

EL CONTROL ORGANIZACIONAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE INSTITUCIONES PÚBLICAS INTEGRAS: NOTAS DESDE LA FIDELIDAD JURÍDICA EN MÉXICO

*Organizational Control on the Building of Integrity Public Institutions:
Notes from Legal Fidelity in Mexico*

Omar David JIMÉNEZ OJEDA*

Universidad Autónoma de Chiapas, México
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0944-9555>

DOI: <https://doi.org/10.15174/cj.v15i29.546>

Sumario:

I. Introducción. II. Conceptualización de la corrupción. III. Medidas preventivas contra la corrupción. IV. Fidelidad y lealtad jurídica, apego irrestricto a la norma. V. La Auditoría como pilar de integridad institucional. VI. Conclusiones. VII. Bibliografía.

Resumen: El propósito del artículo es generar una visión panorámica del control organizacional, refiriendo desde un enfoque cualitativo las herramientas para hacer frente a los efectos del avance de la corrupción; pese a que se han desarrollado marcos jurídicos, este esfuerzo no es suficiente y recurriendo incluso a la convencionalidad, como un reconocimiento expreso a la afectación de los derechos humanos de las personas, poco se ha logrado. Se hace un análisis conceptual de fidelidad jurídica que nos refiere a los principios y fines de la norma, a fin de su legitimización ante la sociedad, como se expone en el texto. Ante este escenario se comparten datos que visibilizan la necesidad de contener las consecuencias de la corrupción a través del debido control organizacional para que sus efectos fortalezcan la política de integridad.

Palabras clave: control interno, *compliance*, corrupción, ética.

Abstract: The purpose of this article is to provide a comprehensive overview of organizational control, using a qualitative approach to examine the tools available to address the effects of increasing corruption. Despite the development of legal frameworks, these efforts are insufficient, and even resorting to conventionality, as an explicit recognition of the impact on people's human rights, has yielded little progress. A conceptual analysis of legal fidelity is presented, focusing on the principles and aims of the law to ensure its legitimacy in the eyes of society, as explained in the text. Given this context, data is shared that highlights the need to contain the consequences of corruption through effective organizational control, thereby strengthening the integrity policy.

Keywords: internal control, compliance, corruption, ethics.

* Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Doctor en Derecho por el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNACH (programa inscrito en SECIHTI). Integrante del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadores nivel I, SECIHTI México. Perfil deseable PRODEP vigente. Contacto: omar.jimenez@unach.mx.

I. Introducción

El interés académico de la década de los setenta del siglo XX por estudiar los elementos y las causas posibles de la corrupción surgió de la consagración de las democracias en la región y del diseño de un Estado social de derecho. Esas naciones contaban con una débil cultura jurídica y política, lo cual se debió, en buena medida, al control que ejercieron los países colonizadores. Por consiguiente, al inicio de las vidas independientes de las naciones latinoamericanas se tenían intereses públicos diferentes que debían consagrarse dentro de una nueva ley, en la que se especificaran los objetivos comunes a alcanzar por parte de sus sociedades, así como también los valores y tradiciones características.

En esa tesitura, la nula actuación de los países o la insuficiencia de las medidas establecidas en su vida interna, hizo patente la necesidad de tomar medidas internacionales de carácter multilateral y obligatorias, con el objetivo de armonizar «los derechos internos referentes a la materia, a crear mayor cooperación entre las naciones, a la extensión del ámbito de aplicación espacial de los ilícitos sancionados por las normas nacionales, incorporando aquellas acciones cometidas fuera de los territorios de los países parte»¹. Este es el caso del tema de combate a la corrupción, respecto al cual se han elaborado normas y políticas que tienen el propósito de prevenir, combatir, controlar y, en su caso, señalar las sanciones por corrupción, llegando incluso —como es el caso mexicano— a la creación de un sistema nacional anticorrupción.

100

Dichas medidas se encuentran más enfocadas al ámbito gubernamental, sector donde generalmente se verifican más actos de corrupción y, por ende, es de mayor importancia tener un combate frontal y objetivo, toda vez que este fenómeno —tal como indica el exsecretario general de la ONU, Kofi A. Annan— «socava la democracia y el estado de derecho, da pie a violaciones de los derechos humanos, distorsiona los mercados, menoscaba la calidad de vida y permite el florecimiento de la delincuencia organizada y otras amenazas a la seguridad humana»². Tal como lo muestra el caso de México y otros países de la región, donde se confirma la apreciación del exsecretario general de la ONU.

Así, se tienen identificados ciertos instrumentos de carácter internacional que tienen el propósito de combatir, prevenir y erradicar los actos de corrupción, como son: la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, la Convención Interamericana contra la Corrupción y los convenios 173 y 174 del Consejo de Europa. Conviene señalar que se registra un documento considerado como el precedente jurídico de los instrumentos anteriores, este es el *Foreign Corrupt Practices Act*.

A esto se suman algunas herramientas organizacionales para el debido control, como las auditorías y los programas de cumplimiento, que en poco tiempo se han expandido ampliamente como un espacio idóneo para la prevención de faltas administrativas y delitos. El seguimiento y la revisión continua que establecen las figuras del

1 Rojas Amandi, Víctor, «Los tratados internacionales sobre corrupción», en Méndez-Silva, Ricardo (coord.), *Lo que todos sabemos sobre la corrupción y algo más*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas-UNAM, 2010, pp.166 y 167.

2 Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción, disponible en: https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf (fecha de consulta: 5 de marzo de 2024).

debido control organizacional como los programas de cumplimiento, se garantizan mediante la figura de la auditoría. En ese sentido, pretendo atraer la atención de quienes han cuestionado los procesos de control organizacional desde la perspectiva de una política de integridad, presentando la evolución de las herramientas para su ejecución, destacando la reforma constitucional promulgada en el año 2015 en México. Dicha reforma se implementa, aunque no exenta de dificultades debido a la falta de voluntad política del sistema, la cual se refleja en la multiplicidad de marcos legislativos estatales frente a recursos económicos desiguales destinados a su implementación. Además, es notoria la percepción de resistencia al cambio a partir de nombramientos de operadores del sistema, por cuotas políticas y con unidades de control sin independencia presupuestal; en otras palabras, ante un sistema que demanda transparencia y resultados, el modelo burocrático tiende a protegerse de manera natural.

La metodología utilizada en esta investigación fue cualitativa a efecto de comprender el objeto de estudio y realizar un abordaje a partir de la observación, apoyándonos en técnicas de investigación como la revisión documental bibliográfica y la comprensión del contexto de la corrupción. El enfoque de investigación se seleccionó con el propósito de consolidar un contenido argumentativo demostrable, basado en las realidades materiales de la incursión de la prevención de la corrupción a partir de los elementos prescindibles de fidelidad y lealtad jurídica, teniendo en cuenta las experiencias y recomendaciones como las propuestas por la OCDE y la legislación europea.

Se consultaron fuentes primarias y secundarias, como legislación, doctrina de autores clásicos y contemporáneos e informes institucionales. El análisis siguió el proceso de revisión documental y posteriormente la interpretación sistemática de las tres categorías: *integridad*, *control* y *fidelidad normativa*, para establecer el criterio que se expone sobre el control organizacional y su eficacia como elemento que permite incidir en la construcción de instituciones públicas integrales.

No se presenta un estudio de caso, ya que el objetivo de esta investigación no es establecer un fenómeno específico, sino la creación de méritos interpretativos para los basamentos dogmáticos y organizacionales del control interno en las instituciones públicas. Fundamentalmente, una adición de estudio de caso alteraría las características epistemológicas de diseño de esta investigación, de su forma teórica-jurídica a un contenido empírico-descriptivo, desmontando la coherencia metodológica.

II. Conceptualización de la corrupción

El sustantivo corrupción proviene del latín *corruptio* que, para los romanos, significaba algún tipo de alteración, pero dicha alteración se entendía, en una interpretación estricta, con un carácter negativo³. En ese orden de ideas, dicha etimología proviene del

3 Estévez, Alejandro M., «Reflexiones teóricas sobre la corrupción: sus dimensiones política, económica y social», *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 10, núm. 29, pp. 43-86, disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000100004&lng=es&nrm=iso (fecha de consulta: 27 de febrero de 2024).

verbo *corruptere* que significa echar a perder, descomponer, destruir o pervertir. Es así como ambas concepciones pueden determinar lo siguiente:

Corruptere añade al carácter de alteración que separa, que había significado *corruptio* el hecho de romperse. La corrupción es entonces una alteración que separa rompiendo. La corrupción es un proceso de desnaturalización. A medida que ella evoluciona, la cosa va dejando de ser lo que era⁴.

Algunas posiciones conceptuales entienden por corrupción tanto las acciones cometidas por agentes del sector privado, así como por los funcionarios públicos. Esto significa que, dentro de estas interpretaciones, el concepto es más amplio, toda vez que consideran que estos actos ilícitos cuentan con la participación de ambos sectores (público y privado). Por otra parte, algunas opiniones solo se limitan a señalar que la corrupción se efectúa únicamente por servidores públicos.

Por lo anterior, debemos enfatizar que, si bien un alto índice de actos de corrupción se lleva a cabo en el sector público⁵, éstos no corresponden únicamente a las acciones del gobierno, por lo que la teoría que caracterizaba a la corrupción como prácticas efectuadas exclusivamente por personas que ocupaban algún cargo público queda rebasada.

En efecto, la corrupción se manifiesta también en las relaciones entre particulares, en áreas mercantiles y de derecho civil. Así, cuando se habla de corrupción, la definición debe considerarse en su acepción más amplia para incluir las relaciones entre particulares o de un particular en relación con la norma jurídica. En coincidencia con lo señalado por Sandoval Ballesteros, la corrupción no siempre radica en obtener un beneficio pecuniario, sino también en acumular poder y privilegios de manera ilegítima⁶.

La conceptualización de la corrupción⁷ ha evolucionado y, por ende, se considera que el sector privado juega un papel dentro de las conductas que convergen con este fenómeno, es decir, no hay validez en la premisa de que las conductas de este tipo recaen solo en una mera responsabilidad del sector público. Por tal razón el Programa Global contra la Corrupción de la ONU, la define como «el comportamiento de los individuos y funcionarios públicos que se desvían de las responsabilidades establecidas y usan su posición para satisfacer fines privados y asegurar sus propias ganancias»⁸.

4 *Ibidem*, p. 46.

5 Ante este señalamiento se pueden citar algunos conceptos como el empleado por Andvig y Odd-Helge, los cuales señalan que la corrupción es el comportamiento de un representante del Estado y de la autoridad pública orientada hacia la consecución de ganancias privadas; véase: Estévez, Alejandro M, «Reflexiones teóricas sobre la corrupción...», *op. cit.*, p. 47. De igual manera el propuesto por Johnston, citado por Irma Eréndira Sandoval Ballesteros: «el abuso del poder público para la ganancia privada que amenaza el interés público»; véase: Sandoval Ballesteros, Irma Eréndira, «Enfoque de la corrupción estructural: poder, impunidad y voz ciudadana», *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 78, núm. 1, enero-marzo de 2016, p. 120.

6 *Ibidem*, p. 124.

7 Casar, María Amparo, *México: Anatomía de la Corrupción*, México, Centro de Investigación y Docencias Económicas A. C., Instituto Mexicano para la Competitividad A. C., 2015, p. 9.

8 United Nations Office on Drugs and Crime, *The Global Programme against Corruption: An Anti-Corruption Toolkit*, 2a. ed., Viena, 2004, disponible en: https://www.unodc.org/documents/corruption/Toolkit_ed2.pdf (fecha de consulta: 2 de febrero de 2024).

Por otro lado, Transparencia Internacional señala un concepto más práctico y general, el cual indica que la corrupción es el mal uso del poder encomendado para obtener beneficios privados⁹. Esta definición logra recoger la esencia misma de lo que es la corrupción, pero no el numeroso conjunto de conductas que engloba: la taxativa de la corrupción¹⁰. A las diferentes conceptualizaciones también debe agregarse un enfoque jurídico, retomando la definición de Malem que señala como actos de corrupción: «aquellos que constituyen la violación, activa o pasiva, de un deber posicional o del incumplimiento de alguna función específica realizados en un marco de discreción con el objeto de obtener un beneficio extraposicional, cualquiera sea su naturaleza»¹¹.

III. Medidas preventivas contra la corrupción

La corrupción afecta a los regímenes democráticos transgrediendo el buen servicio público, es decir, las buenas prácticas y la ética profesional; en ese sentido, estas características deben estar enfocadas en respetar las normativas jurídicas señaladas en las legislaciones con el firme propósito de que la ciudadanía confíe en sus instituciones y servidores públicos. Lo anterior partiendo de la premisa que la hacienda pública se conforma con las contribuciones monetarias que la sociedad realiza a través del pago de los impuestos y que estos conforman el presupuesto de dichas instituciones y, por consiguiente, el pago de nómina del personal que labora en ellas. A decir de Jiménez Franco: «Toma carta de naturaleza la idea de que la corrupción pública, y en particular la corrupción política, es decir, de los altos cargos y partidos políticos, es algo habitual, insuficientemente penalizado e incluso beneficiado por zonas de impunidad, y en cualquier caso menos perseguido de lo que se debería, situándose a la cabeza de los principales problemas del Estado»¹².

Con lo anterior, tenemos que una característica importante para la aparición de actos de corrupción se enfoca en el mal ejercicio del poder público o privado y la discrecionalidad en la toma de decisiones. Bajo ese argumento se retoma lo señalado por Klitgaard cuando conceptualizó la corrupción como función de la discrecionalidad, el monopolio y la falta de transparencia¹³. Ahora bien, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el año 2004, definió el fenómeno de corrupción como:

103

9 Transparencia Internacional, en Sandoval Ballesteros, Irma Eréndira, «Enfoque de la corrupción estructural...», *op. cit.*, p. 120.

10 Casar, María Amparo, *op. cit.*, p. 9.

11 Malem Seña, Jorge F., *La corrupción. Aspectos éticos, económicos, políticos y jurídicos*, Barcelona, Gedisa, 2002, p. 35; Fonseca Luján, Roberto Carlos, «Derecho constitucional anticorrupción en México: temas y enfoques», *Revista de la Facultad de Derecho de México*, t. LXIX, vol. 1, núm. 275, septiembre-diciembre 2019, p. 450, disponible en: <https://doi.org/10.22201/fder.24488933e.2019.275-1.69622>.

12 Jiménez Franco, Emmanuel, «Administración Pública y Corrupción: iniciativas legislativas de *lege ferenda* para una nueva cultura de integridad», *Actualidad Administrativa*, t. 1, núm. 5, 1 al 15 de marzo, 2012, pp. 538 y ss.

13 Citado en: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito de Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá, *Guía Anticorrupción para las Empresas. Basada en el Estatuto Anticorrupción*, Bogotá, 2017, pp. 25 y 26, disponible en: https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Diciembre/Guia_Anticorrupcion_empresas_UNODC_Web.pdf (fecha de consulta: 23 de marzo de 2024).

«El mal uso del poder público o de la autoridad para el beneficio particular, por medio del soborno, la extorsión, la venta de influencias, el nepotismo, el fraude, el tráfico de dinero y el desfalco»¹⁴.

En efecto, la presencia de la corrupción dentro de una nación ocasiona costos de índole económico¹⁵, social, político e inclusive ambiental. En México, los costos económicos afectan puntos de relevancia, como son la inversión, el ingreso de las empresas o el producto interno bruto. Este fenómeno, de igual manera, promueve la presencia y venta de productos ilegales que van en contra de los derechos de autor, propiedad intelectual y patentes, lo que ocasiona pérdidas de empleos. En ese orden de ideas, desde México el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a través de su comunicado de prensa número 735/22, de fecha 7 de diciembre de 2022, determinó los siguientes datos:

En 2023, 22% de la población mexicana consideró que la corrupción era uno de los problemas más importantes en su entidad federativa. Se ubicó solo por debajo de la inseguridad y la delincuencia.

En 2021, el costo promedio de la corrupción fue de 3 044 (152 USD) pesos por persona en términos reales. En el caso de las empresas, fue de 7 419 pesos en 2020 (370 USD)¹⁶.

Las organizaciones de carácter internacional han emitido herramientas de corte preventivo para que los Estados que forman parte de estas se adhieran y adopten mecanismos para la prevención de actos de corrupción¹⁷. De la misma manera, existen organismos privados —como la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés)— que han otorgado herramientas concretas para que las personas jurídicas puedan emitir instrumentos basados en directrices jurídicas internacionales y garantizar que su funcionamiento esté apegado a derecho¹⁸. En este tenor,

14 Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Alcaldía Mayor de Bogotá, *Tipologías de Corrupción*, Bogotá, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Alcaldía Mayor de Bogotá, 2025, p. 13, disponible en: https://www.unodc.org/documents/colombia/2016/Agosto/Tipologias_de_corrupcion.pdf.

15 El INEGI documentó que, en el caso mexicano, durante el año 2023, las personas adultas expresaron que la corrupción es uno de los tres problemas que más les preocupan, y a partir de ahí, la policía y los partidos políticos fueron las instituciones que se percibieron más corruptas a nivel nacional, lo que contrasta con la percepción que se tiene de los organismos autónomos o de las escuelas públicas de nivel básico. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, «Estadísticas a propósito del Día Internacional Contra la Corrupción (9 de diciembre)», Comunicado de Prensa Núm. 768/23, 6 de diciembre de 2023, p. 5, disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_vsCorrup23.pdf (fecha de consulta: 1 de febrero de 2025).

16 Instituto Nacional de Estadística y Geografía, «Estadísticas a propósito del Día Internacional Contra la Corrupción (9 de diciembre)», Comunicado de Prensa Núm. 735/22, 7 de diciembre de 2022, disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_DMC_22.pdf (fecha de consulta: 1 de marzo de 2025).

17 Algunos instrumentos de carácter internacional que tienen el propósito de combatir, prevenir y erradicar los actos de corrupción son: la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción y la Convención Interamericana contra la Corrupción.

18 «Las funciones y objetivos de las ISO son las siguientes: elaboración, discusión y presentación de los proyectos de normas técnicas internacionales; facilitar la utilización de las nuevas normas para ser empleadas internacionalmente y en el ámbito local de cada país; coordinar para los países miembros las recomendaciones necesarias para la unificación de criterios de las normas ISO nacionales en cada Estado; y elaboración de las normas internacionales con el apoyo, participación y aceptación de todos sus miembros». Véase: Magaña Herrera, Pedro

existen las normas ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno; ISO 37301 Sistema de Gestión de *Compliance* o Cumplimiento, o la norma UNE (Norma Española) 19601, siendo esta última la única certificable y que aporta criterios para la puesta en marcha en las empresas de un Sistema de Gestión de *Compliance* o cumplimiento penal que tiene como finalidad reducir el riesgo de comisión.

En sentido estricto, para revertir los estragos que ocasiona la corrupción dentro de la sociedad es importante que las medidas, instrumentos o acciones sean objetivas y contundentes. No basta con aumentar las penas o sanciones a aquellas personas que cometan un ilícito derivado del fenómeno de la corrupción, sino que son necesarias campañas de prevención desde el ámbito de la educación formal e informal, así como implementar mecanismos de control para disminuir la incidencia de estos actos.

IV. Fidelidad y lealtad jurídica, apego irrestricto a la norma

En términos generales, fidelidad jurídica hace referencia al nivel de compromiso y respeto que ciudadanos e instituciones tienen por la norma jurídica, en otras palabras, manifiesta el nivel de cultura de legalidad y esta a su vez señala la vigencia del Estado de derecho. Gustav Radbruch fue, al inicio de la posguerra, de los primeros en dar claridad sobre el concepto, acercándose a la filosofía jurídica y exponiendo la llamada fórmula Radbruch, la cual sostiene que el derecho pierde su validez cuando alcanza un grado de injusticia intolerable¹⁹.

Desde una perspectiva más próxima Joseph Raz²⁰ sostiene que la fidelidad jurídica se observa cuando los ciudadanos acatan el orden jurídico porque reconocen en este una fuente legítima de razones para la acción, es una forma de confianza racional en la autoridad legal. Desde las escuelas del pensamiento jurídico se aborda la idea de fidelidad jurídica. Así en el positivismo jurídico, Hans Kelsen entendió que esta se traduciría en una actitud de respeto al orden normativo imperante como condición de seguridad jurídica. Por su parte, en la escuela del iusnaturalismo, John Finis sostuvo que la fidelidad al derecho es consecuencia de su vínculo con las personas, un derecho que vulnera la dignidad humana no merece fidelidad²¹. Su valor radica en armonizar el alcance de la autoridad, el orden y la justicia.

El apego estricto a las normas en los diferentes ámbitos gubernamentales de servidores públicos y de organismos privados refleja que la implementación de la fidelidad y lealtad jurídica son características de un verdadero Estado de derecho democrático. A decir de César Astudillo, quien, al retomar de Giorgio Lombardi la clasificación de los deberes constitucionales de todas las personas, sostiene que en el contenido de la

Pablo, *Normalización y Normas ISO*, s.f., s.l., pp. 5 y 6, disponible en: https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_38542_Microsoft_Word_-_38541.pdf (fecha de consulta: 5 de marzo de 2024).

19 Radbruch, Gustav, *Introducción a la filosofía del derecho*, trad. de Wenceslao Roces, Fondo de Cultura Económica, México, 2005, p.1144.

20 Raz, Joseph, *The Authority of Law*, Oxford University Press, 1979, p. 39.

21 Finnis, John, *Natural Law and Natural Rights*, Oxford University Press, 1980, p. 23.

constitución van implícitos valores, principios y fines de la norma, siendo esto lo que le da su razón legitimadora:

Las normas formales deberían ser objeto de *observancia constitucional* por las autoridades, en tanto fuente de validez de sus actos, mientras que las disposiciones sustantivas serían objeto de *fidelidad constitucional*, al implicar un grado de adhesión más fuerte por circunscribirse a la fuente de legitimidad del poder²².

En esa lógica, en México con base en la reforma constitucional del 27 de mayo de 2015 en materia de prevención y combate a la corrupción, se establecieron medidas para que el Estado pueda frenar este fenómeno que lacera la vida y función institucional, como la creación del Sistema Nacional Anticorrupción²³. Por supuesto, este cambio constitucional propició la modificación de normas supletorias así como la creación de nuevas leyes para poder contar con todos los elementos jurídicos para prevenir, combatir y sancionar los actos de corrupción.

Estas modificaciones obligan a que las organizaciones públicas y privadas adecuen su operatividad y garanticen que sus procesos se realicen apegados a derecho y bajo las directrices estipuladas a nivel constitucional. Como se mencionó anteriormente, los elementos que los organismos públicos deben considerar para asegurar la fidelidad jurídica se encuentran establecidos en la legislación administrativa y penal. Ahora bien, las personas jurídicas de carácter privado pueden retomar lo contemplado en las normas ISO, denominadas programas de cumplimiento o *compliance program*, las cuales se desarrollan más detalladamente a continuación:

Debido control organizacional

El primer elemento para considerar como parte de la cultura de prevención es la figura del debido control organizacional, el cual tiene un carácter meramente administrativo por su forma y función como medida preventiva. En relación con el control organizacional, retomaremos el concepto que la Federación Internacional de Contadores (IFAC, por sus siglas en inglés) construyó sobre el control interno, definiéndolo como:

- a) Un sistema: la totalidad del sistema de control interno de una organización, por ejemplo, el sistema de control interno organizacional.
- b) Una actividad: la medida real para tratar los riesgos y para efectuar el control interno, por ejemplo, los controles individuales.

22 Las cursivas son nuestras. Véase: Astudillo, César, «Fidelidad y Lealtad Constitucional», *Hechos y Derechos*, núm. 52, julio-agosto de 2019, disponible en: <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/13760/15068> (fecha de consulta: 4 de marzo de 2024).

23 Revisar el sitio web de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, disponible en: <https://www.gob.mx/buen-gobierno>.

- c) Un resultado: el estado del sistema de control interno o un proceso, por ejemplo, el lograr o mantener un control adecuado o efectivo²⁴.

En México, no solo las personas jurídicas en su carácter de entes privados, sino también las organizaciones públicas —ya sean institucionales, organismos descentralizados o autónomos— deben considerar la implementación de esta figura. Esta instrumentación tiene como propósitos: dar certeza de que las acciones realizadas son en estricto apego a derecho, así como también coadyuvar a que los entes colectivos hagan mención y comprueben que cuentan con la evidencia pertinente de que existe un control interno en la organización para contener los efectos de la corrupción en caso de alguna investigación por parte de las autoridades judiciales.

Bajo ese contexto, el debido control debe examinarse desde una perspectiva de acciones concretas o ciclos de trabajo que avalen que las personas jurídicas están realizando lo conducente en su estructura orgánica y función operativa para garantizar el adecuado proceso de gestión interna (planificar, hacer, verificar, actuar) y el cumplimiento de sus objetivos como debería ser la fidelidad a las normas jurídicas. Ahora bien, el objetivo del control interno debe ser alcanzar el nivel deseado de vigilancia mediante el tratamiento de los riesgos que enfrenta una organización. Esto último apegándose a su estrategia de gestión de riesgos mientras se logran los objetivos o propósitos planteados por la organización²⁵.

Es de resaltar que el control organizacional no se debe enfocar exclusivamente en temas financieros, lo cual significa que esta figura normativa tiene que considerar otros procesos realizados dentro de la institución y tomar en cuenta las funciones sustantivas de cada una. Por ejemplo, en las universidades públicas mexicanas tiene que analizarse la calidad de bienes o servicios que proporcionan, protocolos de seguridad, derechos humanos y de género, el trato digno a la comunidad universitaria —tanto estudiantil como de personal docente y administrativo—, el cumplimiento de las obligaciones y compromisos con los proveedores que emplea para el desarrollo de sus actividades y dar cumplimiento a las obligaciones legales²⁶.

En efecto, en México el debido control organizacional se encuentra fundamentando en legislaciones como el Código Nacional de Procedimientos Penales, en su capítulo II “Procedimientos para Personas Jurídicas”, artículo 421: «ejercicio de la acción penal y responsabilidad penal autónoma»²⁷, y subsecuentemente fue retomado en algunos códigos penales de las entidades federativas como en la Ciudad de México y Jalisco.

24 International Federation of Accountants, *Guía Internacional de Buenas Prácticas. Evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones*. Junio 2012, trad. de Instituto Mexicano de Contadores Públicos, s. l., 2016, p. 21, disponible en: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Evaluar-y-mejorar-el-control-interno-en-las-organizaciones.pdf> (fecha de consulta: 4 de marzo de 2024).

25 *Ibidem*, pp. 21, 22.

26 *Ibidem*, pp. 82, 83.

27 Art. 421, Código Nacional de Procedimientos Penales, disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CNPP.pdf> (fecha de consulta: 4 de marzo de 2024).

De igual forma, este tema de autorregulación también se encuentra descrito en la Ley General de Responsabilidades Administrativas. En esta normativa se indican las directrices o procesos que deben considerar las personas jurídicas para coadyuvar a su adecuado funcionamiento y prevenir las faltas administrativas dentro de su estructura o cuando corresponda. Como se enfatizó con anterioridad, estas mismas medidas pueden auxiliar como prueba y eximir de responsabilidad al ente organizacional, tal como lo establece el artículo 25 de la ley en comento y que indica:

En la determinación de la responsabilidad de las personas morales a que se refiere la presente Ley, se valorará si cuentan con una política de integridad. Para los efectos de esta Ley, se considerará una política de integridad aquella que cuenta con, al menos, los siguientes elementos:

- I. Un manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura;
- II. Un código de conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real;
- III. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización;
- IV. Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana;
- V. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo;
- VI. Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación. 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 preferencias 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, y
- VII. Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses²⁸.

Otro dato para resaltar de la normativa radica es su artículo 6º, toda vez que destaca la responsabilidad y obligatoriedad de la administración pública «en su carácter de persona jurídica» para garantizar el buen funcionamiento de todo el Estado, esto a través de la actuación ética y responsable de los funcionarios. Esto no excluye a los organismos autónomos como es el caso de las universidades públicas autónomas: «Todos los entes públicos están obligados a crear y mantener condiciones estructurales y

28 Art. 25, Ley General de Responsabilidades, disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf> (fecha de consulta: 5 de marzo de 2024).

normativas que permitan el adecuado funcionamiento del Estado en su conjunto, y la actuación ética y responsable de cada servidor público»²⁹.

Bajo ese orden de ideas, el debido control organizacional se puede definir como la existencia de una estructura de gestión organizacional con reglas claras y asignaciones definidas de autoridad y responsabilidad. De tal manera que cada integrante sabe qué puede y qué no puede hacer, esto a través de la delimitación de acciones, asignación de facultades y delegación de obligaciones para todo el personal.

Programa de cumplimiento

La responsabilidad penal y administrativa de las personas jurídicas es un tema de actualidad y se contempla como el origen de los programas de cumplimiento. La OCDE, en los principios del Gobierno Corporativo³⁰, señala como función determinante del Consejo de Administración, el asegurar que en las empresas existan sistemas de control adecuados para la gestión de riesgos y el cumplimiento legal³¹.

La tendencia de retomar los mecanismos de prevención, control y sanción efectiva para las personas jurídicas ya sea en el ámbito penal o administrativo responde, precisamente, a la necesidad de proteger los intereses financieros nacionales. Esto busca evitar la comisión de delitos como el fraude y falsificaciones de medios de pago, el tráfico de drogas, la trata de seres humanos, los delitos ambientales e informáticos, la explotación sexual de niños o el terrorismo³².

A decir de Rayón Ballesteros, «el programa de cumplimiento puede conceptualizarse como el protocolo integrado estatutaria, orgánica y jerárquicamente en las personas jurídicas, que las mismas deciden autoimponerse de manera voluntaria para ejercer el “debido control” y evitar conductas indeseables por parte de sus directivos y, en general, de todo el personal que conforma la organización»³³.

Por su parte, Artaza señala que «los programas de cumplimiento consisten en el conjunto sistemático de esfuerzos realizados por los integrantes de la empresa tendentes a asegurar que las actividades llevadas a cabo por ésta no vulneren la legislación aplicable»³⁴. Es decir, de acuerdo con Artaza en la actualidad las organizaciones deben considerar un esfuerzo colectivo para indicar que sus actividades son apegadas a derecho.

29 *Ibidem*, art. 6º.

30 Los principios cubren seis zonas esenciales del gobierno corporativo: seguridad para las bases de un marco para un gobierno corporativo eficaz; los derechos de los accionistas; el trato equitativo para los accionistas; el papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo; la revelación y la transparencia de la información corporativa relevante; así como las responsabilidades del consejo administrativo. OECD, *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023*, OECD Publishing, París, 2024, disponible en: <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>.

31 Rayón Ballesteros, María, «Los programas de cumplimiento penal: origen, regulación, contenido y eficacia en el proceso», *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, núm. 52, 2018, p. 199, disponible en: <https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/349> (fecha de consulta: 5 de marzo de 2024).

32 *Ibidem*, p. 200.

33 *Ibidem*, p. 210.

34 Artaza Varela, Osvaldo, «Sistemas de prevención de delitos o programas de cumplimiento. Breve descripción de las reglas técnicas de gestión del riesgo empresarial y su utilidad en sede jurídico penal», *Política criminal*, vol. 8, núm. 6, diciembre de 2013, p. 548, disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33992013000200006>.

Adrián Reyes Vázquez considera que:

[...] se puede señalar que los programas de cumplimiento son aquellas herramientas que las propias organizaciones deciden autoimponerse para demostrar que existe un debido control dentro de sus funciones y que sus actividades mercantiles se efectúan en completo apego a ordenamientos jurídicos y directrices internacionales, esto a través de procesos concretos que necesitan la colaboración de todo el personal que colabora en el ente público desde los puestos con funciones modestas hasta altos mandos ejecutivos³⁵.

En ese sentido, los programas de cumplimiento son herramientas idóneas para retomarse como herramientas de prevención de delitos. Esto debido a que, como se mencionó, se conforman un conjunto de procesos, técnicas y herramientas específicas, basadas en un diagnóstico de riesgos dentro la estructura gubernamental, así como de los métodos que se emplean para eliminarlos y dar certeza de sus actividades. Normalmente la implementación de estos procesos se debe documentar en los manuales organizacionales e indicar cuáles son los elementos normativos por cumplirse para que la organización no ponga en riesgo su funcionamiento. Las fases para la implementación de los programas de cumplimiento de la ISO 19600 son:

1) Definición y concreción de objetivos de cumplimiento con determinación del alcance de los mismos; 2) localización y estudio de la norma aplicable; 3) evaluación de riesgos; 4) planificación a través de un plan rector; desarrollo del plan contemplando los programas de cumplimiento, sistemas efectivos de control, plan de capacitación periódica a trabajadores y directivos; 5) establecer canales de comunicación y denuncia; evaluación, monitoreo y mejora continua mediante protocolos y procedimientos; 6) planificación de auditorías; y, por último, 7) análisis de los posibles fallos del programa de cumplimiento para efectuar cambios y lograr la efectiva aplicación³⁶.

Algo que resaltar es el seguimiento y revisión continua establecido por ambas figuras, tanto del debido control organizacional como de los programas de cumplimiento, siendo la auditoría un mecanismo que los garantiza .

V. La auditoría como pilar de integridad institucional

Un elemento imprescindible en la prevención, evaluación y seguimiento (proceso administrativo) del buen manejo organizacional y que destaca el cumplimiento de la fidelidad jurídica es la auditoría. Esta figura administrativa se enfoca en revisar que se cumplan cada uno de los objetivos del organismo o empresa, a través de la evaluación del funcionamiento de sus áreas y actividades, constituyendo la etapa final de la etapa de control con la que concluye el proceso administrativo.

35 Reyes Vázquez, Adrián Alberto, «La implementación de los programas de cumplimiento en México», *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, vol. 9, núm. 17, enero- junio 2022, p. 13, disponible en: <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/892> (fecha de consulta: 3 de marzo de 2024).

36 Véase: Rayón Ballesteros, María Concepción, «Los programas de cumplimiento penal...», *op. cit.*, pp. 211, 212.

El *Diccionario panhispánico del español jurídico* conceptualiza a la auditoría como aquella: «Técnica profesional normada de revisión, verificación y evaluación de documentos contables y de procedimientos de control y de gestión cuyos resultados se recogen por escrito en un informe y contienen una opinión acerca de la información auditada, emitida con un grado de certeza medible estadísticamente»³⁷. Por supuesto que el concepto de auditoría no es unívoco, y su construcción depende de la acción a la que se esté invocando, por ejemplo: auditoría interna, auditoría forense y auditoría jurídica. En efecto, el carácter de las auditorías no es algo que solo incumba a la supervisión del gasto público, sino que su ejecución debe implicar el funcionamiento de toda la organización. De esta manera, por ejemplo, la auditoría jurídica se enfoca en determinar el nivel de cumplimiento del marco normativo basándose en la función de la persona jurídica y, sobre todo, en el grado de actualización de la legislación interna; por su parte la auditoría documental implica el análisis de la información que está relacionada con los procesos de la organización.

La auditoría debe ser implementada a través de los órganos internos de control de la institución, pues en ella recae la facultad de poder observar, analizar y solicitar información para revisar preventivamente los procesos específicos que se llevan a cabo.

En México, los gobiernos federal y estatal cuentan con entes encargados de supervisar el buen manejo de los recursos públicos en la operatividad de la estructura organizacional, que incluye «secretarías, dependencias gubernamentales, municipios, organismos descentralizados», estos son la Auditoría Superior de la Federación³⁸ y la Auditoría Superior del Estado. Estas autoridades de control tienen el deber de verificar, a través de un programa de trabajo, los recursos asignados a las organizaciones, de acuerdo con la operatividad, función y propósito establecidos.

Se debe indicar que, en materia de instauración de mecanismos internos que aseguren la ejecución de los procesos en armonía con la ley, la Auditoría Superior de la Federación —a través de sus facultades de auditar a los organismos que reciben presupuesto público federal o son beneficiados con participaciones de esta índole—, realiza informes individuales de resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública.

Ahora bien, tomando como punto de partida la figura del debido control organizacional, y los resultados de la fiscalización del ejercicio 2020³⁹ de acuerdo con las auditorías de cumplimiento efectuadas a universidades públicas, el ente fiscalizador emitió observaciones por debilidades que las instituciones presentaron en la valoración

37 Real Academia Española, «Auditoría», *Diccionario panhispánico del español jurídico*, disponible en: <https://dpej.rae.es/lema/auditoria> (fecha de consulta: 8 de marzo de 2025).

38 «La ASF es el órgano técnico especializado de la Cámara de Diputados del Congreso Federal, dotado de autonomía técnica y de gestión, se encarga de fiscalizar el uso de los recursos públicos federales de los tres Poderes de la Unión, los órganos constitucionales autónomos; los estados y municipios; y en general cualquier entidad, persona física o moral, pública o privada que haya captado, recaudado, administrado, manejado o ejercido recursos públicos federales». Tomado del sitio web oficial de la Auditoría Superior de la Federación, disponible en: https://www.asf.gob.mx/Section/84_Preguntas_Frecuentes#:~:text=En%20el%20caso%20de%20la,conforme%20a%20lo%20legalmente%20establecido (fecha de consulta: 15 de marzo de 2024).

39 Auditoría Superior de la Federación, «Informe de resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020, Segunda Entrega», disponible en: https://www.asf.gob.mx/Section/58_Informes_de_auditoria (fecha de consulta: 5 de marzo de 2024).

de control organizacional. En algunos casos fueron por las siguientes razones: falta de códigos de ética y conducta; falta de metodologías que establezcan la administración de riesgos de corrupción; falta de comités de trabajo en materia de ética e integridad; falta de canales de denuncia ante la violación a la normativa interna de la organización o de alguna ley; manuales y capacitaciones constantes respecto a las acciones operativas de las instituciones, por mencionar solo algunos.

Precisamente, los órganos internos de control pertenecientes a cada persona jurídica tienen el papel de supervisar que todos los procesos se estén realizando con base en las directrices marcadas en las normativas y, de esa manera, corregir alguna deficiencia organizacional o sancionar en caso de que alguna persona física haya realizado alguna conducta de carácter ilícito. De esta manera, cuando los entes fiscalizadores realicen las auditorías determinarán que existe un apego a derecho por los organismos públicos.

VI. Conclusiones

La reforma constitucional del año 2015 obligó a los sectores público y privado a alinear sus procesos al poder reformador de la Constitución, a la legislación administrativa y al marco penal. Así, en México el debido control organizacional se encuentra previsto en el Código Nacional de Procedimientos Penales, en su capítulo II «Procedimientos para Personas Jurídicas», artículo 421. Por su parte, en el derecho administrativo, su recepción se encuentra descrita en el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, a manera de directrices que tienen que considerar las personas jurídicas para coadyuvar a su mejor funcionamiento y que puedan prevenir las faltas administrativas dentro de su estructura.

Los efectos de la corrupción en el sector público ocasionan costos en escenarios que van más allá de lo meramente económico, debe considerarse además el efecto que tiene en los ámbitos social, político y en el ejercicio de las libertades en general. La poca o ineficiente atención que se da a la corrupción gubernamental, y también privada, genera mercados paralelos en la ilegalidad, incluso alcanzando espacios que hasta hace poco se mantenían alejados del fenómeno, como el académico o el medio ambiental por citar un par de ejemplos.

En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), informó que la sociedad percibe la corrupción como un complejo e importante problema que le aqueja, tan solo por detrás de la inseguridad y la delincuencia. Por ello afirmó que la corrupción genera incentivos para que la inseguridad y los altos índices delictivos se mantengan año con año al alza sin que parezca eficiente el modelo generado desde la autoridad para su contención. Más grave aún, pareciera que la sociedad en Latinoamérica, y en particular en México, ha normalizado las actividades antijurídicas, aceptando la debilidad institucional. De continuar esta situación, la viabilidad del Estado social y democrático de derecho podría verse comprometida a mediano plazo.

En el ámbito internacional el fenómeno de la corrupción no pasa desapercibido. La Organización de las Naciones Unidas ha impulsado esfuerzos desde el marco de la

convencionalidad, recuperando iniciativas que Europa y América habían diseñado a partir de sus sistemas regionales de protección de derechos humanos. En la esfera de lo privado, los integrantes de la Organización Internacional de Normalización han seguido esta tendencia mediante las normas ISO 37001 e ISO 37301, las cuales pretenden coordinar las recomendaciones necesarias para la unidad de criterios a fin de blindar a las instituciones frente a los riesgos vinculados con la corrupción.

No obstante, se confirma que reglamentar jurídicamente los escenarios contra la corrupción y endurecer esas reglas no ha proporcionado los resultados esperados. Muy al contrario, se observa un aumento en los indicadores año con año, por ello consideramos necesario regresar a la prevención formal, donde la figura del control organizacional desde el escenario administrativo y su difusión en espacios académicos tiene mucho que aportar. En efecto, las universidades deben alejarse de la actitud pasiva en la que parecen estar y asumir un papel que les permita participar con mayor liderazgo en los esfuerzos del Sistema Nacional Anticorrupción, el cual, pese a su implementación, ha tenido resultados pobres.

La existencia y viabilidad de un Estado constitucional y democrático de derecho solo es posible a través de un apego irrestricto a la ley; prescindir de este principio significaría negar la esencia del Estado constitucional y democrático. En otras palabras, debemos garantizar la fidelidad y lealtad jurídica aplicable en los diferentes niveles y órdenes de gobierno, como también exigir el mismo compromiso a las organizaciones privadas y de la sociedad civil. México enfrenta grandes desafíos respecto a la construcción de ciudadanía con sentido sustantivo de adhesión y respeto a las reglas que nos permita ser un país confiable.

113

El programa de cumplimiento constituye un protocolo estatutario, orgánico y también jerárquico que las personas jurídicas en un ejercicio de libertad deciden de manera voluntaria para ejercer lo que entendemos como el «debido control» y evitar conductas indeseables por parte del personal que integra la organización. Los programas de cumplimiento se presentan como herramientas de prevención de conductas antijurídicas, generando confianza en las organizaciones, tanto para sus integrantes como para los usuarios que acuden a ellas. En este contexto, la auditoría emerge como un instrumento de importancia real con el propósito de alentar la prevención, la evaluación y el seguimiento, incidiendo en la aplicación de la lealtad jurídica.

VII. Bibliografía

- Auditoría Superior de la Federación, «Informe de resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020, Segunda Entrega», disponible en: https://www.asf.gob.mx/Section/58_Informes_de_auditoria
- ARTAZA VARELA, Osvaldo, «Sistemas de prevención de delitos o programas de cumplimiento. Breve descripción de las reglas técnicas de gestión del riesgo empresarial y su utilidad en sede jurídico penal», *Política criminal*, vol. 8, núm. 6, diciembre 2013, disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33992013000200006>

- ASTUDILLO, César, «Fidelidad y Lealtad Constitucional», *Hechos y Derechos*, núm. 52, julio-agosto de 2019, disponible en: <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/13760/15068>
- CASAR, María Amparo, *México: Anatomía de la Corrupción*, México, Centro de Investigación y Docencias Económicas, A.C., Instituto Mexicano para la Competitividad, A. C., 2015.
- Código Nacional de Procedimientos Penales, disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CNPP.pdf>
- Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción, disponible en: https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf
- ESTÉVEZ, Alejandro M., «Reflexiones teóricas sobre la corrupción: sus dimensiones política, económica y social», *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 10, núm. 29, pp. 43-86, disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000100004&lng=es&nrm=iso
- FINNIS, John, *Natural Law and Natural Rights*, Oxford University Press, 1980.
- FONSECA LUJÁN, Roberto Carlos, «Derecho constitucional anticorrupción en México: temas y enfoques», *Revista de la Facultad de Derecho de México*, t. LXIX, vol. 1, núm. 275, septiembre-diciembre 2019, disponible en: <https://doi.org/10.22201/fder.24488933e.2019.275-1.69622>
- JIMÉNEZ FRANCO, Emmanuel, «Administración Pública y Corrupción: iniciativas legislativas de *lege ferenda* para una nueva cultura de integridad», *Actualidad Administrativa*, t. 1, núm. 5, 1 al 15 de marzo 2012.
- MALEM SEÑA, Jorge F., *La corrupción. Aspectos éticos, económicos, políticos y jurídicos*, Barcelona, Gedisa, 2002.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, «Estadísticas a propósito del Día Internacional Contra la Corrupción (9 de diciembre)», Comunicado de Prensa Núm. 735/22, 7 de diciembre de 2022, disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_DMC_22.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, «Estadísticas a propósito del Día Internacional Contra la Corrupción (9 de diciembre)», Comunicado de Prensa Núm. 768/23, 6 de diciembre de 2023, disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_vsCorrup23.pdf
- International Federation of Accountants, *Guía Internacional de Buenas Prácticas. Evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones*. Junio 2012, trad. de Instituto Mexicano de Contadores Públicos, s.l., 2016, disponible en: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Evaluar-y-mejorar-el-control-interno-en-las-organizaciones.pdf>
- Ley General de Responsabilidades, disponible en <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>
- MAGAÑA HERRERA, Pedro Pablo, *Normalización y Normas ISO*, s. f., s. l., disponible en: https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_38542_Microsoft_Word_-_38541.pdf

- OECD, *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023*, OECD Publishing, París, 2024, disponible en: <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito de Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá, *Guía Anticorrupción para las Empresas. Basada en el Estatuto Anticorrupción*, Bogotá, 2017, disponible en: https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Diciembre/Guia_Anticorrupcion_empresas_UNODC_Web.pdf
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Alcaldía Mayor de Bogotá, *Tipologías de Corrupción*, Bogotá, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Alcaldía Mayor de Bogotá, 2025, disponible en: https://www.unodc.org/documents/colombia/2016/Agosto/Tipologias_de_corrupcion.pdf
- SANDOVAL BALLESTERO, Irma Eréndira, «Enfoque de la corrupción estructural: poder, impunidad y voz ciudadana», *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 78, núm. 1, enero-marzo de 2016.
- RADBRUCH, Gustav. *Introducción a la filosofía del derecho*, trad. de Wenceslao Roces, México, Fondo de Cultura Económica, 2005.
- RAYÓN BALLESTEROS, María, «Los programas de cumplimiento penal: origen, regulación, contenido y eficacia en el proceso», *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, núm. 52, 2018, disponible en: <https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/349>
- RAZ, Joseph, *The Authority of Law*, Oxford University Press, 1979.
- Real Academia Española, «Auditoría», *Diccionario panhispánico del español jurídico*, disponible en: <https://dpej.rae.es/lema/auditoria>
- REYES VÁZQUEZ, Adrián Alberto, «La implementación de los programas de cumplimiento en México», *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, vol. 9, núm. 17, enero-junio 2022, disponible en: <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/892>
- ROJAS AMANDI, Víctor, «Los tratados internacionales sobre corrupción», en Méndez-Silva, Ricardo (coord.), *Lo que todos sabemos sobre la corrupción y algo más*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas-UNAM, 2010.
- United Nations Office on Drugs and Crime, *The Global Programme against Corruption: Un Anti-Corruption Toolkit*, 2a. ed., Viena, 2004, disponible en: https://www.unodc.org/documents/corruption/Toolkit_ed2.pdf