



# Programa CEEM

---

POR EMPRESAS LÍDERES CON INTEGRIDAD

**ICMA-ML**

[www.icmaml.org](http://www.icmaml.org)  
PROGRAMA CEEM |

## INTRODUCCIÓN

La corrupción es un mal que afecta a los accionistas, inversionistas, trabajadores, familias, colaboradores, a las autoridades fiscales y a todos aquellos que dependen de la buena marcha de los negocios; impacta a la sana y libre competencia, al desarrollo del bienestar social, a las inversiones y deteriora el bien común. Por ello, resulta indispensable intensificar la lucha responsable en contra de la corrupción en todos los ámbitos, incluyendo el privado.

Contar con un programa de integridad es una exigencia para las empresas en la actualidad, principalmente en aquellas que hacen negocio con entidades públicas. Esta necesidad se acentúa en las empresas de tamaño medio y grande, en las cuales identificar y mitigar conductas inadecuadas se vuelve más complejo, considerando que a menudo hay múltiples subsidiarias, unidades de negocios y terceros involucrados.



A medida que el mercado global ha evolucionado, también lo ha hecho el rol de un encargado de la ética interna. Estas personas tienen una tarea difícil, ya que deben equilibrar las crecientes demandas de cumplimiento de auditores externos, transparencia y regulaciones internas, al tiempo de asegurar que sus decisiones no afecten la rentabilidad de la empresa en perjuicio de los accionistas.

La sociedad actual es más vigilante, no sólo del comportamiento de las entidades públicas, sino también de las empresas privadas; prefieren consumir productos de empresas socialmente responsables y no involucradas en escándalos de corrupción. Adicionalmente a esto, se han aprobado leyes que obligan a determinadas empresas a establecer una estructura para la integridad que promueva valores éticos entre su personal.

La empresa tiene un rol que cumplir en mejorar la vida de sus clientes, empleados y accionistas, al compartir con ellos la riqueza que ha creado, dice Miguel Ángel Ramírez (2008). Añade que:

*Proveedores y competidores también esperan de la empresa el respeto de sus obligaciones en un espíritu de honestidad y justicia. Y como actores responsables de las comunidades locales, regionales, nacionales y globales en las que operan, la empresa comparte el futuro con esas comunidades (Ética de los negocios en un mundo global, RAMIREZ, M.A. Ética de los negocios en un mundo global, 2008).*

Los Organismos Internacionales, como la OCDE, promueven y apoyan el comportamiento ético de las empresas. Gabriela Ramos, Directora y Sherpa en dicha entidad, exhorta a pasar de una cultura de casos o de escándalos reactiva, que sólo enfrenta a la corrupción cuando ya ha surgido, hacia una cultura de integridad.

En conclusión, en la medida en que las empresas adopten principios y acciones que conlleven a una estrategia coherente de integridad y ética y se permeé un compromiso social de combate a la corrupción, se restaurará la confianza de la ciudadanía en las instituciones (incluyendo empresariales), llevando a un crecimiento económico más robusto, transparente y equitativo.

## PROGRAMA CONSOLIDACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL (Programa CEEM)

Muchas empresas han emprendido esfuerzos iniciales o continuos para establecer una estructura de integridad empresarial, pero desean ampliarla o consolidarla. Otras han querido construir tal estructura para

cumplir con el mandato de los accionistas o del marco normativo que les aplica, pero han logrado avances limitados.

Para las empresas que están en alguna de estas situaciones, ICMA-ML ha diseñado el **PROGRAMA CONSOLIDACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL (Programa CEEM)**, cuyo objetivo es **reforzar la ética, tanto del personal directivo y gerencial como del resto del personal, para cumplir metas y objetivos con integridad empresarial**, misma que es exigida por accionistas y la sociedad en general.

El Programa CEEM **agrupa actividades** que pueden ser ejecutadas de manera **independiente o en conjunto**, dependiendo de la necesidad de la empresa en materia de ética e integridad.

Asimismo, el programa puede **implementarse a distancia (virtual)**, o una combinación de presencial / virtual, acorde con las necesidades de la empresa.

Estas actividades son las siguientes:

## **A. Diagnóstico CEEM**

La aplicación del Diagnóstico **CEEM** permite ubicar aquellos elementos organizativos, operativos y normativos que se poseen y carecen en un programa propio de integridad y ética. Esto conlleva a identificar avances, resultados y retos en la materia, de modo que puedan ser atendidos.

La estructura del Diagnóstico **CEEM** está basada en el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), cuyo cumplimiento es puntualmente sugerido para aquellas empresas con relaciones comerciales con el gobierno federal y la mayoría de los estados.

Ahora bien, aun y cuando no se tenga una relación comercial con el gobierno, tales disposiciones sirven también de base para desarrollar y/o fortalecer un programa de integridad y ética propio, usualmente requerido u observado por organismos sociales, bancarios y fiscales.

La estructura del diagnóstico aborda los siguientes temas:

1. Manuales de organización y procedimientos con enfoque y referencia a la promoción de conductas éticas.
2. Estructura para la Integridad.
3. Sistemas de control, vigilancia y auditoría.
4. Sistemas de denuncia y procesos disciplinarios.
5. Entrenamiento y capacitación en ética e integridad.
6. Políticas de selección de recursos humanos.
7. Mecanismos de transparencia y publicidad de sus intereses.

La aplicación del diagnóstico tiene una duración aproximada de cuatro a siete horas y se aplica presencial o virtual (a distancia), debiendo participar por parte de la empresa la o las personas responsables del programa de integridad y ética, así como responsables de Recursos Humanos. Ellos deberán presentar ante especialistas de ICMA-ML las evidencias que sustenten el cumplimiento o no de lo que requiere el diagnóstico. Previo al ejercicio, se remite una guía con un desglose más puntual de los temas y subtemas que cubre el diagnóstico.

Luego del ejercicio del Diagnóstico, ICMA-ML elabora un reporte de resultados, el cual es analizado por la dirección de la empresa, esperando que emprenda las acciones que considere conveniente para fortalecer la integridad. Para más información del Diagnóstico **CEEM** visite [www.icmaml.org](http://www.icmaml.org) sección Programa CEEM.

## **B. Reconocimiento CEEM**

¿La empresa tiene un programa sólido de integridad que atiende los temas de la estructura del Diagnóstico CEEM? Si es el caso, entonces la empresa puede optar por el Reconocimiento CEEM, el cual posee la misma estructura del Diagnóstico CEEM pero con la diferencia de entregar un reconocimiento público en función del porcentaje de cumplimiento de los Criterios que conforman a la estructura del Diagnóstico / Reconocimiento. Más información visite [www.icmaml.org](http://www.icmaml.org) sección Programa CEEM.

## **C. Asistencia técnica para el desarrollo o fortalecimiento de la integridad y ética en la empresa**

Con o sin la aplicación del Diagnóstico CEEM, ICMA-ML ofrece asistencia técnica a las empresas para atender temas puntuales de integridad y ética. Estos son las siguientes:

### **1) Elaboración y/o actualización de manuales de organización**

La tenencia de un manual o manuales de organización claros y completos en los que se delimitan las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique las distintas cadenas de mando y liderazgo en toda la estructura, es crucial para el deslindamiento de responsabilidades en el ámbito de la ética. De aquí que se ofrece asistencia para elaborar o actualizar estos manuales, bajo un enfoque de promoción de conductas éticas.

Para la elaboración o actualización del o los manuales de organización, ICMA-ML ejecuta un proceso que incluye el análisis de los estatutos o reglamento interior de la empresa, revisión del organigrama y posibles reuniones con cierto personal para confirmar responsabilidades y líneas de mando, todo ello en el contexto de la integridad.

### **2) Elaboración / actualización de los códigos de ética y conducta**

Se asiste a la empresa para elaborar o actualizar el código de ética y el código de conducta, con el objetivo de que tome como base dichos lineamientos para mantener una conducta de integridad entre su personal. Para su elaboración o actualización se aplica una metodología de participación directa de colaboradores de la empresa y pertenecientes a distintos niveles, de modo que se refleje la visión de todo el personal. También se considera el sector en que la empresa se ubica, pues el mismo define en buena medida el contenido de ambos códigos.

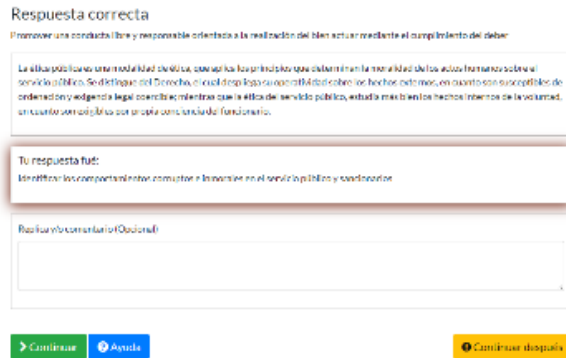
### **3) Establecimiento del Comité de Ética**

El Comité de Ética (CE) tiene por objeto impulsar conductas de acuerdo con el marco definido por el Código de Ética y los mecanismos diseñados para prevenir los actos de corrupción. El CE con su vigilancia, decisiones y/o recomendaciones, contribuirá a mejorar la calidad de las actuaciones de las áreas responsables de atender violaciones a la normatividad por empleados que comentan faltas o actos de corrupción. Con el Programa CEEM se elabora / actualiza el reglamento del Comité y se asesora para su conformación y operación inicial.

#### 4) Sistema de Ejercicios sobre Decisiones Éticas (SEDE)



El SEDE es una plataforma web creada para la sensibilización y ejercitación sobre toma de decisiones éticas basadas en situaciones de la vida real en las empresas. Inicia con una evaluación sobre el conocimiento y la comprensión de la ética entre los empleados a través de un cuestionario y ejercita las decisiones éticas a



través de la solución de casos éticos. Para cada caso existe una sola opción éticamente correcta, que es reforzada con comentarios y reflexiones que clarifican y fortalecen la conducta deseada. El usuario del SEDE (colaboradores de la empresa) puede justificar su respuesta y dejar comentarios sobre el ejercicio. Al final, se puede ver el total de respuestas correctas e incorrectas que se obtuvieron en cada ejercicio y tales resultados sirven para identificar y apuntalar los valores y estándares éticos entre el personal.

El uso de la plataforma es anónima y confidencial con la intención de proteger la identidad de los usuarios. La capacitación sobre la operación del SEDE es virtual o presencial y su uso por parte del personal es vía PC, laptop o smartphone. En resumen, con el SEDE los colaboradores de la empresa fortalecerán sus valores y posturas éticas.

#### 5) Sistema Anónimo de Atención a Dudas y Denuncias (SAADD)



El SAADD es una plataforma por medio de la cual el usuario puede consultar dudas sobre dilemas éticos reales o hipotéticos y sobre comportamientos deseados. Para atender las dudas, un equipo de asesores internos o externos atenderá las consultas y dudas por medio de recomendaciones, recordando que la decisión final siempre es responsabilidad del empleado. El SAADD permite el diálogo continuo entre el usuario y asesor, aunque no necesariamente en tiempo real a menos de que ambos acuerden tener una sesión abierta al mismo tiempo. Las dudas son recibidas y canalizadas por el sistema, tras lo cual serán atendidas por un asesor quien brindará atención y asesoría al usuario, siempre resguardando la confidencialidad de la información y la anonimidad del usuario.



El SAADD también ayuda a atender y canalizar denuncias hacia el área de la empresa facultada para ello. El uso de la plataforma es anónima y confidencial con la intención de proteger la identidad de los usuarios. La capacitación sobre la operación del SAADD es virtual o presencial y su uso por parte del personal es vía PC, laptop o smartphone. Resumiendo, con el SAADD los colaboradores de la empresa tienen un lugar al cual acudir para resolver sus dilemas éticos.

#### 6) Entrenamiento y capacitación en integridad y ética empresarial

Considerando las medidas de integridad que contiene el Artículo 25 de la LGRA, ICMA-ML ofrece talleres y cursos de entrenamiento y capacitación en modalidad presencial o virtual a todos los empleados de la empresa, con especial atención al personal involucrado en actividades proclives de mayores riesgos a la integridad de la empresa, como son compras y ventas.

Los temas de entrenamiento y capacitación que se ofrecen son:

- Implicaciones del artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) para las empresas; cómo atenderlo.

- Elaboración de mapas de riesgo procesales y/o conductuales
- Retos éticos en la relación gobierno-empresa.
- Ética empresarial y en el empleo mediante casos utilizando herramienta SEDE.
- Elaboración / actualización del código de ética y código de conducta de la empresa.
- Elaboración de Mapas de Riesgo a la integridad.
- Panorama sobre la legislación nacional e internacional vigente en materia de la ética empresarial.

Los cursos y talleres se ofrecen en diferentes modalidades de tiempo (1 o 2 días) y pueden brindarse a colaboradores de una sola empresa o de múltiples empresas o asociaciones empresariales.

### 7) Políticas de selección de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la empresa

Se elaboran de manera participativa las políticas de recursos humanos tendientes a prevenir la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la empresa. Estas políticas en ningún caso autorizarán la discriminación de persona alguna motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las orientaciones sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.

### 8) Elaboración de mapas de riesgo procesales y/o conductuales

Se capacita en teoría y en la práctica al personal respectivo sobre como elaborar y aplicar mapas de riesgo en el ámbito de los procesos o las conductas. Este tipo de mapas ayudan a identificar y autoevaluar de una manera simplificada estos dos tipos de riesgos, mismos que pueden conllevar a actos de corrupción o conductas no éticas. Al mismo tiempo, sirven para reforzar los sistemas institucionales de control interno. Otra opción es que ICMA-ML realice los mapas en las áreas de la empresa que se le indiquen, entregando los informes respectivos.

## BENEFICIOS

Tanto el Diagnóstico **CEEM**, **Reconocimiento CEEM** y **el resto de** las actividades seleccionadas ayudan **a la empresa** a:

- ✓ **Cumplir total o parcialmente** con lo dispuesto en el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA).
- ✓ **Consolidar una cultura laboral** que mantiene siempre presente a la integridad y la ética como eje central para la toma de decisiones. Lo anterior contribuye a que las empresas sean un lugar idóneo para trabajar (más armonía laboral), pues sustenta a la armonía y satisfacción laboral de los empleados (Koh y Boo, 2001, y Shafer, 2002).
- ✓ **Incrementar la motivación para el trabajo y, por lo tanto, la satisfacción del personal.** No debida exclusivamente a la remuneración o al prestigio social, sino que se refiere al respeto por los valores éticos que constituyen la motivación de las personas e inciden directamente sobre su rendimiento y su actitud, actuando como reclamo de trabajadores de mayor cualificación.
- ✓ **Mejorar la reputación entre colaboradores y con su entorno externo** (accionistas, gobierno, sociedad, sector industrial) como empresa responsable, íntegra y ética teniendo como resultado un mejoramiento de la imagen empresarial.
- ✓ Aportar elementos de soporte que **ayudan a solventar auditorías externas**, específicamente en su apartado de integridad.
- ✓ **Reducir el riesgo de actos indebidos** entre los empleados y, en caso de suceder, se tienen los lineamientos y mecanismos establecidos para procesarlos debidamente.

- ✓ **Reducir riesgos legales, financieros y reputacionales**, por lo que se salvaguardan los activos de la empresa y se protege a sus socios, accionistas, colaboradores, proveedores, clientes e inversionistas de consecuencias negativas.
- ✓ **Lograr una ventaja competitiva**. Los consumidores están aprendiendo a confiar en las marcas (empresas) que se identifican con la ética, logrando una gran fidelidad por parte de estos, incluso durante en épocas económicamente complicadas.

## EXPERIENCIA DE ICMA-ML EN INTEGRIDAD Y ÉTICA

LA INTERNATIONAL CITY MANAGEMENT ASSOCIATION DE MÉXICO, A.C. (ICMA-ML, por sus siglas)<sup>1</sup> es una entidad independiente y afiliada a la INTERNATIONAL CITY/COUNTY MANAGEMENT ASSOCIATION (ICMA)<sup>2</sup> cuya sede central se ubica en Washington DC y su experiencia en México data de 1992. ICMA-ML inició sus operaciones en junio de 2004, teniendo su oficina en Zapopan, Jalisco. Desde entonces, ICMA-ML ha ejecutado más de 50 programas y proyectos con entidades públicas, sociales y privadas mexicanas, e incluso latinoamericanas e internacionales, de muy diverso perfil.

Uno de los pilares principales de ICMA, desde su fundación hace más de 100 años, es la ética y los principios que deben regir el comportamiento de cada uno de sus miembros (gerentes y administradores de ciudades -City Managers-). De aquí que uno de los compromisos torales de ICMA sea combatir la corrupción prácticamente desde su fundación, pues en 1924 adoptó su Código de Ética y desde entonces lo viene aplicando disciplinadamente.



En base a tal experiencia acumulada más la propia obtenida desde mediados de los 90s en México y Latinoamérica, ICMA-ML ha ejecutado múltiples iniciativas en la región que buscan fortalecer los valores éticos en los servidores públicos. Una de estas iniciativas es el Programa para la Consolidación de la Ética Pública (CEP), la cual ha recibido financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) con el fin de ampliar su aplicación y presencia en diferentes entidades públicas de los estados de Chihuahua, Coahuila y Nuevo León. De aquí que las herramientas del Programa CEP estén siendo utilizadas por cientos de servidores públicos para fortalecer su ética e integridad personal, al tiempo de aportar retroalimentación para mejorarlas.

Las herramientas e iniciativas que ofrece ICMA-ML en el sector público han sido adaptadas para aplicarse al sector privado (Empresas) y han sido conjuntadas en el Programa Consolidación de la Ética Empresarial (CEEM). Por lo anterior, el Programa CEEM se sustenta en:

- La amplia experiencia de ICMA-ML con el sector público.
- La relación ocasional de ICMA-ML con el sector empresarial para desarrollar iniciativas para fortalecer el sector público.
- El conocimiento de ICMA-ML sobre las relaciones comerciales entre sector público y privado, así como las implicaciones y riesgos que ello conlleva.

Para más información sobre el Programa CEEM o cualquiera de los temas / actividades aquí descritos, por favor visite [www.icmaml.org](http://www.icmaml.org) sección Programa CEEM o escriba a [informes@icmaml.org](mailto:informes@icmaml.org) o contacte telefónicamente a +52 (33) 3126-5690/91.

<sup>1</sup> ICMA-ML es una entidad registrada en México como una organización civil sin fines de lucro.

<sup>2</sup> En español Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados.