

Tercer Congreso Nacional de Compliance e Integridad en el Sector Público

15 de noviembre de 2023



SERIE PRAXIS 189

Tercer Congreso Nacional de Compliance e Integridad en el Sector Público

15 de noviembre de 2023

Instituto Nacional de Administración Pública, A.C

PRAXIS 189

**Tercer Congreso Nacional de Compliance
e Integridad en el Sector Público.
15 de noviembre de 2023**

©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.mx

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



Consejo Directivo 2023-2026

Luis Miguel Martínez Anzures

Presidente

Olga Sánchez Cordero

Vicepresidenta

Carlos Eduardo Flota Estrada

Vicepresidente para los IAPs de los Estados 2023-2024

Selene Lucía Vázquez Alatorre

Secretaria 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

CONSEJEROS

Rina Aguilera Hintelholter

Eber Omar Betanzos Torres

Esther Nissán Schoenfeld

David Villanueva Lomeli

Susana Libián Díaz González

Gerardo Felipe Laveaga Rendón

Fernando Álvarez Simán

Luis Humberto Fernández Fuentes

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
Anibal 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. |

Tercer Congreso Nacional de Compliance e Integridad en el Sector Público

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	11
Dr. Luis Miguel Martínez Anzures	
I. CEREMONIA DE INAUGURACIÓN DEL CONGRESO	13
Dr. Luis Miguel Martínez Anzures	
Dr. Rafael Martínez Puón	
Lic. Emma Guadalupe Félix Rivera	
Mtra. Patricia Talavera Torres	
Lic. David Colmenares Páramo	
2. CONFERENCIA MAGISTRAL. ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS DEL COMPLIANCE Y LA INTEGRIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO ¿CUÁLES SON SUS COMPONENTES MÁS IMPORTANTES?	31
Mtro. Eduardo Bohórquez	
Moderador: Dr. Rafael Martínez Puón	
Sesión de preguntas y respuestas	
3. PANEL 1. INSTRUMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION DE COMPLIANCE EN EL SECTOR PÚBLICO COMO ELEMENTO PARA ERRADICAR LA CORRUPCIÓN ¿EN QUÉ ÁREAS SÍ?	55
Dra. Susana Libién Díaz González	
Dr. José Adrián Cruz Pérez	
Mtro. Andrés Antonio Cabrera	
Moderadora: Mtra. Patricia Talavera Torres	
Sesión de preguntas y respuestas	

4. PANEL 2. LA GESTIÓN DE RIESGOS COMO COMPONENTE CLAVE EN UN SISTEMA DE COMPLIANCE ¿PARA QUÉ ES ÚTIL?	87
Dra. Susana Sierra Dr. Dionisio Zabaleta Solís Dr. Manuel Ballester Moderador: Lic. Mario Alberto Omaña Mendoza Sesión de preguntas y respuestas	
5. PANEL 3. CONFIGURACIÓN DE LOS CANALES DE DENUNCIAS EN LOS SISTEMAS DE CUMPLIMIENTO ¿POR QUÉ SON NECESARIOS?	121
Mtro. José Marco Romero Silva Dra. Verónica Silva Castro Dr. Santiago Nieto Castillo Moderadora: Mtra. Jessica Eliane Padilla Ramírez Sesión de preguntas y respuestas	
6. PANEL 4. EL COMPLIANCE Y LA INTEGRIDAD EN OTROS SECTORES ¿EN QUÉ OTRAS INSTANCIAS MÁS ALLÁ DE LOS GOBIERNOS Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS?	153
Dra. Dálida Cleotilde Acosta Pimentel Mtra. Laura Enríquez Rodríguez Mtro. Iram Zúñiga Pérez Lic. Carla Astrid Humphrey Jordan Moderador: Dr. Rafael Martínez Puón Sesión de preguntas y respuestas	
ANEXOS	201

PRESENTACIÓN

La publicación que tiene el lector en sus manos representa el esfuerzo que por tercer año consecutivo realiza el INAP en la organización del Congreso Nacional de Compliance e Integridad en el Sector Público. Labor que ha sido posible con el apoyo de diferentes instituciones en cada una de sus ediciones. En esta ocasión recibimos el apoyo del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción para poder emprender esta labor.

El compliance, entendido de la manera más sencilla, cada vez se posiciona como una estrategia referente de control organizacional para prevenir la corrupción. Aunque tiene sus orígenes en la empresa privada, no por ello deben de ser descartadas aquellas herramientas útiles que puedan ser aplicables en la administración pública.

Por tal motivo, este foro se dispuso como un espacio en el cual se pudiera exponer, debatir y reflexionar los alcances y límites del compliance en el sector público. Con ello se ha buscado que tanto nuestros especialistas, pero sobre todo los asistentes, puedan hacerse una imagen un tanto más rica y completa de esta herramienta.

En esta ocasión la jornada consistió en una conferencia magistral a cargo de Eduardo Bohórquez: Análisis y perspectivas del compliance y la integridad en el Sector Público ¿Cuáles son sus componentes más importantes?; así como cuatro paneles de discusión con los temas: Instrumentación de un sistema de gestión de compliance en el sector público como elemento para erradicar la corrupción ¿En qué áreas sí?; La gestión de riesgos como componente clave en un sistema de compliance ¿Para qué es útil?; Configuración de los canales de denuncias de los sistemas de cumplimiento

¿Por qué son necesarias?, y El compliance y la integridad en otros sectores ¿En qué otras instancias más allá e los gobiernos y las administraciones públicas?

Cabe señalar que contamos con la entusiasta participación de los ponentes en las diversas actividades programadas, todos destacados especialistas en el tema, como de los asistentes, que realizaron sus aportaciones tanto desde el ámbito del servicio público, la academia como de la sociedad civil.

En particular deseo aprovechar la ocasión para agradecer a la Mtra. Patricia Talavera, Integrante del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción por su contribución decisiva para que el Congreso fuera un éxito.

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. Con ello ponemos al alcance de quienes no nos hayan podido acompañar en las sesiones, los conocimientos vertidos en éstas. Sirva como una introducción al tema, con la finalidad de generar interés en las próximas ediciones por venir del Congreso.

Dr. Luis Miguel Martínez Anzures
Presidente del INAP

**Tercer Congreso Nacional de Compliance e
Integridad en el Sector Público. 15 Noviembre
2023.**

1. CEREMONIA DE INAUGURACIÓN

Dr. Luis Miguel Martínez Anzures, Presidente del INAP.

Dr. Rafael Martínez Puón, Integrante del Comité de Participación Ciudadana, Coordinador Académico del INAP.

Lic. Emma Guadalupe Félix Rivera, Auditora Superior del Estado de Sinaloa.

Mtra. Patricia Talavera Torres, Integrante del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción.

Lic. David Colmenares Páramo, Auditor Superior de la Federación.

Presentador: Muy buenos días a todas y todos nuestros invitados presentes en este tercer Congreso Nacional de Compliance e Integridad en el Sector Público. Antes de iniciar les voy a dar un breve mensaje relativo a cuestiones de protección civil, les comentamos que en caso de una situación de emergencia contamos con una salida para estos casos que se ubica al fondo de esta “Ágora Luis de la Rosa” y que, además, podrán identificar con chaleco al equipo de protección civil de nuestro instituto. Dicho lo anterior, procedo a presentar a nuestras autoridades que nos acompañan en este presidium: el Dr. Luis Miguel Martínez Anzures, Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública; la Mtra. Patricia

Talavera Torres, Integrante del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción; la Lic. Emma Guadalupe Félix Rivera, Auditora Superior del Estado de Sinaloa; el Mtro. Eduardo Bojórquez, Director Ejecutivo de Transparencia Mexicana, y el Dr. Rafael Martínez Puón, Coordinador Académico del INAP e Integrante del Comité de Participación Ciudadana. Para iniciar le doy la palabra al Dr. Rafael Martínez Puón, nuestro Coordinador Académico e integrante del Comité de Participación Ciudadana.

Dr. Rafael Martínez Puón: Muchas gracias, muy buenos días, sean bienvenidos al Instituto Nacional de Administración Pública. De verdad estamos muy contentos de poder llevar a cabo este Tercer Congreso Nacional de Compliance e Integridad en el Sector Público, y saludar afectuosamente a las autoridades que nos acompañan: al Dr. Martínez Anzures, al que le tengo que dar un agradecimiento personal, porque en su agenda profesional siempre están estos temas de vanguardia, que tienen un impacto positivo en la modernización de las empresas públicas, y él siempre está abierto a estas posibilidades, lo cual lo quiero reconocer públicamente.

Por supuesto, también darle las gracias a la maestra Patricia Talavera, como integrante del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción, no nada más quiero destacar su presencia, sino también quiero destacar que ella nos ayudó a confeccionar y a diseñar este programa con el que hoy día se cuenta; al igual que a mi amigo Marco Romero, que se encuentra en el público, que desde hace varios meses estuvimos trabajando en una idea que pudiera resultar atractiva y útil para ello.

Dar las gracias también a la Auditora Superior del estado de Sinaloa, que nos acompaña, gracias Maestra Emma Félix por su presencia, y al Mtro. Eduardo Bojórquez,

con él vamos a arrancar el programa, mejor selección no pudimos haber hecho, como alguien que está más que acreditado, reconocido en todo lo que tiene que ver con la erradicación a la corrupción, que además él sabe de muchas materias y ésta no es la excepción. Le agradezco también personalmente que haya aceptado venir, no obstante que tiene una agenda compleja, de hecho, tiene que viajar más tarde al norte del país, pero con más razón, le quiero agradecer su presencia.

Gracias a todos ustedes, por supuesto, por estar presentes en este evento inaugural, agradecerles a miembros de nuestro Consejo Directivo, a la Dra. Esther Nissán, también a la Dra. Susana Díaz, por estar presentes, les reconozco mucho que estén aquí.

Déjenme hacer una digresión antes de comenzar a hablarles de lo que va a ser este Congreso, con base en el programa que se ha diseñado, decirles que el pasado fin de semana, el domingo particularmente, la comunidad administrativista sufrió una pérdida importante de una persona relevante referente de la Administración Pública, como lo es el Dr. Omar Guerrero. Quisiera que antes de que iniciemos este evento, le podamos rendir un minuto de silencio, creo que la nobleza obliga a hacerlo, por lo que sí les pediría que nos pongamos de pie.

Muchas gracias.

(Minuto en silencio)

Decía que ya se habían realizado en este Instituto dos congresos previos. Hay que destacar que el primero lo realizamos en el 2021, en compañía de la asociación denominada Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo. El segundo lo hicimos el año pasado, de hecho, les estoy mostrando las memorias, por si gustan ustedes adquirirlas; lo realizamos con IUS Universidad. El tercero, de la mano del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción, existe la expectativa y el deseo de poder documentar todo este

trabajo y que quede ahí para posteriores generaciones y para todos aquellos interesados en este tema.

Vamos a tener un programa bastante atractivo, vamos a iniciar con la conferencia magistral de Eduardo, que lleva por título, *Análisis y Perspectivas del Compliance y la Integridad en el Sector Público*. ¿Cuáles son sus componentes más importantes? Acto seguido, vamos a tener un primer panel nombrado *Instrumentación de un Sistema de Gestión de Compliance en el Sector Público como elemento para erradicar la corrupción*. ¿En qué áreas sí? El segundo panel que atiende al nombre de *La gestión de riesgos como componente clave en un Sistema de Compliance* ¿para qué es útil? Un tercer panel titulado *Configuración de los canales de denuncias en los sistemas de cumplimiento* ¿Por qué son necesarios? Un cuarto panel denominado *El compliance y la integridad en otros sectores* ¿En qué otras instancias más allá de los gobiernos y las administraciones públicas?, puede estar presente esta propuesta. Dieciocho especialistas participantes y no quiero mencionar algunos de ellos porque me parecería una grosería dejar algunos fuera, pero sí está la promesa de tener algo que puede resultar muy sustancioso, decía yo, útil sobre todo para la difusión y el conocimiento de lo que es este tema.

En lo personal hago votos para que tengamos un congreso exitoso; agradecerles a todos los presentes, por su asistencia; vamos a tener una jornada bastante larga, pero en función de ello, espero que sea muy atractiva.

Muchísimas gracias y bienvenidos.

Presentador: Muchas gracias Dr. A continuación, corresponde hacer uso de la voz a la Licenciada Emma Guadalupe Félix Rivera, Auditora Superior del Estado de Sinaloa.

Lic. Emma Guadalupe Félix Rivera: Muy buenos días a todos, saludo con gran respeto a las personalidades que nos acompañan el día de hoy. Quiero comentarles que el Dr. Luis Miguel Martínez Anzures recientemente estuvo en Culiacán, acompañándonos en la presentación de su libro *Redefiniendo los alcances de la Administración Pública, un acercamiento desde nuevas disciplinas*, y quiero decir que como lo mencioné en ese momento, es una obra extraordinaria, que debe ser leída por todos los interesados en la teoría y la técnica de la Administración Pública contemporánea del país.

Quiero igualmente referirme a lo que ya adelantaba el Dr. Martínez en cuanto al compliance. Como sabemos, la palabra derivada del idioma inglés, refiere cumplimiento normativo, que va en un contexto amplísimo en relación con los deberes y obligaciones de las entidades privadas, ahora tratando de implementarse en el sector público, que ya hace un poco más de 10 años, grupos, gremios, académicos, incluso dependencias públicas, han hablado de trasladar esta figura, que ya se ha dado en el ámbito privado, al sector público.

Mucho se discute si es posible hacerlo o no, pero yo quisiera decirles que debemos eliminar las etiquetas terminológicas, hay que irnos a las ideas, a la esencia de lo que es. Por lo tanto, considero que el compliance en el sector público puede ser de grandísima utilidad, sobre todo, en lo que trajo la propia implementación del Sistema Nacional Anticorrupción y de los sistemas estatales en cuanto a las autoridades investigadoras y sustanciadoras en los órganos internos de control en la propia Auditoría Superior, o entidades de fiscalización superior locales. Porque el cumplimiento normativo va a facilitar y asegurar en un momento dado la acreditación de una infracción, incluso la comisión administrativa, o la comisión de algún delito; de ahí la importancia y específicamente, como lo mencionaba el Dr. Martínez, en la prevención de riesgos, que es un tema que va de

la mano con el control interno institucional, políticas de gestión de calidad, antisoborno, sistemas de gestión y, por lo tanto, considero, insisto, huyamos de las etiquetas y vayamos a lo que es.

Todo esto seguramente se va a discutir en este congreso; felicito a los asistentes y muy especialmente a los organizadores. Muchísimas gracias.

Presentador: Muchas gracias, a continuación, procederemos a escuchar el mensaje que nos envía el Licenciado David Colmenares Páramo, Auditor Superior de la Federación con motivo de este Tercer Congreso Nacional de Compliance e Integridad en el Sector Público. Adelante.

Lic. David Colmenares Páramo: Agradezco la invitación del Instituto Nacional de Administración Pública a este Tercer Congreso Nacional de Compliance e Integridad en el Sector Público. Saludo a los presentes en esta ceremonia de inauguración y celebro la presencia de todos los panelistas. Estoy seguro de que la jornada de debate será ampliamente enriquecedora y nos permitirá entender cómo transitar de las políticas de Control Interno a la creación de un entorno robusto de compliance.

Existe una preocupación legítima de la sociedad a la vulnerabilidad del sector público y prácticas irregulares, corrupción y mal uso de los recursos presupuestarios. Los modelos actuales de gestión gubernamental se basan en el control interno, la fiscalización superior, transparencia y rendición de cuentas, sin embargo, no han sido suficientes para asegurar administraciones públicas, altamente confiables. La adaptación e incorporación de prácticas exitosas del sector privado en la gestión gubernamental, como el concepto de

Compliance, que representa una alternativa para reforzar las capacidades de control interno del Estado. No obstante, también es evidente que el Estado no puede renunciar a su razón de ser, el tener sociedades más igualitarias, en paz, seguras y lo fundamental, es que haya un mejor ambiente social y las prácticas de todo tipo sean útiles.

El término de compliance, se refiere a poder asegurar la adherencia de los integrantes de una organización o empresa, a las leyes, reglamentos, normas y prácticas de su sector o industria, esta práctica está basada en la gestión efectiva de regulaciones externas y políticas internas, la detección oportuna de riesgos, la capacitación continua de los empleados y el aseguramiento de la consecución de metas y objetivos organizacionales.

La extrapolación de este concepto, la gestión gubernamental, se enfoca en la adopción múltiple de un sistema integral, que permita asegurar que las entidades públicas dispongan de mecanismos de control efectivo para prevenir y sancionar todo tipo de prácticas irregulares. Un sistema de esas características debe resultar si las necesidades específicas de cada organización se mantienen continuamente actualizando con el fin de hacer frente de manera efectiva a los cambios en el entorno.

El control interno y la fiscalización superior son partes que integran la rendición de cuentas, sin embargo, el concepto de compliance, orienta a promover la integridad, el uso eficiente de la comunicación institucional y la adopción explícita de normativas para la implementación de medidas de prevención y lucha contra la corrupción.

La adaptación del compliance al sector público requiere la adopción de buenas prácticas, entre las que destacan el establecimiento y la promoción de códigos de ética y de conducta para los servidores públicos, la detección y

gestión efectiva de los riesgos, la generación de espacios y canales institucionales para la denuncia ciudadana, el establecimiento de mecanismos sancionatorios en cada caso de incumplimiento con la política de integridad, la capacitación continua del personal y la definición de sistemas de control, vigilancia y auditoría, para asegurar el cumplimiento de las metas y los estándares nacionales e institucionales.

En suma, es un honor participar en esta sesión de compliance e Integridad en el Sector Público y desde luego, agradecer al Instituto Nacional de Administración Pública por su invitación, al INAP, a quien conocemos desde hace muchos años y que ha jugado un papel fundamental en la definición de las cuestiones institucionales y de gobernanza del sector público, por lo mismo, les repito mi reconocimiento.

Presentador: Ahora es turno del Dr. Luis Miguel Martínez Anzures, presidente del Instituto Nacional de Administración Pública, quien nos dirigirá su mensaje.

Dr. Luis Miguel Martínez Anzures: Muy buenos días a todas y todos, gracias por acompañarnos el día de hoy en este Tercer Congreso Nacional de Compliance e Integridad en el Sector Público, un encuentro académico que orgullosamente se ha institucionalizado, y como siempre congrega a los especialistas en la materia. Antes de iniciar con una breve reflexión, quiero saludar a quien nos comparte este importante espacio de manera presencial y virtual, agradeciendo a las y los panelistas por compartir sus experiencias y conocimientos.

Agradezco la presencia de la maestra Patricia Talavera Torres, integrante del Comité de Participación Ciudadana, así como de la licenciada Emma Guadalupe Félix Rivera, quien pertenece a la Auditoría Superior

del estado de Sinaloa, el mensaje del licenciado David Colmenares Páramo, Auditor Superior de la Federación y del Dr. Eduardo Bojórquez por su presencia.

Como sabemos, históricamente las civilizaciones antiguas han tenido entre sus gobiernos a personas que, por diferentes razones, obtienen ventajas de su posición, que no respetan las leyes ni normas establecidas y que con suma facilidad se alejan de los valores y principios que marcan las organizaciones, ya sean públicas o privadas.

Este actuar mezquino y egoísta, tal vez fue una de las principales causas de la caída de los imperios, civilizaciones, gobiernos y, en mucho, provoca una idea negativa de quienes integran la Administración Pública.

En la actualidad, es muy común que ante la complejidad que presenta el servicio público, cada persona servidora pública encuentre en su labor cotidiana, conflictos y dilemas éticos; algunos de ellos, sin implicaciones dentro de la vida colectiva, pero otros, sin embargo, requieren de una conducta íntegra de mayores controles y atención por tratarse de asuntos públicos de gran envergadura, o bien que por su naturaleza implique el ejercicio y manejo de grandes recursos.

Como bien sabemos, el servicio público cuenta con un marco normativo específico de responsabilidad; aunado a ello, existen códigos de ética, conducta, leyes y reglamentos de control que, en su conjunto, presentan un cosmos deontológico, donde se promueven valores como la lealtad, responsabilidad, honradez o lo que Séneca llamaba conducta íntegra y Aristóteles, virtud ética.

En este tenor, la ética pública es un componente indispensable para el buen actuar del servidor público ante situaciones complejas. Por esta razón, la ética aplicada a las instituciones se orienta al interés público, al bien común, a la moral pública y al buen sentido del servicio público en diferentes países y organismos

internacionales, que han intentado generar controles a partir de un marco normativo punitivo, coercitivo y reactivo, a través del endurecimiento de mecanismos de control. Pero la realidad, es que no sólo se trata de endurecer la parte legal, sino de generar mecanismos de control preventivo, de previsión de riesgos de buen comportamiento, para alcanzar una cultura de la legalidad e integridad.

La cultura ética debe ser un bastión dentro de las organizaciones, a partir de ello, se contribuye a una adecuada arquitectura jurídica que sostiene la imagen institucional, pero cuando hablamos de administraciones públicas, debemos contemplar ciertos componentes de integridad y no sólo aquellos que refieren al castigo normativo.

Ahora bien, al compliance no se le debe observar como una herramienta fragmentada, sino como un sistema integral, donde el código de ética es una piedra angular y parte de un todo que encuentra convergencia en normas, procedimientos, guías, reglamentos, procesos de evaluación de riesgo, diseños de una planeación estratégica, elaboración de mapas de riesgo, sin olvidar el elemento humano y la importancia de la formación ética del servidor público, así como la entrada de un adecuado sistema de denuncias. Aunado a lo anterior, es necesario llevar a cabo un correcto análisis, y a partir de informes que controlen y den seguimiento a la situación específica, como son obligaciones legales, valores éticos, conductas inadecuadas, medidas de prevención o corrección, son su aparato correspondiente de recomendaciones y evidencias.

No quisiera abusar del uso de la voz, porque precisamente este espacio de reflexión e intercambio de conocimientos está diseñado para que abramos nuevas rutas de análisis desde los diferentes enfoques, y al mismo tiempo, ¿por qué no?, desde un ojo objetivo y crítico, también verifiquemos las limitaciones para instrumentar un sistema de compliance.

Nos encontramos entonces ante una nueva disciplina o bien, sólo frente a un aliado que permite prevenir y combatir la corrupción y otras disfuncionalidades administrativas, por lo tanto, tenemos ante sí, una herramienta de gran utilidad que transita un cambio gris y sinuoso, que aún presenta muchos obstáculos para su buen desarrollo.

Quiero finalizar mi intervención diciéndoles que diseñar una nueva geografía nacional de la nación es pertinente. Mucho éxito.

Siendo la 10:15 horas, del día 15 de noviembre del 2023, declaro inauguradas las actividades del *Tercer Congreso Nacional de Compliance e Integridad del Sector Público*, que el desarrollo de las actividades sea en beneficio de todos los participantes. Mucho éxito.

Presentador: Agradecemos la presencia de todas las autoridades que nos acompañaron en esta ceremonia de Inauguración.

A continuación, daremos inicio con la primera actividad de nuestro programa, que consiste en la Conferencia Magistral *Análisis y perspectivas del Compliance y la integridad en el sector público ¿Cuáles son sus componentes más importantes?*, que dictará el Dr. Eduardo Bojórquez, Director Ejecutivo de Transparencia Mexicana y será moderada por el Dr. Rafael Martínez Puón, integrante de Participación Ciudadana y coordinador académico del INAP. Muchas gracias.



Dr. Rafael Martínez Puón, Integrante del Comité de Participación Ciudadana, Coordinador Académico del INAP; Lic. Emma Guadalupe Félix Rivera, Auditora Superior del Estado de Sinaloa; Dr. Luis Miguel Martínez Anzures, Presidente del INAP; Mtra. Patricia Talavera Torres, Integrante del Comité de Participación Ciudadana; Mtro. Eduardo Bojórquez, Director Ejecutivo de Transparencia Mexicana.



Dr. Rafael Martínez Puón, Integrante del Comité de Participación Ciudadana, Coordinador Académico del INAP.



Mtra. Patricia Talavera Torres, Integrante del Comité de Participación Ciudadana.



Lic. Emma Guadalupe Félix Rivera, Auditora Superior del Estado de Sinaloa.



Mtro. Eduardo Bojórquez, Director Ejecutivo de Transparencia Mexicana



El Dr. Rafael Martínez Puón, Integrante del Comité de Participación Ciudadana, Coordinador Académico del INAP, dirige su mensaje en la Ceremonia de Inauguración de las actividades del 3er. Congreso de Compliance.



Lic. Emma Guadalupe Félix Rivera, Auditora Superior del Estado de Sinaloa, durante su intervención en la Ceremonia de Inauguración.



Mensaje del Licenciado David Colmenares Páramo, Auditor Superior de la Federación.



Dr. Rafael Martínez Puón, Integrante del Comité de Participación Ciudadana, Coordinador Académico del INAP; Dr. Luis Miguel Martínez Anzures, Presidente del INAP.



El Dr. Luis Miguel Martínez Anzures, Presidente del INAP, declara inauguradas las actividades del 3er. Congreso Nacional de Compliance.



Intervención del Dr. Luis Miguel Martínez Anzures, Presidente del INAP.

2. CONFERENCIA MAGISTRAL: “ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS DEL COMPLIANCE Y LA INTEGRIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO ¿CUÁLES SON SUS COMPONENTES MÁS IMPORTANTES?”

Mtro. Eduardo Bohórquez, Director Ejecutivo de Transparencia Mexicana.

Moderador: **Dr. Rafael Martínez Puón**, Integrante del Comité de Participación Ciudadana y Coordinador Académico del INAP.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Vamos a iniciar a la brevedad con la Conferencia Magistral, ya se anunció cuál es el título, y tenemos nada más y nada menos que a Eduardo Bohórquez, quien dictará esta primera conferencia. De verdad, Eduardo, agradecemos tu presencia porque sabemos que cuentas con una agenda con muchos eventos por atender, pero yo, en lo personal y a nombre del Instituto, agradecemos que estés con nosotros.

Me acaban de dar la ficha curricular de Eduardo, no voy a leerla porque él está más que acreditado y si yo tuviera que hacer una analogía con el fútbol, diría que juega en la Champions League y ya, con eso les digo todo. Bueno, ésa es una muestra del talento que hemos decidido traer a este congreso y sin más preámbulo, Eduardo, te cedo la palabra.

Mtro. Eduardo Bohórquez: Me voy a poner de pie para poder verlos bien a todos y todas y girar sin lastimarme el cuello. Primero, buenos días a todos y todas, es un verdadero honor acompañarlos en este Tercer Congreso, hacerlo en el INAP y recordando a Omar Guerrero, quien fue profesor de muchos de nosotros en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en la Universidad Nacional

Autónoma de México (UNAM), y también tratando de repensar algunos de estos conceptos de cara a lo que el país necesita y no a lo que nos gustaría inventar. Podemos inventar un montón de cosas, porque de eso somos capaces los seres humanos por creatividad y talento, y seguir agregando y agregando cosas a la Administración Pública, pero me gustaría verlo desde el otro lado, desde lo que el país necesita y si estamos sirviendo al país con las herramientas que estamos poniendo a disposición del gobierno y de la Administración Pública.

Como ya está muy mencionado el tema de los viajes, créeme Rafael que no soy el único que llegó muy tarde ayer de Mexicali, veníamos varios como el doctor Eduardo Gurza, Andrés y un servidor de una reunión en Mexicali, y seguimos a otras, pero eso habla más que de nuestra posibilidad de tener emisiones de CO2, que es lo que finalmente producimos al tener que desplazarnos por todo el país, que de una de las primeras necesidades de este tema. Hay una urgencia nacional de entender de forma distinta la agenda de integridad pública y anticorrupción, si hay una necesidad y ni modo, me declaro culpable. Le cambiamos el tablero al país en 2015 y 2016 con la reforma anticorrupción, y la verdad es que todos los que estamos aquí, sabemos que cuando tocas la Constitución crea dos leyes generales, cinco leyes secundarias, tocas desde fiscalización superior hasta responsabilidades administrativas y tratas de construir un auténtico sistema nacional en un país que se había hecho con un federalismo muy torcido, que se había hecho a pedacitos y por capas, pues por supuesto que no iba a ser fácil.

Hay una apuesta pública, que retrató muy bien el periódico Excélsior en su primera plana, entre Juan Manuel Portal y un servidor, el día que, por cierto, instalamos el Sistema Nacional de Fiscalización y Control. Entonces, nos preguntó la prensa cuánto tiempo iba a tomar establecer un auténtico Sistema Nacional

Anticorrupción, estábamos presentando el Sistema Nacional de Fiscalización y no les tengo que decir que va más avanzado el Sistema Nacional Anticorrupción, con todos los tropiezos que ha tenido el Sistema Nacional de Fiscalización y Control que instalamos ese día. La apuesta dicha por Portal fue de tres años, y yo dije mira Juan Manuel, yo te quiero mucho, pero al menos, eso va a tardar una década, a partir de que zarpe el barco y estamos todavía dentro de esa década, ya le gané la apuesta a Juan Manuel, pero lo que sí me queda muy claro, es que cambiar la Administración Pública, y lo digo en esta casa de estudios, no es una cosa sencilla. Cambiar páginas web es muy fácil, cambiar leyes es facilísimo, cambiar prácticas gubernamentales es una verdadera pesadilla, cuesta mucho trabajo cambiar prácticas gubernamentales.

Para los que son expertos, yo no lo soy, en Administración Pública, Rafael sí; yo elegí el camino del mal en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y terminé haciendo Ciencia Política como especialización, tú si lo hiciste en Administración Pública. Entonces, para quienes entienden bien de estos temas, creo que es claro que hay dos grandes amenazas a la reforma del servicio público y están muy estudiadas. Una, la más sencilla de resolver se conoce como inercia institucional, la más difícil de cambiar se conoce como inercia cognitiva. La inercia institucional, dado que el Estado busca cierto grado de rutina y estabilidad, es un pecado consustancial a la Administración Pública, cuando aprende a hacer algo la Administración Pública, lo hace por tanto tiempo que se vuelve inercial y permea esa inercia institucional toda la vida de nuestros gobiernos y administraciones. Seguramente habrá alguien que hizo su tesis doctoral del año de Hidalgo, debe haber alguien que conozca muy bien, pero el año de Hidalgo estadísticamente funciona y empíricamente no puede ver cómo se relajan ciertos controles para financiar las campañas, como se vuelve mucho más amplio el

dispendio y la discrecionalidad, no sólo en la política social, sino en otras áreas de gobierno y a lo mejor no termina donde la opinión pública se imagina que termina el dinero del año de Hidalgo. Creo que eso, es más difícil de comprobar, porque requieren los talentos de quienes estaban en el panel, como la Auditora Superior del Estado de Sinaloa, que es acreditar que efectivamente terminó en un departamento en Miami o en The Woodlands o en una cuenta en Andorra, por decir, cualquier lugar. Cada vez que se menciona esta palabra en varios estados de la República tiembla la clase política.

La verdad es que la inercia institucional va a estar ahí, pero es relativamente fácil de enfrentar, para eso tenemos manuales de operación, tenemos reglas, acuerdos, circulares y de alguna forma, se va corrigiendo la parte de la inercia institucional. Pero la que es bien difícil de cambiar es la cognitiva, porque es la forma en la que entendemos el mundo y la forma en la que entendemos el gobierno o la Administración Pública y la verdad, es que ahí sí somos acartonados, rígidos, decimonónicos, anacrónicos y todas las que se imaginen que puedan completar este tema.

Sí hubo una dificultad en la reforma anticorrupción de 2015 y 2016, técnicamente es difícil escribir 440 artículos, sí tiene su complejidad, pero no tanta, pero cambiar la concepción de 628 legisladores federales, de los congresos locales, de los responsables de control interno, la fiscalización, ah caray, eso sí que fue realmente complicado. Déjenme compartirles algunos ejemplos sólo para que vean que difícil es esto. Yo tengo la fortuna de que mi órgano de gobierno está compuesto por un grupo plural y diverso de mexicanos y mexicanas que vienen desde el área de auditoría (varios ex socios, directores de firmas), ya que se retiran, los invitamos al Consejo, para que no haya algún potencial conflicto de intereses, o personas que han estado, pero que no están activas en el servicio público y que tienen experiencia

en distintas áreas, pero me voy a concentrar en los abogados, que tenemos varios en el Consejo rector, desde el Dr. García Ramírez, el Embajador Sepúlveda hasta abogados más jóvenes como Sergio López Ayllón y otros. Imagínense el día en el que este politólogo –¿qué sabemos los politólogos del Derecho? Muy poquito– se atrevió a decir que iba a cambiar el Código Penal para incorporar la figura de la responsabilidad penal de las empresas, la responsabilidad penal de las personas jurídicas y no les puedo describir que sesión de consejo tuve. No es que ellos no supieran que era importante que las empresas sean responsables de sus actos, lo tenían muy claro, tenían perfectamente claro el marco legal e institucional del país hasta ese momento, tenían clarísima la tradición jurídica de la cual abrevamos, que es más la de corte latino, que la de corte anglosajón. Y la verdad, es que me llevé como 470 “no” seguiditos, “eso no se puede”, “va en contra de todo lo que hemos hecho”. Tengo fama ¿No, Rafael? de obstinado, así que lo metimos al Código Penal, y ya hay responsabilidad jurídica penal de las personas jurídicas en México. Es un cambio brutal, poco entendido aún, salvo por el gremio ¿verdad? El gremio entendió que se abría un nuevo mercado inmediatamente y empezaron a crear productos para las empresas y a diseñar nuevos modelos de riesgo, porque además de que la sanción puede implicar la disolución de una empresa, lo cual es una sanción delicada, también hay un riesgo de extorsión por parte de los servidores públicos, puede haber un MP que se leyó rápidamente la miscelánea penal, y dijo: “de aquí soy”.

El gran problema de la anticorrupción es que cuando uno está regulando, también puede generar nuevos espacios de extorsión por parte de servidores públicos, y de corrupción, pero lo importante era cambiar y romper la inercia y fue bien difícil, todavía no lo procesan muchos actores institucionales. ¿Cómo? ¿Hay responsabilidad para una empresa y no sólo

para los individuos que son beneficiarios, controladores o asociados? No es que no puedan ver el artículo, lo pueden ver y seguramente siguen estos congresos y escuchan cómo está el artículo y lo que dice, pero es lo cognitivo, lo que les cuesta trabajo es entender que en la Reforma Constitucional y legal de 2015 y 2016, el cambio más importante, no es cada uno de esos 440 artículos, sino el cambio de paradigma, porque tocamos el Régimen de Responsabilidades, después de muchos años de decir esa tontería y si la han escuchado por ahí, por favor, no me culpen porque, no soy autor de eso. Pero dicen que la palabra *accountability*, no tiene traducción al español, no sé si han escuchado esa tontería, pero ojalá que no, a mí toca escucharla una vez al día. Imagínense que desconocimiento tenemos, que no sabe que *accountability* es el Régimen de Responsabilidades en México y que tiene desde el siglo XVIII, y que incluye las administrativas, las penales, las políticas, etc. Porque *accountability* es régimen de responsabilidades, pero vean que difíciles son las inercias cognitivas ¿no? Porque repetimos que *accountability* no tiene traducción al español y algún jovencito hasta dice “es responsabilidad” y todos lo conocemos, y si hubo un cambio importante en la Reforma Anticorrupción, fue redefinir el Régimen de Responsabilidades.

En la Ley General de Responsabilidades Administrativas, en el artículo 25, y en su espíritu incorporando a los particulares a las responsabilidades administrativas, es un cambio de concepto en ¿a quién hace sujeto de la Ley General de Responsabilidades?, bueno, en este caso es general, no lo era antes. No sólo es el servidor público, es el particular que está junto a él también y todos aquellos que tengan que ver con la cosa pública, como proveedores o como actores particulares, tienen que ser parte de este Régimen de Responsabilidades. Hay un Régimen de Responsabilidades Penales que tenemos que cambiar y se incorpora a las empresas y se dice, “no, tú no tienes un estatus por encima del Régimen de

Responsabilidades”, tal vez lo más sonado, pero así es la comunicación política. Es el tema de las responsabilidades de los servidores públicos, pero eso es porque así es la comunicación política, es el corazón simbólico de la Reforma, pero no es el cambio de concepto. El cambio de concepto es redefinir el Régimen de Responsabilidades y entender que hay otros agentes de nuestra sociedad que deben regirse bajo ese mismo régimen, era armonizar y no crear un régimen de excepción para las empresas, un régimen de excepción para ciertos servidores públicos, sino tratar de armonizarlos en todo el país.

Por eso, y no siendo abogado, me cuidé especialmente de redactar el artículo 29 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas para cuidar los amparos, ya llevamos 440 y vamos a ganar todos, porque lo que tiene que hacer un politólogo que no sabe de derecho, es escribir con cuidado y asegurarse de que pase el test constitucional. Por eso también, no se han podido amparar las empresas contra la responsabilidad penal, porque este cambio de paradigma afecta intereses, no solamente toca intereses del sector privado y muy importantes, tan es así, que si ustedes ven cómo se diseñó políticamente la reforma, la coalición alrededor de tres de tres del senado de la república, mientras que la Ley de Fiscalización Superior y la Reforma al Código Penal, a la Miscelánea Penal, la discutimos en Cámara de Diputados y no eran los mismos actores, porque si nos descuidábamos, las empresas hubieran bloqueado la responsabilidad penal de las empresas, y si nos descuidábamos, no habríamos tenido la cortesía mínima con la Cámara de Diputados de dejar que la Ley de Fiscalización Superior, que toca el tema de los dineros, correspondiera al órgano que supervisa, vigila y mandata a la Auditoría Superior de la Federación. Fue una cosa muy bien pensada desde el punto de vista del cambio institucional con todos los defectos procesales que van a encontrar, porque así son las leyes. Lo decía Bismarck, son esas salchichas extrañas que se producen dentro de las negociaciones, pero lo que ha costado más trabajo,

es comunicar el cambio de paradigma que estaba detrás de la Reforma, lo otro se va corrigiendo, si hay un tema procesal en la manera de solventar los gastos, pues lo vas arreglando, porque es un tema de eficiencia y no tiene gran complicación.

Lo que no hemos logrado es entender el calibre cognitivo de la Reforma, tan no lo logramos entender que me tocó ir a una presentación del libro, donde se acercó la autora y me dijo, es que queremos plantear un sistema de integridad pública, y le dije “usted no siguió la Reforma ¿verdad?” Y me respondió “no, yo la estudié muy bien”; y le digo “vea usted, cuál fue el primer planteamiento de transparencia mexicana, crear un sistema nacional de integridad pública ¿Y qué fue lo que le respondió el congreso a Transparencia Mexicana?, le dijo eso no es sexy, se va a llamar Sistema Nacional Anticorrupción”. Siempre estuvo en el cambio de paradigma la idea de crear un sistema nacional de integridad pública, hasta por razones de semiótica y semántica, para dejar de hacer de la corrupción el tema del que se habla una y otra vez y así cambiar la concepción. Por eso es tan importante este Congreso, porque retoma la idea original de la reforma que es construir un sistema de integridad pública es positivo, no es negativo. Yo sé que a la clase política no le gustó, le parecía más atractivo decir “vamos a ir contra todos los corruptos” aunque no fueran por ellos, pero sonaba mejor y de hecho no fueron por ellos, no se ha recuperado ningún activo desviado, a menos de que ustedes sepan algo que yo no sé, el cheque del INFONAVIT no lo podía recibir la TESOFE porque en realidad era una cancelación de un contrato, nada más devolvió la empresa lo que había recibido del contrato, eso no es dinero robado ¿verdad? Robado es que se lo hubieran guardado, entonces ese no es dinero recuperado, ninguna red de corrupción sistémica ha sido desmantelada, los casos visibles corrieron la misma suerte que todos los casos visibles en la historia de México.

Me acuerdo cuando el New York Times me dijo “que detengan a Lozoya es algo sin precedentes” y le dije: “pues yo llevo 3 exdirectores de Petr6leos Mexicanos, y as4 como sin precedentes..... no lo es, mira lo que yo creo es que lo van a rostizar durante 5 a4os y luego se van a ir”. Ese no es el esp4ritu de la Reforma, sab4amos que la clase pol4tica iba a seguir haciendo lo que ha hecho siempre, rostizarlos un ratito, 3 a4os y los sueltas, 2 a4os y los preliberas. El coraz3n de la Reforma es 4ste, es que asegura la integridad p4blica m4s all4 de prevenci3n, porque yo no s4 si sepan esto, pero si revisan el presupuesto del anexo t4cnico anticorrupci3n creo que m4s del 80% de los recursos se van a prevenci3n y como que no han podido prever tampoco mucho. Estamos hablando de millones de pesos y pues la prevenci3n al parecer no jala porque del otro lado siguen apareciendo y apareciendo casos y en buena medida es porque no hemos entendido el cambio de paradigma. Esa inercia cognitiva nos hace pensar que despu4s de todo lo que platicamos sobre prevenci3n, piensen ustedes en su fuero m4s 4ntimo, voy a tratar de hacer un poquito de magia, ¿cu4ndo piensan que hay un sistema anticorrupci3n que funciona? No lo compartan, piensen ustedes realmente cuando s4 funciona, es cuando hay alguien sentenciado ¿verdad? A pesar de todo lo que sabemos sobre Administraci3n P4blica y todo lo que estudiamos sobre prevenci3n y fiscalizaci3n del gasto, medidas de control, cuando revisamos realmente nuestro fuero 4ntimo y pensamos qu4 es lo que hace que un sistema funcione, es que alguien tiene una sentencia en firme ¿y cu4ntas sentencias en firme tenemos? Cero. Entonces, la clase pol4tica fue v4ctima de su propia ambici3n pol4tica, si t4 creas un sistema anticorrupci3n, lo que las personas van a esperar son sentencias, y mientras m4s grandes sean los casos revelados, pues m4s personas tienen que ser sentenciadas, solitos se pusieron el pie.

Si hubieran aceptado la humilde propuesta de la sociedad civil de hablar de un sistema nacional de integridad pública, la conversación habría sido otra y no hubiera sido sobre sanciones, sino sobre qué estás construyendo de institucionalidad, qué está avanzando en términos de mejores códigos, de prácticas, de gobierno, de rutinas burocráticas y tal vez no hubiera llegado a la primera plana de ningún diario, pero hubiera sido una conversación más interesante para la transformación profunda de la Administración Pública, pero si tú le pones anticorrupción, lo que tienes que producir son activos recuperados, sentencias en firme y redes de corrupción desmanteladas; solitos se pusieron el pie.

Por eso ha costado tanto trabajo que la idea de un sistema prospere, porque el sistema son sus partes, no es la secretaría ejecutiva del sistema, ese es un órgano técnico y de inteligencia institucional que les da servicio a las partes. Si las partes no funcionan, no funciona el sistema; si no funciona la Auditoría Superior de la Federación, no funciona el sistema; si no funciona la Secretaría de la Función Pública, no funciona el sistema; si no funciona la Fiscalía General de la República, no funciona el sistema; si no funcionan los Tribunales, no funciona el sistema; si no funciona la judicatura, no funciona el sistema; porque el sistema no es otra cosa que la suma de sus partes. Vean ustedes que error cometió el congreso por ponerse la medallita anticorrupción y el daño para el país es enorme, porque la expectativa social es esa; abriste 7000 (este es un número real) carpetas de investigación por huachicol ¿cuántas tienes judicializadas? ¿Sabían ustedes cuántas hay judicializadas de las 7000 carpetas? 7, ¿cuántas sentencias? Ninguna, yo creo que pensaban que abrir carpetas de investigación era como abrir ventanas en Word que nada más vas haciendo carpetas y carpetas, y no importa si se judicializan algún día.

Entonces, insisto, por eso hemos tenido que volver y creo que es muy importante lo que se está planteando aquí, muy importante a la esencia de la reforma ¿Cómo haces una Administración Pública fuerte, competente, vital, que dé resultados, eficiente y con cuadros que vayan entendiendo que, por ejemplo, detrás de 3 de 3, espero sorprenderlos, porque los que explican 3 de 3, como no están creándola, te leen el artículo que 3 de 3 está pensada para damnificar al servicio público? ¿Sabían eso o alguna vez habían escuchado esto? Hoy, quien está en el servicio público, es acusado a priori de corrupción ¿verdad? No importa en dónde esté en la Administración Pública, si Federal, Estatal o Municipal, porque todos son hampones. La idea y la lógica detrás la presentación y la publicidad de las declaraciones era empezar a separar entre servidores públicos que no tenían ningún problema en abrir su información y aquellos que no podían abrirla, y que cada uno entendiera lo que tenía que entender, pero lo primero y lo más importante, es que no todos eran iguales.

Lo mismo con la clase política, por eso se hizo primero voluntaria, hay algunos que sí pueden, “¿Oye, puedes ser hijo de un ex gobernador de Chiapas y abrir tu 3 de 3?” Sí, no todos los hijos de ex gobernadores de Chiapas son iguales, todos se ven iguales en términos de la opinión pública, pero no lo son. Era una estrategia para recuperar la dignidad del servicio público y que el servidor público honesto no tuviera que ser el agente encubierto, seguramente muchos de nosotros hemos tenido que ser, porque el honesto tiene que guardarse en los comités de administración, en los de adquisiciones se queda callado, no quiere hacer olas, no quiere tener represalias y los otros con un cinismo monumental pueden hablar en esas sesiones; era cambiar la relación de dignidad del servidor público, no meterles una carga regulatoria más.

Ahora, piensen ustedes, qué importante es la 3 de 3 en el nuevo marco que están teniendo las fuerzas armadas. No es casual que la Corte le recordara a la SEDENA el Régimen de Responsabilidades Administrativas, con el tema de la creación patrimonial y su publicidad. Lo que le está recordando la Corte a la Secretaría de la Defensa Nacional, es que antes que militares son servidores públicos. ¿Ven qué bien pensada estaba la reforma? No era sólo para incomodar personas, si alguien tiene un Ferrari acúsenlo de mal gusto, eso no me interesa, pero que un militar sepa que el Régimen de Responsabilidades Administrativas va primero, y que no deja de ser servidor público me parece crucial, espero que a ustedes también, dediquen a lo que se dediquen: administrar trenes, aerolíneas, aeropuertos. Usted es un servidor público y, por lo tanto, tiene el mismo trato y el mismo régimen que todos los otros servidores públicos. Su poder simbólico y político puede ser distinto, no es lo mismo ser un servidor público armado que uno no armado, pero todos son servidores públicos.

Va a ser difícil hablar de integridad pública y cumplimiento con las fuerzas armadas, a pesar de que son suficientemente abiertas las instituciones como para participar en muchos de los diplomados de este instituto, por ejemplo. Hay un tema cognitivo ahí, porque no se interpretan como servidores públicos, no se ven a sí mismos de esa forma. Entonces, este tema, insisto, va a ser muy importante en los próximos años, no va a ser el Código de Ética porque finalmente ellos tienen la doctrina militar, y dicen mi código de ética es la doctrina militar, y lo otro te lo van a firmar con las reglas y condiciones de todas las aplicaciones. No va a ser un tema de códigos de conducta, ojalá fuera algo tan sencillo en el que aplican términos y ya. Es el tema cognitivo, es cómo le recordamos a las policías, a la Guardia Nacional, a la Marina, al Ejército que son servidores públicos y que no tienen un régimen de excepción, porque no lo tienen en términos del Régimen

de Responsabilidades, en términos de naturaleza y de su función es otra cosa. Les voy a poner un ejemplo, y voy cerrando, Rafael. Hace algunos años, cuando existía el CISEN, ideamos un mecanismo de rendición de cuentas para las compras del personal que estaba infiltrado en organizaciones criminales, porque la inercia era muy sencilla, me compro la KTW y la Harley-Davidson con dinero público y como estoy infiltrado, no rindo cuentas y se las compran, no todos son incautados, les tenemos que dar efectivo para que puedan comprarlos y a mí me encantan esos retos, “es que no se puede, no hay un mecanismo de rendición de cuentas, cómo les vamos a pedir recibo”, ¿Cómo no? ¿Y qué creen? Cuando les empezamos a pedir recibos empezaron a aparecer, a lo mejor no eran fiscales y no venían a nombre de Centro de Investigaciones en Seguridad Nacional, no sacaban su cédula del CISEN, pero por supuesto que se puede hacer rendición de cuentas, incluso, cuando se trabaja bajo sigilo en operaciones encubiertas.

Lo más importante era recordarles que no había un régimen de excepción, que aunque fuera agentes encubiertos del Estado, el dinero público se rastreaba hasta donde llegaba. Si no logramos entender esto en su aparente sencillez, porque detrás de la aparente sencillez, siempre está la complejidad, detrás de un artículo como el 29 estaba la dignificación del servicio público, detrás del Sistema Nacional de Integridad Pública, ahora conocido como anticorrupción, había una visión de cómo irnos acercando a las administraciones como la neozelandesa, la australiana, no necesariamente tener una comisión todo poderosa que investigara grandes tramas de corrupción. Si alguien tiene duda de que no nos equivocamos volteen a ver qué les pasó en Guatemala con la CICIG o en Honduras con la CICIH y qué pasa cuando creas estos poderes paralelos a los del Estado en lugar de fortalecer las instituciones, aun cuando sean deficientes, del Estado Mexicano. Regresen al corazón de la Reforma, siempre fue la

integridad pública y en el caso del cumplimiento para las empresas la integridad pública desde el sector privado. Más que copiarle al sector privado, que poco sabe de cumplimiento, muy poquito, el cumplimiento para el sector privado; y miren que trabajo con ellos todos los días, es básicamente carga regulatoria y ellos lo ven así, no lo consideran como un asunto de fortalecimiento a sus políticas internas, no le copiemos al sector privado, porque tiene poquito que enseñarnos en este tema. Un tema investigado por el departamento de justicia o una empresa nunca ha terminado en sanción, siempre son acuerdos bajo la Ley de prácticas de corrupción en el extranjero (FCPA por sus siglas en inglés) llegaron a un acuerdo entre las partes. Más bien, incorporemos a la lógica de la integridad pública al sector privado, que casen las políticas de los dos lados y que los protocolos de comunicación y de actuación sean consistentes de las dos partes, que sus códigos reflejen lo que marca la ley por lo menos en el Artículo 25 de la Ley de Responsabilidades o en materia del Código Penal, pero poco tenemos que aprenderle al sector privado en estos temas. El sector público lleva por lo menos 200 años en México tratando de hacer lo que, a partir de 2016, están haciendo las empresas, con éxito relativo, pero 200 años. Pongamos la lógica de las responsabilidades en el sector privado, la herramienta del cumplimiento es sólo eso, en realidad es cumplir con la norma y no más. Eso es un programa de cumplimiento, un programa para cumplir con la ley, aprovechemos esa fuerza de la Administración Pública y del Estado para exigirle más al sector privado y también para fortalecer nuestras políticas internas.

Cierro con esto, quienes hayan escuchado el mensaje de la coalición de la sociedad civil, la academia, las organizaciones sociales del sector privado, el día de la promulgación del Sistema Nacional Anticorrupción, habrán escuchado que teníamos 42 reformas listas que completaban la primera parte del sistema, desde paneles

de supervisión para la Unidad de Inteligencia Financiera, hasta temas que tienen que ver con la participación del SAT en la lucha efectiva contra la corrupción, pasando por el rediseño del notariado en México, cambios profundos en los registros públicos y su concepción, que también tenemos ahí enormes lagunas en el diseño de los registros públicos. La verdad es que costó tanto trabajo echar a andar lo básico como instalar Comités de Participación Ciudadana (CPC) o nombrarlos, tanto que se nos olvidó que la reforma era sólo la primera piedra de un conjunto de reformas para la Administración Pública en México. Hay quien en este momento cree que hay que reformar el Sistema Nacional Anticorrupción, a lo mejor, lo que vale la pena es revisar qué estaba previsto, y qué no fue atendido, cambiar lo otro, no va a ser objeto de una conversación de gran calado. Seguramente, un día de estos, alguna comisión dictaminadora del Senado o de la Cámara de Diputados arreglará la parte procesal. Si podemos conseguir como comunidad de práctica y de expertos, que nos volvamos menos expertos en lo que ya está y más expertos en lo que necesitamos, entonces, le haremos un enorme servicio de la República. Ya hay un mercado de expertos en esto. Yo me dedico a crear mercados para que otros los exploten, lo que no tenemos son los arquitectos de la siguiente generación de reformas, esos todavía están por verse. Muchas gracias.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias, Eduardo. Bueno, no podía ser de otra manera que arrancáramos este congreso con una conferencia provocadora que nos da una visión del conjunto de bosque y que nos va a permitir ir a cosas muy específicas en los paneles que vienen. Por cierto, yo creo que es muy oportuna la disertación de Eduardo. Yo no quisiera dejar de lado el espacio de preguntas, lo que debido al tiempo serán a lo mucho tres, pero antes de ello, daré un par de anuncios. Quiero dar las gracias a algunos de nuestros patrocinadores: Antonio Aguilar con su

asociación Afán, que ha puesto algunos recursos para hacer posible este Congreso, te quería dar las gracias personalmente; también, al Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM), así como a su equipo técnico que nos está apoyando. También quiero destacar la presencia de la Mtra. Selene Vázquez Alatorre, quien es Secretaria de nuestro Instituto, así como de Gricelda Sánchez Carranza, quien ha sido consejera del INAP. Bueno, muy rápido ¿a quién le doy la palabra? Para algo que quieran comentar con Eduardo, que nos ha dejado muchas inquietudes al respecto.

Público: Rápidamente Doctor. Como exalumno del colegio Reyes Heróles, tuve el privilegio de tener esas sesiones y siempre nos provocaba que nosotros no nos quedáramos con el primer argumento que escucháramos, sino ir más allá. Los alumnos de la materia que imparto, “Bienes de riesgos y operaciones”, tuvimos un debate que se desbordó con el tema de Acapulco, a la sesión la titulé “Acuérdate de Acapulco”, y a la conclusión a la que llegamos, es que el sistema de gestión de riesgos como los mapas o las matrices están rebasadas. Esta última reflexión de cierre que nos diste, Eduardo, apunta hacia la nueva generación de esa arquitectura ¿podrías ampliar un poco más en qué consiste esa arquitectura?

Público: Primero, te felicito, realmente hiciste una compilación real de lo que ha sucedido en este sistema de anticorrupción. Efectivamente, yo estuve en la Secretaría de Hacienda mucho tiempo y me tocó formar e iniciar con el Sistema de Evaluación de Desempeño, que realmente fue la creación y ocurrió, justamente, lo que estás diciendo. El sistema de Evaluación y Desempeño, quiero dar un punto porque, aunque son caminos paralelos llegan a lo mismo, pero se buscaba tener indicadores que nos fueran guiando sobre cómo los programas presupuestarios iban a atender para lo que fueron creados y obvio, ya después el Sistema

de Anticorrupción veía que el funcionario hiciera lo que tenía que hacer para que se cumpliera el sistema presupuestario. Hoy día, si analizamos este sistema que creamos en 2007 o 2008, y que entró en funciones realmente fuerte en 2010-2011, tenemos puros indicadores de “solicitado” contra “atendido”, y eso no nos lleva a nada, porque nunca podemos crear una base de datos, aunque tengamos 5000 indicadores de toda la Administración Pública, no nos va a poder llevar a proyectar realmente y hacer una excelente planeación de cómo vamos a conducir este país. Yo creo que tú le diste al clavo, no se tiene que cambiar, sino que se tiene que ir moviendo hacia donde tenemos que buscar la integridad del servidor público, porque realmente nos hemos olvidado de que el servidor público es el que tiene la batuta y eso conlleva consigo una responsabilidad para poder atender con los recursos y llevar una conducción excelente del país.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias. Última pregunta, muy breve, por favor.

Público: Sí. Nada más preguntar sobre su impresión. Habló de manera muy puntual sobre la esencia de la reforma en materia anticorrupción, el tema del Sistema Nacional Anticorrupción. La pregunta en concreto es ¿Cómo usted visualiza la aplicación de un compliance público para extinguir todas estas conductas, sin que necesariamente tengamos que regular el compliance? Porque eso efectivamente sería desregular, algo que no tendría que ser ¿cuál sería su visión? ¿Cuál sería la propuesta para regularla? Gracias.

Mtro. Eduardo Bohórquez: Bueno, déjenme empezar por decirles que me llevo, primero, una lectura para responder mejor en el futuro esas preguntas. Gracias por las palabras Rafael.

Voy a tratar de conectar los tres temas porque creo que ahí empieza una parte de la clave. Pensamos que esa palabreja griega “sistema” es como lo opuesto a desorden. Hay como una falsa concepción y creo que a veces estudiamos poco con una lógica más de sistemas complejos, qué es lo que nos está mostrando el desorden, cuáles son esas verdaderas prácticas que tiene la Administración Pública en todos los temas y se estudia poco. Se estudia mucho más lo racionalizado, lo conceptualizado, los sistemas, pero se estudia muy poco, y voy a decir en términos técnicos, “la basura”. Por ejemplo, a mí me gusta más meterme a las quejas que no proceden que a la que proceden, porque lo otro es el 2%, que ya sabía perfectamente por quien iba y que mete una denuncia sólo para activar un procedimiento. Entonces, entrando al tema, yo por donde empezaría es por ver cuál es la verdadera conducta de los servidores públicos sin estigmatizarla ni juzgarla. A ver si es cierto que se llevan el papel de baño de las dependencias, pero también hay un tema de desigualdad ¿verdad? No es solamente un tema de ética aristotélica perfecta, hay problemas de desigualdad; los servicios públicos no son iguales para todos.

Solamente digo que creo que hemos dedicado mucho tiempo a racionalizar el problema y a construir estructuras racionales, las ciencias de la complejidad en esto son fantásticas, en lugar de ver cómo estás viendo conductas que se repiten y se repiten y por qué esas conductas se repiten y los códigos normativos no logran reemplazar una norma informal con una normal formal. Digo, ahí hay mucho trabajo, sobre todo en la Administración Pública y en teoría de las organizaciones, pero si pudiera hacerles una sugerencia, tiene tres letras, es CPC y no es Comité de Participación Ciudadana. Las tres letras para entender esto es Cuantificar, Predecir y Controlar, en Ciencias de la Complejidad. Entonces, lo que pasa es que no sabemos realmente cómo se comportan los servidores públicos,

nos pasa mucho en los servicios profesionales ¿por qué no vemos cómo son realmente y entonces tratamos de diseñar intervenciones, estrategias o políticas que tengan las motivaciones correctas para los operadores del sistema? Porque si no, lo que van a hacer es llenar formatos y eso es aburridísimo; no estás cambiando prácticas, estás llenando páginas y yo soy fan del SEED y creo que puedes intuirlo, por supuesto que estaba en esa misma lógica. Me regreso al punto con el que abriste, bueno ni modo, nos deformó a todos Federico, nos hizo mucho daño y nos volvió seres críticos y de pensamiento sistémico, pero además de agradecerle a Federico creo que voy al punto de los riesgos, creo que jalaste una hebrita y vieron que la dejé al final con toda intención. Con Roberto Moreno que también le sabe al SEED, ex hacendario, nos dimos cuenta que los modelos de riesgo ya se quedaron cortos, exactamente lo que acabas de decir y peor aún, si le ponen un sistema de banderitas rojas, por favor, a sus modelos de riesgo, no le pongan *red flags*, porque lo único que van a tener es un mapa del país lleno de banderitas rojas, porque toda conducta humana tiene riesgos, todo procedimiento tiene riesgos y entonces sólo se van a llenar y cuando se vea todo rojo como ahora, se ve de sangriento, van a decir, “es un problema cultural”, entonces ya nos vamos a otra cosa, no lo hagas tan grande, es inabarcable. Entonces, estamos trabajando en algoritmos, no es una moda, los algoritmos tienen cuarenta años, lo que pasa es que no los hemos incorporado a la rutina administrativa con fuerza, ya no estamos trabajando con modelos de riesgo, sino con algoritmos que lo que permiten identificar es si se cumplió o no, vean como está conectado, el objetivo de la política pública y no si le falta una hojita rosa.

Voy a poner un tema, ya tenemos resultados públicos y los hemos compartido para maíz y frijol con los precios de garantía, a lo mejor cumplieron toda la normatividad, sabemos que no por el caso Seguridad Alimentaria Mexicana (SEGALMEX), pero a lo mejor

la cumplieron toda y en el papel están impecables los precios de garantía y que empezemos a ver dónde compraron y dónde dejaron de comprar ¿no regresó la auditora verdad? Porque dejaron de comprar en Sinaloa y empezaron a mover a otros mercados y por eso hubo una crisis política por el tema de los precios de garantía del maíz ¿pero viste cómo la lógica de riesgo está cambiando? Lo que me interesa es que se cumpla el objetivo de política pública y no si en el camino llenaron mal el expediente, entonces, cuando vean los mapas, son públicos, pero todavía no hemos hecho amplia difusión, van a ver cómo se ve que se cumpla la regla de operación en campo y, por ejemplo, cómo se conecta con criterios de marginación, porque estos programas se supone que son para pequeños productores en condiciones de marginación, no saben que increíble.

Entonces retomo lo que dices, si tenemos que repensar la lógica de riesgos y no es abandonarla, porque finalmente existe para las aseguradoras, el mundo actuarial es fascinante, pero si es repensar cuáles son los riesgos que quieres identificar, el incumplimiento en una licitación y déjenme ser muy frío; yo escucho a mis compañeros hablar y hablar de que odian las adjudicaciones directas y yo les digo ¿y cómo compras tú? ¿De verdad licitas todo lo que haces en tu organización? ¿O entiendes que hay algunos asuntos donde la discrecionalidad tiene sentido para cumplir el objetivo último de tu acción? Entonces, sí creo que tal vez en el cuarto congreso vamos a tener una muy buena conversación sobre como repensar el riesgo para no llenarnos de *red flags* que no tienen ningún sentido, sino el riesgo es que el Estado no cumpla su función. Los modelos de integridad ayudan a que no se pierda de vista cual era la función del Estado, pero bueno el tiempo corre y les agradezco muchísimo la oportunidad de dialogar un poquito.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias, Eduardo. Vamos a pasar a darle un reconocimiento a Eduardo por su participación en este Congreso, muchísimas gracias. Bueno, pues vamos a continuar con el Congreso.

Vamos a dar unos minutos y empezamos con el primer panel: *Instrumentación de un sistema de gestión de compliance en el sector público como elemento para erradicar la corrupción ¿En qué áreas sí?*, estará la Dra. Susana Libién Díaz González, el Dr. José Adrián Cruz Pérez, el Mtro. Andrés Antonio Cabrera y la moderadora será la Mtra. Patricia Talavera Torres.



Conferencia Magistral del Mtro. Eduardo Bohórquez, Director Ejecutivo de Transparencia Mexicana.



Mtro. Eduardo Bohórquez, Director Ejecutivo de Transparencia Mexicana.



Mtro. Eduardo Bohórquez, Director Ejecutivo de Transparencia Mexicana; Dr. Rafael Martínez Puón Integrante del Comité de Participación Ciudadana, Coordinador Académico del INAP.



Entrega de Constancia de Participación al Reconocimiento al Mtro. Eduardo Bohórquez, Director Ejecutivo de Transparencia Mexicana.

3. PANEL 1. INSTRUMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE COMPLIANCE EN EL SECTOR PÚBLICO COMO ELEMENTO PARA ERRADICAR LA CORRUPCIÓN ¿EN QUÉ ÁREAS SÍ?

Dra. Susana Libián Díaz González, Integrante del Consejo Directivo del INAP

Dr. José Adrián Cruz Pérez, Docente del INAP

Mtro. Andrés Antonio Cabrera, Internal Control & Compliance DHL Express México

Moderadora: **Mtra. Patricia Talavera Torres**, Integrante del Comité de Participación Ciudadana

Presentador: Muy buenos días a todos nuestros invitados y a nuestras invitadas a este Tercer Congreso Nacional de Compliance e Integridad en el Sector Público. Invitamos a nuestros ponentes, así como a nuestros asistentes a que tomen lugar.

Panel número uno: “Instrumentación de un sistema de gestión de compliance en el sector público como elemento para erradicar la corrupción ¿En qué áreas sí?”. Este panel será moderado por la Mtra. Patricia Talavera Torres y contaremos con la participación de la doctora Susana Libián Díaz González, el doctor José Adrián Cruz Pérez y el maestro Andrés Antonio Cabrera, adelante maestra Talavera Torres.

Mtra. Patricia Talavera Torres, Moderadora: Muchas gracias, Iván, bienvenidos otra vez a todos, un gusto estar aquí, con todos ustedes. Les voy a hacer una presentación rápidamente de

nuestros panelistas expertos, voy a empezar por las mujeres, la doctora Susana Libi3n D3az Gonz3lez, qui3n es doctora en administraci3n p3blica por el INAP. Ha sido Directora General de Manejo Integral de Residuos, as3 como de Prevenci3n y Control de la Contaminaci3n Atmosf3rica en la Secretar3a de Medio Ambiente del Gobierno del Estado de M3xico; Directora General de Control y Evaluaci3n de la Secretar3a de la Contralor3a en el Estado de M3xico en los sectores de medio ambiente, salud, finanzas e infraestructura y coordinadora de la Escuela de Gobierno y Administraci3n P3blica en el Instituto de Administraci3n P3blica del Estado de M3xico. Tambi3n ha sido docente en la Universidad Aut3noma del Estado de M3xico, el Instituto Tecnol3gico y de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad Mexicana de la Innovaci3n. Actualmente es integrante del Consejo Directivo del INAP, bienvenida doctora Susana.

Les presento tambi3n al doctor Jos3 Adri3n Cruz P3rez; bienvenido. Cuenta con un M3ster en An3lisis Econ3mico Aplicado de la Universidad Pompeu Fabra en Barcelona, Espa3a; es Doctor en Administraci3n P3blica por el INAP. En su trayectoria en el servicio p3blico, ha sido Director de Enlace Administrativo en la Procuradur3a General de Justicia en el Distrito Federal, Director General del bachillerato en la Secretar3a de Educaci3n P3blica; Director de Desarrollo Humano en la Comisi3n Nacional de Cultura F3sica y Deporte; asesor en la Secretar3a General en la C3mara de Diputados, y ha sido docente en diversas instituciones como la Facultad de Estudios Superiores Acatl3n, la Universidad del Valle de M3xico, y en nuestra casa del d3a de hoy.

Por último, pero no por eso menos importante, el doctor Andrés Antonio Cabrera, Maestro en Relaciones Internacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana de México y Máster en Cumplimiento Normativo en Materia Penal por la Universidad de Castilla-La Mancha en España. Reconocido por la revista mexicana Top Compliance como uno de los mejores oficiales de cumplimiento de Iberoamérica en las ediciones 2021 y 2023, felicidades, por cierto. También, es docente en el Master Compliance, Fraude y Blanqueo de EALDE Business School, España, y en el Diplomado Internacional de la Universidad del Rosario, Colombia. Actualmente se desempeña como Internal Control and Compliance Associate en DHL Express México, además de ser experto técnico en sistemas de gestión de compliance en la Entidad Mexicana de Acreditación, Asociación Civil. Bienvenido Andrés.

Pues iniciamos este panel, les voy a pedir también ser respetuosos con el tiempo, porque vamos un poquito ya atrasados, les voy a ceder la palabra, les pido por favor, que no tardemos más de 12 minutos, si tardamos, les voy a pasar una tarjetita diciéndoles que ya estamos en tiempo, entonces, les pido ser muy puntuales con sus participaciones. Si gustan, les voy a lanzar unas preguntas detonadoras, para que nos apoyen con su exposición. Dra. Susana, iniciamos con usted, la pregunta sería, ¿es necesario un sistema de gestión de compliance para erradicar la corrupción? Sí, no, ¿y por qué? y otra pregunta, rápidamente en este camino de la corrupción, en esta trazabilidad de la corrupción que todos la conocemos, ¿en qué tramo sería útil justamente este sistema de gestión de compliance, es decir preventivo punitivo o planeación? ¿En dónde sería de mayor utilidad? Le cedo los micrófonos doctora.

Dra. Susana Libi3n D3az Gonz3lez: Muchas gracias al INAP por esta organizaci3n y muchas gracias al Comit3 de Participaci3n Ciudadana (CPC) que est3 aqu3 presente organizando tambi3n de manera conjunta con el INAP este evento.

Pues entremos en materia, sobre la primera pregunta, ¿es necesario establecer un sistema de compliance para luchar contra la corrupci3n? Creo que s3. ¿Y por qu3? Tenemos ya muchos elementos en la administraci3n p3blica, desde los modelos que se empezaron a realizar cuando sali3 el acoso y se empezaron a establecer aqu3 en la Rep3blica y en algunos estados desde hace muchos a3os, un sistema que intentaba estar evaluando los principales riesgos. Si es importante, porque tiene que ver con el cumplimiento que se le da a la normatividad, y aqu3 quisiera, referir un poco, a lo que es el compliance penal para el servidor p3blico, que como se sabe, este 3ltimo, es un ciudadano com3n y corriente que tiene dos cachuchas, su primera cachucha es su uniforme de ciudadano, como todo el mundo, a partir de los 18 a3os. Su siguiente uniforme o caja, comentari3 por aqu3 un amigo presente, es el de ser servidor p3blico, ¿qu3 implica ser servidor p3blico? Ser servidor p3blico significa que tiene responsabilidad pr3cticamente hasta por respirar y este servidor p3blico si analizan sus verdaderos riesgos, si analizamos nuestros verdaderos riesgos, no nos gustari3 ser servidor p3blico, porque tenemos una carga doble de responsabilidades diferentes, tambi3n al de ser ciudadano. Si nosotros revis3ramos con cuidado la Ley de Responsabilidades y la ligamos a nuestros c3digos penales, nos dar3amos cuenta, que nuestras actividades no est3n hechas adecuadamente; corresponde a una responsabilidad penal llevarlas a cabo de manera adecuada.

Regreso al compliance, ¿para qué se estableció el compliance? para estar buscando los riesgos que pudieran tener relación con hacer equiparables a un fraude, esa es su concepción inicial. Si nosotros vemos esto en la administración pública, podría haber un fraude, podría haber cohecho, podría haber mal uso de las atribuciones públicas. Eso es lo equiparable a tener una situación de manera fraudulenta en una empresa. Vamos mucho más allá, los servidores públicos tenemos muchas más responsabilidades que sólo el fraude, es el cumplimiento. ¿Cuál es nuestro principal cumplimiento como servidor público? Independientemente de cumplir con toda la normatividad, el principal cumplimiento al estar realizando una acción en materia de responsabilidad pública, es el cumplimiento a mi objetivo institucional. Si perdemos de vista ese cumplimiento al objetivo institucional y vemos nuestros sistemas ya establecidos para estar evaluando riesgos, que se han convertido en un simple llenado de un formato, en el simple cumplimiento de una meta numérica, hemos perdido de vista ese objetivo primigenio de la Administración Pública, que es el bien común y en ese pedacito que nos corresponde, en nuestro metro cuadrado al estar tomando las decisiones. Me parece que el compliance, debería de regresar a los orígenes, a los orígenes del por qué ser servidor público, a los orígenes de por qué cumplir con una meta organizacional, ¿qué significa esa meta? Esa meta debería de ser el reflejo operativo de mi objetivo como institución pública.

Ahora, la otra parte, ¿en qué término establecer el compliance? Primeramente, creo que debería de ser desde la planeación, y esta planeación en muchas organizaciones es muy probable que requiera repensarse. Ejemplo, un desayuno escolar en un DIF, ¿cuál es mi meta? El repartir los desayunos escolares y con eso ya cumplí el repartir cierto número de

desayunos escolares en ciertas escuelas en ese mes y ¿cuál es el objetivo? El objetivo es mejorar el estado nutricional del niño. ¿Tiene que ver con el número de repartir desayunos escolares? No lo sé, a lo mejor tengo que repensar mis metas. Veamos ahora en materia de mejora organizacional, los programas de mejora que se tienen en todas las organizaciones. Los programas de mejora si los analizamos a fondo, muchas veces, ya son simplemente establecer un método o un procedimiento, porque así me lo determinó el órgano de control interno, cuando en realidad no estoy viendo más allá de establecer ese método ¿es necesario?, ¿se requiere?, ¿me va a dar un valor agregado, el hacer eso? También esa parte creo que lo hemos perdido, el compliance debería de tomar esta parte de la mejora continua, que en teoría debería de existir, y hacerlo con un valor real, a lo mejor por este año esta organización no requiere un programa de mejora y voy a decir algo irreverente, a veces los programas de mejora se transforman en programas de empeora, y estos programas de empeora son nada más numéricos y no tienen que ver con la verdadera razón de ser de mi organización. Si yo quiero establecer una situación nueva en materia de adquisiciones públicas que está sobrenormado, sobrerregulado, y es tan difícil a veces hacer una compra por la vía normal que prefiero buscar una excepción, y esa excepción se convirtió en normalidad. Lo estamos viendo a nivel federal, lo podemos ver a nivel estatal, que la norma se convirtió en esa excepción y buscar por cuál excepción, llevar a cabo un procedimiento adquisitivo.

Entonces el compliance tiene mucho que ver desde la planeación, desde estar viendo en qué voy a ejercer mis recursos, pero a lo largo de mi proceso administrativo el compliance tiene que estar presente. Sería todo por el momento, gracias muchas.

Mtra. Patricia Talavera Torres, Moderadora: gracias doctora Susana, muy interesante lo que nos comenta respecto a regresar al origen del compliance en el sector público, retomar la razón del servicio público, que es justamente el servicio y el bienestar, el bien común, el servir a la ciudadanía y es desde este origen que debemos de enfocar el compliance, no nada más para burocratizar o si me permite, llenar de normativas, de más normativas, un procedimiento, sino que sea evaluado a través de la utilidad, del para qué, a través de la ciudadanía.

En este mismo sentido, vamos con el Dr. Adrián, le voy a ceder la palabra, 12 minutos por favor y le voy a lanzar unas preguntas: ¿es necesario el sistema de gestión de compliance para erradicar la corrupción? Si, no y por qué. Y con base en su *expertise*, ¿en qué áreas consideras oportuna la estructura de esta área de compliance, es decir, en un área administrativa, en un área sustantiva, en un área de un titular de una institución, en los órganos internos de control con personal externo e interno? Cedo los micrófonos.

Dr. José Adrián Cruz Pérez: Muchas gracias. Buenos días a todos es un gusto estar aquí en el INAP, le agradezco a su presidente, el Dr. Luis Miguel Martínez Anzures por la invitación; también a quien impulsa todos estos proyectos junto con él: al Dr. Rafael Martínez Puón, quien prácticamente lleva a cabo por tercer año este congreso, vamos en la vía de la consolidación, en el otoño ya prácticamente es un clásico en el INAP hablar sobre el compliance.

Antes de responder a la respuesta anticipada que se ha planteado aquí en ese sentido, que si es viable. A mí parece que sí es viable, pero antes de ello me gustaría reflexionar sobre lo que tenemos, o sea, yo creo que los

dos congresos anteriores hemos reflexionado sobre qué es el compliance, cómo funciona el compliance, cómo se integra un programa de compliance, cuáles son estos elementos y demás. Pero me gustaría reflexionar sobre lo que tenemos en el sector público en México y que incluso me parece que son muchos instrumentos que ya están dentro de un sistema de cumplimiento, por ejemplo, hablamos desde el contexto organizacional. Cuando hablamos de los canales de comunicación y desde el enfoque estratégico, hablamos de los temas de los códigos de ética y de conducta, por ejemplo, un planteamiento sería estos códigos de ética y conducta, ¿cuál es la función que realizan y cuál es su impacto?, ¿cuál es su resultado?, ¿cómo lo medimos?, ¿cómo lo valoramos?, ¿para qué nos sirven estos códigos de ética? Será mi primer planteamiento. Hay muchos que piensan que estos códigos de ética, de conducta, a lo mejor no son tan eficaces en tratar de cambiar la conducta del funcionario público, al final como persona tenemos valores y estos códigos de ética y conducta como se van alineando al punto de vista estratégico, con base en los valores institucionales, ahí encontramos un principio, que es un gran problema que a mí me parece, que yo observo, el cual es, que cómo nosotros transmitimos estos valores a toda la organización de arriba-abajo y de forma horizontal. O también lo podemos plantear desde un enfoque transversal, los valores institucionales y esto tiene que ver también con los canales de comunicación efectivo que tenemos hacia el interior de las organizaciones, incluso cómo construimos este código de ética y de conducta, de qué forma nosotros hemos plasmados estos valores y lo hemos dialogado con todos los niveles de la administración, desde la titularidad, desde la alta dirección, desde los mandos medios, desde el administrador público a nivel de calle, desde el eslabón más bajo de la administración en su conjunto y esto implica, creo que en el tema de los canales de comunicación.

El segundo elemento que quiero reflexionar como un instrumento que impacta en la propia operación e implementación de la acción de gobierno o de los programas públicos o de las políticas públicas, que tiene que ver con el marco de control interno como lo ha dicho la doctora Susana, el marco de control interno que nosotros tenemos construido en la Administración Pública Federal, por ejemplo, pues tiene su lógica en función de cómo funciona el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) en sus diferentes componentes, ambiente de control, evaluación de riesgos, comunicación, supervisión y monitoreo. Incluso si nosotros revisamos los tres objetivos del COSO, pues trae toda la parte de información, toda la parte de cumplimiento y de los objetivos institucionales. La parte de cumplimiento, que es lo que nos ocupa aquí en este momento a nosotros, que incluso es transversal en todos, también los niveles de la propia administración pública, el control interno repito, que para mí creo que impacta en la operación, que impacta en la implementación de las políticas públicas. El punto aquí es ¿qué tan estratégica es esta integración del control interno? Esa es una reflexión que podríamos discutir, ¿qué tan eficiente es esto? Hablar incluso de la identificación de los procesos críticos, por ejemplo, si estamos pensando que en algún momento, en algún futuro como lo que acaba de pasar en Acapulco, ahora que alguien ha planteado este tema; qué pasa, por ejemplo, con los procesos críticos y cómo están ligados con los planes de continuidad de operaciones de la Administración Pública.

El otro elemento tiene que ver –que es parte de este marco de control interno– con algo que conocemos como la administración de riesgos institucionales; la gestión de riesgos institucionales también, como la conferencia de Eduardo Bohórquez, que reflexionaba en este sentido. El punto es qué tipo de riesgo nosotros estamos

plasmando, es decir, si son estratégicos o no, ¿qué tipo de riesgos operativos estamos revisando y cómo los estamos midiendo? Porque al final de cuentas, cuando nosotros identificamos riesgos estratégicos operativos o de implementación de políticas públicas, debemos tener un plan de trabajo para atender estos riesgos pensando en que en algún momento se pueden materializar. Incluso determinamos algunas estrategias, en función de si evitamos el riesgo, si lo asumimos y lo controlamos, o incluso lo transferimos. En esta parte, mi planteamiento es cuál es la calidad de esta gestión de riesgo institucional que tenemos en la administración pública hoy en día, y en función de esto, también tenemos desde un ámbito colegiado y estratégico, de igual manera, los Comités de Control y Desempeño Institucional, lo que conocemos como COCODI, que son también, otros elementos dentro todo este marco de control interno.

Tenemos también todo el mecanismo del proceso de fiscalización desde el punto de vista interno, que es una función que realizan los órganos internos de control y desde el punto de vista externo, a través de la fiscalización como un elemento de control parlamentario, ésta que realiza la Auditoría Superior de la Federación. Aquí hago énfasis de este elemento de fiscalización, cuando plantea una revisión o cuando plantea una auditoría, o incluso su propio programa anual de fiscalización, el principal elemento a revisar o de análisis para hacer los procedimientos de evaluación o de revisión en todos estos elementos que yo les he mencionado anteriormente: código de ética, marco de control interno, gestión de riesgos institucionales y cómo funciona el Comité de Control y Desempeño Institucional, por ejemplo, como tal.

Entonces, la parte de fiscalización trae un componente importante que si revisan estos elementos, y que más allá de tratar de descubrir posibles actos de corrupción, a mí me parece que los procesos de fiscalización abonan de forma

importante a la mejora de la gestión pública, más que al tema de corrupción, incluso en algún momento, esto se ha tratado de evidenciar empíricamente en donde los procesos de fiscalización a nivel internacional, dependiendo de los tipos de instrumentos fiscalizadores o de entidades de fiscalización superior, como es el caso en México de la Auditoría Superior de la Federación, la evidencia nos indica que tiene un mayor valor en la parte de la eficiencia y la eficacia de la administración pública, más que en el tema de corrupción. Por ejemplo, eso es un valor importante y esto lo da todo el enfoque de desempeño y toda la parte de cumplimiento, que pega directamente en mejorar los programas y la acción de gobierno en su conjunto. Vaya, no estoy diciendo o no quiero desacreditar, en este caso, la gran labor que hay desde el punto de vista de fiscalización que no tenga un enfoque contra la corrupción, sin duda, después de todo ese entramado institucional que se ha generado a partir de 2015, 2016, con esto que conocemos del Sistema Nacional Anticorrupción, el enfoque ha sido diferente, sin embargo, aún no vemos que tenga una incidencia relativa.

En ese sentido, otro de los elementos que si revisamos los sistemas de compliance, o los programas de compliance de las organizaciones, hablan de la evaluación del desempeño. Tenemos un sistema de evaluación del desempeño que hace un momento también lo hemos mencionado, que está incluido en la Ley Federal de Presupuesto, la posibilidad hacendaria y su reglamento y tenemos sendas normatividades para conformar todo este sistema de evaluación del desempeño. La pregunta es, y alguien planteaba hace hace un momento, ¿qué estamos haciendo con ese sistema de evaluación? ¿Hacia dónde está transitando? ¿A qué vincula ese sistema de evaluación? Se planteó sobre la calidad de los indicadores, por ejemplo. El problema de estos mecanismos de evaluación del desempeño con este enfoque que deriva de la

metodología marco lógico, es que no hay la seriedad que debe tener en las unidades responsables o en las organizaciones. Regularmente quien maneja los indicadores son los que están en el rincón de la administración pública, incluso que si se va y renuncia es un caos, impacta fuertemente a la operación de la organización. Un fuerte riesgo. Lo que pasa es que lo demeritamos y como no nos gusta medirnos, también por eso, la calidad de los indicadores en este sentido se demerita.

El otro elemento son las líneas de denuncias. Tenemos líneas de denuncias en las organizaciones públicas, en las instituciones, que además las líneas de denuncias se vinculan a la fiscalización, si nosotros revisamos la ley de fiscalización de cuentas de la federación, tenemos el título cuarto donde el ciudadano puede emitir denuncias con evidencias. Incluso está el mecanismo de la contraloría social parlamentaria, que a través de la comisión de vigilancia de la Auditoría Superior, incluso se pueden generar denuncias cuando tengamos evidencia sobre algún posible hecho o alguna irregularidad administrativa en su conjunto. También las líneas de denuncias vinculan a otros comités colegiados, que son los comités de ética y de integridad pública que ahí también tenemos una gran oportunidad. ¿Cómo funcionan estos comités de ética y qué impacto tienen? Es decir, desconocemos incluso el número de denuncias que hay en ese comité de ética, no solamente de cuestiones que tengan que ver con hechos administrativos, sino también con temas de violencia de género, con temas de discriminación y estos elementos de inclusión como tal, las líneas de denuncias, que también son elementos que tenemos al interior de nuestras organizaciones. Tendencias, por ejemplo, en este tema de integridad. Lo que mencionaba Eduardo hace un momento, el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades, lo que tiene que ver con el padrón de integridad empresarial, que a mí me parece que

es un elemento sumamente interesante, que abona a que las personas morales que estén en proceso de responsabilidad se le puede valorar de forma positiva, si tienen estos programas de integridad empresarial, el artículo 25 es claro en este sentido ¿qué debe de incluir un programa de integridad empresarial? Un manual de organización de procedimientos completo, un código de ética debidamente publicado, socializado y que además tenga un mecanismo de comunicación efectiva como tal, lo que tiene que ver todo con los temas de control de vigilancia, líneas de denuncia, sistemas de procesos adecuados de entrenamiento y capacitación sobre los temas de cumplimientos y políticas de recursos humanos en los procesos también de integridad en la parte de contratación.

Análisis de evoluciones patrimoniales es otro elemento, que también tenemos en la administración pública, que abona todo este proceso de vigilancia y el tema de responsabilidades administrativas. Creo que estos elementos, si los llevamos a un programa de compliance a como lo conocemos estructuralmente, nosotros lo podemos estudiar o lo hemos estudiado aquí durante los congresos en el INAP, creo que tenemos instrumentos del sistema de gestión de cumplimiento. El punto aquí es reflexionar y más allá a lo mejor en la discusión, llegar a la conclusión en qué áreas particularmente, y que sí traigo en este caso alguna propuesta, es qué tan eficientes y eficaces son estos instrumentos que tenemos hoy en día en la administración pública, para qué nos han servido. Si revisamos este mecanismo que en 2020 presentó la Secretaría de la Función Pública, que le llamó la Evaluación de la Gestión Gubernamental, que no era más que una evaluación de cuatro componentes: en cuestión de desempeño, en cuestión de control interno, en cuestión de fiscalización, y en cuestión de ética. Esta evaluación salió para 2020-2021 y nos deben la de 2022, espero que próximamente salga. Si nosotros revisamos los resultados de esa evaluación, es una evaluación

interna, por parte del responsable del control interno en la administración pública en su conjunto. Si revisamos esos resultados, lo que nos dicen es que el componente mejor evaluado, más allá que incluso la parte del desempeño, es el de control interno e incluso nos dicen qué dentro de estos subcomponentes del control interno. Hablamos del programa de control interno institucional, que aquí seguramente todos nos hemos enfrentado o hemos utilizado ese instrumento, al programa de administración de riesgos institucionales o al proceso de instituciones, sale sobre 80 puntos y la Secretaría de la Función Pública lo evalúa de manera adecuada, por lo tanto, debajo de eso, tenemos toda la parte de eficiencia y eficacia, todo lo que tiene que ver con desempeño. Interesante es que, dentro de ese componente, de este sistema evaluativo de la Secretaría de la Función Pública, es que el peor evaluado es el cumplimiento de los indicadores derivados del programa nacional, y es el instrumento de política pública anticorrupción más importante que tiene este gobierno. Es el peor evaluado, y lo dice la propia Secretaría de la Función Pública.

Bueno hasta aquí, dejo mis comentarios y un poco era para abrir la reflexión y el debate con estas ideas, creo que es importante reflexionar sobre los instrumentos que tenemos y que impactan de forma directa en la parte de la operación en la implementación de las políticas públicas. Muchas gracias.

Mtra. Patricia Talavera Torres, Moderadora: Muchas gracias al doctor José Adrián por estos conocimientos superútiles. No hablar de la legalidad de todos los instrumentos, de los códigos de conducta que son la manera en la que se aterriza el código de ética en la administración pública Federal, del impacto de los mismos, de los valores, marco de control interno, órganos internos de control, los instrumentos como

COCODIs, evaluación del desempeño, los canales de denuncias, hay una infinidad de instrumentos y siguiendo con él, marca el doctor Adrián.

Nos vamos a ir con el Mtro. Andrés Antonio Cabrera y justamente, él es Titular de una Unidad de Compliance en DHL, una de las instituciones más grandes, o si no es que la más grande en México en temas de logística, transportación, etcétera. Entonces nos gustaría conocer en este sentido, siguiendo con el camino del por qué, ahora sería el para qué es necesario este sistema de control de este sistema de gestión de compliance y en tu experiencia a cargo de esta área ¿qué cambios has visto y has trabajado en DHL México en este sentido y si tuvieras una oportunidad, como si un genio de la lámpara que te dijera vas a volver a inaugurar el área de compliance en DHL, qué elementos pedirías que no tienes ahorita y por qué lo harías? ¿O sea si tuvieras que crear desde cero, otra vez tu área qué mejoras que le quitarías?

Mtro. Andrés Antonio Cabrera: Bueno, primero quiero empezar con esto con las personas que se dedican aquí a compliance: a quienes les ha cambiado la vida alcen la mano. ¿Por qué les digo esto? Porque nuestro vivir y nuestro actuar desde que estamos en compliance, es completamente diferente, o sea, ¿por qué digo que es completamente diferente? Porque tenemos que ver el concepto de compliance, más allá de solamente decir que es alinearnos con la ley y eso es lo que normalmente la gente empieza a decir, alinearse con la ley, o traducir el compliance a decir “ah, es cumplimiento”, pero ir más allá de solamente decir que se trata de cumplir con la ley. Compliance es trabajar y vivir conforme a principios y valores, esos valores éticos que debemos de tener y eso contagiarlo a las organizaciones, contagiarlo a las personas,

de eso se trata el compliance. Nuestro objetivo en compliance es la promoción de negocios claros, transparentes, éticos, sustentables, sostenibles y eso es lo que nosotros tenemos que hacer, no solamente ver al compliance como cumplimiento normativo.

A veces hablamos de tres tipos de compliance: el compliance como cumplimiento normativo, el compliance sistemático y el compliance transversal o el compliance integral. Y vemos al compliance como cumplimiento normativo en donde solamente, es lo que hace rato estaba hablando el doctor Eduardo Bohórquez, no tanto aprenderle a las empresas en México, porque ven al compliance como cumplimiento normativo, que se trata de cumplir por cumplir, pero hay otras organizaciones y ahí difiere un poco con él. Quería preguntarle justo sobre eso, ya no me seleccionaron para la pregunta, decirle de por qué no ver algunas otras organizaciones, sobre todo, las transnacionales en las que ya hay algunas que están viendo el cumplimiento como un compliance integral, en el que involucran diferentes áreas de la organización, diferentes tecnologías, también diferentes profesiones, porque el compliance está usualmente visto como abogados, pero va mucho más allá de solamente como abogado, yo no tengo la perspectiva a veces de un análisis, tal cual financiero, hacer un análisis forense, yo no puedo hacerlo. Entonces voy a necesitar de otras áreas, que me ayuden en este proceso.

Yo empecé en compliance hace 9 años aproximadamente, empecé en una institución financiera, que ahora está en un proceso de compra, ya saben de qué institución financiera estoy hablando, cuando yo empiezo aquí, en esta institución financiera, ellos acababan de pasar por esta situación con Oceanografía. Saben del fraude que hizo Oceanografía presentando estas facturas. Y el fraude que le hicieron a esta institución financiera. Entonces cuando yo entro, empiezo a hacer este análisis en temas

de prevención de lavado de dinero, de financiamiento del terrorismo, y lo que yo empiezo a hacer aquí por mi desempeño, me cambian a investigaciones especiales y veía investigaciones específicas sobre corrupción, incluso uno de los casos que nosotros empezamos a ver y que trabajé fue la estafa maestra. Nosotros en esta institución financiera ya habíamos reportado un año antes de que saliera el reportaje, o sea, ya lo habíamos hecho, el tema pues, ya las autoridades, obviamente, no iban a hacer nada hasta que salió el reportaje.

Otro de los casos que yo pude ver, fue un gobernador, no diré que estado porque van a saber quién es, al norte del país e hizo una presa en su casa, ya saben quién. Entonces este gobernador, estamos viendo que está sacando el dinero de las cuentas del estado y las estaba mandando a Estados Unidos, empezó por tres, cuatro bancos en Estados Unidos y cuando nos dimos cuenta, ya lo había bajado otra vez a México en una minera, que declaraba de dirección una estancia infantil en el mismo gobierno, y de pura casualidad quienes eran los dueños de esa minera, eran su chofer y su hermano. Entonces ese caso fue muy básico, la verdad, pero al punto que voy, es que aquí, es donde justo confirmo a lo que me quería dedicar y qué es esto, poner mi granito de arena para mi país, para la sociedad en la que vivo.

Nos queda claro que este tema, el de corrupción, debilita, dificulta la sostenibilidad económica, debilita el buen gobierno, la desigualdad social, pobreza, Ya sabemos todos estos puntos a los que va relacionado, pero a lo que quiero llegar, y que entendamos, es que nuestra misión debe de ser desde el lado público, desde el lado privado, desde la sociedad, el promover esta transparencia que tanto hemos hablado ahorita, esta rendición de cuentas y la integridad en todos los niveles y en todos los sectores de la sociedad. Pero creo que

aquí hay un punto principal, que es el que se nos está olvidando, es justo promover ese uso responsable del poder para el bien común. Estamos dejando de lado eso. Y aquí justo, podemos ver que el tema de implementar un sistema de gestión de compliance en el ámbito privado, pues es una tarea ardua. Un sistema de gestión de compliance público pues es difícil. pero no va a ser imposible. acá el tema es ¿qué desafíos vamos a tener en el proceso de implementación? Pues el desafío principal va a ser las personas. O sea, ya hablamos y ya empezamos a decir que tenemos todas las leyes, todas las regulaciones, todo esto que nos está ayudando en el proceso de este sistema de gestión de la implementación, pero estamos dejando de lado a las personas.

En México, lamentablemente sabemos que la corrupción es cultural, no hay que dejar de lado eso, sabemos que estamos comprando piratería, pero es un disco pirata ¿qué tiene de malo eso en qué va a afectar? Pero desde ahí, ya vemos que ese tipo de cosas es un tema de corrupción. Entonces aquí ¿qué vamos a poder hacer? Yo creo que empezar a involucrar a todas las personas, a la sociedad civil. Pero a la verdadera sociedad civil, o sea, no a la sociedad civil de los que salen y tienen y solamente van por temas políticos. O sea, esa sociedad civil no es la que queremos que se empiece involucrar. Sin la verdadera sociedad civil, es la que necesitamos que se involucre en este proceso y obviamente, esto va a ser también, a partir de agregar esa transformación digital, pero cuando hablo de transformación digital, no quiero que hablemos de digitalización, de esa digitalización que sabemos que el gobierno ha estado automatizando y subiendo, y ya obtienes tu cédula automática. No de esa digitalización, sino de una transformación digital, en la que haya modelos innovadores de una cultura digital y de una integración de ecosistemas digitales con la aplicación ¿por qué? Porque a quienes necesitamos llegar es a los jóvenes. Y los jóvenes, a través de qué se

comunican en las plataformas digitales como Tik Tok, de Facebook, de X antes Twitter, de Instagram. Entonces tenemos que meternos a comunicar la información justo con los jóvenes de esta manera. Quienes usualmente se dedican a la administración pública son las personas grandes, y ellos están usualmente peleados con la tecnología y tenemos que dejar eso de lado. Entonces aquí va este relevo generacional que tenemos que empezar a hacer en estos temas. Si queremos combatir la corrupción, el lavado de activos, entonces tenemos que irnos hacia este lado.

Entre estos puntos también me parece super importantes algunos otros puntos que podemos usar como el *blockchain*, esta cadena de bloques que nos va ayudar a combatir la corrupción y proporcionar este registro inmutable y transparente en las transacciones. Por ejemplo, tengo cercanía con Colombia, doy clases en Colombia, estuve viviendo allá y estuve participando en la evaluación nacional de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo para que pudieran entrar a la OCDE. Durante este proceso, me estuve dando cuenta que, por ejemplo, la Contraloría General del Estado tiene un software relacionado con estos temas de *blockchain* y en el que ellos, lo que hacen, es controlar el gasto, y lo controlan a través de este software. También controlan los contratos, entonces, obviamente, cuando hay algún gasto sale la alerta, y por esto, es que están colocando alertas para eso. Otro punto se da en la Procuraduría General de la Nación, también tienen este tipo de temas para la gestión de riesgos, con los que están supervisando, también están haciendo esto. Entonces va justo de la mano este tema que estaban hablando y tres puntos que debemos de agregar aquí: 1) dejar ese gobierno y transformarlo en gobernanza, en el que empecemos a meter a toda la sociedad civil, a que empiece a participar, pero como les digo, es la sociedad civil real, no los que tienen una vinculación política y que les interesa solamente el

ámbito político. 2) El segundo es la gestión de riesgos, pero ver la gestión de riesgos desde un enfoque basado en riesgos, el enfoque basado en riesgos usualmente se ve en temas de prevención de lavado de dinero, pero lo podemos ver en el ámbito empresarial y también vamos a poder transmitir al ámbito público esta evaluación, entender el contexto de la organización. Eso es lo que necesitamos hacer. 3) Y lo último, va a ser el liderazgo ético, este liderazgo ético transformacional que vamos a necesitar y que aquí hablamos justo del *Tone from de top* este concepto usualmente lo usamos en temas de compliance. *Tone From de Top*, en español lo traducen como el tono de cúspide, es de esos conceptos que no puedes traducir también literalmente, y habla justo de esa pirámide que, desde arriba, debe de empezar todo este proceso. Si no se hace desde arriba este proceso, desde la cúpula política, y si no tiene voluntad, pues lamentablemente todo esto que hemos visto no va a funcionar para nada. O sea, si ellos no tienen la voluntad política, no va a funcionar para nada, a veces cambiar la mentalidad de la gente es completamente difícil.

El tema de la comunicación dentro de las organizaciones es importante, incluso debería de haber *marketing* dentro de las oficinas públicas, ¿por qué? Porque este *marketing* interno nos va a ayudar justo a esa sensibilización de las personas que necesitamos. El tema de la concienciación que necesitamos de las personas es super importante. Cuando hablamos de gestión de riesgos, también hablamos de temas de debida diligencia, ¿por qué? Porque nosotros cuando vamos a tener una relación con un tercero y queremos esa relación con un tercero, ya sea un empleado, un proveedor, un socio comercial, un cliente, queremos que comulgue con nuestros principios y valores. Si nosotros en las instituciones públicas vamos a querer contratar personas, entonces hay que hacerles esa debida diligencia, saber que ellos están comulgando con nuestros valores, hay que fijarnos

en eso, es muy importante, pero también, hay un punto importante que hay que tomar en cuenta, el de darles esa salud que necesitan. A veces, cuando me han invitado a trabajar en la administración pública, yo les digo que no, porque yo no estoy de acuerdo con salir a las 9 de la noche, o sea, a las 6 yo me salgo, y a mi casa. Desde ese tipo de cosas son las que debemos de hacer, que esa cultura organizacional nos pueda ayudar a tener esa cultura ética que necesitamos, pero va de la mano de este liderazgo ético que vamos a necesitar de todas las personas. Sin ese liderazgo ético, no vamos a poder obtener nada, entonces, más allá de que tengamos ya todo implementado, sin ese liderazgo ético, no va a funcionar todo lo que hemos implementado.

Muchas gracias, gracias al INAP, a la Dra. Susana, a la Mtra. Patricia, al doctor José, a los directivos del INAP por invitarme y a uno de mis alumnos que fue quien me contactó, Marco, gracias.

Mtra. Patricia Talavera Torres, Moderadora: Muchas gracias, Andrés. Han sido muy enriquecedoras todas las participaciones, nos hacía reflexionar acerca de dejar el gobierno e irnos a la gobernanza y coincide justamente con los comentarios de los doctores respecto a la ciudadanización, no de gobierno, que seamos más proactivos como ciudadanos, que nos interese la vida pública, que nos interese cómo nos administran los gobernantes y que nos involucremos, que tomemos decisiones y que seamos activos en esta labor la gestión de riesgos, el liderazgo ético, a través de la ejemplaridad es básico, tanto en el sector público como en el privado. Es importantísimo que hablen nuestras acciones y que no hablen nuestras palabras, ni el cumplimiento de una ley, sino justamente cómo nos comportamos con el prójimo, con este respeto a la dignidad humana y este servicio público que deben de tener todos los servidores públicos y, en este sentido, para cerrar esta retroalimentación que ha

sido maravillosa, yo les agradezco la oportunidad de estar aquí con ustedes porque he aprendido mucho y me encanta llevarme estas reflexiones a casa. Abro el micrófono no sé si tengamos tiempo todavía para una, dos o tres preguntas, si gustan primero hacemos las preguntas y después contestamos.

Público: Muy buenos días, tengo una duda. Igualmente entro primero al compliance desde el punto de vista financiero y otro de mis intereses es la administración pública, y observo que sí existen como dos caminos distintos desde el punto de vista financiero y desde el punto de vista del sistema nacional anticorrupción. Todo esto que se estaba planteando desde su *expertise*, aparte de todos estos parámetros que internacionalmente se han venido estipulando dentro de las instancias financieras, desde el punto de vista no financiero, y considero que toca ya en la parte de la administración pública, pudiéramos adaptar o pudiéramos conectar y poder llegar a tener unos mejores resultados en cuanto a la integridad del funcionario público. Esa sería mi pregunta.

Público: Mi pregunta que tengo para Eduardo, ¿cuál es el cambio que tuvo DHL desde la implementación de compliance y el impacto que tuvieron los trabajadores?

Público: Buenos días nuevamente. La pregunta sería para el Dr. Andrés Antonio Cabrera, en razón doctor que tú comentas sobre la necesidad de que el compliance se vea desde una visión integral, es decir, que aplique a todas las áreas en cuanto a su ejecución como tal. Una de las cuestiones que muchos abogados, sobre todo, se han pronunciado para que se implemente en el área pública, es que no existe asidero legal, que no existe un fundamento como tal, aunque sí los hay dispersos. La pregunta en concreto es: el artículo primero,

párrafo tercero, de la Constitución obliga a todas las autoridades del Estado mexicano a garantizar los derechos fundamentales de todas las personas, bajo esa premisa, bajo ese fundamento, ¿podríamos transitar a la implementación de un mecanismo de compliance que garantice entre todos los derechos fundamentales, por ejemplo, –lo comentaste tú– a la dignidad en cuanto al tiempo que estás en el trabajo, que se apliquen normas oficiales mexicanas que es la carnita del compliance, a partir de este artículo? Esa sería la pregunta. Muchas gracias.

Dra. Susana Libién Díaz González: Muchas gracias. Me gustaría responder sobre la parte de los diversos enfoques para tener el compliance en una organización financiera donde tú trabajas, y que llevas a cabo parte de lo que son las responsabilidades de la ley contra el lavado de dinero y detección de fraudes, esa es una. Otra lo podemos ver a través de una norma sobre compliance, una norma ISO, entonces se puede certificar la organización con una ISO. Otra, se puede ver desde el punto de vista del control interno, su definición máxima de control interno, qué es el control interno, es decir, toda aquella acción que llevan a cabo los miembros de una organización para cumplir con el objetivo. Se puede ver desde el control interno y hay normas específicas en materia de auditoría, normas internacionales de auditoría y se puede ver desde ese punto de vista del control interno y cómo dar cumplimiento y cómo evaluar los riesgos. Otras son los modelos de control tipo COSO, que se han establecido también en otras organizaciones. Otras son los sistemas de control que ha establecido el gobierno y la forma en que evalúa sus riesgos. Hay muchos enfoques para poder acercarse al compliance. El que se elija, no importa, el chiste es que tienen elementos en común para el cumplimiento de los objetivos, para evaluar riesgos, para establecer acciones de control, para

comunicarlas, para tener retroalimentación, todos ellos, tienen elementos en común, el chiste es hacerlo con un compromiso desde la cabeza de cada una de las organizaciones.

Este concepto que se relacionaba con el momento de la verdad, nos decían en aquel entonces que sigue vigente, que no importa todo lo que se haga en la organización, el momento de la verdad es cuando llegamos a un tercero, a nuestros usuarios, a un proveedor, el momento de la verdad es cuando nos ven hacia fuera. Ese momento de la verdad, que es cuando nos enfrentamos a la sociedad. A veces lo perdemos de vista como organización pública, y esto es lo que nos hace falta en esa coordinación, entre los diferentes elementos que tenemos, y a lo mejor sería válido que ya sea una contraloría interna, o alguien que se relacionara solamente con el tema de compliance. Tener oficiales de cumplimiento en las organizaciones públicas y coordinar todo esto, y los elementos del rompecabezas que tenemos dispersos se juntaran en uno, que el comité de ética, el comité de evaluación de riesgos, el comité de auditoría y la comisión de mejora regulatoria fueran sobre un mismo camino. Me parece que en el sector público nos hace falta esta visión del momento de la verdad, para llevar a cabo nuestros procesos de acuerdo a lo que la sociedad nos está determinando y en lo que comentaban hace rato sobre la gobernanza. Me parece que es fundamental el escuchar qué es lo que está pasando hacia afuera y tener en cuenta que la sociedad civil, es justo, nuestra razón de ser, el cumplimiento de los propios derechos, no nada más es hacia fuera, sino también, tenerlo hacia dentro. Tenemos pequeños momentos de la verdad al interior de la organización, ese momento de la verdad, nos dice si vamos a eliminar un trámite, si vamos a mejorarlo y cómo lo vamos a mejorar, se va a sistematizar, se va a digitalizar, vamos a utilizar Inteligencia artificial, que ya es hablar mucho más allá, o de plano se va

a eliminar, qué es lo que vamos a hacer con ese trámite, con ese riesgo, con es ese control. Eso sería dando respuesta a tu pregunta.

Dr. José Adrián Cruz Pérez: Gracias por estar aquí. Muchas gracias. Sí yo he mencionado 10 instrumentos que tenemos de mecanismos de cumplimiento de compliance, son instrumentos que están dentro de un sistema de gestión de compliance y planteaba hacia dónde tenemos que transitar con estos instrumentos, hacia dónde deben de revalorarse y cómo los debemos de utilizar. A mí me parece que estos instrumentos son adecuados. Aquí el punto es cómo lo transmitimos hacia el interior de las organizaciones, cómo vamos nosotros en todos los niveles de la administración transmitiendo estos valores y cómo vamos adoptándolos. Creo que aquí el tema es los canales de comunicación efectiva que fallan en nuestras organizaciones, yo creo que la gran mayoría de aquí tenemos experiencia en la administración pública y sabemos que “un talón de Aquiles” son los sistemas de comunicación hacia el interior de las propias organizaciones. No hay comunicación, no hay coordinación, no hay cooperación, no hay colaboración, aunque estemos en una misma institución, con base en estos mecanismos. No estoy diciendo que no haya comunicación en algunos otros elementos, pero sí en estos mecanismos lo que he observado es que no los hay. Hay una desconexión como tal, entonces creo que un reto importante, es generar estos valores, cómo vamos, cómo los vamos transmitiendo.

El otro punto tiene que ver con la profesionalización y que eso también aquí en el INAP se ha discutido mucho, se ha estudiado, hay sendas publicaciones en ese sentido, cómo operan los sistemas de profesionalización y cómo abonan también a todos estos elementos de cumplimientos y de control en su conjunto. El otro

tema es cómo los medimos, si parafraseamos un poco al doctor, al maestro Denis Smith de la Universidad de Nueva York, dice que los informes de gestión son grandes libros de 500, 600 hojas llenas de indicadores, ¿para qué nos sirven esos indicadores? No sabemos, nadie los lee, prácticamente poca gente los lee, son miles de indicadores que nos abonan poca información. De esos miles 10, 20 son las que realmente son indicadores de impacto, y creo que hacia allá debemos también de caminar en todos estos sistemas de cumplimiento. Que la medición que nosotros hagamos de estos sistemas, de estos elementos, sean realmente con indicadores que nos puedan dar visos de que estamos teniendo un impacto social, que eso también es importante. Entonces, yo dejo esas tres ideas, tres reflexiones: el tema de los canales de comunicación efectiva al interior de las propias organizaciones e instituciones; el tema de los sistemas de profesionalización, y el tema de cómo medimos estos instrumentos. Estos instrumentos de gestión, un poco para cerrar ya esta idea, es que hasta dónde o si nosotros queremos abrir nuevas áreas de compliance, más allá de los órganos internos de control, pero parecería que estamos sobrerregulando también, por eso es cómo potenciamos esos instrumentos, y que los titulares de los órganos internos de control o los contralores, sean nuestros oficiales de cumplimiento. ¿A dónde tenemos también que aplicar el zoom? Creo que hay una gran oportunidad en las empresas productivas del Estado, no estoy diciendo que no tengan estos sistemas, los tienen, pero también la reflexión es qué tipos de resultados tienen estos sistemas. Lo desconozco, en mi caso, yo no encuentro incluso que haya literatura en ese sentido, y cuando uno quiere leer los informes, dicen pocas cosas en función de cómo miden.

Cómo se miden estos instrumentos, creo que un área de oportunidad está ahí, y también está en las empresas estatales de participación mayoritaria del

Estado, aquellas donde participa como un ente y donde tenemos un proceso de producción y provisión de bienes y servicios públicos de forma directa. Aquí hablo también de todos estos organismos que caen dentro la Ley Federal de Entidades Paraestatales, es decir, de los órganos descentralizados, algunos que generan bienes y servicios, empresas estatales de participación mayoritaria y lo que tiene que ver con entes públicos, esos que tienen también estructura. No estoy diciendo que no tengan estos instrumentos, es que hay que hacer énfasis en ellos, y que los titulares de los órganos internos de control hagan un papel también de oficial de cumplimiento en reforzar y potenciar estos esquemas en la administración pública centralizada. Lo planteé así, estos elementos deberían de funcionar, repito, hay que empujar y tener el impulso también para que vayan funcionando. Eso sería mi participación, muchas gracias.

Mtra. Patricia Talavera Torres (Moderadora): Muchas gracias doctor. Le cedo la palabra para las últimas respuestas a Andrés.

Mtro. Andrés Antonio Cabrera: Voy a tratar de ligar las dos respuestas, ¿cómo hemos empezado a hacer en DHL? Mira, cuando yo llego a DHL hace dos años, puedo decirte que la cultura de cumplimiento era muy nula, si bien ya existían las políticas. DHL creo que es la empresa que tiene más presencia en todo el mundo, si bien ya está bien establecida en políticas, no había la cultura. Entonces, lo que hemos hecho, y eso es parte importante en el sistema de gestión de compliance, la cultura de cumplimiento, es cómo lo hemos hecho justo a través de la comunicación, la concienciación, los cursos. Antes incluso, hasta el curso que me dieron a mí de introducción, me decían que la corrupción y el conflicto de interés era lo mismo. Yo decía no, la corrupción es una cosa y el

conflicto de interés es un tipo de corrupción, o sea, son dos cosas completamente diferentes. Entonces, desde ahí, veía que ya había estas situaciones, no acordas a lo que necesitábamos transmitir. Entonces, lo que hemos hecho, han sido correos, códigos QR en las estaciones, que son donde tú vas a dejar el paquetito. O sea, ya puedes encontrar estos códigos QR en estos carteles con el logo del *compliance officer*. Tenemos una plataforma que se llama *Smart Connect*, y a través de ésta tú te metes a la plataforma y puedes empezar a hacer los cursitos que van relacionados con el tema. Además de que también, hemos empezado a medir las denuncias que hemos tenido, ante el tipo de denuncias que había, eran hasta de que no había papel en el baño. Pues es que si nos están denunciando que no hay papel en el baño, nuestra comunicación está mal, porque lo que queremos que nos denuncien es si alguien está robando en una estación, si en uno de los contratos que tenemos con alguno de nuestros proveedores, hay algún proceso de corrupción, alguien se está quedando con dinero en el proceso, eso es lo que queremos que nos denuncien. Si nos están denunciando que falta papel en el baño, está mal nuestro proceso de comunicación. Entonces, desde ahí empiezas a poner estos *key compare indicators*, en donde tú vas a poder empezar a evaluar todo tu sistema de gestión, y eso nos va a ayudar, y va relacionado con este tema de cómo tratar bien a tu personal. DHL es *Great Place to work* número uno a nivel nacional, a nivel regiones y parte, me parece que también a nivel Latinoamérica.

No quiero decir que se pongan, que nos ponemos la camiseta. Para mí el concepto de ponerse la camiseta es como el de quedarme hasta las 10 de la noche a trabajar, sino lo que hace DHL es que la gente adopte esa cultura empresarial de DHL, te sientas “parte de”, y no es solamente en el que te dejen salir temprano o en el de que haces toda la campaña de comunicación, sino también lo debes de hacer, incluso con un salario justo,

con horarios justos con prestaciones justas. Esto me parece que es también lo que le falta al sector público, darles esa estabilidad que necesitan, porque si no le das estabilidad a los empleados del sector público, por eso van a buscar dinero por fuera, lo que necesitan, es ser estables en su trabajo, y que la organización pública en la que trabajan les ayude para que se sientan parte de sí. Sino se sienten parte muy difícilmente van a actuar conforme a lo que se les está pidiendo, por eso ven muy alejados esos valores y esos principios éticos. Muchas gracias.

Mtra. Patricia Talavera Torres, Moderadora: Mtro. Andrés, ahora me voy a permitir entregarle un reconocimiento de parte del titular del INAP y del doctor Rafael Martínez Puón, también se lo entrego a la doctora, Susana Díaz por su participación, muchas felicidades. Al doctor José Adrián Cruz Pérez, gracias. Y al maestro Antonio Cabrera. Muchas gracias a todos y gracias a ustedes por toda su experiencia compartida.



Dra. Susana Libi3n D3az Gonz3lez, Integrante del Consejo Directivo del INAP.



Dr. Jos3 Adri3n Cruz P3rez, Docente del INAP



Mtro. Andrés Antonio Cabrera, Internal Control & Compliance
DHL Express México



Mtro. Andrés Antonio Cabrera; Mtra. Patricia Talavera Torres,
Integrante del Comité de Participación Ciudadana.



Mtro. Andrés Antonio Cabrera, Dr. José Adrián Cruz Pérez, Dra. Susana Libián Díaz González, Mtra. Patricia Talavera Torres.



Entrega de Constancias de Participación a los participantes del Panel 1.

4. PANEL 2. LA GESTIÓN DE RIESGOS COMO COMPONENTE CLAVE EN UN SISTEMA DE COMPLIANCE ¿PARA QUÉ ES ÚTIL?

Dra. Susana Sierra, CEO BH, Compliance.

Dr. Dionisio Zabaleta Solís, Director de Metodología y Acompañamiento de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción.

Dr. Manuel Ballester, Vicepresidente Internacional de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo.

Moderador: **Lic. Mario Alberto Omaña Mendoza**, Presidente del Colectivo Internacional para la Difusión y Promoción de los Derechos Humanos.

Lic. Mario Alberto Omaña Mendoza, Moderador: Saludo a las personas que nos hacen el favor de seguir la transmisión, a las personas asistentes, a nombre del Instituto Nacional de Administración Pública, de su presidente Dr. Luis Miguel Martínez Anzures y del Coordinador Académico, el Dr. Rafael Martínez Puón.

Hoy tenemos el honor de recibir a 3 grandes panelistas, una de ellas nos sigue a la distancia, quien es la Dra. Susana Sierra. Voy a leerles una breve reseña de su semblanza curricular para pasar al evento.

La Dra. Susana Sierra es directora en la Cámara Chilena Norteamericana de Comercio, donde además es chief del Comité de Gobiernos Corporativos y Compliance, es directora del Financial International Business, y es miembro del Forbes Business Tools.

En 2020 fue reconocida como *John Global Leader* en 2015; y en 2022 fue elegida una de las “100 Mujeres Líderes”, reconocimiento del diario El Mercurio y Mujeres Empresariales de Chile. En 2023 fue premiada como CEO del año por *Women and Government Henry Compliance* en Londres. Es profesora universitaria y ex directora del diplomado de Compliance y Buenas Prácticas Corporativas por la Universidad Católica de Chile. Actualmente está radicada en Miami, desde donde labora como CEO en BH Compliance.

También leeré la semblanza curricular del Dr. Dionisio Zabaleta Solís, quien es doctor y maestro en políticas públicas por el Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE. En el ámbito académico se desempeñó como profesor e investigador asociado del CIDE; como investigador visitante en el Centro de Estudios Metrópolis. Actualmente se desempeña como Director de Metodologías y Acompañamiento en la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción. De igual manera, me honra presentar a nuestro panelista Ingeniero Industrial Manuel Ballester, él es Presidente del Comité de Buen Gobierno TIC Aenor, en España; es director de la cátedra de Buen Gobierno y de posgrado de Buen Gobierno en la Universidad Deusto; ocupa el cargo de Vicepresidente General en la Academia Mexicana de la Ciencia de Sistemas; y es catedrático de la Universidad Inttelmex y socio director de la firma Tenamova en México; Presidente de la Asociación Latinoamérica de Profesionales de Seguridad Informática y miembro del Consejo Nacional de Normas Técnicas de México. Actualmente es Vicepresidente Internacional en Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo. Esta vez, nos acompaña desde Estados Unidos la doctora Susana Sierra, a quien le damos la palabra doctora adelante. Iniciamos con el tema del presente Panel 2: La gestión de riesgos como componente clave en un Sistema de Compliance, ¿para qué es útil? Adelante Dra., muchas gracias.

Dra. Susana Sierra: Muchas gracias al INAP por la invitación. Tengo una pequeña presentación para compartir y así podamos poner este tema tan importante como es la gestión de riesgos en un sistema de compliance. Lo que se estaba hablando antes sobre los programas de compliance, tienen que partir sobre una gestión de riesgos y primero, antes de poder hablar de los riesgos, debemos tener en cuenta el mundo en el que hoy día estamos viviendo, y efectivamente sobre todo después del COVID. Lo que hoy día está pasando con las distintas guerras, los distintos conflictos en otras partes del mundo hacen que éste sea cada vez más corrupto, que exista cada vez más propensión para efectivamente cometer corrupción. ¿Qué es lo que está pasando con la libertad y la democracia? Cada vez hay menos países del mundo que viven en democracia plena.

Hoy día estamos más acostumbrados a encontrarnos con líderes autócratas que se quieren quedar instalados en el poder y, por lo tanto, cuando existe concentración de poder no existe rendición de cuentas a la ciudadanía. Es muy importante que las instituciones funcionen, que los países tengan Estado de Derecho, porque si no la corrupción permea. Por otro lado, nos encontramos viviendo la crisis económica, una de las más grandes de los últimos tiempos; seguramente, la más grande que nos ha tocado vivir a todos nosotros, con los problemas también de las cadenas de suministro, y ¿qué es lo que pasa cuando hay crisis económica? La corrupción también permea, porque la lucha por sobrevivir es tan fuerte que terminamos encontrando excusas para que exista la corrupción.

Por otro lado, la inequidad en el mundo está aumentando y cuando hay países con mucha inequidad, es decir, cuando existe mucha brecha entre los más ricos y los

más pobres, también termina permeando el populismo, porque los líderes populistas terminan ofreciendo cualquier cosa que después no cumplen, por lo tanto, terminan convirtiéndose en corruptos muchas veces. Y nos encontramos en la crisis de confianza más grande de todos los tiempos; si es que uno ve todos los índices de confianza, sobre todo, hacia el sector público, que han ido cayendo fuertemente y esta realidad la tenemos que entender para que podamos hablar de los riesgos de la corrupción, porque efectivamente, sin eso la corrupción permea.

La tecnología está avanzando a pasos agigantados lo cual también permite que existan *fake news*, ya no sabemos que es verdad, que no es verdad. El narcotráfico también ha aumentado considerablemente en América Latina y, por lo tanto, hace que aumente el lavado de dinero, y así es como hoy día nos encontramos. No es para dejarlos con depresión, pero estamos en un mundo con muchos más riesgos de corrupción y después, cuando hablamos de compliance, vemos cómo solucionar los problemas para que no ocurra la corrupción, pero debo decir que en nuestros países y en América Latina somos muy legalistas.

Les pongo un ejemplo de lo que pasó en Chile cuando empezó a aumentar la ley, se empezaron a crear distintas leyes, por ejemplo, salió una ley de pesca que decía que las empresas tenían que cumplir con ciertos requisitos. Yo veía empresas que tenían cero riesgo de la ley de pesca, por ejemplo, una empresa constructora, pero estaban más preocupados de implementar la ley de pesca que ni siquiera tenían riesgo de que eso ocurra, más allá que de preocuparse de los riesgos reales como podría ser en una empresa constructora, riesgos laborales y, por lo mismo, es muy muy importante que entendamos que la ley no lo es todo y que, efectivamente, si es que queremos trabajar el compliance desde los riesgos, tenemos que entender dónde están nuestros riesgos, después voy a llegar a eso.

Otro tema, antes de llegar a la parte concreta de los riesgos, muchas veces cuando tendemos a ver este tipo de delitos, cuando hablamos de corrupción, en el fondo tendemos a pensar o nos terminamos quedando con la idea de que las personas que lo cometen son malas, o que son empresas que son malas empresas, y la verdad es que la mayoría de las veces no es así. Cuando las personas son malas, hablemos por ejemplo del narcotraficante, que realmente es una mala persona, le da lo mismo las leyes, le da lo mismo el compliance, le da lo mismo los riesgos, le da lo mismo todo, porque el fin último esa persona es cometer el delito. Pero la mayoría de las veces cuando nos encontramos con estos escándalos, cuando nos encontramos con estos casos, son personas buenas las que están detrás, no es la persona así mala como el malvado de la película, sino que son personas comunes y corrientes como todos nosotros, y entonces tenemos que entender por qué esto ocurre, porque si no es imposible que hablemos de los riesgos de un programa de compliance o de los riesgos que los entendamos para poder prevenir, si es que no entendemos por qué esto ocurre y por qué todos nosotros podríamos terminar cayendo en la corrupción.

Quiero partir con este ejemplo que es uno de los que más me ha sorprendido porque es muy rudimentario, pero es un ejemplo de Chile. Cuando partió el COVID, fue todo muy rápido, salieron muchas leyes inmediatamente y salió una ley que decía que las empresas sólo podían operar con giro esencial, por ejemplo, los supermercados, los bancos, el tema de salud por supuesto; pero todas las otras no podían operar, porque estábamos en COVID. Yo nunca había visto una ley que saliera tan rápida y en este tema tenemos un dicho que es: “está la ley, está la trampa”, cómo hacer la trampa, por así decirlo tan rápido. Me impactó mucho en el momento que salió la ley al día siguiente ya habían empresas que habían cambiado su giro y, por ejemplo, había una empresa de cortinas, en el fondo de rollers, que cambió

su giro a farmacéutica; o había una empresa de retail que vendía ropa y productos para el hogar, que cambió su giro a guardias de seguridad y así cambiando el giro muy rápidamente para poder operar en el fondo, pero haciendo trampa claramente, porque no era el espíritu; también una fiscalización muy rápida. Entonces a qué voy, yo me metía a la página web de todas esas empresas y declaraban valores, tenían unos códigos de ética maravillosos y lo que terminó pasando, o lo que en el fondo terminó influyendo más allá, obviamente acrecentando la desconfianza ciudadana, y también entendiendo que esto puede ocurrir, pero ¿por qué pasa esto? Es importante que lo tengamos claro si es que vamos a hablar de compliance, porque es imposible hacer un buen programa de compliance sin entender por qué ocurren estos delitos.

Hay un tema primero que es muy importante, que es la autojustificación, cuántas veces no hemos escuchado estas frases cuando se descubre al funcionario corrupto, cuando se descubre a la persona que terminó cometiendo el delito que dice: “No, pero si así funcionan las cosas en este país, todos lo hacen, no hay otra forma de operar” o “no fue mi idea, yo sólo estaba cumpliendo órdenes de mi superior, y por lo tanto, lo tenía que hacer”, “todos roban, así que, qué importa que yo también robe un poco más”, o “yo quería ayudar a la empresa o institución”, etcétera. Y esto es muy importante que lo entendamos, que tal vez tiene que ver más con la psicología, pero cuando ocurren este tipo de delitos, esa persona, a no ser que sea una persona mala, o sea, si es que es mala mala, no va a estar pensando en esto, pero si es que es una persona común y corriente como todos nosotros, nuestro cuerpo nos protege, porque si no estaríamos todos enfermos. En el fondo o todos los que cometieran estos delitos estarían tal vez con cáncer, tal vez con que enfermedad; el cuerpo te termina protegiendo, el cerebro nos termina protegiendo y autojustificando nuestras acciones, y por

lo tanto, tenemos que tener claro esto, porque muchas veces ponemos programas de compliance como blanco y negro: esto está bien o está mal; pero tenemos que entender que la mayoría de las veces esa persona que está cometiendo el delito tal vez ni siquiera tiene tanta conciencia.

Otro tema muy importante, es el de los incentivos, estamos muy acostumbrados a poner los incentivos como las zanahorias, por así decirlo, en la última línea: “cumplió el objetivo” o “no cumplió el objetivo” y eso también hace que no nos preocupemos por el ¿Cómo se hacen negocios? Por lo tanto, si no nos preocupamos por el ¿Cómo?, podemos estar dando una orden, podemos tener un código de ética, podemos tener valores, podemos tener un programa de compliance, pero al mismo tiempo si le estamos diciendo a esa persona: “bueno, pero usted está bien, siga con todo esto, pero yo lo voy a evaluar” o “su bono se lo voy a pagar si es que consiguió el permiso, si es que aumentó las ventas, si es que bajó los costos”, etcétera.

Por lo tanto, le podemos estar dando el incentivo perverso a esa persona; que está bien que nos midamos, pues desde pequeños nos enseñan a que nos midamos con calificaciones, en las notas, en el test, etcétera. Pero si es que no medimos el cómo se hacen las cosas podemos terminar haciendo que esto ocurra. Me gusta mucho esta foto, me imagino que muchos de ustedes tienen o conocen niños, pero por favor no a uno que se topen ahí por la calle, porque se pueden meter en otro problema, pero algún niño que ustedes conozcan, pregúntenle si es que se puede o no se puede copiar en un examen, en un test, y les aseguro no hay ningún niño desde pregrado o *preschool* que no sepa que no se puede copiar. Todos los niños del mundo saben que no se puede copiar, saben que está mal, pero eso no quiere decir que nunca van a copiar, porque si nosotros como padres les ponemos también la zanahoria, por así decir, en la calificación final y no si estudió, ese niño,

en ese minuto, puede tener muy claro que aunque haya escrito 20 veces en la pizarra “no se puede copiar”, será en ese minuto, cuando pensará que al llegar a su casa con una buena calificación obtendrá un premio o le comprarán un helado, etcétera. Y si es que llega con una mala, no podrá jugar nintendo, ni invitará a sus amigos, etcétera. Por lo tanto, en esa milésima de segundo, el incentivo que tendrá ese niño para mirar hacia el lado es gigantesco si es que está solamente puesto en el resultado final. Lo mismo pasa en toda todas las instituciones, ya sea sector público o sector privado, si es que nosotros los incentivos los ponemos sólo en esa última línea, podemos terminar dando la señal correcta.

A lo que quiero llegar es qué falla, si es que en todas estas empresas gigantescas termina ocurriendo corrupción, le puede pasar a cualquiera, y existen todas estas empresas con programas de compliance gigantescos, pero lo que falla, es que muchas veces estos programas, no están bien implementados, efectivamente, una cosa es tener los programas en el papel y la otra es hacer que se adecuen a las realidades, se capaciten y que se cumplan en caso de tener una política diligente.

Quise separar los casos que me ha tocado analizar del sector público y privado desde la empresa. Desde el sector privado, que es lo que tiende a pasar, lo que debe cuadrar, en el fondo no puede quedar dinero dando vueltas, no se puede no saber en que gastamos muchas veces ese fondo, en ocasiones se comete a través de las salidas de proveedores, salidas de caja con facturas falsas, y se contrata entonces una empresa que no existe y, por lo tanto, con esa caja terminamos pagando sobornos, por ejemplo, a través de la contratación de personal, pero que se trate de amigos para que puedan hacer un favor o para que reciban beneficios con regalos, viajes. Cuantas veces no hemos escuchado que se van de viaje a un seminario de una semana en Hawaii con todo pagado, con toda la familia, pero como sucede eso

si el seminario dura solamente 40 minutos, un día y también hay muchas cosas que son ocultas de cómo se sacan platas de la compañía.

Vamos ahora al sector público, y estos son los casos más comunes de cómo se saca dinero, porque muchas veces ese dinero no es de nadie y por lo mismo, muchas veces se descuidan algunos controles, a diferencia del sector privado, donde hay dueños que están viendo en que se gasta cada peso. La deferencia es muy notoria en cuanto al sector público, que como ya se dijo, no hay control porque en el fondo no le está doliendo el bolsillo directamente a nadie, siendo que a la larga le termina doliendo a la ciudadanía y sobre todo a los más pobres. Esto me ha tocado ver, por eso les digo que siempre tengan ojos en todos lados, siempre desconfíen de una licitación cuando quieren contratar algún servicio si es que no existen más oferentes, pero cuando existen se hace el trato, generalmente, hay algo detrás. Siempre se usa mucho el tema de horas extras, extraordinarias, de pagos por trabajos que nunca se hicieron, pero también de ahí se va sacando dinero del sector público, o por contratación de personal que no hace nada, en cambio. Últimamente se han visto compras grandes a unos sobreprecios increíbles, por ejemplo, un terreno que uno sabe y se dice qué debería de costar más o menos.

En el tema de la corrupción el ser sujeto pasivo de la fundación de los sobornos, de recibir coimas, sobornos para poder pedir permisos, etcétera. Riesgos hay muchísimos y por eso siempre hay que tener ojos, no hay que confiar siempre, se deben seguir los instintos, pero lo más importante es que muchas veces existe sólo un oferente, quiere decir que algo huele mal.

Para llegar a los programas de compliance, la parte fundamental de los elementos del programa es que exista el compromiso desde arriba, no sacamos nada como tener un compliance hacia abajo, con decir si

los que están a cargo de las instituciones, ya sean públicas o privadas, no tienen la integridad y no están comprometidos realmente con esto, entonces las cosas sólo van a estar escritas.

Cuantas veces hemos escuchado que todos se conocen, si son como una familia, por lo tanto, para que va a estar escrito, si todos hacen las cosas bien. Si es que no están las cosas escritas es muy difícil traspasarlas, si hacen las cosas y es más difícil que exista la excepción de la regla. La evaluación de riesgos es fundamental como les decía antes, no sacamos nada en empezar a hacer compliance para cumplir con ciertas leyes y ni siquiera tenemos riesgo de las mismas; el riesgo de corrupción es más grande de todos y que nunca se escapa, porque la corrupción es como el agua, va permeando y, por lo mismo, entender dónde están esos riesgos, lo que les hablaba un poco antes, sobre el sector público si es que existe solamente un oferente, un control, cruzado, si es que no hay auditorias, etcétera. La *Due Diligence* a terceras partes también es muy importante, con quien estoy haciendo negocio, porque en muchas de ocasiones puede parecer todo bien en una sociedad y resulta que después tal vez están haciendo negocio con el peor narcotraficante que está detrás de esas sociedades, o sea con quien me estoy involucrando y esto es fundamental hoy en día, no hay excusa para esto, porque con la tecnología puede existir transparencia. Como mencionaban en el panel anterior, es muy importante que las capacitaciones sean con ejemplos reales, no sacamos nada decir que existe una ley que no va a ir como se estipula, sino como les convenga, y justamente la capacitación tiene que ser en base a los riesgos, que existan denuncias, una inversión que se revise periódicamente. También un programa. cómo queda guardado en cajón, no sacamos nada, o sea, el mundo va cambiando, por ejemplo, si ustedes se encuentran con un programa de evaluación de riesgos compliance que se hizo preCovid, no vale nada porque

el mundo no cambió con el Covid, sólo cambió la forma de relacionarnos, seguramente no podría estar hoy día con ustedes en formato virtual. Por lo tanto, es muy importante que esto se vaya revisando y que existan sanciones, porque no hay nada peor para la ciudadanía que cuando salen estos casos a la luz y quedan impunes, propicia a que se debilite la confianza, y cuando no existe confianza se debilitan las instituciones, que cuando no hay instituciones, la corrupción permea.

Me gustaría terminar con este gráfico, perdón que esté en inglés, pero está tan bonito, y no lo encontré en español. Lo que se puede ver en el gráfico son las personas con malas y buenas intenciones que al mismo tiempo ponemos empresas o instituciones, que terminan comportando bien o que terminan comportando mal. Si bien, cuando tenemos personas con malas intenciones, son organizaciones que están viciadas, o sea, la gente dentro es corrupta y después terminan cometiendo los delitos, en esos casos lo que se tiene que aplicar viene desde la raíz, todos tienen que salir, pero cuando existe dentro una persona con malas intenciones, que se termina comportando bien es ahí cuando funciona el compliance, control y protocolo, etcétera.

En caso contrario, cuando tenemos una persona con buenas intenciones que se termina comportando mal, muchas veces es por ignorancia, por lo que les decía antes, por la autojustificación, por el incentivo, por hacer la vista gorda, decir que así se hacen las cosas, y la única forma de lograr que efectivamente las organizaciones se comporten bien, es que sean organizaciones basadas en valores, en la integridad y esto tiene mucho que ver con lo que se conversó en el panel anterior, pasar del compliance a la gobernanza es ir más allá, así que con esto los quiero dejar, y que ojalá que recordemos esto.

Compliance en la traducción literal del inglés es cumplir con la ley, es el cómo se hacen las cosas, si empezamos a centrar el compliance en el cómo, asociado también

a los riesgos, vamos a poder generar un cambio real y efectivamente para esto necesitamos entender que es la base de cualquier organización.

Muchas gracias y perdón no poder estar ahí con ustedes, me encantaría por supuesto, pero espero les haya servido mi presentación.

Lic. Mario Alberto Omaña Mendoza, Moderador: Le agradecemos su participación doctora, esperamos que muy pronto podamos tenerla por aquí. Ahora le cedo el poder de los micrófonos al Dr. Dionisio Zabaleta. Adelante Doctor.

Dr. Dionisio Zabaleta Solís: Buenos días a todos, muchas gracias por la invitación. Retomaré el tema de corrupción y lo que mencionaba la doctora casi al final de su presentación, diciendo que los ciudadanos que tienen el contacto con las instituciones y con las personas cercanas a las mismas, al final se ven afectadas con las decisiones de gobierno. A partir de este contexto inicial, me gustaría presentarles muy brevemente algunas iniciativas que hemos desarrollado desde la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA) en colaboración con el Comité de Participación Ciudadana (CPC) y con otros actores, justamente para ir introduciendo esta visión de riesgos que complementa los importantes trabajos.

En primer lugar, partimos de estos dos enfoques, el primero podemos llamarlo tradicional del enfoque de riesgos, ya que está basado en el análisis de los procedimientos de ciertos elementos de cumplimiento normativo y procedimental, y un enfoque que estamos

comenzando a trabajar que está basado en datos, el uso de la ciencia de datos como un mecanismo para la construcción de metodologías de riesgo. Todo esto arrancó hace algunos años con el surgimiento de la SESNA en 2017, y a partir de 2018, 2019, comenzamos una colaboración muy interesante entre EL CESNA, el CPC, y el PNUD en el que está José Andrés García, un importante colaborador del PNUD con el apoyo de USAID, para desarrollar una primera metodología de gestión de riesgos de corrupción, que no busca competir con las metodologías que ya existen en el Sector Público que, digamos, ya se implementan, sino que busca complementarla a partir de un elemento superimportante que es de qué manera podemos involucrar a la sociedad civil, en esta lógica de gobernanza en el proceso de definición de los riesgos.

Yo soy una servidor público, que participa activamente en el programa de trabajo de administración de riesgos de mi institución, y los riesgos yo los defino, los mido y así puedo ver mis medidas de mitigación, lo que nosotros decimos es desde la lógica de corrupción esto no se vale, al final los afectados de la corrupción tendrían que participar en los procesos de definición de los riesgos, porque ellos lo experimentan en el día a día. En pocas palabras esta primera metodología a partir de las visiones tradicionales de gestión de riesgos de planeación, identificación, evaluación, tratamiento y comunicación, lo que introduce es un elemento también de como involucrar a la sociedad civil en este proceso completo de gestión de riesgos. A partir de ello, hemos desarrollado herramientas complementarias como el autodiagnóstico de riesgos, que es una herramienta digital a través de las cuales organizaciones públicas de la mano con la sociedad civil, puedan realizar estos procesos de identificación de riesgos, y también es un instrumento de tratamiento que a partir de los riesgos identificados permita construir planes de mitigación.

Ahora esto ha venido acompañado de una muy importante iniciativa del CPC, que se ha impulsado desde el año pasado, que es el reto público en materia de riesgos de corrupción en lo local, que lo que busca es encontrar *Champions* en las entidades federativas, tanto de gobierno como de sociedad civil, que busquen utilizar este autodiagnóstico como excusa para cambiar la narrativa de la gestión de riesgos bajo el enfoque que proponemos, en el modelo de una lógica colaborativa en los procesos de identificación y de gestión de riesgos. Actualmente contamos con instituciones y organizaciones de Zacatecas, Guerrero, Colima, próximamente de Nuevo León, que ya se han sumado a este reto y que comienzan a observar como este tema, que en un principio era del control interno, puede convertirse en un tema de como relacionan Estado y sociedad, al momento que establecen sus propias interacciones. En paralelo con ello, hemos tenido colaboraciones con algunos sectores específicos de gobierno, y ha sido una colaboración muy interesante en el tema de riesgos de corrupción en las instituciones deportivas, federaciones, por ejemplo, que son organizaciones público-privadas que reciben recursos gubernamentales, que reciben patrocinios, que se dedican a organizar selecciones nacionales, competencias, etc., y a través de las cuales hemos podido ir construyendo metodologías y herramientas desde una lógica tradicional de cumplimiento, sí, pero que permita ir también ir introduciendo o modificando la forma en la que se entiende la gestión de riesgos, como un elemento preventivo y no necesariamente como un elemento punitivo.

Hasta aquí las iniciativas que tenemos desde esta visión, por así decirlo, y no es peyorativamente tradicional de la gestión de riesgos del cumplimiento, de la existencia y sus procesos de identificación y ya. Para ir cerrando, me gustaría presentarles dos ejemplos de lo que estamos comenzamos a trabajar en esta visión de gestión de riesgos a partir del uso de la ciencia de datos

y justamente esta visión de riesgos lo que busca ver es no solamente si se cometió una mordida o un tema particular, sino como señalaba la Dra. Sierra, como se comportan las organizaciones, como tomar decisiones y si implican algún riesgo. En este caso estamos ahora partiendo en un piloto de los programas sociales, y lo que se quiere entender es cómo toman decisiones las instituciones que implementan programas sociales, y si esas decisiones que toman se apegan a: 1) algún principio de imparcialidad e integridad que es cumplir con las reglas de operación, y 2) que se aproximen al objetivo de beneficiar a las personas que más lo necesitan. Por ello, estamos comenzando con programas muy sentidos para población en situación de pobreza y vulnerabilidad, que son los programas del agro, en particular programas de precios de garantía para productos como maíz, trigo, leche, etc., que van a pequeños productores. Lo que hemos comenzado a encontrar con respecto al análisis, y hemos desarrollado lo que se denomina el algoritmo de programas sociales, que lo pueden ver en la parte derecha, es cómo se relaciona o cómo se vincula la forma en la que toman decisiones los gobiernos que son las manchas rojas, que ahí es cada beneficiario que recibió un apoyo de programas sociales frente a cómo debería verse si el gobierno actúa bajo un principio de atender a las poblaciones más marginadas, o en el caso de estos programas, productores que enfrentan los peores precios de mercado.

Lo que comenzamos a observar es que existe una desconexión de sentido, en cómo se decide y cómo se tendría que decidir, esto naturalmente no trata de evidenciar actos de corrupción, en lo particular, sino que lo que busca es tratar de generar recomendaciones para las instituciones, para los operadores de los programas para que puedan guiar o avanzar sus decisiones bajo un principio de integridad, garantía de derechos y de consecución de una lógica de valor público. Un segundo ejemplo, y con esto termino, en el

tema de contrataciones públicas, nos gustaría cambiar la narrativa porque existe esta visión muy asentada en la que el gran enemigo de las contrataciones públicas en México son las adjudicaciones directas y que 70% de las instituciones se adjudican. Si esto que pasa en todo el país, y no lo podemos ver en la magnitud que hay, porque simplemente estamos observando al Gobierno Federal o Ejecutivos que normalmente son, dicho con mucho cuidado, quienes suelen contratar mejor. Pero comencemos a observar cómo contratan judiciales, legislativos, ciertos autónomos municipios, por ejemplo, está bien que el tema de las adjudicaciones puede ser un tema relacionado a la planeación y a la corrupción, pero un tema que nos gustaría comenzar a explorar y que con los datos que el propio Sistema Nacional Anticorrupción comenzará a administrar de todas las contrataciones públicas del país, es esto que señalaba la doctora Sierra, de cómo el contexto genera ciertos incentivos. En este caso es comenzar a analizar cómo se construyen las redes de instituciones y de proveedores en mercados particulares de adquisiciones públicas, esto es comenzar a ver si existen lógicas de colusión y monopolio. Naturalmente hay algunos casos que ya ha estudiado la COFESE para el caso de medicamentos, pero en donde justamente todavía no somos capaces de observar –pero pronto seremos capaces de hacerlo– como una empresa que vende por ejemplo cubrebocas, es aquella que controla el mercado no sólo en el Ejecutivo, sino también en el gobierno tal y en el gobierno municipal tal, y cómo eso no solamente revela algún aspecto relacionado con la empresa y también con las propias redes que existen dentro de las instituciones públicas. Identificar riesgos ya no sólo como transacciones individuales sino como un riesgo sistémico, cuáles son los problemas que existen en los mercados de contrataciones públicas que permitan cambiar la lógica.

Estos dos ejemplos y otros que estamos comenzando a trabajar en temas de evolución patrimonial a partir de procesos de identificación de fraudes, muestran en forma muy rápida cuál es la lógica que haría impulsar desde la CEST en materia de riesgos, no perder de vista la lógica de cumplimiento, sí la lógica de los procesos que resulta clave pero avanzar poco a poco a esta lógica de gobernanza en donde uno se involucra, en aquellas personas que viven el día a día, la corrupción en la identificación de riesgos. Que pongamos en el centro: i) afectaciones que tiene la corrupción o los riesgos de corrupción al momento de realizar nuestros análisis y ii) tratar de entender las reglas de los programas, de las compras, de los análisis patrimoniales como elementos que establecen incentivos, que pueden ser parametrizables y eventualmente analizables con los grandes volúmenes de datos que ya contamos en la actualidad. Dejaría hasta aquí mi intervención creo que me pasé un poquitito más del tiempo. Agradezco nuevamente la invitación y quedo atento a sus comentarios. Muchísimas gracias.

Lic. Mario Alberto Omaña Mendoza, Moderador: Muchas gracias doctor, definitivamente nos da mucha luz sobre las estrategias que desde el Sistema Nacional Anticorrupción, de manera específica desde la Secretaría Ejecutiva y desde el comité, están realizando en beneficio, como bien lo dice, no solamente para que se abran espacios y se erradique la corrupción con estas estrategias que visualizan a través de los datos, que ya están analizando una problemática nacional. Muchísimas gracias. Le doy la palabra al siguiente ponente, el Dr. Manuel Ballester, Vicepresidente Internacional de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo.

Dr. Manuel Ballester: Muchas gracias. Agradezco la invitación a participar en este magno evento. Yo vengo a darles un poco de incomodidad, precisamente a sacarles de la zona de confort, a hablarles de todo lo que se ha tratado con los anteriores panelistas, el siguiente paso en la gestión de los riesgos emergentes y cómo podemos fortalecer la resiliencia, este tema ha sido de preocupación en los comités ISO, donde estoy trabajando desde hace muchos años. Básicamente les comento aquí algunos de los estudios que hemos hecho recientemente, tienen vida propia, hablamos de cuáles son los mayores riesgos que hemos analizado a nivel global, de forma internacional.

Los mayores riesgos son: cambio climático; sostenibilidad; diversidad y gestión del talento, no estamos gestionando adecuadamente el talento que tenemos en organizaciones; las incertidumbres macro y geopolíticas, estamos sufriendo muchos de estos temas actualmente; la ciberseguridad y protección de los datos, y si bien hemos hablado hasta ahora de los grandes volúmenes de datos, ya existen estándares para gestionar la gobernanza de los datos donde se encuentra la calidad, la gestión y la gobernanza de los datos.

Por último, un tema a destacar es la ciberseguridad y protección de los datos, es decir, si no tenemos estos datos con calidad de qué nos va a servir el que sea una buena herramienta de riesgos, porque si ponemos suciedad en la entrada lo mismo pasará en la salida. Por lo consiguiente hicimos un estudio de prospectiva, que es lo que va a pasar en el futuro y hemos visto que a unos 3 años seguirá teniendo la misma perspectiva, por lo mismo, no estamos avanzando nada, pues en los temas de ciberseguridad y protección de datos, estamos haciendo muy poco. Justamente ayer estaba en un congreso igual de compliance, en el que se encontraban unos 200 directores de cumplimiento de organizaciones

medianas y grandes, en la que les hice una pregunta ¿quiénes de ustedes ha asistido a un curso de privacidad y tiene un certificado que demuestre que conocen el tema que están protegiendo y conocen sus derechos y los pueden ejercer? No levantó la mano ni uno, entonces, de que me sirve tener un oficial de cumplimiento que no sabe hacer su trabajo y con ello nos damos cuenta de que hoy día nos encontramos con un nuevo reto.

Estos riesgos que previamente se han ignorado por desconocimiento, como decía muy bien nuestra primera ponente, por ignorancia es lo que va sucediendo que están llamando sobre todo la atención a múltiples individuos y organizaciones, que incluso, ni siquiera está conceptualizado, pues estamos en base a datos, que vamos a hacer un análisis de perfil para poder detectar factores de riesgos para poder considerarlos y así tener un análisis de riesgos apropiados, pero eso no es suficiente.

Cuál es el universo del conocimiento y sobre todo en el ámbito del cumplimiento, es que yo me centro en la legislación, la normativa, entonces la legislación normativa sabemos que es insuficiente, debido a que no contempla todas las leyes, son de mínimos e incluso están atrasadas respecto a la realidad y con ello sé que algunas cosas que debería hacer, y más o menos las intuyo, porque es evidente que no todo lo sé. Por ejemplo, temas como la reputación y que sí la tenemos un poco en cuenta, pero nos vamos a centrar en la última de ellas precisamente, estoy en la incertidumbre máxima, veamos cuáles son estos modelos, porque tenemos el modelo tradicional, estos modelos clásicos de gestión de riesgos, ya que yo trabajo sobre lo que es conocido o sobre lo que está establecido, sin embargo, en estos modelos nuevos todo esto es vago.

Tengo procedimientos estándares y realmente el enfoque ¿qué es?, precisamente la resiliencia, hacer que las organizaciones sobrevivan, hacer que la cultura permee, pero de verdad; la eficacia de los controles, cómo es la

efectividad del control cuando los implementamos, qué señales, qué indicadores estamos analizando. Estoy trabajando, además, en muchos comités internacionales y es curioso, porque la semana pasada tuvimos uno en el cual nos tiramos a reír a lo bruto ¿por qué?, pues debido a que analizábamos un aspecto que afecta mucho al ser humano y hoy uno de los aspectos es la salud, y dentro de este se encuentran dos aspectos, uno de ellos son las enfermedades cardíacas y la diabetes, que están muy relacionadas, pero en la diabetes analizamos todos esos grandes volúmenes de datos de montones de estudios y al final pusimos un sistema de Machine Learning, de ponte ahí a trabajar y dinos unas cosas y fue curioso, porque dijo de todos los parámetros que analizó, y evidentemente la culpa de la diabetes está en los zapatos de color marrón, bueno pues cuidado con la Inteligencia artificial porque a veces no sirve para grandes cosas.

Tenemos otros grandes paradigmas, estamos en el de la física clásica, los fenómenos de causa y efecto, pero esto ya no funciona así, hoy vivimos en otro mundo, en el cual las cosas que no vemos, pero están, tenemos de la física cuántica. Aquí les cuento un poco de la ISO 31050 que, por cierto, es una norma que se ha publicado hace un mes, lo que trata de hacer es comprender las características que tenemos como seres humanos y vamos a ver un poco de los paradigmas que tenemos, vamos a proponer la mejora continua, es decir, como algo que esté establecido. No vamos a responder a la solución, no es lo importante, lo que importa es conocernos, identificarnos, saber en qué punto estamos y evolucionar. Vincular los atributos clave que de verdad son importantes, no los zapatos de color marrón, proponer enfoques coherentes, sensatos, prudentes; reconocer indicadores de cómo estamos comportándonos y sobre todo explorar el horizonte y promover la mejora de la resiliencia.

El enfoque tradicional de los riesgos, ¿qué es?, todo el mundo conoce esta definición que es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, o sea, si yo marco unos objetivos y la incertidumbre que voy a tener no solamente se basa en lo que hago, sino, lo que dejo de hacer; de hecho, en muchos casos todavía estamos aquí, todavía estamos hablando del concepto de materialidad, pero ya hoy día estamos hablando el concepto de doble materialidad, ¿cuál es el efecto de aquellas cosas que yo estoy dejando de hacer que te impactan? Las decisiones que estoy tomando qué no están haciendo. Luego tenemos varios tipos de incertidumbre, como la aleatoria, epistémica, lingüística y, sobre todo, en la toma de decisiones que se refiere a la falta de certeza de cómo tomamos las decisiones; si estoy tomando decisiones que pueden surgir e impactar en los resultados financieros futuros de las organizaciones o en el efecto de la salud de las personas.

Cuál es la naturaleza de estos riesgos emergentes, son riesgos de alta incertidumbre que se están desarrollando como consecuencias permanentes, y además potencialmente graves. La confiabilidad de la información, aquí tenemos un tema importante, yo desde hace muchos años trabajé para un buró de crédito y me acuerdo que uno de los temas primeros que les puse es calidad de la información, si no tienes calidad de la información no vas a dar y es ahí donde nos enfocamos en el hacimiento, vamos a tener calidad y debe haber confiabilidad en la calidad de la información, en el tratamiento y en los algoritmos, algunos todavía están muy recientes y sobre todo la plausibilidad y la probabilidad de las consecuencias de las decisiones, evidentemente no han sido previamente reconocidos o experimentados, riesgos que evolucionan significativamente, conocimientos existentes que están ahí, pero que no se aplican; programas de nivel nacional, regional o mundial que no funcionan; con decir que tenemos una combinación novedosa de todos estos factores de riesgos.

La gestión eficaz y eficiente del riesgo, requiere la adquisición permanente, continua, desde una actitud de humildad de todas las cuestiones que nos están sucediendo, los datos, información y conocimientos deben registrarse y evaluarse adecuadamente. Éste es el principio que teníamos de los riesgos, pero no solamente están para proteger, sino que están para crear valor; ésta también es una de las grandes diferencias de los modelos clásicos o los modelos actuales, tenemos ahora una cosa muy interesante que es este modelo, yo supongo todos han oído hablar del modelo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity), por su sigla en inglés, y hemos pasado del modelo VUCA al modelo BANI (Brittle, Anxious, Non-linear e Incomprehensible), que es el modelo actual, creo que algunos ya lo conocen.

Antes teníamos volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, y hoy ¿qué tenemos?, desde que sucedió la pandemia nos hemos dado cuenta que cada vez somos más frágiles, por lo tanto, también tenemos ansiedad y hay un estudio de la OMS, después de la pandemia: más del 50% de la población mundial tiene ansiedad, toma ansiolíticos, ha tenido depresiones o está en situaciones de grave crisis.

Tenemos otro concepto que es la no linealidad, ya no funcionamos por modelos de causas y efectos, más bien ahora se da el decir yo pongo este control y va a funcionar; tenemos algo mucho más complejo que es la incomprendibilidad, no sabemos interpretar las informaciones y todo esto nos está llevando a un entorno que es el que vivimos actualmente. Tenemos que monitorear este proceso de riesgos emergentes para identificar todas estas situaciones, por ejemplo, la misma pandemia o este huracán que hemos sufrido hace poco, y cada vez estamos teniendo más cosas a nivel global, individual y no las vemos venir, precisamente a lo que venimos es a analizar y estar alertas para estar preparados para todo lo que se

viene. Tenemos que desarrollar habilidades, estar estudiando permanentemente y tenemos que tener pensamiento crítico, tengamos sentido común de toda la vida, evaluar los entornos inciertos, establecer síntesis de información y luego establecer un sistema de inteligencia de los procedimientos de riesgos, porque necesitamos comprender la volatilidad dinámica de la realidad; y a lo largo del tiempo, no solamente vale que yo haga un impacto por probabilidad, sino tengo que estar evaluando de forma permanente, viendo el comportamiento que va a tener a lo largo del tiempo, porque las probabilidades siempre cambian.

Aquí describo como es que está definido dentro de esta norma y tenemos que escanear los horizontes, hacer una extracción, analizar el futuro, hacer un análisis más refinado, depurado y luego hacer un refinamiento de criterios. Estamos aprendiendo y evolucionando, una vez que ya lo tenemos, ya hemos entendido el contexto, nuestra debilidad, etc., entonces es cuando puedo evaluar los riesgos y una vez que ya puedo evaluarlos, los puedo tratar, porque consultas, comunicas, evalúas y vuelves a reevaluar, y ya no solamente es mi opinión, sino es el consenso de todos y luego establecemos el monitoreo continuo, si no tenemos esta monitoreo y una revisión, no vamos a establecer la vieja frase que me decía mi papá cuando era pequeño, “el camino al infierno está ladrillado de buenas intenciones”. Tú puedes tener todas las buenas intenciones que quieras, pero vas a terminar en el infierno ¿y de qué te sirve?, de nada, pero después debes incluirlo en los modelos tradicionales de gestión de riesgos, etc.

En el horizonte temporal, los riesgos no solamente son estáticos como se hace ahora, sino que debemos tener herramientas dinámicas para analizar los comportamientos, por ejemplo, si yo predigo que voy a tener un terremoto cada 15 años, la probabilidad de ocurrencia en el tiempo va cambiando y el impacto también va a ir cambiando en función de la efectividad

de los controles que tengo. Por lo tanto, mis gráficos tienen que ir cambiando y ajustándose automáticamente y se analizan los escenarios de alta incertidumbre que estamos teniendo y vemos que los que más afectan son los de aspecto ambiental, que son aquellos que tienen que ver con la tecnología y no les estamos prestando ninguna atención.

No queda más que establecer que conozcan que ya existe este estándar y el tema de los riesgos emergentes tiene sus temas de indicadores, donde lo importante al final es mejor actuar de forma incompleta que no actuar, la pasividad no es la mejor elección, sin nada más por el momento, muchísimas gracias por su atención.

Lic. Mario Alberto Omaña Mendoza, Moderador: Muchas gracias. Pasamos a la serie de preguntas por favor muchas gracias.

Público: Yo soy experto en la parte de implantación de sistemas de gestión de ISO específicamente, esto asusta a las organizaciones, porque evidentemente cuando se aplica aunque sea muy someramente, implica evidenciar todos los problemas y no les gusta, ahí es donde topamos con pared, porque finalmente la mala gestión se repite y es un ciclo que el sistema por se lo evidencia e implementa correcciones, pero ahí el factor humano imposibilita el avance, ¿tú cómo evalúas esta parte?, porque el riesgo es inminente y todos los procesos van a tratar de minimizarlo por alguna forma, el riesgo y contingencias entonces me pareció importantísimo, ojalá pueda tener acceso a tu presentación. Gracias

Dr. Manuel Ballester: Tienes que actuar sobre el factor humano, y preguntarás, ¿cómo se actúa sobre este factor?, lo importante a veces no es aprender, sino desaprender los vicios y las características que tienen

las organizaciones, pero tienes que hacerlo con respeto, con amor y cariño, ¿cómo se hace eso? Precisamente hay otras herramientas en las cuales evalúas la madurez, pues a un niño de 7 años no le puedes explicar lo que a uno de 10, y tampoco a uno de primero de Universidad a uno de doctorado, tienes que hablar el lenguaje. Recuerdo que hace muchos años, te voy a contar una anécdota, yo era director de tecnologías de una multinacional muy importante y como técnico, hablaba técnico y no me entendía nadie, entonces recuerdo que he salido en un consejo de administración, en el cual yo proponía algo bueno para la organización, pero como no me entendían no me hicieron ni caso. Recuerdo que cuando salí de la reunión el director de recursos humanos me dijo, tú quieres cambiar, dije sí quiero cambiar; primera cuestión actitud, es decir, si tú tienes la actitud de querer evolucionar, es el primer elemento, el segundo elemento es “explícaselo a tu madre”, y me pregunté, ¿cómo? Me respondió, tu madre ni tiene tiempo ni tiene ni idea de lo que le estás explicando, y además es que se le están quemando las lentejas, tiene la lavadora puesta y como no se lo expliques en 2 minutos a alguien que no tenga la más remota idea, no vas a conseguir nada. A partir de ahí cambié, llegué a ser director general y un montón de cosas más, pero la clave está precisamente en hacerlo con amor, lo tienes que explicar evaluando el nivel de madurez que tiene y para qué le puede servir. Esa es la clave que en todas las organizaciones, lo primero que hacemos es la gestión del cambio, el que tú puedas poner una política, un procedimiento, una práctica, un control, ¿eso va a funcionar?, No, por ejemplo, tú aquí en México tomas un automovilista y esta persona que conduce automóviles llévatelo ahora a un país que las leyes y las normas funcionen, ¿qué va a ocurrir? Que al principio va a tener miedo, es la primera reacción: yo tengo miedo, me van a poner una multa, hasta que tú evolucionas y llega un momento en el cual lo ves como algo normal y ves que el cumplimiento es una función

natural del ser humano, tú no lo haces por miedo. Al principio la doctora hablaba sobre los comportamientos, resultados de las acciones, cuestionaba, ¿por qué haces la acción?, ¿por qué haces una buena acción?, si lo hago por miedo no voy a conseguir nada. Entonces cuando tú lo haces por convicción, ¿qué es lo que va a ocurrir?, que las cosas funcionen, además sin pensar, porque muchas veces la gente se olvida del concepto. ¿Qué es cultura? Hacer lo que haces cuando nadie te ve, cuando tú eres tú, sabiendo que no te van a condenar, no te van a juzgar, eso es cultura. Entonces lo que hay que trabajar es sobre la cultura, cuando lo haces de manera honesta, sin escandalizarte, se trasciende.

Ese concepto ya es viejo, debido a que en el mundo de la ciberseguridad ya no concebimos diciendo, oye vamos a protegernos de los delincuentes, eso es una tontería. Porque al final toda acción tiene una reacción, los delincuentes se van a hacer más listos y se convertirá en un círculo vicioso, se debe empezar con el primer concepto que era la seguridad por diseño, cuando hacías un diseño, no hacías las especificaciones, a modo de ejemplo, cuando vas a comprar un automóvil, ya viene con los frenos ABS, cinturones de seguridad, las bolsas; de verdad eso es la seguridad debida. Pues ese modelo, cuando creas las organizaciones, funciona la cultura del cumplimiento, cuando ya está integrada ya no te tienes que preocupar, funciona sola, porque es una cuestión cultural, no me gustaría acaparar más, perdón.

Lic. Mario Alberto Omaña Mendoza, Moderador: Muchísimas gracias Doctor. ¿Alguien más gusta hacer una pregunta?

Público: Muy amables, gracias a los exponentes por su exposición y una pregunta para el doctor Zabaleta,

en esta página del autodiagnóstico de determinación de riesgos, ¿ustedes tienen el récord de cuántos entes públicos han accedido a él? y ¿cuál ha sido alguna buena práctica que nos pudieran compartir para superar alguno de estos riesgos?

Dr. Dionisio Zabaleta Solís: Muchas gracias por la pregunta, no como tal el sitio no busca almacenar información sobre los usuarios, hay un tema muy importante con los riesgos en el sector público, y es que les da miedo a las instituciones hacer evidentes sus riesgos. Las instituciones públicas además de este cumplimiento normativo son animales políticos en sí mismas y el hecho de que se haga evidente que tienen riesgos, de inmediato se relacione la persona servidora pública como ser corrupto. Es decir, esta conexión o diferenciación entre riesgo y acto de corrupción no está lo suficientemente clara, y de hecho cuando nos acercamos con ellos y les hablamos de riesgos de corrupción, de inmediato piensan que nuestra intención es evidenciarlos y señalarlos. Este proceso de ir sensibilizando de que la lógica de los riesgos es preventiva, constructiva, etc., no solamente busca encontrar al corrupto, sino encontrar fallos que pueden ser tan básicos que con su mejora pueden romper o eliminar cuellos de botella. Entonces para evitar este tipo de situaciones por diseño, la página lo que busca es simplemente abrir una conversación, entrar, hacer un registro estadístico muy básico, que en su momento el PNUD no solicitó para saber cuántas personas acceden a él. Pero es un sitio abierto para cualquier persona y como tal el reto público, que es la iniciativa del CPC, toma como excusa usar este autodiagnóstico para iniciar la conversación, no es ni siquiera un punto de llegada, sino que simple y sencillamente es un espacio para iniciar una reflexión con respecto a los riesgos que implique este diálogo entre la institución

pública y las organizaciones de la sociedad civil y los beneficiarios. Considero que en este sentido es mucho más fácil comenzar a entrar a esta discusión de riesgos con las instituciones gubernamentales, porque el miedo al señalamiento que hace pensar en los riesgos se pueda convertir en algo que lo hago por cumplir, defino yo mis propios riesgos, mis propias métricas y siempre digo que todo está a todo dar y los guardo en la gaveta.

Público: Cuáles son las bases de datos que alimentan las estadísticas de los programas sociales, cruzan con CONEVAL, con el INEGI, y quisiera saber si cruzan con datos de las elecciones, sobre todo para ver si existen tendencias electoreras al momento de dirigir los programas sociales y si existen consecuencias al respecto.

Dr. Dionisio Zabaleta Solís: Sí, con mucho gusto. Creo que lo que señalaba el doctor en términos de la calidad de la información en este tema es vital, y el caso del algoritmo de programas sociales ha resultado muy revelador con respecto a la disponibilidad de cierta información, existe un padrón único de beneficiarios de programas sociales del gobierno federal, es un padrón incompleto, no tenemos información lo suficientemente buena para poder trabajar esta clase de mapas que les estamos presentando. Para este caso en específico utilizamos los padrones de beneficiarios que publicó la propia dependencia para 2019, 2020 y 2021; estamos esperando los padrones 2022. Esto se está cruzando con datos generados por la propia Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), a través del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), que es el sistema de información agropecuaria con datos del censo nacional vivienda con los índices de marginación.

De hecho, la próxima semana se publican ya por el INEGI los resultados del censo agropecuario, que es un censo que se realiza cada década, que nos va a brindar información importante justamente para la construcción de estos escenarios algorítmicos, uno por el lado de marginación, otro por el lado de precios de mercado. Justamente estamos en el proceso de análisis de los datos electorales que pueden resultar útiles para comprender un poco estas tesis tradicionales con respecto a la lógica clientelar de los programas sociales, ya sea de premio o de castigo, y también encontrar otras variables políticas como el nivel de asociatividad de los pequeños productores. Existen ciertas zonas del país donde existen grupos de pequeños productores con mucho poder y mucha potencia política, Sinaloa por ejemplo, ciertas franjas del norte del país y del bajío, que pudieran estar explicando también las lógicas o los procesos de toma de decisiones. Sobre esa información hemos batallado un poco para conseguir, pero sí está dentro de los planes incorporar estas variables político-electorales, y seguramente cuando este visualizador y estos escenarios se hagan públicos, esperamos que los podamos hacer públicos al inicio de próximo año, ya se puedan considerar estos escenarios también.

Lic. Mario Alberto Omaña Mendoza, Moderador: A nombre del Instituto Nacional de Administración Pública, del Dr. Rafael Martínez Puón, del presidente de este instituto, muchísimas gracias a las y los ponentes. Haremos entrega de reconocimientos, si me permiten iniciaré por el Dr. Dionisio Zavaleta Solís, el Dr. Manuel Ballester Fernández y la Dra. Susana Sierra a la distancia. Muchas gracias a todas y todos.

Presentador: Muchas gracias a nuestros participantes de este panel, a toda la gente que nos está acompañando como asistentes, les comentamos que por cortesía del Instituto Nacional de Administración Pública se les otorgará un *box lunch* aquí en este mismo espacio para que puedan utilizarlo en su hora de la comida. Nos vemos a las 14:30, en el panel número 3 con el título *Configuración de los canales de denuncias en los sistemas de cumplimiento, ¿por qué son necesarios?* Los esperamos en un en una hora.

Muchas gracias a todos.



Dr. Dionisio Zabaleta Solís, Director de Metodología y Acompañamiento de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción; Lic. Mario Alberto Omaña Mendoza, Presidente del Colectivo Internacional para la Difusión y Promoción de los Derechos Humanos; Dr. Manuel Ballester, Vicepresidente Internacional de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo;



Dra. Susana Sierra, CEO BH, Compliance. Participó desde Estados Unidos via zoom.



Desarrollo del Panel 2 “La gestión de riesgos como componente clave en un sistema de compliance ¿Para qué es útil?”



Dr. Dionisio Zabaleta Solís, Director de Metodología y Acompañamiento de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción.



Dr. Manuel Ballester, Vicepresidente Internacional de Consejeros en Integridad y Cumplimiento Normativo.



Dr. Dionisio Zabaleta Solís, Lic. Mario Alberto Omaña Mendoza, Dr. Manuel Ballester

5. PANEL 3. CONFIGURACIÓN DE LOS CANALES DE DENUNCIAS EN LOS SISTEMAS DE CUMPLIMIENTO ¿POR QUÉ SON NECESARIOS?

Mtro. José Marco Romero Silva, Vicepresidente del Colegio de Especialistas en Responsabilidades de los Servidores Públicos y del Estado, A.C.

Dra. Verónica Silva Castro, Directora Ejecutiva de Organización Mundial de Parlamentarios Contra la Corrupción, GOPAC.

Dr. Santiago Nieto Castillo, Encargado de Despacho de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Hidalgo.

Moderadora: **Mtra. Jessica Eliane Padilla Ramírez**, Subdirectora de Ética e Integridad Institucional de la Auditoría Superior de la Federación.

Presentador: En ese panel nos van a acompañar el Mtro. José Marco Romero Silva, Vicepresidente del Colegio de Especialistas en Responsabilidades de los Servidores Públicos y del Estado, A.C.; la Dra. Verónica Silva Castro, Directora Ejecutiva de Organización Mundial de Parlamentarios Contra la Corrupción, GOPAC, en representación del Dr. Carlos Alberto Pérez Cuevas, Vicepresidente Mundial del GOPAC, y va a incorporarse en unos momentos el Dr. Santiago Nieto Castillo, Encargado de Despacho de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Hidalgo, por lo que vamos a ir empezando para no demorar y retrasar nuestro programa.

En esta ocasión, la labor de moderación del panel va a correr a cargo de la Mtra. Jessica Eliane Padilla Ramírez, de quien les voy a compartir unos breves datos. Ella es maestra en Administración Pública por el

Instituto Nacional de Administración Pública, por esta casa. Ha sido Vicecoordinadora del Comité Técnico y de Estudios en Administración Pública y Compliance Organizacional de la World Compliance Association. Es tutora en la Licenciatura y Maestría en Administración Pública en Línea aquí en el INAP; se ha desempeñado en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda de la Ciudad de México, en el Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y en la Secretaría de la Función Pública. Actualmente, es Subdirectora de Ética e Integridad Institucional en la Auditoría Superior de la Federación y, por lo tanto, le cedo el uso de la voz a la Mtra. Jessica Padilla, adelante.

Mtra. Jessica Eliane Padilla Ramírez, Moderadora: Hola, buenas tardes a todas y todos, muchas gracias por estar aquí, bienvenidos a los que están aquí presentes y a los que nos acompañan por la transmisión. Vamos a iniciar este tercer panel en el que tenemos ponentes de lujo. Probablemente no necesitaríamos la presentación, pero me voy a permitir leer sus semblanzas brevemente. El Dr. Santiago Nieto Castillo, que en unos momentos nos acompañará, es Doctor en Derecho por la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), es profesor de las divisiones de estudios de posgrado de la Universidad Panamericana y de la Universidad Nacional Autónoma de México, también es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONAHACYT. Ha sido Magistrado Electoral Regional fungiendo durante tres años como Presidente de la Sala Regional Toluca del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, también Fiscal Especializado para la Atención de Delitos Electorales y Titular de la Unidad de Inteligencia Financiera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Actualmente es Encargado de Despacho de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Hidalgo. También nos acompaña el Mtro. José Marco Romero

Silva, quien es abogado consultor y litigante especializado en Responsabilidades de los Servidores Públicos y en Procedimientos de Contratación con el Sector Público. Su desempeño profesional ha transcurrido tanto en la iniciativa privada como en diversos organismos gubernamentales y colaborando, asimismo, con instituciones financieras y cámaras de comerciantes e industriales. Actualmente, es Vicepresidente del Colegio de Especialistas en Responsabilidades de los Servidores Públicos y del Estado A.C., bienvenido Marco.

Y también nos acompaña la Dra. Verónica Silva Castro quien es Doctora en Sociología, cuenta igualmente con un Doctorado en Educación. Ha sido Directora en la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, tiene más de veinte años de experiencia en el sector público y actualmente es Directora Ejecutiva de Organización Mundial de Parlamentarios Contra la Corrupción, GOPAC por sus siglas en inglés. Muchas gracias por acompañarnos.

Daríamos inicio al panel hablando acerca de la configuración de los canales de denuncias en los sistemas de cumplimiento. Entonces, te preguntaría, Marco ¿por qué estos canales de denuncias son necesarios?

Mtro. José Marco Romero Silva: Buenas tardes a todos, es un gusto estar aquí en el INAP. Agradezco a sus autoridades por la invitación y agradezco a ustedes su presencia y la oportunidad de dirigirme con un tema que siempre es de actualidad, el de las denuncias, los denunciantes y los denunciados, especialmente en cuestiones de cumplimiento normativo y desde luego, en cuestiones relacionadas con actos o hechos de corrupción.

¿Por qué son importantes los canales de denuncia? Porque uno denuncia lo que es importante, denuncia lo que le afecta a uno y lo que le afecta al entorno que le

interesa. Desde luego, que si uno está, en dondequiera que sea, en el sector privado, público o social, y que tiene relación con él, entonces inmediatamente, cuando hay una afectación al entorno o a la integridad personal, a la dignidad humana, pues a uno le nace la necesidad de denunciar. Estos canales de denuncia dan una noticia de un hecho irregular, ilegal y que afecta al entorno en el que uno se desarrolla y es importante porque ese posible delito debe ser investigado y requiere una reparación, ya sea a la integridad o al entorno social, porque uno lo considera un hecho que violentó una norma que puede ser de carácter social, ético o jurídico porque hay diferentes niveles de denuncia. Entonces este canal de denuncia es importante para que esa afectación no implique un trastorno al orden y al entorno en el que uno se desarrolla y para que no vulnere los valores que se deben preservar, en principio, esa sería la respuesta inmediata a esta pregunta.

Entonces, denunciar significa dar aviso o noticia de algo, participar o declarar oficialmente un estado ilegal, irregular o inconveniente, delatar, dar a la autoridad judicial o administrativa la noticia de una actuación ilícita. Esta es una definición que trae la RAE, ni siquiera es de carácter jurídico, pero si la trasladamos a este orden es exactamente lo mismo, la denuncia es declarar, poner en conocimiento de las autoridades ya sea ministeriales, jurisdiccionales o administrativas, la existencia de un hecho que reviste caracteres del delito o de una falta. Insisto, se da la denuncia porque uno persigue que la conozca la autoridad encargada de sancionarla, de reprimirla, de contenerla y de impedir que continúe suscitándose ese hecho ¿Quiénes tienen la obligación de denunciar? El mismo Código Nacional de Procedimientos Penales señala que tiene el deber de denunciar aquel que conoce un hecho ilícito con la probabilidad de que este dé lugar a un tipo delictivo. Tratándose del servicio público, los servidores públicos tienen el deber y obligación de denunciar todas aquellas

conductas que configuren una infracción administrativa o un hecho delictuoso, sino denuncian entonces ellos mismos se hacen partícipes de la comisión de una infracción, como bien sabemos los que hemos pasado por el servicio público. En el artículo 49 en la Ley General de Responsabilidades Administrativas, se menciona que una de las obligaciones que tiene que cumplir el servidor público es precisamente la obligación de denunciar cualquier ilícito del que tenga conocimiento con motivo de sus funciones.

Si nos vamos al compliance, al cumplimiento normativo, pues hay varias normas ISO que tienen relación con los canales de denuncia, particularmente la ISO-37002 que rige los canales de denuncia, pero también tenemos la ISO-37001 sobre sistemas de gestión antisoborno, o el de compliance que pertenece a la ISO-37301. Otra norma que relacionada con cómo se desarrollan las investigaciones, pero al menos tenemos cuatro normas de carácter internacional estándares ISO que serían aplicables y que tienen esta serie de requisitos para implementar un canal de denuncias, cómo gestionarlo y cómo obtener resultados de ello, porque es precisamente relacionado con la preservación de valores y normativa al interior de una organización, e inclusive, al exterior de la misma. Si los que hemos transitado por el servicio público vemos, por ejemplo, la ISO-37001 relacionada con sistema de gestión antisoborno, pues nos damos cuenta que es la que más o menos tiene alguna penetración en el sector público porque es certificable, y se pueden certificar varios o un solo proceso en el que se desarrolle una entidad pública, la cual podrá propagar que obtuvo el certificado de la norma, aunque tener este certificado no implica que se cumple, pero si da un indicio de que la substanciación de sus procesos se rige bajo normas éticas y de cumplimiento de la legislación que la regula.

Los sistemas de denuncia, en general, no solamente al interior del sector público sino también del sector privado, por ejemplo, con la norma ISO-37001 ¿qué pretenderían? Establecer una cultura ética, un marco antisoborno como sistema de gestión, prevenir e identificar y tomar medidas ante el soborno y la corrupción, evitar daños significativos por los hechos ilícitos que ocurran, mostrar el esfuerzo de la organización en mitigar esta serie de riesgos y desde luego, mejorar la reputación de la propia organización que puede ser de carácter público o privado.

Si recordamos, el ejercicio del servicio público se rige a través de la aplicación de principios, directrices y obligaciones, que son principios constitucionales y que sabemos que rigen al servicio público como el de honradez, legalidad, lealtad, parcialidad y eficiencia. Pero el principio de honradez es primordial porque tan sólo cumpliendo los requisitos de legalidad y honradez ya no deberíamos tener principios de absolutamente nada. Sin embargo, los principios se han ido desdoblado en toda la legislación mexicana y así tenemos en la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción alrededor de 1 a 12 principios; en la Ley General de Responsabilidades Administrativas igual, como 12 principios, también tenemos principios para el desarrollo de las investigaciones, en la fiscalización, en transparencia y estamos llenos de principios. Por eso, los mexicanos somos campeones mundiales en emitir legislaciones que se premian a lo largo y ancho del mundo y así tenemos primer lugar en transparencia y el Sistema Nacional Anticorrupción es objeto de estudio extrafronteras, así como cuando FONATUR se creó en 1974 que era objeto de estudio en toda Latinoamérica. Entonces, somos campeones mundiales en normatividad y de llenar formatos, porque así como hacemos normas también somos campeones en simular el cumplimiento de las normas. Por ello, el compliance no pretende simular el cumplimiento de normas, sino

que las organizaciones efectivamente se rijan, como decía el Mtro. Andrés en el primer panel, lo que pretende es implantar una cultura de cumplimiento y que va más allá, va al cumplimiento de la normatividad jurídica que es valiosa porque hay norma ética que la sitúa por arriba del cumplimiento jurídico, y porque ese sentimiento de esa serie de valores de verdad representen el clímax de realización de la organización y va a cumplir su objetivo social, pero lo hará en un contorno normativo, pero también ético.

Los sistemas de compliance tienen entre sus rangos de cumplimiento: el de capacitación, formación, y tienen el de toma de conciencia que es fundamental, porque llegar a ésta es llegar a la parte primordial del sistema de cumplimiento; porque implica que los miembros de la organización tuvieron la oportunidad de discernir y tuvieron la capacidad de identificar, asimilar y formarse para, posteriormente, entender para qué es el sistema de compliance, que es para acceder a una nueva forma de vivir la organización y cumplir con sus objetivos. No se trata de ganar dinero sólo por ganarlo en la empresa, claro que las empresas son para ganar dinero, pero en un entorno ético y de responsabilidad social ¿para qué sería importante asumir el sistema de compliance? Pues desde mi punto de vista, para llegar a esa toma de conciencia.

El canal de denuncia tiene por objeto, en parte, conocer esas irregularidades, pero su finalidad es ver cómo se afectó el sistema normativo dentro del cual se rige la propia organización, porque aquí estamos hablando de organizaciones privadas, públicas y sociales. Entonces, entender qué fue lo que violentó el orden dentro del cual se debe desarrollar la empresa, no nada más que le afecte a la empresa sino que afecte a los miembros de la empresa o a las terceras partes relacionadas con la empresa, por lo cual, la primer característica que debe cumplir el canal de denuncias es que sea accesible a los

miembros de la organización y los terceros, incluso, a quien no forma parte de la organización porque puede que le esté afectando al entorno que vive cerca de la empresa, como un problema de carácter ecológico y entonces tengan necesidad de esta situación, tiene que tener una comunicación rápida, amable, segura y sobre todo confiable. Los canales de denuncia no funcionan porque no confiamos en ellos, tienen que garantizar una retroalimentación oportuna hacia el denunciante. Si el denunciante va y quiere denunciar y ni siquiera lo fuman o en el Ministerio Público actual va a batallar 3 días, luego 6 meses y luego un año, entonces ya se dio cuenta que nadie le hizo caso, desde luego que no va a funcionar. Así que tiene que asegurar una investigación profesional e imparcial con protección a los derechos humanos y que en la imagen que conforma la sociedad acerca de ese canal de denuncia tiene que resolver con justicia el asunto que se le pone a su conocimiento y capaz de lograr sancionar la conducta denunciada. Si no es capaz de sancionar la conducta denunciada menos confiable va a ser y por eso tenemos los rangos de impunidad en los que desafortunadamente estamos.

Mtra. Jessica Eliane Padilla Ramírez, Moderadora: Muchas gracias, Mtro. José Romero y también por esta vinculación de cómo los principios éticos se relacionan con el deber de la denuncia, además de esta importancia de la confianza en los sistemas de denuncia. Muchas gracias por su participación y daríamos paso a la participación de la Dra. Verónica, por favor, si nos platica sobre esta configuración en los canales de denuncia en los sistemas de cumplimiento.

Dra. Verónica Silva Castro: Claro que sí. Ante todo una disculpa por parte del Dr. Carlos Alberto Pérez Cuevas, Vicepresidente Mundial del GOPAC, quien se encuentra ahora en Nueva York, en la ONU, porque tuvo que atender un tema internacional, pero en su

representación y como Directora Ejecutiva de GOPAC, es un gusto compartir con ustedes estas reflexiones. Antes de comenzar, voy a leer el escrito que nos comparte el Dr. Pérez Cuevas, solamente me quería puntualizar en uno de los aspectos que justamente mi antecesor, el Mtro. Romero Silva, además es mi tocayo de apellido, pero él comentaba la experiencia en el sector público que tiene que ver con este marco legal, las leyes existen, pero ¿por qué no se cumplen? ¿por qué estamos en un tema de indiferencia y apatía? ¿por qué si hay canales nos quedamos en “mejor no te metas en problemas”? Una actitud apática.

Por más de 20 años, he sido profesora de servidores públicos y de personas que ya están en cargos políticos sobre ética pública y tiene que ver, no me dejarán mentir, con el tema del convencimiento ¿por qué una persona obedece una ley? Por dos motivos, por miedo al castigo y, por lo tanto, a las sanciones y las penas tienen que ser más duras o porque es lo correcto y eso se llama integridad y debemos trabajar desde la integridad, pero no basta el discurso sobre esto, porque en la experiencia con funcionarios, pues ya no lo estamos trabajando con una pedagogía de infante, donde vas a explicar a nivel de la razón para que comprenda y el infante lo absorba y lo aplique, sino en una pedagogía de adulto donde es más una vivencia del adulto y el que caiga en cuenta de la importancia de su papel activo en el fomento de la ética, que caiga en cuenta de que él es protagonista y que a través de su experiencia personal y laboral está afectando a ese tercero, pero no en números sino rostros.

Entonces es una pedagogía diferente, es una metodología que no es nueva ni es una ciencia recién descubierta, pero si tenemos que trabajar desde una lógica diferente y más vivencial, llegar a hacer talleres de ética e integridad vivenciales y no solamente el tema de la ley o de la información, eso es, por un lado.

Por otro lado, ya en el tema de los canales de denuncia, nos comenta el Dr. Pérez Cuevas, que sin duda existe la necesidad de implementar sistemas de cumplimiento ético y legal y que esta necesidad en México y países de Latinoamérica es imperativa, tanto en el sector público como en el sector privado ¿pero por qué son importantes y necesarios estos canales de denuncia, como comentaba mi antecesor, en el ámbito público y privado?

En primer lugar, en el ámbito privado es justamente porque hay que abordar estos problemas como la corrupción y prácticas comerciales deshonestas y un claro ejemplo es el caso de Brecht que, voy a hacer un paréntesis, tuve la oportunidad de viajar a Brasil al seminario de la International Anti-Corruption Academy (IACA) y el caso de Odebrecht está en la orden del día, entonces se para uno de nuestros compañeros que es Officer Compliance de Odebrecht y nos dice “sí, sí la regamos, pero hemos implementado”. Ustedes saben que Odebrecht no cerró, no se fue a la quiebra, sólo estuvo tambaleándose, y ellos han sido pioneros de los males, generando estrategias innovadoras en materia de anticorrupción entre el sector público y de cumplimiento en el sector privado y este caso, se logra a través de una serie de denuncias internas. En el ámbito público tenemos otro caso lamentable, que también fuimos famosos en Brasil con la estafa maestra que reveló desvío de fondos públicos a través de contratos con empresas fantasma y la exposición de este caso fue posible por denuncias internas. Con ello, resaltan la necesidad de que estos canales de denuncia sean efectivos, tengan todas las medidas de seguridad y que, en las instituciones gubernamentales, sin duda, son completamente necesarias para combatir la corrupción y garantizar el buen uso de los recursos públicos.

Ahora ¿Qué tipos de canales de denuncias existen? Seguramente ya lo han comentado, tenemos los canales de denuncia digitales, hoy no tenemos que pelearnos con

la tecnología sino hacer uso de ella. Estoy trabajando un proyecto con mis alumnos y de verdad sorprende la creatividad de los chicos, uno de ellos tiene la iniciativa de crear una *app* con una serie de candados y medidas para facilitar el tema de denuncia, pero que también eduque sobre la importancia de la no corrupción, ese es el plus. Tenemos los canales de denuncia telefónicos, los tradicionales, las denuncias de irregularidades cara a cara, a través de correo electrónico y hoy tenemos las oficinas de compliance, específicamente para dar seguimiento a todas estas formas de denuncia. ¿Cómo configurar de manera efectiva los canales de denuncia en México? Antes que nada, tenemos que garantizar la confidencialidad y protección del denunciante en el contexto mexicano, donde el miedo a represalias, real, creo que los que hemos estado en el sector público de repente hemos experimentado algún temor por hacer lo correcto o lo que nuestra integridad nos pide hacer, puede ser un obstáculo significativo, por lo tanto, se debe garantizar la confidencialidad y protección del denunciante. El caso como OHL México, donde se revelaron prácticas de corrupción de contratos, destaca la importancia de proteger a aquellos que dan a conocer conductas indebidas.

En un segundo apartado tenemos la accesibilidad y factibilidad de uso, en un país con diversidad geográfica como el nuestro, en palabras de Siqueiros “el México surrealista”. La accesibilidad y la factibilidad de uso de los canales de denuncia son esenciales, asegurar que los mecanismos estén disponibles en diferentes plataformas, como las que acabo de mencionar y que sean comprensibles para todas las personas, fomenta la participación y la efectividad de estos canales.

La independencia en la investigación, el caso de Emilio Lozoya, Director de PEMEX involucrado en temas de soborno y corrupción, destaca la importancia de la independencia en las investigaciones, la creación

de instancias independientes para llevar a cabo investigaciones, el Dr. Nieto nos podrá abonar más al respecto, garantiza la imparcialidad y la credibilidad del proceso. La retroalimentación y el seguimiento, también en México la desconfianza hacia las instituciones. Recuerden que hemos transitado por periodos de gobernabilidad o falta de gobernanza donde se ha considerado que tenemos instituciones débiles, pues hace muy difícil que se dé el seguimiento, por lo tanto, debe quedar garantizada esta posibilidad a los denunciantes. Casos lamentables, tristísimo, como el de Ayotzinapa donde la desaparición de 43 estudiantes sigue por ahí, ocultándose esa verdad histórica y eso genera desconfianza en las investigaciones oficiales resaltando la necesidad de transparencia y el proceso de denuncia.

La formación y la concientización son fundamentales en México, lo que les comentaba, necesitamos trabajar esta cultura de servicio público. Cuando hice mi Doctorado en Ciencia Política acababa de iniciar la propuesta profesional de la AP y justamente mi tema de tesis fue esta propuesta, realmente tenía una repuesta ética y por ahí los que conocen esta ley, en el artículo octavo, donde hay ya la discrecionalidad, pues creo que ahí ya torció un poco la iniciativa y, sin embargo, en aquel periodo, ahora sí que cuando entré en el sector público, me tocó trabajar la cultura de ética del servicio público y fue una cosa impresionante. Yo siempre le digo a mis alumnos que es un orgullo ser servidor público, pero si los países se sostienen es gracias a la integridad del servicio público y creo que no hay que olvidarlo, somos más los que sostenemos este país que aquellos que le hacen daño. Entonces la formación y concientización sin duda son importantes.

Por último, el Dr. Pérez Cuevas nos comparte que la configuración de canales de denuncia de sistemas de cumplimiento es fundamental y las propuestas de

confidencialidad, accesibilidad, independencia en la investigación, retroalimentación y formación, como lo comentaba mi colega, son aplicables y esenciales en ambos contextos, es decir, en el público y privado. La implementación exitosa de estos principios contribuye no sólo a prevenir comportamientos inapropiados sino también a fortalecer la confianza pública, promover la integridad organizacional y fomentar una cultura ética en México estableciendo un estándar más alto para la transparencia y la responsabilidad en todos los niveles de la sociedad. Nos merecemos un país de primera y nos merecemos trabajar con principios de primera. Gracias.

Mtra. Jessica Eliane Padilla Ramírez, Moderadora: Muchas gracias, Dra. Verónica, ha sido realmente interesante y gracias por recordarnos esto del orgullo de ser servidores públicos. Además, esta narrativa donde nos recuerda todos estos casos de corrupción que ya conocemos muy bien, pues nos hace poner un especial énfasis en la importancia de que los canales de denuncia sean efectivos, eficientes y que también haya una cultura de denuncia donde las personas se sientan identificadas y con la tranquilidad de que van a poder abrirse y decir lo que está pasando. Muchas gracias. Ahora, cedemos el micrófono al Dr. Santiago Nieto, muchas gracias por estar aquí, por acompañarnos y continuamos con el tema que es sobre la configuración de los canales de denuncia en los Sistemas de Cumplimiento.

Dr. Santiago Nieto Castillo: Muy buenas tardes a todas y todos, primero una disculpa, estaba fuera de la Ciudad de México y el traslado fue contrario a lo que me hubiera imaginado, terminé en moto para poder llegar aquí. Segundo, pues agradecer por supuesto al INAP por la invitación, al Comité de Participación Ciudadana (CPC) de que podamos estar aquí, realmente muchísimas gracias porque, además, nos vamos a ver pronto en Pachuca, también estamos ajustando las agendas, pero vale mucho la pena que tengamos estas reflexiones. Yo

lo plantearía desde tres bases, hay una presentación que había pedido que la cambiara, no sé si les mandaron una última presentación hace unos minutos o no; o es la misma, bueno; ya lo averiguaremos.

¿Por qué son necesarios los canales de denuncias? Les diría, el primer elemento que yo pondría sobre la mesa es el acceso a la justicia desde una perspectiva formal, pero evidentemente también con una visión desde una perspectiva material. El segundo punto, se trata de efectividad, además para el cumplimiento de ciertos cánones de naturaleza supranacional; la denuncia nos permitiría, por ejemplo, a partir del análisis de las denuncias haciendo una unidad, digamos, de imputado desconocido en el sector público, en el sector privado o de imputado conocido, porque la idea sería poder tener la información suficiente para poder conocer los modos operandi de los temas de corrupción. Por otro lado, por supuesto ir identificando a las personas que están cometiendo estas conductas, pongo, perdón por la referencia, a Hidalgo, pero la presidencia municipal de Actopan, en ese sentido, tiene una línea de presentación de denuncias y un semáforo, cada servidor público, dependiendo el tipo de denuncia y el número de denuncia, va a estar en rojo, amarillo o verde y eso permite también tener un control tanto desde el ámbito de la presidencia municipal como desde el propio ámbito de la contraloría interna, y en este punto me gustaría también plantear cómo hacemos para que los sistemas sean unos sistemas efectivos y eficaces.

Un punto central para mí es ¿A qué le teme el servidor público? o ¿A qué le teme el político? Más bien, yo también distinguiría, y realmente creo que hay que hacerlo, entre las personas que están en el ejercicio público por una visión política que por una vocación de servicio. También pueden juntarse las dos en una sola persona, eso tampoco varía, pero creo que el tema central es a qué le teme un político en activo, pues al

descrédito social y también a la transparencia para la rendición de cuentas. Cuando los políticos están activos trabajando en redes de corrupción, por ello los alertadores internos se convierten en las personas con mayor vulnerabilidad. Si me permiten ponerlo en temas de delitos sexuales, es un tema muy similar de lo que sucede con el hostigamiento sexual, con el acoso sexual, con el abuso sexual, es decir, con delitos de realización encubierta. El último punto, ya fue presentado aquí y quisiera desarrollarlo, pero tiene que ver con el anonimato, no basta con presentar la denuncia; a mí me ha tocado denunciar varios casos y así me ha ido, pero la posición pública también te obliga a establecer mecanismos que permitan si vamos a tener una plataforma de denuncia, entonces, que no pueda ser revisada desde que dirección IP se envió la información que generó la denuncia.

De acuerdo con el *Report to the Nations 2018*, de la asociación de examinadores de certificados, se ha planteado la idea de tendencias de auditoría interna, el objetivo de tener programas de cumplimiento y políticas públicas. Aquí las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), particularmente la primera recomendación, siempre es un enfoque basado en riesgos para poder determinar dentro del sector tanto público como privado, cuáles podrían ser los riesgos de corrupción, particularmente en el sector público: la contratación, la adjudicación directa, la relación con los medios de comunicación. Por otro lado, tenemos como no cumplida la recomendación número 23 del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), y no está cumplida, en gran medida, porque no ha habido una reforma legislativa que establezca la obligatoriedad de la capacitación, la obligatoriedad de auditorías internas y externas y, por supuesto, de la capacitación y la especialización para los sujetos obligados por actividades vulnerables. Aquí también acompañaría dos elementos adicionales, a pesar de que México tiene en el informe

2023 la recomendación 24 y 25 sobre beneficiarios finales, ya han pasado a una mejor calificación, pero creo que si es importante plantear que no tenemos un lista nacional ni estatal de beneficiarios finales y que los mecanismos de control de las personas políticamente expuestas siguen siendo muy deficientes. Creo que tenemos que hablar dentro de las políticas públicas es cómo tener diligencias de clientes diferenciadas cuando estamos en presencia de personas que están vinculadas con el sector público.

El PNUD ha planteado la necesidad de generar códigos de conducta, la de garantizar la imparcialidad en la recepción de las denuncias ¿cómo se puede garantizar la imparcialidad? Protegiendo el estatuto jurídico de los titulares si hay vinculación partidista, pues no va a haber imparcialidad; si hay posibilidad de remoción de los titulares no va a haber imparcialidad, porque generalmente van a querer permanecer en los espacios. Por lo tanto, yo creo que la remuneración adecuada, la inamovilidad en el cargo y el régimen de responsabilidad diferenciada son mecanismos que pueden llevar a garantizar de mejor forma la imparcialidad, me estoy refiriendo a las personas dentro del sector público que se dedican al seguimiento de los casos de denuncia.

El correcto funcionamiento de los canales de denuncia, así como la cultura de denuncia, ya se comentaron aquí, por supuesto, el tema de desestimar aquellos que resulten falsos, sobre todo, en términos de una valoración de corte político generalmente, o pueden utilizarse estos canales para denunciar cosas que son ciertas. También pueden utilizarse como un mecanismo de golpeteo político, hay que tener el control y, por tanto, el trabajo técnico especializado para poder distinguir uno del otro. Por otro lado, el proceso de recepción, atención, sanciones y seguimiento a los casos reportados ¿qué pasa si alguien denunciado puede tener acceso a las bases de datos?

Ahí vamos a tener de entrada un problema, quiero plantear, también, en esta misma línea la idea de que puede haber denuncia escrita, digital y telefónica, como ya se mencionó aquí, y el tema central es la confidencialidad ¿cómo hacemos para proteger a la persona denunciante? La mejor manera es el anonimato, pero si no hay posibilidad de mantener el anonimato, eso también hay que distinguirlo en la rama administrativa y en la penal, porque en la rama administrativa hay posibilidad de mantener los anonimatos de mejor forma, pero en la rama penal si pedimos medidas de protección, evidentemente, una medida de protección va a tener que notificársele a la persona que ha sido denunciada, puede haber botones de pánico, puede haber protección policial afuera del inmueble del denunciante, pero eso ya va a llamar la atención y es algo que debemos tener en consideración. ¿Qué pedir de una medida de restricción o cómo plantear la inhabilitación o la destitución del servidor público? Evidentemente tendrá derecho a defenderse y esto pondría en una situación de desventaja en el ámbito penal a los denunciantes ¿cuál es la mejor finalidad? Ir avanzando en las denuncias de corte anónimo y en sistemas que puedan permitir conformar los casos.

También, en este tenor ¿la información para qué nos puede servir? ¿Cómo tratamos las denuncias? Por un lado, las denuncias que están siendo recibidas tienen que ser tramitadas por la autoridad competente, pero, por otro lado, vamos a tener casos donde la información es incompleta porque no tenemos el comprobante, no tenemos la póliza, no tenemos el estado de cuenta para ver la transferencia, no tenemos la escritura notarial de la Constitución de la sociedad, pero puede ser un rasgo cierto. Aquí lo que se plantea como una alternativa es la generación de casos imputados desconocidos o en casos de información incompleta, la idea es analizarlo, que los analistas hagan este trabajo de encontrar los modos operandi y a partir de esto plantear políticas públicas

que sirvan para desincentivar estas actuaciones. Pienso en los cateos, se van perdiendo sistemáticamente bienes en los cateos, ojo, ahí tenemos un problema de corrupción policial o ministerial.

Nosotros estamos con la idea, en Hidalgo, primero de tener un plan de persecución penal, yo soy un convencido de que el plan de persecución penal es algo que no le confiere solamente a las fiscalías o las procuradurías, tiene que estar el sistema anticorrupción en su conjunto y hablo de CPC, comité coordinador, por supuesto las fiscalías anticorrupción tendrían que formar parte de esta dinámica de construcción de plan de persecución penal para poder –dependiendo la temática ya sea lo electoral, delitos sexuales, delitos patrimoniales, delitos de corrupción– construir una política pública que sea integral que debe ser prevención, inteligencia, seguridad pública, procuración de justicia e impartición de justicia. En ese tenor siempre he sido de la idea de que en el Sistema Nacional Anticorrupción debió haber estado el SAT, la fiscalía electoral, la unidad técnica de fiscalización del INE, porque son instancias que al final del día también participan en una dinámica que dé ataque a las prácticas de corrupción.

En este sentido, en las denuncias virtuales, generan una doble problemática. La primera, es una forma de acercamiento a la población, pero también hay que saber diferenciar las cañadas de Chiapas o la Sierra Tarahumara de una denuncia que se puede hacer en línea en la Álvaro Obregón o Miguel Hidalgo en la Ciudad de México. En ese tenor, hay que reconocer que tenemos este México diferenciado y es la posibilidad de ejercer el derecho fundamental a vivir en un medio ambiente libre de corrupción como lo planteó el Poder Judicial de la Federación, pasa también porque todas las personas puedan tener el ejercicio a este derecho, no solamente quien tenga acceso a una app o un sistema virtual, pero de que esto funciona evidentemente sí.

Ahora nosotros tenemos proyectos de usuario simulado y nos ha funcionado bastante para poder verificar si realmente hay o cómo están los casos de corrupción al interior de la procuraduría. Por otro lado, tenemos otro problema, que no hay efectividad, no se aprovechan todas las ventajas tecnológicas y tenemos un problema real respecto a que las personas no quieren ir a denunciar. México, de acuerdo con los resultados que se han planteado tanto por México Evalúa como por el INEGI, estamos hablando que nuestros niveles de impunidad son del 98% en el sistema tradicional, y en el sistema acusatorio adversarial estamos por ahí del 91% de impunidad. Ya pensamos que, para esta etapa, la reforma es de 2008, implementada en 2016, ya deberíamos tener un mejor esquema y en realidad esto no es así.

También en gran medida, por qué la gente no denuncia, por qué tenemos estos márgenes de cifra negra, porque la gente no quiere estar 4 horas en el Ministerio Público, dar datos personales y que después no pase nada y pueda tener una reacción negativa, sobre todo cuando los expedientes pasan del Ministerio Público, la Unidad de Investigación y Litigación, a la policía de investigación, pues ahí es donde las cosas empiezan a tornarse más complejas.

Bueno, tenemos este proyecto de denuncias en línea. Esto, desde el año 2002, se inició a nivel de la Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales (FEPADE), pero es un tema que se tiene que modificar en lo tecnológico y el correo electrónico, por mecanismos de plataformas en donde se pueda subir información. Ahora, la idea es contar con un solo sistema, mejorar el número de denuncias, mejorar la calidad de la información, que esto es algo que nos falta mucho y que también deberíamos estar pensando en, por supuesto, la plataforma digital tiene ese sentido. Pero hay mucha

información, la información financiera de la Unidad de Información Financiera (UFI), la información fiscal del SAT, la información que podrían tener las unidades de inteligencia patrimonial y económica en los estados que no forman parte de este grupo de información. Si vemos, *Financial Crimes Enforcement Network* (FinCEN) trabajaba con una dinámica mucho mejor porque tenía el repositorio de la información, pero cualquier agencia podía ingresar. Aquí en México somos muy celosos de nuestra información y eso hace que finalmente las políticas públicas no tengan el nivel de impacto que quisiéramos.

La idea es evidentemente inducir la adaptación a la era, agilizar los procesos, mejorar nuestra capacidad de análisis. Por supuesto, reducir la impunidad, adaptar a la era digital, y quisiera centrarme o cerrar con el tema de los alertadores. La única entidad que tiene, hasta donde yo sé, una ley de alertadores, que es una ley administrativa, no es una ley como se planteó en el ámbito de lo penal y tiene bastantes deficiencias. Hay medidas de protección, pero siguen estando supeditadas a la problemática de hacer evidente a la persona que está presentando la denuncia por el tema de corrupción. Creo que debemos tener sistemas mucho más eficaces, la obligatoriedad de los entes públicos de darle seguimiento a las cadenas de custodia que no lo tenemos, evitar la intromisión por parte de los servidores públicos denunciados. Creo que habría que ver la separación del cargo, o algún mecanismo para evitar que se utilice el ejercicio del poder para lastimar a los denunciantes y, bueno, también creo que sería importante que se plantearan asesores legales para los denunciantes, no tienen por qué ser conocedores del marco jurídico, ni del procedimiento administrativo, ni del procedimiento resarcitorio en el procedimiento penal. La idea es que pudiéramos tener este tipo de apoyo para la ciudadanía que está denunciando.

Si a mí me preguntan mi opinión de la ley de Hidalgo, es un buen ejercicio, es un buen esfuerzo, pero no incentiva la presentación de las denuncias. ¿cuándo va a haber denuncias? Cuando tengamos confianza en las autoridades. Aquí hablamos, esto es el comparativo del gobierno de Julio Menchaca respecto a Omar Fayad, 25% más que el año anterior. No voy a hacer ningún comentario de Noruega ni nada por el estilo. Y quiero terminar con esto. Gracias a que la doctora que hizo referencia y no la podía dejar quedar mal, pedí que me pudieran adaptar algunas láminas y este es un tema que me parece importante. Claro, 10.4 millones de dólares transferidos de Odebrecht hacia las cuentas del señor Lozoya para la candidatura de Enrique Peña Nieto, bajo la premisa de que ladrón que roba al ladrón. Emilio Lozoya se quedó con una parte y, es el principio general de derecho, pero aquí lo que es interesante es que en la parte de abajo hay un círculo verde que es Petróleos Mexicanos. Durante los 4 años de la administración del señor Lozoya, algún priista me había comentado alguna vez que si Emilio Lozoya hubiera sido gerente de un McDonald's de carretera o de un restaurante en Polanco, de cualquier forma los hubiera quebrado a los dos; pero para mí, recibió Pemex con 40,000 millones de dólares de deuda, lo dejó con 100,000 millones de dólares de deuda, pero aquí lo interesante es que las empresas que tienen un mayor número de líneas azules y rojas, ingresos y egresos, transferencias, son las empresas constituidas, pero ellas remiten a empresas chiquitas que tienen menos nivel de transferencias y que tienen menos años de establecidas. El problema en realidad son esas empresas, lo que hay que buscar son esas empresas, las chiquitas, las que terminan sacando el dinero en efectivo. Casualmente, sacaban el dinero a estas empresas mexicanas subcontratadas por Odebrecht en los estados donde había procesos electorales de todos los colores, por cierto.

Este es el caso igual del señor Lozoya, la anécdota es que

efectivamente me tocó iniciar la carpeta de investigación sobre el asunto de Lozoya por delito electoral, no así la que peculado de operaciones con recursos de procedencia ilícita, es un poco como las series de Netflix para mí, no me tocó la primera temporada, me tocó en FEPADE. Y entonces con esa me dieron las gracias, me corrieron, ya recibí amenazas contra mis hijas, casi quedo fuera de la serie, y la segunda etapa ya me tocó en la unidad y me tocó desde ahí denunciar todo este proceso y que la Fiscalía General de la República integrara la carpeta de investigación y al final del día judicializar. Como sabemos, hubo un criterio de oportunidad, yo honestamente creo que el criterio de oportunidad se tiene que dar cumpliendo tres elementos: la reparación del daño, garantizar la reparación del daño que se comparezca en la carpeta, lo cual sí se hizo, y que se dé documentación de información que sirva para encontrar a los generadores, a los autores intelectuales, es decir, quiénes se encuentran por encima de la estructura delictiva, puede ser huachicol, puede ser tráfico de armas, puede ser trata de personas o puede ser un tema de corrupción política, como fue el caso, pero las circunstancias ya las hemos visto. Bueno, hablando de temporadas con la Universidad del Estado de Hidalgo, espero no herir alguna susceptibilidad, sí tuve tres temporadas. La primera temporada me tocó en FEPADE por delitos electorales, la segunda temporada me tocó en la UIF cuando hubo 151 millones de dólares en una transferencia de Suiza a una universidad pública en México, llama la atención. Y la tercera temporada la tengo ahora en Hidalgo con las contrataciones que hace la universidad respecto a sus propias empresas, digamos, una familia con una fuerza política muy importante al interior del seno universitario.

Este es otro caso de enemistades personales. Aquí un poco el asunto está relacionado con 600,000 dólares en efectivo en un depósito, 28 inmuebles en el extranjero, temas relacionados con empresas fachada,

desvíos de recursos por parte del gobierno estatal y de la universidad estatal, que es a lo que la Auditoría Superior de la Federación ha presentado un informe y Mexicanos Contra la Corrupción también creo que de forma muy relevante, hay hasta ahora, por lo que me comentó Américo Villarreal, 52 denuncias presentadas hasta este momento ante la Fiscalía de Tamaulipas por casos de corrupción durante esa administración y esto es lo que llamamos nosotros la estafa siniestra. Ya con esto termino, cómo se desvían recursos hacia empresas fachada y las empresas fachadas terminan retirando el dinero en efectivo. El caso más paradigmático es en el gobierno estatal, un contrato de 143 millones de pesos a una empresa que dos días antes cambia su objeto social para poder recuperar información ante un eventual hackeo, pasan 48 horas, hackean a esa secretaría y le hacen un contrato de 143 millones de pesos para devolver la información. Hay una frase del presidente López Obrador que dice: “Cuando algo no suena lógico, suena metálico”, y este es uno de los ejemplos de ello. Pues bueno, yo solamente quería primero agradecer, nuevamente disculparme por el tiempo porque me excedí, ahora porque llegué tarde y plantear que este tema de los sistemas de denuncia debe estar emparejado de confianza, certeza y protección de los denunciantes para que tenga éxito. Muchísimas gracias.

Mtra. Jessica Eliane Padilla Ramírez, Moderadora: Muchas gracias, Dr. Santiago, por compartirnos las diferentes temporadas de la serie. De lo que han platicado nuestros tres ponentes, creo que hay muchos puntos interesantes que destacar, sobre todo la parte de la confidencialidad y la importancia de que existan medidas de protección. También esta situación de que las personas no quieren denunciar por el temor a lo que pueda pasar. Queda claro que se ha hecho mucho, pero también queda mucho por trabajar en estos temas. Creo que estamos un poco pasados de tiempo, entonces abro el micrófono para las preguntas.

Público: No les quiero preguntar nada. Sólo quiero agradecer su participación, que fue muy clara. Lo que me queda claro es que, si no tenemos un sistema receptor de denuncias que le dé certeza al denunciante de que no será afectado en su integridad, esto no va a funcionar ¿No? Tenemos el 911 que lo primero que pregunta es “¿dónde vives? Dame tu INE, dame esto”, y nadie contesta, a las primeras preguntas uno cuelga. Entonces, creo que si queremos cambiar y que la sociedad actúe, tenemos que tratar de tener más anonimato en las denuncias para que funcionen e integremos a la sociedad hacia el cambio que requiere México. Mientras no cambie esto y no le demos el poder realmente a la ciudadanía mediante el respeto que debe tener, para que tenga una voz y se haga un cambio, esto no puede funcionar. Gracias.

Público: Sí, una pregunta para el Dr. Santiago Nieto, me parece muy interesante el caso del uso de la figura de usuario simulado. Por ejemplo, en el ámbito administrativo se trató de llevar a cabo, entre 2005 y 2010, incluso con asesoría de la Embajada Americana con una parte de antinarcóticos, pero a los que estábamos dentro de los órganos internos de control nos daban prácticas que realmente no eran viables a la ley mexicana. Ahora, en el ámbito penal, ¿qué buena práctica se podría trasladar a lo administrativo o habría que modificar el marco para que este usuario simulado contribuya a mitigar la corrupción? Gracias.

Dr. Santiago Nieto: es un gran tema. Tiene que ver con la persona que denuncia. Efectivamente, trabajamos con la Oficina Internacional de Asistencia Antinarcóticos y Cumplimiento de la Ley (*INL*, por nuestras siglas en inglés). Este proyecto, tanto de usuario simulado como retos de eficacia para disminuir los números de carpetas de investigación y sobre todo judicializar. Si queremos realmente combatir la impunidad, necesitamos judicializar las carpetas y que los tribunales, como cualquier

democracia, decidan. El tema tiene que ver con la propia concepción del bien jurídico tutelado, por un lado, respecto a las tipologías administrativas. En el caso que nos toca ver a nosotros en el ámbito penal, al final del día, existe una víctima. Entonces la víctima le da seguimiento constante a las carpetas de investigación. Pienso en delitos patrimoniales, en delitos sexuales, etcétera. Al tener el carácter de víctima, adquiere ciertos derechos para tener un impulso procesal. A nivel de responsabilidad administrativa, el criterio, inclusive de los delitos de corrupción, la idea es que la afectada es la sociedad en su conjunto, lo cual está llevando a cosas particularmente raras. Por ejemplo, en Puebla, donde la fiscalía, cuando logra tener un decomiso, a pesar de ser denuncias que vengan del ámbito fiscal o de lavado de dinero, se queda con los recursos para el fondo de procuración de justicia en vez de que se retribuyan al estado.

La gran pregunta tiene que ver con quién es la víctima de los actos de corrupción. En términos globales, la sociedad en su conjunto, aunque sabemos que se ha planteado un litigio estratégico para que se reconozcan a ciertas asociaciones como víctimas y por tanto que adquieran estos derechos del ámbito procesal. ¿Qué pasa en el ámbito administrativo? Se presenta la denuncia, pero ahí se desarrolla, puede ser la auditoría, puede ser el expediente de responsabilidad, queja, pero en realidad el denunciante pierde esa capacidad proactiva o de interacción. Hay una gran discusión al respecto de los que dicen que el artículo 218 del Código Nacional de Procedimientos Penales respecto a vigilancia de las carpetas de investigación y también la confidencialidad de la información cuando hay un procedimiento administrativo abierto, pero yo creo que la Ley General de Transparencia ha planteado que, en casos de corrupción y violaciones de derechos fundamentales graves, deben ser de orden general, hacerlos públicos.

Entonces, creo que el problema tiene que ver con hasta dónde llega la parte denunciante para que un modelo de usuario simulado pueda seguir. ¿Qué elemento podría ser interesante? No solamente ver la parte denunciante, sino un usuario que se preste a generar un acto de corrupción, es decir, que plantee un acto de corrupción, grabar, generando un tipo de monitoreo para ver la reacción del servidor público y entonces, con ello, poder tener mayores elementos que permitan generar un tema de responsabilidad. Creo que valdría la pena intentarlo. Nosotros lo llamamos entregas o procesos encubiertos y, de alguna forma, permiten tener información e inteligencia para ver si un servidor público está cometiendo actos de corrupción o abuso sexual. Me parece que podemos hacer bastante.

Mtro. José Marco Romero Silva: Un breve comentario, este es un código aduanero que existe desde hace mil años, es decir, el Diario Oficial del 31 de diciembre de 1951. Aquí hay un capítulo sexto de distribuciones que se refiere a la participación económica respecto de las denuncias. Aquí, sólo les voy a leer esto muy rápidamente, el artículo 633 sobre cómo se divide la participación. Cuando alguien hace una denuncia, igual que el U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA): 20% al denunciante o descubridor, 20% al aprehensor, 40% al fondo de gastos de aprensión y gratificaciones. Esto se hacía antes que el FCPA, sin embargo, lo dejamos por un conflicto político de un subsecretario que después fue Secretario de Hacienda y que tenía enemistad contra el Director General de Aduanas, y de ahí desapareció eso del mapa, pero es algo que debemos de retomar, que venía en principio en el proyecto de Ley General de Responsabilidades Administrativas y que, en mi concepto, se dejó de lado no total o injustificadamente, me voy a atrever a decirlo por acá.

Público: Muchas gracias. Hoy ser servidor público, creo que también desde hace años, pero hoy más, es un deporte peligroso, porque cuando uno firma esas hojitas de autorización, cuando ya pasó por contabilidad, elaboró, checó, revisó y el titular dice “autorizo”, al final, los otros que elaboraron tienen cierta responsabilidad, pero la mayor es del que autorizó. Se ha dado ya por años y coincido con lo que dijo la doctora: nos lo enseñan en el INAP, yo aquí lo aprendí mucho. El sistema se asienta con los servidores públicos de carrera, no a la carrera. Los que se hacen a la carrera es porque salen legítimamente de un partido y creen hacer las cosas y desplazan a los servidores públicos de carrera profesionales y eso nos mete siempre en un problema. Aterrizo aquí en dos cosas que quiero comentarles: yo, en lo personal, he tenido problemas, yo creo que muchos, con los órganos de control, cuando conmigo llega, “soy contralor”, le digo “vienes a prevenir, ¿verdad?”. “Sí, soy previsor”, “pues adelante”. Pero luego se dan cuenta con el tiempo de que ellos, lejos de prevenir, están buscando la manera de sancionar y quieren que uno sea cómplice y uno dice: “Oye, no, pues es que aquí dice esto, aquí dice lo otro”. Y lo segundo, lo que dice el doctor, a mí me parece un abuso, que también hay que poner controles. Sí, en la transparencia tiene el ciudadano que subir y ver qué hace, pero hay un abuso, hay un abuso en el anonimato. Pido esto, se pasa el tiempo viendo a ver no qué contesto, sino qué tengo que contestar, quién sabe a quién le estoy contestando, pero lo tengo que hacer porque es una obligación y si no, pues me sancionan y no sabemos de quién. Está bien no saber, pero tiene que haber autoridades intermedias para clasificar qué sí, qué no y sí la ley dice esto, está reservado, esto no está reservado, pero se lleva uno mucho tiempo en estar contestando. No sé, depende del área. Yo he estado en áreas que a veces 15, 20 diarias: “¿y quién lo dijo? Pues lo pide fulano, lo pide fulana ¿Quién es? Quién sabe, pero hay que contestarlo”. Tiene que haber un

equilibrio y es ahí donde tienen que estar los órganos de control. Es decir, yo veo igual, lo dijo la doctora también: un servidor público que va pensando en cuánto se va a llevar a la bolsa es un mal servidor público que ni estudió ni aprendió, trae idea de cuánto, lo hace mal y se mete en muchos problemas. Un buen servidor público que está, que se preparó, estudió y tiene la experiencia profesional para hacer bien las cosas, le va a ir bien y le va a salir bien y debe tener un cargo, el nivel del cargo, el nivel de preparación. Porque si no, ya lo dijeron también en la otra, es un deporte peligroso y ganan lo mismo o ganan menos, nada más que el otro si es denunciado, su delito es menor y el que firma es mayor. Habría más cosas, pero quise comentar esto. Muchas gracias.

Mtra. Jessica Eliane Padilla Ramírez, Moderadora: Pues ha sido un panel muy interesante, así que no me queda más que agradecerles por compartir su experiencia y sus conocimientos y, pues, a nombre del Instituto Nacional de Administración Pública, les comparto una constancia.

Presentador: Agradecemos a nuestros panelistas y a continuación iniciaremos nuestro cuarto panel *El compliance y la integridad en otros sectores ¿En qué otras instancias más allá de los gobiernos y las administraciones públicas?*. Muchas gracias.



Mtro. José Marco Romero Silva, Vicepresidente del Colegio de Especialistas en Responsabilidades de los Servidores Públicos y del Estado, A.C



Mtro. José Marco Romero Silva; Dr. Santiago Nieto Castillo, Encargado de Despacho de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Hidalgo.



Dra. Verónica Silva Castro, Directora Ejecutiva de Organización Mundial de Parlamentarios Contra la Corrupción, GOPAC; Mtra. Jessica Eliane Padilla Ramírez, Subdirectora de Ética e Integridad Institucional de la Auditoría Superior de la Federación; Mtro. José Marco Romero Silva; Dr. Santiago Nieto Castillo



Dr. Santiago Nieto Castillo, Encargado de Despacho de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Hidalgo.



Desarrollo del Panel 3 Configuración de los canales de denuncias en los sistemas de cumplimiento ¿Por qué son necesarios?



Entrega de Constancias de Participación a los panelistas

6. PANEL 4. EL COMPLIANCE Y LA INTEGRIDAD EN OTROS SECTORES ¿EN QUÉ OTRAS INSTANCIAS MÁS ALLÁ DE LOS GOBIERNOS Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS?

Dra. Dálida Cleotilde Acosta Pimentel, Coordinadora General de Vinculación con la Sociedad, de la Secretaría de la Función Pública

Mtra. Laura Enríquez Rodríguez, Comisionada del InfoCDMX

Mtro. Iram Zúñiga Pérez, Magistrado de la Primera Sala del Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Hidalgo

Lic. Carla Astrid Humphrey Jordan, Consejera del Instituto Nacional Electoral

Moderador: **Dr. Rafael Martínez Puón**, Integrante del Comité de Participación Ciudadana, Coordinador Académico del INAP

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Buenas tardes, vamos a iniciar el cuarto panel de este congreso. Tenemos el honor de contar con la participación de un panel de expertos servidores públicos del nivel más alto. No leeré trayectorias, queda decir que sólo faltó alguien del Poder Legislativo, sin embargo, tenemos un representante del Poder Ejecutivo y del Poder Judicial, y dos integrantes de organismos autónomos. El interés de este panel es indagar si el compliance alcanza a otro tipo de organizaciones. Ya nos contará Carla lo que corresponde a los partidos políticos, por ejemplo. Dicho esto, le daré la palabra a Dálida. Adelante.

Dra. Dálida Cleotilde Acosta Pimentel: Muy buenas tardes a todas y todos. En primer lugar, quiero agradecer al doctor Rafael Martínez y a la maestra Talavera por la generosa invitación para estar aquí en este panel. Es un honor para mí compartir este espacio de discusión con distinguidos funcionarias y funcionarios públicas. Estoy muy contenta de también compartir con ustedes, y justamente por el tema del tiempo, iré directamente al asunto.

Tengo una presentación, si me quieran apoyar. Quiero, antes que todo, empezar muy breve y sintéticamente a partir del concepto de los antecedentes del compliance.

A mí me tocó la tarea, en este análisis, de regresar al origen del compliance, que es cómo promovemos el compliance anticorrupción en el sector privado. Lo que estamos haciendo desde la Secretaría de la Función Pública en los últimos años, ha sido cada vez más frecuente escuchar esta palabra. Con respecto a su origen, lo encontramos en el ámbito corporativo y legal, como ya lo mencioné, y ha ido evolucionando a través del tiempo.

En su sentido etimológico, si nos remontamos a su origen anglosajón, significa cumplir, obedecer, respetar y cuya acepción actual se entiende como el acatamiento de las leyes o normas que le competen a las organizaciones. Desde la perspectiva de la Word Compliance Association, tenemos la definición de que el cumplimiento, o lo que podemos traducir con el término “cumplimiento normativo”, es este conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptadas por las organizaciones para identificar, clasificar los riesgos operativos y legales a los cuales se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión de control y reacción ante los mismos. Por lo tanto, es un mecanismo que permite a las empresas vincular estos riesgos y tiene una finalidad tanto preventiva como correctiva, ya que se implementa para evitar la comisión de irregularidades administrativas.

Yendo a los antecedentes del compliance, muy brevemente, porque hablaré del compliance anticorrupción en el sector público. ¿De dónde proviene esta acepción o término? Podemos ubicarlo en 1934. Creo que el germen de lo que es el compliance se encuentra con la creación de la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, sigla en inglés) de Estados Unidos. Recordarán que con la Gran Depresión en 1929, se hizo evidente la importancia de regular los mercados de capitales. En este sentido, surgió una nueva ley en 1934, para regular estos capitales, creando la Comisión de Bolsa y Valores.

Este tema es relevante porque es uno de los hitos por los cuales se crea el compliance, que comienza en el sector financiero. Es importante señalar que la SEC se crea con dos propósitos. El primero, es exigir que las empresas ofrezcan públicamente valores con información transparente para tratar a los inversionistas de forma honesta y regular los conflictos de interés entre la empresa, los inversionistas y los corredores de bolsa. Buscaban obtener utilidades protegiendo el interés colectivo de sus clientes, evitando el uso de información privilegiada en detrimento de los inversionistas.

Así, vemos que uno de los primeros elementos de la creación de esta Comisión de Bolsa y Valores en 1934, es un punto crucial en la evolución del compliance. En los años 60 comienza la obligación en los sectores financieros de tener y establecer lo que es un área de compliance. Es importante entender cómo surge esta figura y cómo evoluciona con el tiempo. Aunque en 1934 comienza con estas regulaciones, no es hasta después de los escándalos de los setenta como el Watergate, que se refuerzan los controles en Estados Unidos. Este caso desencadenó otra investigación que determinó el envío de dinero por parte de ciertas empresas estadounidenses a campañas políticas, no sólo en Estados Unidos, sino también en el extranjero. En este sentido, surgieron una serie de escándalos de

corrupción de muchas empresas, como ExxonMobil, que desencadenaron lo que fue la promulgación de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero. Y en donde se empieza entonces, a fortalecer estos mecanismos en donde se establece esa responsabilidad también en la lucha anticorrupción. Son los primeros pininos, digamos, en la regulación de estas empresas.

Es importante señalar que cuando las empresas generan esta ley, dice: “Las empresas que, en este momento, en el extranjero o a funcionarios en el extranjero, pues yo les voy a dar una amnistía, no les va a pasar nada, porque si después te descubro, entonces van a venir las sanciones.” Y bajo esta amnistía, es importante señalar que cuatrocientas empresas, entre ellas, cien de la lista del “puerto y quinientos” en Estados Unidos, admitieron haber pagado estos sobornos. Entonces, ahí vamos viendo que empiezan estas regulaciones del compliance más basadas en el cumplimiento normativo, en el *checklist* de cumplir estas leyes y estas regulaciones en este sector, a ampliarse.

Sin embargo, las penas, realmente las sanciones, los casos más fuertes y que ahora nos ponen a discutir en estos momentos el compliance, fueron aquellos escándalos corporativos que se dieron a finales del siglo pasado e inicios de este siglo. Todos conocemos el caso de Enron, todos conocemos los nombres de WorldCom, entre otros, porque pusieron justamente de manifiesto la necesidad de regular y supervisar estas prácticas empresariales para evitar el fraude, la corrupción y las violaciones en la ley y las regulaciones. Otra ley muy importante que aquí señalamos es la Ley de Reforma de la Contabilidad Pública de las Empresas, que estableció requisitos muy estrictos a las empresas que cotizaban en la bolsa para la promoción de esta cultura de cumplimiento y transparencia.

Actualmente, dado estos antecedentes, este concepto de compliance vuelve otra vez a tomar fuerza en los primeros

años de este siglo, sobre todo, con las convenciones anticorrupción que más adelante voy a mencionar, porque ya deja de ser un tema de interés únicamente en Estados Unidos, que inicia con estas series de reformas y se vuelve un problema también global que se tiene que enfrentar. Es una corrupción que llega a ser transnacional por, justamente, el contexto global en donde nos encontramos, por esto es que quiero aterrizar en lo que llamamos el compliance anticorrupción, es decir, el cumplimiento fue evolucionando durante todos estos años, va tomando fuerza y va poniendo también en la palestra la necesidad de ir ampliándolo e ir dejando solamente el ámbito financiero, y entonces se expande a otras áreas, no únicamente al sector financiero, y se expande a otros países, y las leyes y las regulaciones que van exigiendo un compliance, abarcan temas desde lavado de dinero, la protección de datos empresariales, la lucha contra el cohecho, la gestión de riesgos, el cumplimiento de las obligaciones fiscales, laborales, entre otros.

Cuando nos referimos al concepto de compliance anticorrupción, podemos denominarlo así pues tenemos estos precedentes muy relevantes que son las tres convenciones anticorrupción. En primer lugar, estas dos convenciones más bien un tratado, lo que es la participación del involucramiento a la Convención de las Naciones Unidas de Mérida, que este diciembre cumple 20 años de haberse firmado y que fue ratificada también por México, y el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, que en su capítulo anticorrupción también establece estas disposiciones. Y aquí en México, ¿cómo se articuló? Se articula con las diferentes reformas que hubo recientemente, que no voy a profundizar, ya el maestro Bohórquez habló al respecto. Primero con lo que es en el marco internacional mencionado, se implementaron de forma paralela estas reformas, entre ellas, la reforma de la constitución en 2015, que estableció una responsabilidad no sólo en el

ámbito penal de las empresas, de las personas morales, sino también, en el ámbito administrativo, la nueva Ley General de Responsabilidades Administrativas. Queremos también poner en la palestra lo que estamos haciendo desde la Secretaría de la Función Pública con los lineamientos que se emitieron el año pasado respecto al Padrón de Integridad, respecto a la Ley General de Responsabilidades Administrativas. Creo que es importante destacar que, como parte de estas disposiciones, se incorporó la responsabilidad administrativa de las empresas en los artículos 21, 22, 24 y 25.

Se establece, por un lado, el artículo 21 que nos dice que como Secretaría de la Función Pública, debemos orientar a las empresas, a las organizaciones empresariales, a las personas morales o físicas que participan en contrataciones públicas, en la promoción de mecanismos de autorregulación, es decir, controles internos y programas de integridad empresarial. Se establece un catálogo de faltas para las personas físicas o morales o los particulares que cometan estas faltas, el peculado, el tráfico de influencias, la contratación indebida de servidores públicos, así como las sanciones que pueden tener, desde una sanción económica hasta la disolución de la sociedad. También se establece cuáles son los elementos mínimos de una política de integridad. A continuación, los presento muy brevemente, son cinco elementos, entre ellos: tener un manual de organización y procedimientos, un código de conducta, sistemas de control, vigilancia y auditoría, sistemas de denuncia, sistemas y procesos de entrenamiento y capacitación en materia anticorrupción, y políticas de recursos humanos que eviten que se incorporen personas que pongan en riesgo la integridad de la empresa, así como mecanismos para transparentar intereses.

Muy brevemente, este es un tema que ya está establecido en la Política Nacional Anticorrupción que fue emitido en 2021 y 2022, también en el Programa de

Implementación de la Política Nacional Anticorrupción, donde se establece que la Función Pública, el Comité de Participación Ciudadana (CPC), la Secretaría de Economía, vamos a promover que haya una coalición de empresas íntegras, que se estandaricen estas prácticas de programa, se promuevan las mejores prácticas. Es para ello, si me apoyan con las siguientes diapositivas, el que emitimos este lineamiento del padrón de integridad empresarial, en donde se establece que una empresa que ya cuenta con una política de integridad y quiere que la registremos puede, con los pasos que ahí se establece, estar en nuestro padrón.

A continuación, para ya concluir los avances y las perspectivas, ¿qué podemos decir en el tema del compliance y lo que es en el sector privado? Creo que hay un área de oportunidad para vincular la integridad empresarial con las contrataciones públicas. Creo que hay un área de oportunidad donde esa es una perspectiva que vemos desde la Secretaría, también incluir como criterios de desempate para que las empresas que tengan políticas empresariales puedan tener ese beneficio y ese incentivo de la participación de las empresas y, justamente, también la adopción de mejores prácticas y que estas políticas de integridad vayan más allá de únicamente el cumplimiento normativo. Es decir, la base no debe ser únicamente hacer un *checklist*. La base deben ser los valores éticos. El tiempo se me ha agotado, muchas gracias. Perdonen si fue muy acelerada la presentación, pero es un gusto estar aquí, atenta a cualquier pregunta.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas Gracias. En lo personal te agradezco porque has estado presente en los tres congresos que hemos hecho. Siempre constante. La única inquietud que dejaría en el ambiente académico es ¿cómo se autoregula la instancia que se encarga de regular? Creo que esa es

la tarea que queda pendiente. A continuación, le doy la palabra a la comisionada, Laura Enriquez del Instituto de Transparencia de la Ciudad de México. Adelante.

Mtra. Laura Enriquez Rodríguez: Muchas gracias, querido doctor Rafael. Además, ya me alcé las mangas porque se viene un round interesante. Muchas gracias por la oportunidad de participar aquí, en especial agradecerle con mucho cariño al doctor Rafael Martínez, al presidente del INAP Luis Miguel Martínez Anzures, por la invitación. Gracias por considerarme para poder compartir con ustedes un poco desde otro sector o desde otro ángulo. Porque verán, efectivamente, la mayor parte de mi trayectoria en el ámbito profesional ha sido en la vida pública, pero tuve un paso no tan breve, por el sector privado, desde el cual tuve la oportunidad de acercarme, no sólo del sector privado, y justamente relacionándolo con mi materia, que es la materia de protección de datos personales, me pareció maravilloso compartir el día de hoy algunas reflexiones sobre la importancia de la conjugación, para poderles hablar sobre el tratamiento de datos personales y compliance en el sector privado en particular.

Luego, como bien lo dijo aquí la coordinadora Dálida, entrando en materia. Para no perder el tiempo y agradeciendo mucho a la consejera Karla, pues dentro al tema, afortunadamente, aquí la doctora sí le invirtió un tiempo para explicar de qué se trata el compliance, de dónde viene. Efectivamente, tiene muchísima mayor tradición en el sector privado que en el sector público. Ahí originalmente empezó esto, de hecho, en Europa, y luego ya se empezó a llevar a otras partes del mundo, y también lo empezamos a practicar en el sector público. En él conocemos el tema o el término de cumplimiento normativo, y que estamos más acostumbrados a temas orientados al control interno, pero no como tal, a un panorama general que significa compliance, como un

mapa de ruta. Y lo que voy a hacer, es una analogía más adelante. Es un concepto, una práctica que, sin duda alguna, puede traer beneficios diversos al sector privado, ya lo citaron ampliamente a lo largo del día de hoy. Pero bueno, recordando y volviendo a los orígenes, recordemos que surge particularmente de los grandes escándalos financieros, de los grandes escándalos de corrupción que ocurrieron particularmente en Estados Unidos, gravísimo a nivel global, y de esto se desprendió la necesidad de poder fortalecer las normas regulatorias al interior de las empresas, sobre todo, en el ámbito del combate a la corrupción, o del control de la corrupción, como deberíamos de referirnos realmente al tema de la corrupción, del control de la misma.

Es cierto que el universo normativo es bastante amplio también para las empresas. De hecho, no importa el tamaño o el giro de estas empresas, existen leyes diversas, regulaciones políticas que abarcan desde temas que van de la regulación médica hasta atender la regulación en materia del medio ambiente, en cuestiones laborales, hasta, por supuesto, atender temas del sector financiero. De hecho, son tantas regulaciones que luego resulta complicado seguirles la pista, incluso cuando las organizaciones intentan cumplir con cada uno de estos preceptos legales, no hacerlo correctamente podría, por supuesto, representar un costo por una multa, pero también, y voy a llegar a ese punto, puede representar un duro golpe a su reputación, y redundar para las empresas en un golpe a su bolsillo.

Entonces las empresas se orientan al blindaje para evitar ser sujetos de alguna falta, particularmente relacionada con corrupción. Quiero profundizar considerando el vertiginoso cambio tecnológico, la adopción de nuevos modelos de negocio, el tema del comercio internacional, por supuesto, la economía. Estamos hablando de un elemento físico y tangible: la economía. Estamos hablando de los datos, y esos datos, son los que hoy resultan en la moneda de uso corriente. Todo esto

se relaciona con un campo que es la gobernanza de la información, la protección de la privacidad y más específicamente los datos personales, desde el sector privado. Insisto, se pueden retomar algunas de estas cosas hacia el sector público, e incluso se puede hacer de forma como proactiva o adicional a lo que venga en la norma. En fin, este cumplimiento normativo, nos suma elementos, nos suma herramientas que permiten a las empresas que hagan un tratamiento adecuado, un tratamiento conforme a la norma en la materia de protección de datos personales. También orienta a la autorregulación o autorrestricción, por así decirlo, en el uso e implementación de tecnologías que han resultado bastante invasivas, particularmente, cuando hay un tratamiento automatizado en el que no hay una mano humana –valga la redundancia– que está metida en el proceso. Este tratamiento automatizado de datos también podría, por ejemplo, representar un riesgo muy importante para las personas que son titulares de los datos, y podrían restringirse porque, aunque la ley ahora es ambigua, podría resultar en efectos graves para las personas. Y hay que tener también consideraciones en la autorregulación.

En la actualidad, la importancia que ha tomado la economía se impulsa por el uso de datos personales como un insumo principal de las empresas, como una moneda de cambio en el entorno digital. Así que, por supuesto, las empresas deben aplicar controles ante la presión de la comunidad, de la sociedad, las personas y ante las preocupaciones, hay que decirlo, a nivel internacional, que se han generado. Afortunadamente, estas olas internacionales redundan en las empresas transnacionales, multinacionales, que logran traer a México este tipo de buenas prácticas y que, poco a poco, van permeando en el resto de la comunidad en el sector privado que, de alguna manera, hace uso de datos personales o uso masivo incluso, independientemente del tamaño de la empresa, usan datos personales.

Esta cadena de valores típicamente en el sector industrial va desde las empresas que apoyan en la recopilación de datos, en la producción de conocimiento a partir de sus propios datos, analizan esa información, generan nuevos conocimientos personales e incluso aquellos que transforman los datos a través del uso de nuevas tecnologías y que monetizan esa información. En fin, es por esto que el tema del cumplimiento de la regulación, pero también la autorregulación en materia de datos personales resulta indispensable para que podamos garantizar que estos riesgos, estos datos que están expuestos a innumerables riesgos hoy en día, se encuentren protegidos en beneficio de las personas.

En México sí tenemos una regulación que se reconoce desde nuestra Constitución, el derecho a la protección de datos personales como un derecho fundamental, el derecho humano. Tanto el sector privado como el público, estamos obligados a cumplir con ciertos principios, con ciertos deberes, obligaciones que están descritas en la norma. Las transacciones, las relaciones con terceros, los servicios que ofrece cualquier empresa en una industria, en cualquier sector, conllevan casi siempre, el uso, obtención y comunicación o transferencia de datos personales, incluso se puede tratar de consultores, de agentes, de distribuidores e incluso se pasan al propio gobierno. Hay datos que pasan las empresas al sector público para su tratamiento, de candidatos, hablando de lo que también la consejera ha referido antes, toda esta información representa riesgos que se asocian, que pueden relacionarse con terceros y utilizan esta información con fines no lícitos o con fines que no se describieron en el aviso de privacidad. Ahí tenemos los problemas con el asunto de marketing o el caso de Cambridge Analytica, no en el que se los dieron a un candidato, que efectivamente se vio beneficiado en analizar información derivada de cierta recopilación en Facebook, y que de alguna manera dirigieron los

mensajes a la población votante y moldearon una burbuja, recrearon la forma en que percibían el entorno político electoral en aquel entonces.

Entonces, definitivamente tiene influencia este tema, y en tanto el tiempo se me está agotando, decirles que es importante implementar mecanismos de cumplimiento normativo en proceso, en conjunto con procesos, estándares, con políticas, con buenas prácticas que se tendrían que implementar al interior de las empresas o de las organizaciones de una manera preventiva para lograr identificar y clasificar cuáles son estos riesgos operativos, cuáles son los riesgos legales a los que se está enfrentando la empresa y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y de reacción, frente a estos posibles riesgos para lograr que las empresas y los colaboradores cumplan con las leyes y la normativa que les aplica, dependiendo del lugar en donde se encuentra, tomando en consideración estas reglas, para lograr resultados objetivos y resultados de los resultados, se logra la mejora continua. Lograr perfeccionar la comunicación al interior y al exterior de las empresas porque, insisto, uno de los grandes riesgos es el riesgo del daño reputacional, que se suma al costo asociado directo de una multa. Por eso, valoran mucho el tema del riesgo reputacional a diferencia del sector privado, el sector público en el que, de pronto, pues parece que de una administración en el sector privado, no hay un cliente, un consumidor, que puede de manera tajante decidir nunca más comprar o atender un servicio de una empresa que ha roto algún principio de su privacidad.

Que la empresa lo está molestando a diario, ofreciéndole un servicio o pidiéndole que aumente su cobertura o simplemente, que saben perfectamente que determinada empresa filtró sus datos y, derivado de ellos, se encuentra en un problema esta persona, por un tema de identidad, porque sacaron un crédito a su nombre y demás cuestiones, que sí suceden. Cerrar

diciéndole lo importante que resulta que las empresas también consideren el cumplimiento normativo, pero particularmente desde el ámbito de la protección de los datos personales, porque un tratamiento adecuado de los datos siempre buscará o fomentará la confianza de las personas titulares, que al final de cuentas, son los clientes de las empresas, y podría representar ventajas competitivas y evitar, insisto, daños en su reputación.

Entonces, hay que verlo no solamente por el estricto cumplimiento legal, sino también, por los beneficios que tiene de cara a su mercado y a sus clientes. Pues hasta aquí mi intervención, mi querido Rafael y querida Patricia, gracias por considerarme en este panel tan maravilloso con estos personajes que el día de hoy nos acompañan. Muchísimas gracias.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias Laura. Pues llegamos al Ecuador de esta presentación. Le daré la palabra a mi amigo y colega, el magistrado Zúñiga y además destacar que es experto en el tema de compliance. Adelante.

Mtro. Iram Zúñiga Pérez: Gracias. Muy buenas tardes tengan todos ustedes. Es un gusto estar esta tarde con cada uno de ustedes y, bueno, quiero agradecer mucho al INAP, a través del doctor Rafael. Muchas gracias a los directivos, Luis Miguel, a todos los que participaron en este congreso. Me siento muy honrado de estar con grandes expositores el día de hoy, compartiendo la mesa con la doctora Laura Enríquez, la doctora Dálida y la doctora Carla, es un privilegio estar en esta mesa y también compartir. Ya no me dio tiempo de saludar al doctor Santiago Nieto, que ahora es encargado de la Procuraduría del Estado de Hidalgo, y reconocerle su amplio trabajo. Y espero nos esté viendo. Es un honor estar con cada uno de los exponentes en esta tarde. Sí,

en el 2018-2019, cuando estaba yo haciendo la tesis de la maestría, el tema del compliance recuerdo que se encontraban, con seriedad, algunos artículos que todavía cuestionaban, si el compliance pudiera ser replicado en el sector público. Algunos artículos muy serios, como siempre debe ser la academia, cuestionando lo que ya existe, haciendo preguntas necesarias. Siempre considero que hoy, más que cuestionarse, vemos una cultura de compliance e integridad que ha sido muy fortalecida en el sector público, ya de estos años para acá. Observamos desde estos cinco años para acá, una necesidad por fortalecerlo, por discutir, y por eso la gran importancia que el día de hoy tenemos de estar en este congreso, porque el tema del compliance se vuelve una herramienta, se vuelve una propuesta modelística que, sin lugar a dudas, nos hace fortalecer nuestras instituciones públicas, y trayendo esa gran tradición que, ya se dijo aquí, del sector privado.

En consecuencia, quiero poner un poco de contexto antes de entrar de lleno a la pregunta, y ese contexto que tradicionalmente conocemos es que hemos dividido a los sectores en público y privado. Muchas veces, tratamos de tener un esquema muy completo que nos permita agotar, esquematizar los conocimientos. Pero al día de hoy, como decía Ronald Mann, estamos viviendo una hibridación de estos sectores, lleva un tema que es la complejidad en estos tiempos, complejidad dada por muchas cosas: por un concepto de replanteamiento de lo que es el Estado nación y sus estructuras como tradicionalmente las conocíamos. Otra complejidad acerca del culturalismo que existe, ya sin entrar tanto al tema por varias razones, y que ha hecho replantear muchos esquemas estructurales del Estado nación. Otra complejidad en donde ya, como nación, nos enfrentamos a un escenario supranacional en donde ya no podemos desconocer lo que existe fuera de las fronteras, no nada más es vinculante, sino que esta noción de la supranacionalidad nos exige una interacción más

allá de lo político interno, con cuestiones económicas que realmente dictan directrices, paradigmas. Esa complejidad se va acentuando también cuando la supranacionalidad nos da un marco normativo extenso y muchas veces, si hacemos una pregunta, es cuando hacemos un pagaré entre un mexicano y un francés en Guadalajara y cuando decimos que se aplica el código de comercio, no se aplica un tratado internacional, esa supranacionalidad que también nos hace muy complejo el ver hasta dónde vamos a hacer un cumplimiento normativo. Hasta dónde vamos a tener esos alcances y que, sin lugar a dudas, otro tema de esa complejidad es lo que ahora le llamamos la inflación de los Derechos Humanos, no para muchos académicos respetables, dicen vamos a ponerle un alto, vamos a tratar todo el tema de progresividad que avanzamos, está muy bien, pero vamos a empezar a reflexionar si hay una inflación de Derechos Humanos.

Esa complejidad solamente la pongo a la mesa para no extenderme, nos invita a involucrarnos como sociedad en las decisiones del Estado, a buscar modelos como el compliance en el sector privado, que debe ser replicado en el sector público, como ya se ha consolidado en diferentes ayuntamientos principalmente en Madrid y en Europa, pero que esos modelos están exigidos por el sector privado. Esa hibridación es empujada por el sector privado, que sí lo reconocemos, ya se observan los antecedentes, los grandes casos de corrupción, y que va a continuar. Entonces, ¿qué es lo que tenemos que hacer? En esa complejidad en diferentes sectores, en diferentes áreas sin desconocerlo, todo lo contrario, avanzar, aprovechar lo que se ha dado en estos últimos años y empezar a replicarlo. No como un modelo de copia, sino como un modelo que ha llegado para coadyuvar al combate a la corrupción y la comisión de delitos.

Teniendo este contexto antes de empezar ya con la pregunta muy concreta, quiero decir, antes de decir en dónde más, quisiera partir del punto de cómo hacerlo,

porque de ahí viene la segunda respuesta el día de hoy, y bajar tantas ideas en esta mesa.

¿Cómo hacerlo? Cómo transitar a otros sectores de las normas de ISO, que ya se ha hablado, al parecer lo escuché en el camino, específicamente en la 37,301 llamada sistema de gestión de compliance, y que sustituye a la 19,600. Esta norma reciente del 2021, nos da una pauta del cómo ir transitando y aplicar este modelo de compliance en diferentes sectores. La gran ventaja o gran fortaleza de esta norma, es que nos dice el cómo, y además de eso, que incluye algo que ya superó la 19,600, que ya dijimos que es el que tiene la capacidad o la posibilidad, y para muchos, la exigencia de la certificabilidad, la cual nos permite reproducir nuestro modelo con un tercero. Obviamente, con un gran prestigio, con estándares internacionales, con una acreditación respetable, para que revise, supervise, controle y observe, sugiera, y pueda ser adaptado este modelo a diferentes sectores o a diferentes entes.

Lo más deseable de la aplicación a través de la ISO 37,301, es que se haga a través de todo el modelo que incluye la 37,000, la 37,004, la 37,005, la 37,006, y que completa un ciclo virtuoso. Ya se platicó de algunos elementos de regularidades y gobernanza. A través de estos cuatro elementos nos pueden dar un modelo que tenga esa garantía de tener un método que, yo creo, hace mucha falta en estos tiempos. De repente hay mucho entusiasmo en combatir la corrupción, considero que siempre debe tener un rigor metodológico para que pueda funcionar. Un paréntesis, reflexionábamos mucho en el 2006, 2005, sobre Alemania, nada más lo que sé es que en Alemania nos tomamos más de 50 años en esta reflexión para construir un mejor país y poder tener hoy en día, uno de los sistemas de justicia penal más productivos.

Ahora bien, creo que un modelo en donde se debe de aplicar, debería ser en la inteligencia artificial y todo

lo que se refiere a las TICs. Un modelo complejo que vino a hacer más diverso el panorama jurídico, y que la inteligencia artificial vino a transformar nuestra realidad con su entorno, y poder tener una respuesta, poder comunicar, poder aprender y poder resolver. El gran reto es desde dónde empezamos esa discusión, a vigilar que no haya corrupción, posibilidad de delitos, tráfico de información, robo en los procesos tecnológicos. Por eso recurro a que el modelo que se propone para aplicar en diferentes sectores, y en este caso concreto, artificial, debería ser la ISO, y rápidamente, la ISO tiene una gran nobleza porque aporta el gran concepto del “*regtech*”, que significa regulación más tecnología. El *regtech* nos da la posibilidad de también hacer sistemas informáticos que tengan la capacidad de estar controlando, vigilando, haciendo mapas de riesgo, haciendo también la denuncia y, sobre todo, que nos pueda dar recursos tecnológicos para tener una opción de vigilar y controlar los actos de corrupción posibles. Es muy amplio, pero al menos nos da, y es muy discutible, una herramienta concreta de cómo aplicarlo a través de él.

El tema, por demás muy discutido, porque en el escenario internacional, observamos que puede haber tres factores: uno, o regulamos más en la tecnología, en la inteligencia artificial, o regulamos mucho, sobrerregulamos, o desregulamos. Observando diferentes países y diferentes esquemas, podemos ver ejemplos. No como Israel dice, no, la inteligencia artificial camina como debe de ser, por inercia. Pues lo que debemos de hacer solamente es dejarla correr. Y dejarla crecer porque es una dimensión humana y al final quien la usa, sabe y siente que puede ser susceptible de robo de datos; o Brasil un poco como Europa, que trata más a regular mucho, hacer muchos convenios, hacer muchas leyes, reglamentaciones, acuerdos; o el modelo de Estados Unidos con el brillo que es saber que hay una autoridad, pero que invita a las empresas a que, entre ellas, respeten la integridad

dentro de sus procesos tecnológicos. El tema es muy discutido, pero al menos tenemos una opción de hacerlo, podemos tener un concepto histórico de la corrupción. Es complicado hacerlo, pero al menos, yéndonos a la tecnología etimológica, la corrupción está contemplada, primero, como la comisión de un acto delictivo. Pero hay otra sección que es la que tiene que ver con echarse a perder, como algo orgánico, es decir, que nos lleva a la reflexión, de que algo bueno se descompone por esta práctica. Creo que es muy necesario que sigamos reflexionando sobre el tema, que sigamos esforzándonos, como muchas empresas lo hacen, para tener esos procesos de compliance que, al final, tienen un fin no mercantilista con ese plan, pero que sobre todo, el quehacer de una actividad humana fuera de la corrupción. Muchas gracias.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias. Pues exactamente con esa importancia, le voy a ceder la palabra a la consejera Carla. Nos da mucho gusto que nos pueda acompañar hoy, aún con la agenda con la que cuenta. Estamos cercanos a un proceso electoral bastante fuerte e intenso y con mayor razón debemos escucharla. Muchas gracias.

Lic. Carla Astrid Humphrey Jordan: Buenas tardes a todas y a todos. Bueno, en primer lugar, agradecer la invitación al doctor Rafael Martínez, la maestra Patricia Talavera, al INAP y, por supuesto, a quienes me acompañan en esta mesa con ustedes. Traigo una presentación, adelante por favor. ¿Dónde inició? ¿Cuál es la importancia del cumplimiento? Estamos empezando, digamos, pues, ¿Dónde nacieron estos escándalos como Watergate? Claramente tuvo una incidencia muy importante, en relacionar temas políticos, con temas también de partidos políticos, y cómo se empieza a

ver la necesidad de llevar una regulación al campo de lo que hacen los partidos políticos, a los delitos electorales. Creo que, desde aquí, ya nos dijo Dálida, cómo empezamos a tener, obviamente, distintas leyes. Por ejemplo, el Convenio Anticohecho (OECD, 1997), la UK Bribery Act del 2010; algunas otras series de directrices que encontramos como entornos genéricos de Open Compliance and Ethics Group (OCEG), Committee of Sponsoring Organization (COSO); principios de gobierno corporativo como Guidelines for International Enterprises, y varias más.

¿Cómo empezamos a ver esta regulación que empieza a nivel internacional justamente por estos escándalos? Sí, principalmente en el mundo privado, de las empresas, pero también como esos ojos empiezan a voltear a ver cómo se llega al poder, cómo se generan estas relaciones entre el mundo privado y el mundo público. Y aunque no hay problema con el tema electoral, deberíamos empezar a incorporarlo. Pues sí, hablar de compliance, no el cumplimiento, sino del marco normativo, sí de la Constitución obviamente, además los partidos políticos tienen obligación de cumplir sus documentos internos, sus estatutos, su programa de gobierno, y también son temas de *soft law*, lo que también es muy importante. Toda la regulación muy vasta que tenemos en materia electoral con acuerdos y reglamentos que también están un poco sobrerregulados en algunos temas y donde no atendemos otros que, pues están ahí, ya a la vuelta de la esquina.

Entonces, si empezamos a hablar de temas, vemos siempre los procesos electorales, el más importante, el más grande de nuestra historia, más de 98 millones de personas van a poder votar en las siguientes elecciones, más de 20,000 cargos de elección popular. Imaginen esto por partidos políticos o por coaliciones, por partidos locales, por candidaturas independientes. Al menos la mitad de estos cargos locales en juego; hay 31 congresos locales, todo el Congreso de la Unión con

reelección legislativa por primera vez en el Senado de la República, la segunda vez para la Cámara de Diputados y de Diputadas, y obviamente, la Presidencia de la República. Es aquí donde empezamos a ver la magnitud de cargos y la importancia que tienen los controles y el cumplimiento de reglas, por supuesto, la normativa que aplican todas las elecciones, pero también, la serie de Acuerdos, reglamentos y las obligaciones que tienen los partidos políticos. Aquí es donde empezamos a hablar de partidos políticos, primero como entidades de interés público, porque tienen un estatus que, por supuesto, los habilita a recibir financiamiento público y en ese estatus, tienen que rendir informes anuales, entre campaña y campaña. Siempre decimos: que en elecciones, un proceso electoral no es igual a otro. Ahora nos encontramos con estas, digamos, precampañas, campañas al final de cuentas, pero que el tribunal bautizó como procesos políticos internos. Entonces son procesos internos de los partidos políticos, pero que también tenemos que fiscalizar y decir el lineamiento para poder ver toda esta actividad propagandística que se llevó a cabo. Casi todos, salvo un partido político, en estas dos alianzas, porque todavía no son elecciones, no podemos hablar de coaliciones que se hicieron, pero los partidos tienen, obviamente, que cumplir con un principio de legalidad, cumplir el marco normativo. La autoridad electoral, desde luego, tiene que velar por el cumplimiento de este marco normativo. ¿Qué se ha hecho? Creo que es importante aquí ir vinculando cómo los temas de compliance se han ido también incorporando al tema electoral, creo que están llegando.

He tratado de impulsar, ya que nos conocimos justamente en estos temas, viendo asuntos anticorrupción, beneficiarios finales, que ayudaban a encontrar a dónde iba el flujo de dinero, quién era el propietario final, etcétera. Estando en la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), por ejemplo, estas guías de prevención que hizo la UIF y el SAT, primero para prevenir a los

procesos electorales y para detectar qué necesitamos que nos den las instituciones bancarias, financieras, qué tienen que modificar en sus procesos internos para que estén en condiciones de darnos la información que nosotros necesitamos para llevar a cabo una adecuada fiscalización.

Por ejemplo, estos reportes de operaciones inusuales, sospechosas, preocupantes 24 horas y, cómo no, lo tienen que informar para que nosotros podamos fiscalizar todo esto en el marco y los tiempos de fiscalización que tenemos. A ver, tenemos un tema importante, tenemos que fiscalizar rápido, tenemos tecnología. Pero, por otro lado, ¿por qué? Porque esas personas van a ocupar un cargo. Desafortunadamente, aquí yo creo que un punto que tenemos que tocar es que el delito de corrupción no debería prescribir. Debería ser imprescriptible porque nosotros fiscalizamos a una velocidad rapidísima para poder tener ya los datos de si una persona puede o no ocupar un cargo, es decir, si violentó los topes de gastos de campaña, o tuvo financiamiento ilícito, cuáles podrían ser las sanciones y estamos siempre contrarreloj. ¿Cuándo toma posesión del cargo, etcétera? Y eso hace que tengamos que tener esta fiscalización de informes muy rápido y al mismo tiempo, podemos tener quejas, denuncias, otros procedimientos de oficio que podemos iniciar, que pueden tener otro *timing*, llamémoslo así.

Aunque las quejas tenemos que resolverlas también con la fiscalización de campaña. Y esto hace que no podamos, a mi juicio, hacerlo tan profundamente como debería ser, por un tema esencial para hablar de compliance. Por lo menos, en el mundo electoral, necesitamos la cooperación de otras autoridades del Estado mexicano, fiscalías generales de la República, de las entidades federativas, mucha información porque, por supuesto, tenemos que verificar lo que los partidos políticos nos reportan, tenemos que ver que los servidores públicos no estén incidiendo en los procesos electorales, tenemos que ver qué recursos públicos están incorporados de

manera ilícita a los procesos electorales, que recursos del extranjero no se introduzcan a las campañas electorales, que los ministros de culto no puedan tampoco financiar partidos políticos, y un largo etcétera.

Para esto, claramente, necesitamos información que venga de las autoridades del Estado mexicano. Pero la fiscalía no nos proporciona información, la UIF ahora tampoco nos proporciona información, el SAT se tarda más del tiempo que debe usar en responder estas solicitudes, la Comisión Nacional Bancaria. Entonces estamos en un tema que requerimos información, pero no la tenemos y no la tenemos en el momento oportuno. Y, además, éste es un tema que debato con mis colegas, que yo creo que todos los de esta mesa y todos los de aquí estamos de acuerdo: la corrupción, además, no tiene fronteras. No tenemos que ir hacia donde están esos recursos. ¿Dónde fueron a parar esos recursos? Y claramente pues necesitamos la asistencia jurídica, por ejemplo, que tiene la Fiscalía General de la República o el acceso a la red segura de Edmonton por la cual se puede intercambiar este tipo de información, y eso es para lo que sirve la colaboración interinstitucional. Aquí, por ejemplo, firmamos dos anexos técnicos con la UIF, uno para un tema que creo que saben que también es otra de mis prioridades, como la fiscalización, el combate a la corrupción, las nuevas tecnologías, pues es el tema de la paridad y la violencia política contra las mujeres. Entonces firmamos un anexo técnico para conocer no cuánto pagan de impuesto las personas –porque en este país, no es que yo les diga, pero el delito de evasión fiscal crece cada año– para conocer la capacidad económica de una persona, para poder poner sanciones que puedan disuadir de este tipo de violencia.

El segundo, más claramente, para prevenir y detectar las conductas, datos vinculados con operaciones de recursos de procedencia ilícita o uso indebido de recursos públicos en los procesos electorales. Esto para tener la posibilidad de ir detectando algo que ya se dijo aquí. Tenemos que tener un modelo de riesgo que, por supuesto, identifique

los riesgos, evalúe los riesgos, prevenga los riesgos, mitigue los riesgos y además establezca actividades de control para esos riesgos.

El INE tiene un modelo de riesgo que incluye estas seis actividades en estos tres pasos que acabo de mencionar que tiene, como ya se dijo también aquí, por la hora pues, estas actividades de compliance. Estos modelos de riesgo tienen que ser alimentados permanentemente, uno no cumple ya toda la vida, ya lo podemos palomear como que ya cumplió. Hay que seguir vigilando que se cumpla, robustecer los mecanismos para ver que se cumpla con la normatividad y obviamente, hay que dotar y enriquecer los modelos que tenemos. En este caso, el modelo de riesgo que nos permite detectar cuáles son las irregularidades que pueden ir cometiendo los partidos políticos y previniendo, porque el tema de la fiscalización es claramente en esas faltas, pero también el tema de prevención, qué está pasando, por qué está pasando y cómo podemos prevenir junto con los partidos políticos que no pasen.

Tenemos tres mecanismos que considero importantes en derecho del Instituto Nacional Electoral: un registro nacional de personas precandidatas y candidatas y dos registros nacionales de proveedores de candidatos. Nos sirve para una cosa muy importante de ese universo de posibles aspirantes a candidaturas dentro de un proceso electoral como el que vamos a tener. Pues ya cuando se empiecen a registrar, podemos ir cerrando esa investigación en quienes están conteniendo, que tienen aspiraciones por contender por un cargo público, y generando estos modelos de riesgo, ir midiendo estas operaciones inusuales que pueden tener en sus cuentas, si reciben financiamiento de forma inusual, si están gastando de forma inusual, reportes de operaciones sospechosas, etc. Es muy importante para nosotros ir mapeando desde ahí, ir conteniendo desde ahí ¿cómo se están comportando financieramente precandidatas, precandidatos, candidatas y candidatos?

Por otra parte, tenemos un tema de que ya se aplica y creo que podrá vincularlo con algo que dijo Dálida de este registro empresarial y personas jurídicas. Obviamente aquí no hacemos este análisis, pero sería interesante hacer esta vinculación de cuáles están ya en su registro. Nosotros pedimos, por supuesto, actas constitucionales, constitutivas, objeto social. Obviamente, algo muy importante para nosotros es que son empresas que estén funcionando, que no estén catalogadas como empresas fachadas o factureras por el artículo 69 del Código Fiscal de la Federación. Esas empresas que aparecen y desaparecen en 5 minutos y ya no sabemos, y menos de los recursos públicos, recordemos que los partidos políticos tienen prevalencia de financiamiento público sobre el financiamiento privado. Sí es relevante ver a dónde van a parar estos recursos y de quién son estas empresas.

Un tema que yo traje de esto que trabajamos y que estoy metiendo en el Instituto Nacional Electoral, es quién es el beneficiario final. Quién es el socio de esa empresa que están contratando los partidos políticos, porque creo que nos llevaríamos muchas sorpresas. Un análisis que yo hice, porque lo hacemos o lo meto para partidos, pero también para nosotros a nivel nacional, de todas las licitaciones de material electoral, por ejemplo. Sólo ocho empresas en las 32 entidades federativas se llevan estos contratos, o los contratos de estas ocho, creo que las podría reducir a dos o tres, si vamos hacia el beneficiario final. ¿Qué pasa? Pues sí, tenemos esta otra herramienta en la Secretaría de Economía respecto a estos cambios de socios y de accionistas y de partes sociales, pero que tampoco se actualiza y que tampoco hay una sanción, si las empresas no actualizan quiénes son las personas que son socias de estas empresas. Entonces, ir a ver quiénes son éstos que proveen de todo el material electoral a las empresas sería lo ideal.

La Comisión Federal de Competencia Económica inició una investigación por presuntas prácticas monopólicas,

para que veamos cómo esto puede y tiene que irse incorporando paulatinamente. Y, por otro lado, también tienen los partidos políticos un Registro Nacional de Proveedores. Estas empresas con las que la ley dice que no pueden contratar si no están registradas en este padrón, precisamente para que nosotros sepamos que están constituidas, que existen, etc. Y nos seguimos encontrando con empresas que los partidos políticos contratan y que tenemos que seguir sancionando –porque parece que no hay nada nuevo bajo el sol– aunque nos seguimos encontrando nuevas infracciones que cometen los partidos políticos en materia de financiamiento, pero una de ellas es que siguen contratando con empresas que no tenemos registradas.

Un poquito de estándares internacionales. Creo que en el tema electoral no hemos llegado a utilizar estas 40 recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y creo que algunas de las más importantes son una obligación del Estado mexicano. Formamos parte de este Grupo de Acción Financiera y, por tanto, el Instituto Nacional Electoral también tendría que verificar que no haya lavado de dinero en las campañas electorales. Creo que la primera recomendación, evaluación de riesgos y aplicación del enfoque basado en riesgo, ya hablábamos de identificar, evaluar, investigar la debida diligencia del cliente, no sólo para el Instituto con estos registros de padrones de proveedores, sino también, obligan a los partidos políticos: con quién contratas, a quién estás contratando, quién es tu cliente. No tiene que saber quién es tu cliente y tener una diligencia de quienes son las empresas o las personas a las que contratan. Incluso ahí, proponemos reforzarlo o ampliarlo a padre, madre, esposo, esposa, exesposa, hermanos, hijos, etcétera, para poder cerrar este círculo y tener una debida diligencia del cliente, podremos decir del proveedor, del prestador del servicio, etc.

El mantenimiento del registro por 5 años para que cualquier autoridad pueda reconstruir cualquier operación, que cualquier autoridad tenga que dar evidencia que pueda ser utilizada incluso para el procesamiento de una actividad criminal, nos parece importante en este tema. Si bien nosotros vemos ilícitos administrativos, pues sigue una suerte de proceso penal, digamos, con corte de proceso administrativo penal, es decir, utilizamos ciertas cosas de ir poniendo el material penal claramente, entonces, podrían servirnos estos elementos.

Ampliar la recomendación para personas políticamente expuestas, por supuesto, a dirigentes partidistas, candidatas, candidatos, quienes ocupen cualquier cargo de elección popular ya son Personas Expuestas Políticamente (PEP), pero en el tema de partidos políticos, dirigencias nacionales ya se usa, o ya está abierto para sindicatos, pero ampliarlo en el tema de partidos políticos.

Las siguientes tecnologías hablan también de inteligencia artificial, de activos virtuales y proveedores de activos virtuales, cómo se tienen que regular, se tiene que estar registrado en el país. Esto además es un tema complicado, porque si no se quieren registrar aquí, pueden operar desde Gibraltar y seguir teniendo actividad en México con activos virtuales en las campañas electorales. Hasta ahora, no hemos visto nada, pero creo que vamos a empezar a ver el uso de estos activos virtuales y debemos tener el andamiaje reglamentario que nos permita ya conocer esto. Nadie habla en materia electoral. Pues esta regla de viajes del 30 de junio de 2020 de GAFI, que los proveedores de servicios de activos virtuales deben tener u obtener la información del aportante y del beneficiario de manera inmediata y segura. La tienen que obtener, conservar y transmitir junto con esta operación, de manera tal que siempre se tiene que saber quién hizo y a dónde fue esta operación, aunque sea el último eslabón, hasta el

último, que haga uso de estos activos virtuales, porque también tienen obligación de detectar transacciones sospechosas.

El reporte de operaciones sospechosas que se ha trabajado desde el ámbito, particularmente, de la Unidad de Inteligencia Financiera en cómo mejorar los reportes, para hacer el llenado de estos reportes, operaciones internas preocupantes, las leyes, la guía de elaboración y presentación y envío, por ejemplo, de los reportes de 24 horas. Es muy importante, particularmente en campaña, con plazos tan acotados para ir fiscalizando cada una de las etapas, que el sistema financiero que los tiene, los utilice también con la autoridad electoral, y no se tarde en hacer estos reportes.

La transparencia y beneficiario final de las personas es un tema en el que tenemos que ir en material electoral, porque se hablaba aquí de que las empresas tienen muy claro que su reputación, decía Laura, se puede ver afectada. Pero aquí hay que ver la reputación de empresas contratando con partidos políticos o siendo proveedores de partidos políticos y también cuál es el impacto que podrían tener en partidos políticos, porque el impacto hasta ahora es a nivel fiscalización, es a nivel de una sanción, es a nivel quizá de anular una elección, pero yo no he visto todavía ese impacto social que puede tener la falta de integridad o el no cumplimiento de normas de las empresas, que las tienen en el ámbito privado particularmente, no diría el sector público, pero sí con los partidos políticos.

Obviamente, están las recomendaciones de GAFI y además tienen resultados inmediatos, que se van evaluando cada una de estas recomendaciones con un resultado inmediato específico y, por supuesto, que las personas jurídico-colectivas no sean utilizadas para el lavado de dinero. Estas empresas, estas empresas de socios muy recientes que hagan operaciones millonarias en los primeros dos, tres años, 100 millones de pesos,

200 millones de pesos y desaparecen a los tres meses, pues claramente son factores que deben alertar a todos los sectores, y en el sector y ámbito electoral creo que estamos avanzando en eso, pero estamos aprendiendo también de lo que se ha hecho en otros ámbitos públicos y también del sector privado.

El beneficiario final, los enfoques de registro de empresa de información, medidas prohibitivas para disuadir operaciones, los proveedores de activos virtuales, de la recomendación 34 para establecer lineamientos y medidas de retroalimentación, operaciones realizadas, qué tienen que hacer para dar de alta la empresa, los expedientes de identificación son cosas que en el ámbito electoral todavía no existen.

Por eso creo que el tema de Inteligencia artificial puede ser un tema que vamos a debatir mucho y a platicar mucho en el contexto de este proceso electoral: el tema de uso de nuevas tecnologías. Katy habla, por ejemplo, en este tema de activos virtuales, de que se deben tener estos registros y que por lo menos se debe tener a una persona que haya nacido en el país –son empresas transnacionales– para que puedan responder a los planteamientos de las autoridades. Yo me enfrento a eso todos los días en redes sociales, tanto por fiscalización como por violencia política, razón de género, como por distintos temas; las empresas no tienen quién de verdad resuelva los temas legales, aporte la información que necesitamos, baje un *post*, por ejemplo, nos diga quién bajó ese *post*, tenemos cometida una asociación por ahí virtuosa que nos dan esta información, nos dicen quién pagó los *coach*, bajan estos *coach*, los guardan 7 años en la biblioteca digital. Pero tenemos que avanzar en otras plataformas, en inteligencia artificial, sin duda.

Tenemos otro gran sector de actividades vulnerables, así lo llamamos, que son 14 distintas actividades que tampoco le damos ese seguimiento tan puntual. Hemos visto casos también de soldados, de escándalos en materia

electoral, por ejemplo, con estas tarjetas preparadas Monex, etc. Pero estamos hablando ahí, por supuesto, de juegos, de apuestas, concursos, tarjetas de crédito, cheques de viajero, subastas, hasta el final, los activos virtuales que son los últimos, donativos, transporte de valores, por ejemplo, Pemexgate. Pues llegaba una camioneta de transportes de valores, política que no es ninguna incidencia, están sancionadas desde hace unos 20 años estas operaciones, es un sector también muy importante en el que claramente se lava dinero. Por eso son actividades vulnerables y que en el sector de partidos políticos, de dirigentes de partidos políticos, de candidatos, precandidatos, candidatas, tenemos que estar muy con la lupa en este otro sector para tener también aquí estas actividades que puedan mitigar y puedan prevenir, y si no se sancionen claramente, cualquier uso de cualquiera de estas actividades para llevar financiamiento a las campañas electorales.

Me quedan dos reflexiones: primero, seguimos tratando los partidos políticos en nuestro país como si fueran menores, les damos recursos desde el siglo pasado justamente para generar competencia equitativa, imparcial, para generar una competencia llamémosle entre iguales, porque todos tienen una base de financiamiento público: el 70% es de acuerdo con su fuerza electoral, a los votos que obtuvo en la anterior elección. Pero ya tenemos condiciones equitativas de competencia, ya no compran tiempo cerrado en televisión porque ahora son tiempos del Estado en radio y televisión, ese 65% de recursos que gastaban y ya no lo gastan. Entonces creo que esta gran cantidad de recursos que se dan a los partidos políticos tendrá que ser invertida en tener órganos de administración absolutamente responsables de lo que hacen, con controles claros, con pantallas de cumplimiento, con transparencia, con controles anticorrupción, con estas verificaciones de debida diligencia del cliente.

Mañana voy a ir a consejo general a resolver informes anuales de partidos políticos, del año anterior. Seguimos con faltas de “es que no me reportó adecuadamente la operación financiera”, seguimos bateando, estamos viendo siempre donde conseguimos información que los partidos no nos presentan, que no nos las van a dar a conocer, fenómenos nuevos a los que nos estamos enfrentando en cada uno de los procesos electorales, ya no les hagan tarea, siguen las noticias, verán algunos cuantos, pero es importante. No seguirlos tratando como menores de edad, ni como que no tienen recursos, porque tienen muy buena cantidad de recursos públicos para invertir y creo que ésta es obligación. Por eso digo que no se ve, creo que no hay esta dureza en castigar la falta de cumplimiento en las empresas en el sector privado como en el tema de partidos políticos. Creo además que nos hace falta el tema de inteligencia artificial, el tema de nuevas tecnologías. Creo que tenemos que fortalecer muchísimo la coordinación interinstitucional, que esta información anticorrupción tenga que estar en el Instituto Nacional Electoral, por la información que tiene en materia de fiscalización, lo hemos platicado mucho tiempo, por supuesto, estamos dispuestos a colaborar y a participar en cualquier investigación que se desarrolle, pero creo que debemos tener enfoques mucho más claros de hacia dónde tenemos que ir y dejarlo formal. A mí no me sirven ya los informes que me presentan los partidos políticos porque lo importante es lo que no informan, dónde está esa información, a dónde va ese dinero, cómo puedo tener esos controles para rastrear ese *follow the Money*. A dónde va el dinero, cuáles son las empresas, quién constituye estas empresas, ¿a quiénes están beneficiando? Y creo que eso hace todavía mucha falta, y esa no es información que pueda tener el INE, que es un llamado a que como país debemos tener una coordinación óptima, adecuada en los tiempos y con la información completa que necesite cada una de las autoridades para cumplir con sus atribuciones. Muchas gracias.

Dr. Rafael Martínez Puón, Moderador: Muchas gracias, Carla. Mas que ilustrativa la disertación de lo que está haciendo el INE. Hay mucho talento en este panel, sería una pena que no haya una pregunta. Les cedemos el micrófono.

Público: De la Ley General de Responsabilidad Administrativa. Creo que es inherente tanto al INE como a la Secretaría de la Función Pública, y que es el artículo 73 de la Ley General de Responsabilidad Administrativa, que regula las faltas de particulares en situación especial y quiénes son esos particulares en situación especial. Pues precisamente son candidatos, equipos de campaña, equipos de transición y líderes sindicales. Entonces, teóricamente, debería haber comunicación entre Función Pública después de la fiscalización de los gastos de campaña, pues las inconsistencias que arrojan también deberían ser materia de una investigación en Función Pública, porque están sujetos a las sanciones del artículo 52, que tiene que ver con cohecho, es decir, con recibir beneficios que no corresponden. Dice el 52 con relación a las remuneraciones, pero cualquier beneficio no relacionado con esto, es decir, dinero en efectivo, vehículos, inmuebles, toda esa serie que quedó en la penúltima lámina que salió aquí, todo exactamente entra en el artículo 52 en materia de cohecho. Yo no sé ni que haya una comunicación del INE a la Función Pública, ni que Función Pública haya abierto, desde el 2017 que entró en vigor, ese tipo de faltas, que es una falta grave y pues está ahí totalmente virgen. Entonces, yo quisiera, si es que tienen alguna información al respecto, pues que la compartieran así muy brevemente, y si no, pues que haya una coordinación en Función Pública con relación a este rubro, porque los gastos, el financiamiento público, a lo mejor es la primera, es una sola parte de las cuatro o cinco partes. Es decir, el financiamiento público es el menor, el que se da fuera del financiamiento, muy avanzado.

Público: Se habló de dos temas muy interesantes, muy importantes. Específicamente, hablaron de inteligencia artificial y sobre el tema de compliance electoral, una figura que, salvo su mejor opinión – yo nunca había escuchado– que me parece muy afortunada, consejera. ¿Saben si ustedes en el Instituto Nacional Electoral tienen pensado algún instrumento o mecanismo que utilice estas dos figuras? Es decir, hoy la inteligencia artificial y el compliance electoral no están como propiamente regulados, no hay un andamiaje jurídico. No obstante, quisiera preguntarles si han pensado en algún instrumento para poderlo aplicar con los pocos elementos o poco andamiaje jurídico, por favor.

Público: Gracias. Pues sí, se me hizo muy interesante. Comparto la opinión con el colega respecto a la prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo en el sistema electoral. Se me hizo muy interesante desde el punto de vista financiero todo este recorrido. Las disposiciones de carácter general aplicables al 115 son muy objetivas y mi pregunta va respecto a los reportes, no reportes de operaciones inusuales, en cuanto al llenado de cada uno de estos campos, campo 40 y 41. ¿Cómo hace el Instituto este llenado? ¿Cómo presenta esa información, hacia quién la presenta y qué atención tiene? Desde el punto de vista financiero, nosotros nos quedamos únicamente en notificar a la comisión, ¿no? Y la comisión, pues notificada, avanza y ahí se va a la Unidad de Inteligencia Financiera y, en su caso, pasa a la fiscalía. Pero respecto a este esquema que está trabajando el INE, sí me gustaría conocer un poco más y también si existe alguna referencia bibliográfica, poder acceder a ella. Esa sería mi pregunta.

Dra. Dálida Cleotilde Acosta Pimentel: Sí, muchas gracias. Creo que es una de las áreas de oportunidad que tenemos en la Ley General de Responsabilidades Administrativas. Al señor secretario, ¿hay áreas de oportunidad en la Ley General de Responsabilidades Administrativas? Evidentemente las hay, y todos conocen toda esta discusión que hubo, incluso se llevó a una contradicción de tesis, de cuál aplicamos en la transición entre la Ley Federal de Responsabilidad Administrativa y la ley general, que si para el procedimiento lo sustantivo, y lo adjetivo para la sanción. Hay muchísimas áreas de oportunidad, y creo que ésta que menciona el artículo 73 es una de ellas porque, como está establecido, es un único artículo que hace referencia, como bien señala, al artículo 52, que relaciona al cohecho, donde habla y dice “personas en situación especial” y las define como aquellas que participen en un equipo de campaña, en un equipo de transición, de personas que están en un proceso electoral. En ese sentido, no tienen la condición en ese momento de personas servidoras públicas para que sea competencia de la Secretaría de la Función Pública. Está hablando de, tal vez, un beneficio futuro que pudiera configurarse ya que esa persona, que en ese momento está en un proceso electoral, quisiera dar una ventaja o haya hecho una promesa de una ventaja a ciertos actores.

Entonces, ahí está la dificultad de cómo operacionalizar esta disposición que establece la Ley General de Responsabilidades. Aquí lo podríamos ver hasta que haya una denuncia con evidencias, que sustente que tal persona que ahora ha servido como persona servidora pública, cuando estuvo en campaña, ofreció esta ventaja indebida y le dio un contrato público, por ejemplo. Entonces, no tengo ahora una cifra de si se han dado estos casos, la verdad, como es considerar una falta grave, pues tendría que preguntarse de la Ley Federal de Justicia Administrativa en este caso. Pero sí puedo

señalar que en la redacción de la disposición y, además, que no hay otro articulado que pudiera concatenar cómo se pudiera hacer objetivo este procedimiento, configurarlo más específica y concretamente. Si creemos que es un área de oportunidad de la propia Ley General de Responsabilidades, para modificarla, en su caso, aterrizarla. Pero si tenemos esa problemática mientras está en un equipo de transición o en una campaña electoral, mientras no es una persona servidora pública, pues no hay una falta como tal para, en ese momento, que investiguemos nosotros, como Función Pública, por parte del INE. ¿Cómo pudiera exactamente, entonces, a diferencia del otro apartado, del otro catálogo, del que sí dice faltas de particulares relacionadas con faltas graves cometidas? Aquí estamos hablando de particulares, de una empresa, que sí hay una evidencia que le dio sobornos, etc. Y sí hay una persona servidora pública involucrada y sí hay una responsabilidad también de ser particular, y ya hay un catálogo específico para esas faltas, y también hay sanciones específicas para esas faltas que son diferentes. Entonces, creo que es un área de oportunidad en el ámbito legislativo para aterrizarla, para mejorarla y, evidentemente, también en la Secretaría de la Función Pública. Tenemos este convenio de colaboración con el INE en donde sí, incluso con su control interno, hemos estado colaborando en cuestiones de intercambio de información que se requiera, sobre todo porque en el tema cuando se usan recursos públicos que se destinan a una campaña electoral, ahí sí hay una injerencia de que se está usando algún recurso de algún programa, etc., eso sí nos corresponde como Secretaría. Respecto de lo que señalaban de que si no es obligatorio el padrón, no es obligatorio, pero no porque la Secretaría de la Función Pública no quiera, sino porque la propia Ley General de Responsabilidades, que es otra área de oportunidad, establece que únicamente tenemos el rol de orientar y de promover que las empresas tengan estas políticas. Hay un área de oportunidad, si se quiere incluir como la obligatoriedad, que estamos trabajando justamente.

Lic. Carla Astrid Humphrey Jordan: Gracias. Bueno, ya contestó un poco Dálida. Pues, más bien, sí hay colaboraciones de los órganos internos de control de la Secretaría de la Función Pública en otros temas. Nosotros damos vista a cualquier autoridad si creemos que es de su competencia alguno de los temas, por ejemplo, la fiscalía a una entidad federativa, alguna secretaria, a la Secretaría de la Función Pública. En este caso, nosotros damos las listas para tener a cubierto su competencia. Pues cada quien vive los procesos que pueda desarrollar, hay temas que se cruzan. A ver, el Instituto Nacional Electoral tiene facultad para sancionar a cualquier persona física o moral en distintos términos, por ejemplo, que adquieran tiempos en radio televisión para un partido político.

Por ejemplo, alguna violación, algún tema de fiscalización, algún reporte, contestar alguna información de la autoridad electoral, etc. No, si hay atribuciones, tenemos quejas del Consejo General, pero en muchas sesiones del Consejo General resolvemos estos temas en nuestro ámbito. Si hay interés electoral, si en campaña hay alguna infracción, pues damos vista a la autoridad que consideramos competente. Por otro lado, también hay un tema de delitos electorales que están en vía, también damos vista a la fiscalía. En este caso, damos las vistas correspondientes. Diría que en el tema, por ejemplo, de funcionarios públicos, tendremos que dar vista al superior jerárquico para que imponga las acciones correspondientes. Es un tema que luego nos preguntan qué pasa, por ejemplo, si el presidente en la mañana dice tal cosa y es sancionable. Pues es que nadie en este país puede sancionar a la Presidencia de la República, imponerle una sanción. No tenemos un tema relevante; me parece relevante la injerencia de servidores públicos en las campañas electorales, que sí tenemos. Obviamente, el artículo 134 constitucional nos da margen para garantizar la imparcialidad en el uso de recursos públicos, cualquier uso de recurso

público que no sea el financiamiento público para los partidos políticos, es una falta administrativa y un delito también. Eso se lleva además por las dos vías. No está la superior. Tengo que revisar, servidores de la nación que vayan promoviendo los programas sociales del gobierno, a la par de que pueden ir coaccionando el voto de la ciudadanía. Es algo que tienen ustedes que evitar. Nosotros establecimos supervisores electorales, no pueden ser observadores electorales, nos acaba de validar, de confirmar la sala superior. Por supuesto, no pueden ser funcionarios el día de la mesa, acabas de ir a visitar un servidor de la nación y de repente lo encuentras como representante del partido político ante la mesa o es el presidente de casilla.

Pues prácticamente no pueden estar ahí por este tema, que se puede dar vinculación con que si no voto por este partido ya no voy a tener acceso a programas sociales, digamos, cuerpo reglamentario normativo que nos da esas posibilidades en el ámbito electoral, en el ámbito de responsabilidades, pues sí es órgano de control y si es, como dijo Dálida, cuando ya somos funcionarios públicos o se comprueba que generaron o tuvieron algún beneficio cuando son parte de equipos de campaña. También en este caso, el ámbito que nosotros revisamos es todo el ámbito electoral, o sancionamos o damos en el tema de compliance electoral. La verdad es que, desde que llegué al Instituto Nacional Electoral, necesitamos ir a otras herramientas jurídicas que tenemos y ver cómo podemos seguir el dinero, la información financiera, administrativa de empresas, de personas, etcétera. Todo eso a que se puede acceder, nosotros no. Hay algunas cosas en las que hemos mejorado, por ejemplo, en tener nuestros modelos de riesgo calibrados con las variables que nosotros necesitemos. En un tiempo estuvimos también calibrándolo con la Unidad de Inteligencia Financiera para que ellos tuvieran el suyo para cumplimiento de sus funciones, y nosotros para revisar a candidaturas y candidatos. Por otro lado, están estos

registros de proveedores, que el INE no puede contactar con ninguna empresa que no esté en este registro. Los partidos se supone que tampoco, cuando los detectamos que no hay sanciones, obviamente, porque no están contratando con alguna de las empresas que se supone que ya tenemos por acreditado que, por ejemplo, no son factureras. Aunque siempre quiero un poco más allá, no como tal, el término compliance electoral. Pues, digamos, que no lo enfrentamos Mario y yo porque no existe, pero sí queremos, sobre todo en el tema de dos vías, no qué puede hacer la autoridad electoral y qué es obligación de los partidos políticos.

Este tema de valores, integridad, ética, etc., también es muy importante, no solamente los cumplimientos de normatividad, sino este tipo de cuestiones que están y que no tienen. Entonces le digo al Consejo General, los partidos tienen que tener un tema de cumplimiento que hoy no tiene una debida diligencia, etc., que hoy los partidos políticos no tienen requisitos importantes que seguir en materia de fiscalización, tienen que rendir informes vía un sistema que es informático en línea, que se supone que es en tiempo real, aunque luego no lo están actualizando, hay acciones también por eso.

Creo que el tema de cumplimiento de partido es importantísimo. Inteligencia artificial, como tal estamos, ya voy a decirlo así, jugando con utilizar los temas de fiscalización al INE como cabeza rectora del Sistema Nacional Electoral para hacer pruebas con inteligencia artificial, por ejemplo, y también para el tema de violencia política contra las mujeres y discursos de odio. El tema de inteligencia artificial, por ejemplo, con Meta, estamos viendo toda esta capacitación con inteligencia artificial. Ya incluso se detectan cuáles cuentas se están abriendo con determinado patrón y entonces las van a utilizar justamente para que no las puedan utilizar en Facebook, en Instagram y en WhatsApp. Entonces sí estamos haciendo algo, sobre todo en fiscalización. Nos pidieron en tema de debates, lo recuerdo, estuvimos

en un foro internacional de debates del 8 de noviembre. Establecimos que van a ser tres debates presidenciales, pero uno de los ponentes dijo que utilizaron en sus debates que las y los moderadores no fueran nada más de “toca tanto tiempo”, que sean flexibles y puedan sacar elementos o información para cuestionar o preguntar a las y los candidatos, pero que pudieran ser revisadas por inteligencia artificial. Entonces, vamos a ver cómo opera. Pues todavía no lo tenemos tan claro, pero quedamos también de estudiarlo por ahí.

En el último tema, sistema financiero, nosotros recibimos información de los partidos políticos respecto de las cuentas que abren, los movimientos, tienen obligaciones de darnos acceso a cualquiera de sus cuentas bancarias, incluso fideicomisos, etcétera. Pero más bien, la obligación es como al revés, estas guías de prevención son para que el sistema financiero nos aporte información en el menor tiempo cuando detecten cualquiera de estas operaciones sospechosas inusuales. Podría tener como mejor información la que provean las instituciones del sistema financiero, y con el INE ver cómo bajarla también al nivel de cuál es la información que nosotros necesitamos, para que sea mucho más fácil que nosotros también podamos rehacer esta información e incorporarla al flujo de nuestras investigaciones y análisis que hacemos. Pues estas guías están publicadas, los *layout* están en la UIF o el sistema financiero, pues también los conoce y de este lado del INE. No hay como tal ningún escrito sobre el tema, sino más bien estos convenios, de acuerdos que vamos dando y cómo vamos afinando lo que necesitamos. Y la verdad, esto con base en colaboración, reuniones, sensibilización, porque es complicado cambiar un reporte, cambiar una *layout*, y hacerles ver a las instituciones financieras qué necesitamos y por qué lo necesitamos de una determinada manera, pues es lo que nos ha llevado en otros procesos electorales a poder tener información mucho más accesible para las autoridades.

Mtro. Iram Zúñiga Pérez: Yo quisiera plantear una reflexión. El compliance nació con principios, y me refiero a dos importantísimos: transparencia y gobernanza. Gobernanza tiene mucho que ver con la sociedad civil y su participación, pero esa sociedad civil para participar tiene que tener información a través de la transparencia, y es una dicotomía importante. Se me hace necesario académicamente replantear la idea, atendiendo a la pregunta que nos hicieron al panel. El tema electoral se me hace fundamental. Sí, replantear académicamente y después públicamente la necesidad de si ya tenemos el modelo reproducido de Estados Unidos, principalmente en donde se transparentaron todos los temas bursátiles, si en México y en Latinoamérica podemos transparentar todo, hacer una caja de cristal en el tema de financiamiento y en el tema de guerra sucia, un poquito utilizando el modelo angloamericano. Estamos con la intención de campañas y si estamos con la intención de reflexionar el tema electoral, aportadores de dinero para su campaña no está en proceso electoral, yo creo que vale la pena que México haga ejercicio de decir quién realmente quiere dar, porque quiere dar, y entonces agarrar el modelo angloamericano de decir vamos a entrar y que entren los Office a revisar qué tipo de dinero vamos a aceptar, cuánto dinero, por qué, quiénes son, y así evitamos muchos temas que hoy vemos.

Campañas tenemos un montón, y dices esto obviamente no se gastó por todo lo que significa lo electoral y en el partido específico cuestionar la ideología, cuestionar los principios y cuestionar la discusión pública, las ideas, la caja de cristal, y tener, repito, volver a los de la génesis: uno, transparencia; dos, gobernanza.

Mtra. Laura Enríquez Rodríguez: Porque, ¿cómo es que el sector privado en sí mismo, como ente, puede blindarse para evitar cometer actos de corrupción? Eso

es una cosa, y otra cosa es lo que desde las autoridades podemos hacer para fortalecer nuestro marco normativo o los proyectos que impulsemos para que ellos cumplan. Ahora no puedo evitar mencionar algo, porque a final de cuentas les digo, me late el corazón del lado público y decirles que sí, justamente uno de los temas que, aunque sea en mi materia de datos personales, está en boga, es el asunto de la Inteligencia artificial e incluso de datos. Estos dos temas, al menos en el ámbito de protección de datos personales, no están regulados. Están flotando, están en una laguna normativa inmensa y, desde hace por lo menos una década, estos datos ya se están tratando.

En cuanto a los datos, ya hay experimentos que tratan con esta información, que moldea incluso el comportamiento de las personas, las emociones de las personas con el tratamiento de lo que está, lo que decía en su momento el arquitecto Carlos Lazo: hay que buscar una solución que sea más grande que el problema, porque en cuanto tengamos una solución igual que el problema, nos vamos a ver rebasados, porque la tecnología ya nos rebasó, tenemos que pensar incluso un poquito más allá.

Nosotros aquí en México vamos bastantes años atrás, pero es uno de los primeros esfuerzos que se logra en América Latina. Otro esfuerzo importante se está haciendo en Chile con la primera regulación en materia de neurodatos y neuroderechos, no para aquellos que están tratando esta información. Por otro lado, esto fue de la parte pública, que realmente me llama mucho la atención. Ojo, por cierto, los partidos políticos también son sujetos obligados a partir de la Reforma de 2014, entonces en materia de transparencia ellos también tendrían que estar cumpliendo con su información. No necesariamente son los mejores calificados en materia de transparencia. Y qué les digo, en materia de protección de datos personales, ahí lamentablemente tan sólo es en la Ciudad de México en la que tenemos un registro

electrónico de sistemas de datos personales, solamente la Ciudad de México. A diferencia del resto del país, sabemos que los entes públicos, incluidos los partidos y cualquier otro ente público de la capital, qué sistemas de datos tiene, qué datos trata, cómo los cuidan con seguridad. Sólo aquí en la Ciudad de México protege sus datos personales, y las demás entidades y a nivel de la federación tiene uno 300, 500 o mil sistemas de datos, qué están tratando y con seguridad. Entonces, esto en cuanto a lo público.

Quería comentar y compartirles un poco también para el sector privado, que quieren proteger sus datos personales, decirles que hay una Ley Federal de datos en posesión de particulares. El INAI es el que los está verificando, hoy por hoy lo hace básicamente por denuncias. Pero hay otros elementos que ustedes pueden utilizar porque la ley nos dice el qué, pero no nos dice el cómo. Nos da principios y nos da deberes, pero no nos dice cómo. Ustedes tienen la libertad, dependiendo de su organización, dependiendo de su empresa, del nivel del giro, ustedes pueden determinar estas condiciones, estos proyectos, estas herramientas para lograr hacer el control, digamos, del cumplimiento normativo. Pero también hay una invitación muy clara a que ustedes desarrollen sus proyectos tecnológicos con el desarrollo de la privacidad por diseño, y por efecto de la tecnología ya tengan en consideración los principios de la privacidad.

Por otro lado, está el tema de la posibilidad de una autorregulación vinculante, no porque fuera obligatorio, sino porque era una manera de demostrarles por un lado al gobierno y por otro lado al público, que eran confiables a sus clientes, a sus socios. Entonces también existen los incentivos positivos y esta autorregulación de alguna manera puede ellos generarla con un afán vinculatorio. Y, por último, también está el esquema de evaluaciones de impacto a la privacidad. Es un instrumento, a final de cuentas preventivo, que pueden

hacer cuando vayan a desarrollar un sistema que tenga un tratamiento intensivo de datos o que trate datos sensibles, tan biométricos y demás, y pueden hacer este tipo de evaluaciones de impacto al interior o pedirselos a la propia autoridad, que es el Instituto Nacional de Transparencia. Por último, aunque la ley no obliga, podrían ustedes empresas también designar un oficial de cumplimiento en materia de protección de datos personales. No es obligatoria la ley sencillamente al interior de las empresas, pero un oficial de cumplimiento en materia de protección de datos puede ser muy útil para dar un seguimiento cabal y transversal al interior de las empresas, como ya sabemos. Entonces, estos fueron mis dos comentarios.

**Termina con entrega de diplomas a los
participantes en el Panel 4.**



Dra. Dálida Cleotilde Acosta Pimentel, Coordinadora General de Vinculación con la Sociedad, de la Secretaría de la Función Pública; Mtra. Laura Enríquez Rodríguez, Comisionada del InfoCDMX; Dr. Rafael Martínez Puón, Integrante del Comité de Participación Ciudadana, Coordinador Académico del INAP; Lic. Carla Astrid Humphrey Jordan, Consejera del Instituto Nacional Electoral; Mtro. Iram Zúñiga Pérez, Magistrado de la Primera Sala del Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Hidalgo.



Dra. Dálida Cleotilde Acosta Pimentel, Coordinadora General de Vinculación con la Sociedad, de la Secretaría de la Función Pública



Mtra. Laura Enriquez Rodríguez, Dr. Rafael Martínez Puón



Mtra. Laura Enriquez Rodríguez, Comisionada del InfoCDMX



Mtra. Laura Enríquez Rodríguez, Comisionada del InfoCDMX



Mtro. Iram Zúñiga Pérez, Magistrado de la Primera Sala del Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Hidalgo.



Mtro. Iram Zúñiga Pérez.



Dr. Rafael Martínez Puón, Integrante del Comité de Participación Ciudadana, Coordinador Académico del INAP; Lic. Carla Astrid Humphrey Jordan, Consejera del Instituto Nacional Electoral.



Dr. Rafael Martínez Puón; Lic. Carla Astrid Humphrey Jordan,
Mtro. Iram Zúñiga Pérez.



Entrega de Constancia de Participación al Mtro. Iram Zúñiga
Pérez, Magistrado de la Primera Sala del Tribunal de Justicia
Administrativa del Estado de Hidalgo



Dra. Dálida Cleotilde Acosta Pimentel; Mtra. Laura Enriquez Rodríguez; Dr. Rafael Martínez Puón; Lic. Carla Astrid Humphrey Jordan; Mtro. Iram Zúñiga Pérez.

ANEXOS



Mtro. Aldo Rafael Alfonso Hernández Ruiz, Director General de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Guanajuato, y Dr. Rafael Martínez Puón.



Dr. Manuel Ballester, Dr. Rafael Martínez Puón.



Mtro. José Marco Romero Silva, Dr. Rafael Martínez Puón.



Mtra. Griselda Sánchez Carranza, Dr. Rafael Martínez Puón



Asistente al 3er. Congreso Nacional de Compliance y Dr. Rafael Martínez Puón



Mtro. Iván Lazcano Gutiérrez, Mtra. Jessica Eliane Padilla Ramírez, Mtro. José Marco Romero Silva, Mtro. Iram Zúñiga Pérez.

TERCER CONGRESO NACIONAL
**COMPLIANCE
E INTEGRIDAD**
EN EL SECTOR PÚBLICO



MIÉRCOLES 15
DE NOVIEMBRE

9:30 HRS.

Dálida Acosta Pimentel (SFP)
Manuel Ballester (CICN)
Eduardo Bohórquez (TM)
Andrés Antonio Cabrera (DHL Express)
José Adrián Cruz Pérez (INAP)
Laura Enríquez Rodríguez (INFOCDMX)
Carla Humphrey Jordan (INE)
Susana Libián Díaz González (INAP)
Luis Miguel Martínez Anzures (INAP)
Rafael Martínez Puón (CPC / INAP)
Roberto Moreno Herrera (SESNA)
Santiago Nieto Castillo (PGJ Hidalgo)
Mario Alberto Omaña Mendoza (CIDPDH)
Carlos Alberto Pérez Cuevas (GOPAC)
José Marco Romero Silva (CERSPE)
Susana Sierra (BH Compliance)
Patricia Talavera Torres (CPC)
Luis Yáñez Garrido (INAP)
Irám Zúñiga Pérez (TJA Hidalgo)

ACTIVIDADES:

Inauguración

Conferencia magistral

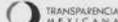
Análisis y perspectivas del Compliance y la Integridad en el Sector Público
¿Cuáles son sus componentes más importantes?

Panel 1. Instrumentación de un sistema de gestión de riesgo como elemento para erradicar la corrupción ¿En qué áreas sí?

Panel 2. La gestión de riesgos como componente clave en un sistema de compliance ¿Para qué es útil?

Panel 3. Configuración de los canales de denuncias en los sistemas de cumplimiento ¿Por qué son necesarios?

Panel 4. El compliance y la integridad en otros sectores ¿En qué otras instancias más allá de los gobiernos y las administraciones públicas?



SEDE PRINCIPAL DEL INAP
CARRRETERA LIBRE MÉXICO-TOLUCA NO.215.
ESQUINA PASO DE LAS LILAS
COL. PALO ALTO, CP.05110, ALCALDÍA
CUAHUILTALPAN, COAHUILTECA

REGISTRO

(55) 5081 2665 / (55) 5081 2661
contacto@inap.org.mx

INAP.MX

SÍGUENOS EN
NUESTROS
REDES



SERIE PRAXIS 189

**Tercer Congreso Nacional de Compliance e
Integridad en el Sector Público**

Se terminó de imprimir en
marzo de 2024, 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

