios celebrado con la persona autorizada para prestar los servicios de prevalidación electrónica de datos contenidos en los pedimentos, así como copia del documento con el que acredite que cuenta con sistemas para la captura de pedimentos.

Este último documento podrá ser un contrato, un manual o una constancia que acredite que la sociedad efectivamente cuenta con el sistema para la captura de pedimentos, así como la evidencia de que se cuenta con el mismo, pudiendo ser capturas de pantallas.

- El último requerimiento es cumplir con los demás requisitos y condiciones que el Servicio de Administración Tributaria establezca mediante reglas. En este caso las reglas remiten a la ya mencionada Ficha de Trámite 30/LA.

En ese mismo tenor el tercero y cuarto párrafo del artículo 167-D establece que tanto los socios como el administrador o la persona o personas que tengan conferida la dirección general, la gerencia o la administración de la Persona Moral, cualquiera que sea el nombre con el que se le designe, así como los apoderados legales que integran la sociedad civil, deberán ser ciudadanos mexicanos, contar con solvencia económica y encontrarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Una vez cumplida la totalidad de requisitos y condiciones se procederá a emitir la autorización para operar como Agencia Aduanal, por lo que la patente de él o de los Agentes Aduanales que integran una Agencia Aduanal quedará desactivada del Sistema Electrónico Aduanero, por lo que únicamente podrá ser utilizada para realizar operaciones que deriven del encargo conferido a la Agencia Aduanal en tanto sea parte integrante de la misma.

Esto quiere decir que el o los Agentes Aduanales que integran una Agencia Aduanal podrán solicitar su desincorporación de la Agencia Aduanal. De igual forma la Agencia Aduanal podrá solicitar la incorporación de otros Agentes Aduanales, siempre y cuando éstos no formen parte de otra sociedad y su patente no se encuentre sujeta a algún procedimiento de inhabilitación, suspensión, cancelación o extinción.

Algunos de los beneficios que otorga esta figura es que el Agente Aduanal que se desincorpora podrá solicitar la reactivación de su patente, pudiendo operar en las aduanas en las que estaba previamente autorizado.

La Agencia Aduanal podrá solicitar operar en las aduanas que tengan autorizadas él o los Agentes Aduanales que la integran, incluyendo la aduana de

inscripción. Esto es, si la Agencia Aduanal está integrada por dos Agentes Aduanales, cada uno con su aduana de inscripción y tres aduanas adicionales, la Agencia Aduanal podrá solicitar operar en ocho aduanas.

En caso de que su operación lo requiera, podrá solicitar aduanas adicionales, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos para ello. Pero el mayor beneficio que otorga esta figura, por lo que me atrevería a decir que varios Agentes Aduanales migran a esta figura, es por la sustitución, esto es, en caso de que algunos de los Agentes Aduanales que integran la Agencia Aduanal desea retirarse voluntariamente, se incapaciten permanentemente o fallezcan, la Agencia Aduanal podrá designar de entre sus mandatarios aduanales activos o socios a dos de ellos para que participen en el concurso para obtener la patente del Agente Aduanal que falleció o se retiró. Esta designación deberá darse a conocer a la autoridad a más tardar dos meses después de ocurrido el evento.

Por último, me gustaría terminar comentando que al día de hoy se han autorizado 24 sociedades civiles para operar como Agentes Aduanales, las cuales han cumplido con todos los requisitos y condiciones, y las cuales podrán tener los beneficios que les comenté anteriormente. Gracias.

REFLEXIONES

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchísimas gracias por su participación maestra Paola Raquel Cruz Maycott.

Ahora vamos a abrir el espacio a las reflexiones. Este espacio estará a cargo del doctor Juan Rabindrana Cisneros García. Doctor adelante por favor.

Dr. Juan Rabindrana Cisneros García: La primera

reflexión. Mi novia me regaló este caballito de Troya y aquí se ven como están bajando los soldados que van a invadir. Esto en atención a que se hace referencia a una de las labores fundamentales de la aduana que es la seguridad nacional. Si el aduanero hubiera revisado ese caballo, no los hubieran invadido. Quien falló fue el aduanal. Primera reflexión.

He escuchado con mucho ánimo las palabras de los compañeros de la Administración General de Aduanas, me da mucho gusto saludarlos. Agradezco mucho al doctor Rafael Martínez Puón la invitación que se me hiciera, así como también a la maestra Mónica Elizabeth Ortega Juárez, muchas gracias por la invitación a participar en este evento tan importante.

Veo al Agente Aduanal Felipe Miguel González, Presidente de la Confederación Latinoamericana de Agentes Aduanales A.C. (CLAA), gracias por venir. Bien, vamos a ponernos en contexto, es un tema muy interesante, la materia aduanera es muy bonita, muy representativa y, sobre todo, que tiene como lo vemos, una gran importancia para un país.

Comentar que los Agentes Aduanales reconocen a 1918 como fecha de su bautizo, con este decreto que expide Venustiano Carranza y que de alguna manera, acabamos de cumplir prácticamente cien años de la existencia del Agente Aduanal.

Yo recuerdo, porque he estado cuatro veces en Aduanas, que nunca se ha visto como muy bien la figura por parte del servidor público, nunca ha visto muy bien la figura del agente. Sin embargo, tiene una importancia muy relevante con relación a su función. Hoy en día las Aduanas revisan prácticamente sólo el 10 y el 15 por ciento de las operaciones, el resto de ellas las llevan a cabo los Agentes Aduanales. Aparte son los responsables solidarios del importador y exportador. Si

el otro se le echa a correr ahí tiene al Agente Aduanal.

Poniéndonos en contexto, fíjense que un dato interesante, me podría ir muy para atrás, pero quiero hablar a partir de la entrada en vigor del GATT en 1947, que es cuando acababa la Segunda Guerra Mundial, invitan a México a participar en el GATT y México no le entra.

¿Qué pasa con este GATT de 1947? Lo que buscaba es que los países se abrieran, no se cerraran después de la guerra. Que permitieran el libre comercio y México dice: No. Es un periodo donde México se cierra, es el período que conocemos como de sustitución de importaciones, no había mercancías de comercio exterior, prácticamente todo estaba sujeto a los permisos de importación.

Yo todavía recuerdo, cuando era niño, que no había mercancías de comercio, el que traía unos tenis Nike, todo mundo así los conocía, era porque era riquito, tomaba su avión, pero era muy caro ir a Estados Unidos o habías ido a Estados Unidos de vacaciones o te los habías comprado en Tepito, que recuerdo que siempre ha estado.

Aquí el tema es el siguiente, ahora es al revés, ahora sale más barato ir a Estados Unidos de vacaciones que ir a Manzanillo, por ejemplo, o sea, cómo han cambiado las cosas y ahora, prácticamente, cuando dicen que es mercancía nacional como que se valora más sobre la extranjera por el tema de la calidad. Pero fíjense que México decide no entrar y así nos vamos desde los años 40, 50, 60 y es el período que corresponde a lo que se conoce como el Milagro Mexicano también, donde México tiene cierta bonanza y luego viene el tema del petróleo. El problema es que hubo un endeudamiento bastante interesante que yo creo que nos dobló, tuvimos de alguna manera que permitir el acceso de la liberalización, la globalización,

el tema que habla del neoliberalismo.

En 1986 México entra al GATT y hay un cambio completo. Antes lo que regía era el Código Aduanero, ahora va a ser una Ley Aduanera. Ya hablando en términos internacionales, por ejemplo, de tener los regímenes aduaneros que prácticamente conocemos, el tema de la manera en cómo se determina la base gravable se cambió, que ahora es conforme al valor, ya no conforme a las listas oficiales, y la figura mítica del Vista Aduanal, que todavía andan algunos, pero cambiamos.

México cambia en el 86 y en el 88 adopta el Sistema Armonizado de Clasificación y Codificación de Mercancías, lo que hoy es el Consejo de Cooperación Aduanera, que se conoce como la Organización Mundial de Aduanas.

Fijense cómo en los años 90 vienen todos estos cambios, en el 93 entra la Ley de Comercio Exterior, en el 95 se expide la Ley Aduanera que todavía está vigente, en vigor desde 1996.

Los años 90 son una época muy interesante, en el 94 entra en vigor el TLCAN. A mí me tocó por primera vez estar en Aduanas en 1994, y la verdad es que mucha gente decía: Oye, es que nos abrimos de una manera muy indiscriminada.

Pero todo este proceso de cambio también lo han sufrido los Agentes Aduanales, han tenido que modernizarse, no sólo actualizarse, el sistema electrónico ha sido todo un reto. Solamente por comentar algo: en alguna reunión mundial de aduanas fuimos a presumir nuestra ventanilla única, que como ustedes saben se publicó en el 2011, la Ventanilla Única de Comercio Exterior. A continuación pasa un alemán y dice: Ah, nosotros tenemos una ventanilla única desde 1986, con las computadoras de 1986.

Imagínese el retraso que teníamos.

En 2017, como un dato interesante, entra el Acuerdo sobre Facilitación de Comercio. ¿Por qué hago referencia a esos temas históricos? Porque es a esta evolución a la que ha tenido que ajustarse la figura del Agente Aduanal, y también ha tenido que irse viendo con relación al tema de cumplimiento, que es el tema precisamente que estamos viendo el día de hoy.

Este Acuerdo sobre Facilitación de Comercio que entró en vigor en abril de 2017, está publicado en el Diario Oficial, obliga a la autoridad aduanera a otorgar esa facilitación. Si le damos una lectura vamos a ver que se tiene que permitir la importación, incluso hasta antes de que las mercancías lleguen a territorio, que sean rápidas, revisiones conjuntas. Es decir, que todo sea ágil, porque de lo que se dieron cuenta es que lo que detenía y hacía caro los procesos de importación, sobre todo, era la burocracia, el tener que llevar los papeles a muchas oficinas y eran los mismos papeles.

Había un tema de falsificación de documentos, certificados de origen, facturas apócrifas, era un verdadero lío. Poco a poco a través de la tecnología también se ha ido eliminando esa corrupción, porque ya no le tienes que ver la cara al servidor público, ya todo lo haces a través del sistema, ya no lo ves. Eso de alguna manera ha favorecido para eliminar esos temas.

En 2018 entra el Convenio de Kioto revisado, porque es de 1999 y apenas entró en el 2018. No gustaba mucho porque este convenio establece la posibilidad de importar sin contar con los servicios de un agente aduanal. Hasta 2018 fue que se publicó siendo que está desde 1999.

¿Qué es lo que sucede después? En 2020, entra en vigor el T-MEC, y me voy a referir al Capítulo 27 Anticorrupción. Es muy interesante ver entonces cómo

se manejan estas disposiciones que tienen que ver con la gestión aduanera y la facilitación, Capítulo 7, y Corrupción, Capítulo 28.

Como sabemos el 14 de junio de 2021 se expide el decreto, que comentaba el compañero, de la Agencia Nacional de Aduanas de México, ahora estamos en un proceso de cambio en donde la Administración General de Aduanas, que pertenece al Servicio de Administración Tributaria, va a dejar de pertenecer a ese servicio y ahora va a ser un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Como bien apuntaban, hay aduanas que no están dentro del ministerio, por ejemplo, de Finanzas o de Hacienda, hay unas que están en el área de Economía, otros están en Gobernación.

Esta existencia de una nueva Agencia Nacional implica un reto muy grande, precisamente lo que hoy es la Administración General de Aduanas vamos a ver que tiene que organizarse prácticamente como otro SAT, pero en temas de comercio exterior.

Vamos a platicar brevemente para no extenderme sobre el Capítulo 27, que es muy amplio, pero que aquí vamos a resumirlo de una manera muy sencilla. ¿Qué es lo que hace este Capítulo 27? Primero que nada reconoce la existencia de tres convenciones muy importantes, que me llamó la atención que a lo largo de estas jornadas que fueron largas y muy buenas, no se hizo referencia, por ejemplo, a la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, que yo creo que es un documento muy importante, y que incluso tiene unas bases muy interesantes.

Tenemos a la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros entre secciones comerciales internacionales, que es la

llamada Convención de la OCDE. También tenemos la Convención Interamericana sobre la Corrupción, que fue en Caracas, de 1996.

Fíjense cómo estos esfuerzos anticorrupción son de 1996, 1997, 2005, no son temas ya tan nuevos, ya tienen sus años, pero desafortunadamente como que luego no hay. Platícaba alguien que pasó por aquí, a veces no hay mucha voluntad de querer echar a andar estas obligaciones, porque son obligaciones para nuestro país.

Comentar brevemente que la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, por ejemplo, habla fundamentalmente de cinco ejes. Primero la prevención, han dicho mucho que Compliance se enfoca más que nada a los temas de:

- a. prevención, no de castigo;
- b. la investigación de los ilícitos;
- c. el enjuiciamiento de la corrupción;
- d. el embargo preventivo, la incautación, el decomiso; y
- e. la restitución de los productos de delito tipificado con arreglos de la presente convención.

Eso es básicamente lo que dice la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, que de alguna manera señala que el fenómeno de la corrupción es transnacional. Antes los esfuerzos eran a nivel solamente de un Estado, ahora no, tienen que basarse precisamente en estos intercambios de información y es donde surgen todos estos esfuerzos.

El Capítulo 27 del T-MEC es obligatorio para nuestro país. Establece disposiciones que hacen obligatorio ese Sistema Nacional Anticorrupción. Algo como que no gustaba mucho al principio, pero que ni

modo tuvimos que entrarle porque ya estaba firmado. Es donde arranca todo el tema del Sistema Nacional Anticorrupción que sabemos que es nacional y también local. Hay diferentes tribunales que precisamente llevan a cabo todo ese tipo de organización.

Algo que me llama mucho la atención y que quiero comentarles es que existe dentro del Capítulo 27, el artículo 27-A, quiero hacer referencia solamente a él para entender algo que es muy importante, y que aquí se ha comentado a lo largo de estas sesiones. Dice:

“Para combatir la corrupción en asuntos que afectan el comercio y la inversión internacional, cada parte deberá promover, entre otras cosas, la integridad, la honestidad y responsabilidad entre sus funcionarios públicos, con el fin de que cada parte, de conformidad con los principios fundamentales de su sistema legal, adopte o mantenga.”

“1. Medidas que establezcan procedimientos adecuados para la selección de personal”.

Hay que tener buenos procedimientos para seleccionar al personal, ver los perfiles, que efectivamente la persona esté capacitada para ese puesto.

“2. La capacitación de individuos para ocupar cargos públicos que esa parte considere particularmente vulnerables a la corrupción”.

Hay una obligación, no es de gusto. No solamente es seleccionarlo, sino también capacitarlo. Voy a decir algo, a lo mejor imprudente. De las cuatro veces que estuve en Aduanas, nunca me dieron un curso de nada, por eso preguntaba hace rato: Oiga y, bueno, qué cursos dan ustedes para poder saber a qué se refieren estos términos.

Dice aquí: “Medidas para promover la transparencia en la conducta de los funcionarios públicos en el ejercicio de las funciones públicas”. El tema de la transparencia está acompañado con todos estos esfuerzos.

“Políticas y procedimientos apropiados para identificar y gestionar conflicto de interés”. Sobre todo, los altos funcionarios a qué se dedican, qué es lo que hacen, si existe realmente alguna actividad que pueda considerarse como que colisiona con esos intereses que deben de salvaguardarse.

Y dice: “Medidas para facilitar que los funcionarios públicos informen sobre cualquier hecho relacionado con un delito”.

Insisto, es largo el capítulo, pero me parece que esto es algo muy interesante. Habla de que cada parte “Mantendrá códigos o normas de conducta para el desempeño correcto, honorable y debido de las funciones públicas.”

“Debe de tener códigos o normas establecidas conforme a este párrafo que precisamente prevenga el tema de la buena conducta”.

Algo bien, interesante es lo que dice en el párrafo tres: “Que cada parte se establecerá en la medida que sea compatible con los principios fundamentales, según se considere apropiado por esa parte, ser removido, suspendido o reasignado por la autoridad competente considerando el respeto al principio de presunción de inocencia”.

El tema de los Derechos Humanos que pareciera un catálogo de buenos deseos, pero que son obligatorios para nuestro país. Acabamos de cumplir 10 años precisamente, de la reforma constitucional en materia de Derechos Humanos y creo que nos hace falta mucho.

Por último, el artículo 27.5, que habla de la participación del sector privado y la sociedad, hemos escuchado aquí que no solamente es un tema del gobierno y que arrancó precisamente del tema de la sociedad, de las sociedades jurídicas, todo lo que hemos escuchado de las Personas Morales y que tiene que ver precisamente con el Compliance, con esta integridad, cumplimiento y responsabilidad.

Dice que las autoridades, por decirlo ya de una manera más sencilla, deben de llevar a cabo actividades de información pública y programas de educación pública. Es un problema de cultura que contribuye a la no tolerancia a la corrupción. “Adoptar o mantener medidas para fomentar a las asociaciones profesionales”.

La tarea de los colegios es bien importante en el tema del cumplimiento, sobre todo el tema ético, que es bastante relevante. Creo que sí hay que mirar hacia la sociedad civil, no solamente a los ONGs, sino también a las asociaciones profesionales.

Dice: “Y otras organizaciones no gubernamentales deben ser apropiados en sus esfuerzos para promover y asistir a las empresas, en particular a las Pymes”.

Podría hablar mucho en relación de este capítulo, yo creo que de verdad es bien interesante, por el tema del tiempo no me quiero extender. Pero considero que tenemos mucho que hacer en estos temas.

La aduana es un lugar maravilloso, pero es un lugar muy sensible, yo creo que se tiene que poner mucho énfasis, como lo hemos escuchado a lo largo de toda la jornada, en los temas de capacitación. De capacitar permanentemente al personal y tener buenos métodos de selección de los mismos para evitar estos temas de corrupción y fomentar dentro de la propia comunidad el debido cumplimiento de las normas que

rigen la actuación aduanal.

No me resta más que agradecer de una manera muy cumplida al INAP por la invitación que nos hicieron. Darles las gracias a todos por su tiempo, por su paciencia y les digo hasta la próxima. Muchas gracias.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchísimas gracias doctor Juan Rabindrana Cisneros García. Efectivamente, coincido que es un tema por demás interesante, un tema que nos debe de preocupar y ocupar.

Yo quiero comentarles que, efectivamente, es tan interesante que yo estoy cursando un Doctorado de Derecho en Comercio Exterior y Aduanas, juntamente en el Centro Universitario de Estudios Jurídicos, y que justamente el doctor es el Rector de Instituto del CUEJ. Precisamente porque este Sector del Comercio Exterior está requiriendo profesionales en cumplimiento, porque este tema de las Agencias Aduanales no es menor, ahí están los requisitos, básicamente si los leemos y hacemos una traducción es un tema de debido control.

De igual forma, el Capítulo 27 del T-MEC nos invita a que las empresas que se dedican a la importación, exportación tengan que implementar estos programas de integridad. Pero no nada más implementarlos, realmente son tres fases: implementarlos, operarlos eficazmente y evaluarlos.

Así es que tenemos ahí una gran labor, una ardua tarea, pero precisamente para esto son estos foros, para hacer esa vinculación y desde diferentes miradas, poner enfrente nuestras preocupaciones y, por supuesto, creo que puede ser un gran nicho en donde podamos intercambiar ideas, contactos, colaboraciones, porque en el tema de cumplimiento también ya lo han dicho varios ponentes, es necesaria la colaboración entre diferentes actores.

Creo que podemos ir cerrando ya este panel. Si desean hacer un comentario la maestra Paola Raquel Cruz o el maestro César Faz a manera de cierre.

Maestro César Faz Ruelas: Nada más un aspecto muy importante, creo que las personas que han entrado al servicio público pueden percatarse que, independientemente de un marco de conducta, normas o un marco legal, es indispensable el ejercicio ético del poder y del servicio público, tanto desde la parte de la función pública como de la sociedad.

Las reglas son claras, las normas son claras, pero siempre hay un espacio de toma de decisiones en el que tanto un usuario o alguien que requiere un servicio de parte de la sociedad o quien está del lado del servicio público, tiene un margen de decisión.

Es en ese microespacio donde realmente sucede una parte importante de los actos indebidos y los actos de corrupción. Sí, atender ese llamado, de ahí también retomo lo que comentaban hace un momento sobre la austeridad, tan importante es retomar ese llamado a un ejercicio ético del poder y de la responsabilidad pública.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora: Muchísimas gracias, maestro César Faz. Paola Raquel Cruz no sé si deseas aportar algún comentario a manera de cierre.

Mtra. Paola Raquel Cruz Maycott: Nada más abonar al comentario de mi compañero, en el que está de nuestra parte, como mencionaba, las reglas son claras, las normas son claras, creo que disposición hay siempre en el servicio público, continuar con esta capacitación constante, contribuir de la mejor manera, creo que eso es lo más importante.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Moderadora:
Muchísimas gracias a nuestros panelistas. Con ello vamos a cerrar este panel.

Les haremos llegar también a ustedes su reconocimiento, pero les hago entrega del reconocimiento también para el maestro Horacio Duarte Olivares por apoyar este evento y a ustedes en su representación. Muchísimas gracias.

También a nombre del Instituto Nacional de Administración Pública y de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo le entrego su reconocimiento al doctor Juan Rabrindana Cisneros García por su participación en el Primer Congreso Nacional de Integridad y Cumplimiento en el Sector Público. Muchísimas gracias doctor. Un aplauso por favor para nuestros panelistas.

Los invito a acompañarnos a la clausura de este Magno Congreso y, posteriormente, a un vino de honor que tendremos, que espero nos acompañen.



Mtro. César Faz Ruelas, Dr. Juan Rabindrana Cisneros García, Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez y Mtra. Paola Raquel Cruz Maycott, en la Conferencia Magistral: “La agencia aduanal y los requisitos de cumplimiento para su autorización (Artículo 167-D de la Ley Aduanera)”.



Dr. Juan Rabindrana Cisneros García, Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Mtro. César Faz Ruelas y Mtra. Paola Raquel Cruz Maycott.

11. CLAUSURA DEL PRIMER CONGRESO NACIONAL DE INTEGRIDAD Y COMPLIANCE EN EL SECTOR PÚBLICO

Dr. Rafael Martínez Puón: Muchas gracias. Yo sí voy a ser austero en la exposición, me voy a tardar, les puedo asegurar, 5 minutos porque me encantaría que nos acompañaran en el brindis de honor que hemos preparado para el final de toda esta larga jornada.

Prácticamente 11 horas de transmisión, y que haya gente que ha estado con una actitud de mucha persistencia y de mucho interés, eso sí lo tengo que agradecer, tanto a nivel institucional como a nivel personal.

De hecho, el Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública, el doctor Luis Miguel Martínez Anzures, les da un cordial saludo en este último acto, con el deseo de que esta Casa de la Administración Pública como bien lo comentó alguien, esté siempre de puertas abiertas para todos ustedes, ya sea en su calidad de servidores públicos o en su calidad de estudiosos de la propia Administración.

¿Qué nos arroja el Congreso? El Congreso creo que nos ha arrojado muchas cosas, sí creo que hay una causa común en la que me parece que estamos todos y esa causa común es el combate a la corrupción. ¿Cuál es la fórmula mágica o adecuada para ello? creo que esa no la hemos encontrado; sin embargo, eso tampoco ha sido óbice para que nosotros sigamos explorando y pensando en alternativas que puedan resultar útiles y prácticas, y que en efecto mitiguen este problema.

Un problema que bien se define como un problema irresoluble, como le llaman en inglés un *weekey problem*, un problema complejo, mentira cuando dicen los políticos que esto se puede solucionar de la

noche a la mañana. Eso no es cierto. Podemos poner paliativos y medidas, pero esto es un problema de largo plazo y, sin embargo, qué mejor que ir sentado las bases al respecto.

Lo que hemos visto en el Congreso con base en los cinco paneles que hubo, las tres Conferencias Magistrales, incluyendo la presentación del libro, es que el Compliance da lugar a muchos enfoques. El Compliance, diría yo que es una herramienta poliédrica porque incorpora muchos componentes para un problema poliédrico, como es la corrupción misma, que no tiene una solución como tal.

Se habló de riesgos, de mapeo de riesgos o de mapa de riesgos, de códigos de conducta, de códigos de ética, de políticas antisoborno, políticas antifraude, de canales de denuncias, de lo que es gobierno corporativo, lo que es la alta dirección.

No solamente en el marco de un contexto nacional, creo que lo que explicaba bien Juan, no hay que olvidarlo, estamos en un contexto en el que también hay normas que empujan a que muchas cosas en el marco del combate a la corrupción se hagan y se realicen.

El Congreso nos ha dado la oportunidad de abordar el tema del Compliance de distintos tipos de enfoques, desde los enfoques estrictamente legales y técnicos, incluso hay muchos términos técnicos que aparecieron ahí, LO MISMO QUE normas ya con nombre y apellido, cuyo propósito también es útil para la causa.

Pero desde un aspecto axiológico, en el que se tiene que mezclar muy bien el cumplimiento con la cultura de integridad, y en la que tienen que aparecer principios, valores, hábitos, conductas, comportamientos.

Alguien decía muy bien en la presentación, Alejandro Canales si no mal recuerdo, que las personas al final son lo más importante en una organización y, por lo tanto, habría que estar pensando en ellas todo el tiempo y saber, además, qué necesitan para poder realizar lo que se requiere implementar.

Una de las conclusiones relevantes del Congreso es de que no existe un vestido, o como se dice en España, café para todos, sino que tenemos que trabajar trajes a la medida de acuerdo con cada universo o cada tipo de organización.

De hecho, decir que en el caso concreto del Sector Privado, tenemos un 95 por ciento de Pymes, que no pueden competir si estamos pensando en un sistema de Compliance, con todo lo que implica el poder adaptarlo a la primera, además por falta de recursos. Veremos que ahí se visualice o se piense en cosas graduales y en cosas que vayan abonando hacia tener un sistema lo más integral posible. Yo sí creo mucho en este asunto. También se comentó de la transversalización de los componentes, de cosas que pueden ser útiles para el Sector Privado y pueden servir para el Sector Público, independientemente de que sean organizaciones diferentes, y ahí es donde me parece que está la apuesta.

La apuesta en el ánimo de lo que yo he estado insistiendo, de que no solamente los gobiernos y las Administraciones Públicas en este enfoque estrictamente de *Public Compliance* o de Compliance para el Sector Público sean reguladores, sino que también den el paso a ser instancias que se autorregulen a través de sistemas parecidos, para que el piso sea parejo y para que actuemos en un esquema de *primus inter pares*.

Dicho esto, a mí no me resta más que agradecerles a todos ustedes su presencia, hago votos porque podamos hacer un Segundo Congreso el próximo año, no en enero

y febrero se los anticipo, sino más adelante. Ojalá que podamos ir construyendo una masa crítica y mayores adeptos a lo que es este tema, que también al final vale la pena decir lo siguiente, el Compliance tampoco es un mantra, si por ahí alguien sale de aquí diciendo que ya encontró la solución a muchos problemas de su organización, creo que implicaría que no estuvo muy atento a lo que se dijo.

No, es hasta el final una solución de otras tantas que se tienen que sumar, digamos en un gran elenco para este asunto que está presente, no solamente a nivel de organizaciones, sino a nivel de la sociedad, que es el combate a la corrupción.

Dicho esto, muchísimas gracias por su atención, por su tiempo, por su interés. Le cedo la palabra a la maestra Mónica Ortega para que haga la clausura oficial. Muchas gracias y buenas noches.

Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez. En vista de la hora yo también me pondré en mood de austeridad, porque también creo que tenemos que disfrutar de ese espacio de relajación y de convivencia que justamente tenemos preparado para ustedes.

Para clausurar este magno Primer Congreso de Integridad y Cumplimiento en el Sector Público, cierro agradeciendo al doctor Luis Miguel Martínez Anzures, Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública, y por supuesto al doctor Rafael Martínez Puón.

Ya no está acá, ya va volando a España, pero también agradecemos al doctor Manuel Ballester Fernández, Director General de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo. Y por supuesto, al maestro José Luis Arriaga Pérez, Director de Nuevos Proyectos en Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo.

Al equipo del INAP que estuvo en la logística, en el audio, el video, Mtro. Iván Lazcano, Irma, hay muchos nombres más, pero no los menciono por tiempo.

Al equipo de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo, que estuvo detrás de toda la coordinación del evento. Muchas veces no aparecen aquí enfrente, pero son pieza fundamental para que este tipo de espacios se logren.

Pero más aún, reconocer a todos los asistentes que nos acompañaron en la sala, en las redes sociales, agradecerles su tiempo, su atención, su vocación.

Por supuesto, a nuestros patrocinadores a Banca Afirme y a NYCE, a QIMA Company por las facilidades que nos dieron para realizar este evento.

Retomo, ya a manera de clausura, el comentario que nos replicó el doctor Rafael Martínez Puón, que mencionó el doctor Alejandro Canales, que dice “las personas son lo más importante en las organizaciones”. Yo estoy totalmente convencida de ello y quisiera cerrar con una frase de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo, básicamente es nuestro lema y creemos, estamos convencidos de que el negocio más rentable es invertir en el corazón de los demás y este Congreso ha sido por y para ustedes. Con esto cierro formalmente, oficialmente, este Congreso.

Muchísimas gracias.

ANEXOS



Comida de Trabajo



Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez y Dr. Luis Miguel
Martínez Anzures



Mtro. David Atlan Zermati, Lic. José Luis Arriaga Pérez
y Dr. Manuel Ballester Fernández



Mtra. Mónica Elizabeth Ortega Juárez, Mtra. Gricelda Sánchez Carranza y Dr. Salvador Cárdenas Gutiérrez



Mtro. David Atlan Zermati, Dr. Manuel Ballester Fernández,
Dr. Rafael Martínez Puón y el Dr. José Luis Hernández



Maestra Mónica Elizabeth Ortega Juárez

SERIE PRAXIS 185

**Primer Congreso Nacional de Integridad y
Compliance en el Sector Público**

Se terminó de imprimir en
mayo de 2022, en los talleres de
Altergraf, en Antonio García Cubas #118,
Col. Obrera, Del. Cuauhtémoc, CDMX
altergraf.ventas@hotmail.com

La edición consta de 300 ejemplares

Distribución a cargo del INAP

