

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 1 de 37



MANUAL DEL COMITE DE ETICA

Grupo APEC

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 2 de 37

I. OBJETIVO DEL COMITÉ DE ÉTICA.

El Comité de Ética se constituye con el propósito de supervisar la aplicación del Código de Ética, revisar y proponer mejoras, así como evaluar los programas de capacitación y difusión del sistema de ética y cumplimiento de Acción Pro Educación y Cultura (APEC) y sus entidades afiliadas: Universidad APEC (UNAPEC), Fundación APEC de Crédito Educativo (FUNDAPEC), Centros APEC de Educación a Distancia (CENAPEC) y Promoción APEC (PROMAPEC), en lo adelante denominadas conjuntamente como Grupo APEC.

Este comité será responsable de analizar y resolver los reportes y denuncias presentados por los distintos grupos de interés del Grupo APEC, considerando las normas, políticas y procedimientos vigentes, con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional basada en la ética y los valores.

De igual forma, el Comité de Ética informará periódicamente al Consejo de Directores del Grupo APEC sobre sus actividades, y propondrá acciones de mejora orientadas al fortalecimiento continuo de la cultura ética dentro de la organización.

1.1 Perfil de los miembros del Comité de Ética.

Los miembros del Comité de Ética deberán contar con un perfil ejecutivo. No obstante, se recomienda que, a medida que la institución avance en la consolidación de su programa de ética corporativa, se incorporen representantes de otros niveles jerárquicos. El nivel mínimo de participación en cualquier comité deberá situarse en los mandos medios.

Asimismo, la edad de los integrantes del Comité debe estar en consonancia con la responsabilidad del cargo, por lo que se sugiere que estos reflejen madurez y una sólida trayectoria profesional.

La selección de los miembros debe basarse en su prestigio, integridad, discreción probada y compromiso con la ética institucional, cualidades que deberán mantenerse incluso después de haber concluido su pertenencia al Comité. Además, deberán ser personas sensibles, con alta calidad humana y profesional, prudentes y cautelosas tanto en su comunicación como en sus acciones, considerando la naturaleza sensible y confidencial de la información que manejarán.

Se recomienda conformar inicialmente el Comité con directivos de primera línea de las distintas entidades afiliadas a la institución. Una vez establecida esta base, podrá evaluarse la inclusión progresiva de representantes de otras líneas de mando.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 3 de 37

1.2 Número de miembros del Comité.

En general, se recomienda que el Comité de Ética esté conformado por un número impar de integrantes, con un mínimo, aunque poco recomendable de tres (3) personas y un máximo ideal de siete (7) miembros.

En el Anexo 1 se incluye un modelo de carta de nombramiento para los integrantes del Comité.

1.3 Convocatoria a las reuniones del Comité de Ética

El Comité de Ética se reunirá al menos una vez al mes de manera ordinaria. Además, podrán convocarse reuniones extraordinarias siempre que la situación lo requiera, a solicitud del presidente del Comité o de cualquiera de sus miembros.

La convocatoria deberá realizarse por escrito, mediante correo electrónico, y será responsabilidad del presidente emitirla con al menos una semana de anticipación. Esto permitirá a los miembros confirmar su asistencia con suficiente tiempo. Junto con la convocatoria, deberá adjuntarse la agenda de la reunión, que incluirá los temas a tratar. Entre los principales puntos se contemplan:

- Analizar y tomar decisiones sobre reportes y denuncias recibidas.
- Revisar y proponer mejoras al sistema de ética y cumplimiento del Grupo APEC.
- Evaluar los programas de capacitación y difusión del sistema de ética y cumplimiento del Grupo APEC.
- Aprobar los informes de actividades dirigidos al Consejo de Directores del Grupo APEC, así como proponer acciones para fortalecer la cultura de ética y valores en las empresas afiliadas.

La convocatoria deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Indicar claramente el día, la hora y lugar de la reunión.
- Incluir la agenda correspondiente.
- Solicitar a los miembros del Comité que, de manera predeterminada, envíen los temas adicionales que deseen incluir bajo el punto de “asuntos varios”.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 4 de 37

II. REUNIONES DEL COMITÉ DE ÉTICA

Las reuniones del Comité de Ética podrán realizarse de forma presencial o virtual. Estas sesiones constituyen el espacio formal para la discusión de dilemas éticos y la resolución de reportes o denuncias que contravengan los principios de conducta esperados de los colaboradores y demás grupos de interés, conforme al alcance establecido en el Código de Ética. Las conclusiones derivadas de dichas deliberaciones se formalizan mediante resoluciones emitidas por el Comité.

Además, en estas reuniones podrán tratarse asuntos varios, que, sin requerir un análisis exhaustivo, deben quedar debidamente registrados en el acta correspondiente.

Se recomienda que el Comité de Ética celebre al menos una reunión mensual, con el objetivo de:

- Analizar investigaciones presentadas.
- Tomar decisiones y resolver casos.
- Revisar asuntos varios.
- Evaluar propuestas orientadas al fortalecimiento de la cultura ética institucional.

Cada reunión deberá desarrollarse conforme a la agenda previamente distribuida y estará estructurada en tres partes principales:

1. Apertura.
2. Discusión de los puntos de la agenda.
3. Cierre.

2.1 Apertura de la reunión

1. Verificación del quórum:

La reunión se considerará válidamente constituida con la presencia de la mayoría simple de los miembros del Comité (la mitad más uno). La presencia del presidente del Comité es obligatoria; en su ausencia, podrá presidir el secretario.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 5 de 37

2. Inicio de la sesión:

La reunión dará inicio en el lugar, fecha y hora establecidos en la convocatoria, con una tolerancia máxima de cinco (5) minutos.

2.2 Discusión de la agenda

2.2.1 Lectura del acta anterior:

Se procederá a la lectura del acta de la reunión anterior, previamente firmada por los miembros presentes en dicha sesión, con el fin de dar conocimiento y validar el contenido.

2.2.2 Seguimiento de acuerdos previos:

Se revisará el estado de cumplimiento de los acuerdos y compromisos asumidos en la reunión anterior.

2.2.3 Discusión de los puntos de la agenda del día:

Se abordarán los temas establecidos en la agenda enviada con la convocatoria, según el orden previamente definido.

2.2.4 Revisión de informes de investigación:

Se presentarán y analizarán los informes relacionados con investigaciones éticas en curso o finalizadas.

2.2.5 Toma de decisiones y emisión de resoluciones:

Con base en las discusiones y revisiones realizadas, se procederá a la toma de decisiones y a la emisión de resoluciones formales por parte del Comité.

2.3 Cierre de la reunión

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 6 de 37

La reunión se dará por concluida una vez se hayan agotado todos los puntos establecidos en la agenda y se hayan resuelto los temas correspondientes. Para la toma de decisiones, el Comité deberá seguir el procedimiento descrito a continuación:

a) Propuesta y aprobación de decisiones:

Al finalizar la discusión de cada punto y una vez agotado el debate, el presidente del Comité propondrá una decisión final. Esta deberá ser aprobada por los miembros del Comité. Si no se alcanza una decisión unánime, se procederá a una votación. La decisión será adoptada por mayoría simple. En caso de empate, cuando el número de miembros sea par, el presidente ejercerá el voto dirimente (doble voto).

b) Formalización de resoluciones:

Las resoluciones adoptadas deberán quedar debidamente registradas en el acta correspondiente, con carácter de “decisión colegiada”. En consecuencia, dichas resoluciones serán de cumplimiento obligatorio para el Grupo APEC y sus distintas instituciones afiliadas.

2.4 Resoluciones del Comité de Ética.

Las resoluciones del Comité de Ética son decisiones que se emiten en respuesta a reportes o denuncias presentadas a través de los canales establecidos para tales fines.

Para atender cualquier caso, en la reunión en la que se conoce por primera vez, se analizan tanto la denuncia como las evidencias disponibles. Con base en la gravedad del asunto, se designa un investigador encargado de estudiar el caso y realizar las gestiones necesarias hasta alcanzar una conclusión. En la reunión siguiente, dicho investigador presentará al Comité los resultados de su investigación, tras lo cual el Comité establecerá las acciones correspondientes para el cierre adecuado del caso.

Las decisiones del Comité se formalizan de la siguiente manera:

- a) Cuando la resolución se emite en respuesta a una denuncia canalizada formalmente y se basa en lo estipulado en el Código de Ética y sus políticas anexas, deberá ser firmada por todos los miembros del Comité.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 7 de 37

b) Si la resolución está relacionada con la modificación, mejora o aprobación de procedimientos y políticas vinculadas a la cultura ética y de valores de la empresa, esta deberá ser remitida a las unidades correspondientes para su publicación y difusión institucional.

c) En los casos en que la resolución implique una acción administrativa, esta se comunicará mediante memorando o nota a la(s) persona(s) responsable(s).

Las decisiones adoptadas por el Comité de Ética podrán ser comunicadas al Grupo APEC, así como a otros grupos de interés que se consideren pertinentes.

III. Excusas de un miembro del Comité de Ética

Un miembro del Comité de Ética deberá excusarse de participar en el conocimiento o tratamiento de un caso cuando este le afecte de manera directa o indirecta, o en situaciones en las que exista un conflicto de intereses.

La solicitud de excusa podrá ser presentada por el propio miembro involucrado, por otro integrante del Comité o por la persona afectada por el caso.

IV. Puestos del Comité de Ética

4.1 Presidente

El Presidente del Comité de Ética tiene las siguientes obligaciones:

- Convocar las reuniones del Comité.
- Presidir y dirigir el desarrollo de las sesiones.
- Declarar la finalización de las reuniones.
- Promover la discusión de los temas tratados, expresar sus opiniones y motivar la participación activa de los demás miembros.
- Registrar sus aportes y opiniones en la plataforma correspondiente.
- Participar en la votación de las decisiones del Comité.
- Elaborar los reportes dirigidos a la Gerencia General y a la Junta Directiva.
- Firmar el acta de cada reunión.
- Firmar las resoluciones y comunicaciones emitidas por el Comité.

4.2 Secretario de Actas

El Secretario/a de Actas del Comité de Ética tiene las siguientes responsabilidades:

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 8 de 37

- Verificar la existencia del quórum requerido para sesionar.
- Leer el acta correspondiente a la reunión anterior.
- Redactar y elaborar el acta de cada reunión.
- Distribuir el acta entre los demás miembros del Comité.
- Participar activamente en la discusión de los temas tratados.
- Registrar sus opiniones en la plataforma correspondiente.
- Firmar el acta de la reunión.
- Firmar las resoluciones y comunicaciones que se emitan desde el Comité.

4.3 Miembros del Comité de Ética.

Los miembros del Comité de Ética deberán cumplir con las siguientes funciones:

- Participar activamente en la discusión de los temas tratados.
- Registrar sus opiniones y aportes en la plataforma correspondiente.
- Firmar el acta de cada reunión.
- Firmar las resoluciones y comunicaciones emitidas por el Comité.

V. Archivo y documentación de casos

El Secretario/a de Actas será responsable de mantener un archivo ordenado y actualizado con todas las actas emitidas por el Comité de Ética. Asimismo, se recomienda conservar una copia digital de la resolución final correspondiente a cada caso tratado.

En cuanto a la documentación de los casos, el registro oficial se almacenará en la herramienta Etictel Web, la cual está disponible para todos los miembros del Comité. En dicha plataforma quedará registrada la trazabilidad completa de las acciones realizadas durante el proceso de resolución de cada caso.

VI. Formato de acta del Comité de Ética

El acta de cada sesión del Comité de Ética deberá contener, como mínimo, los siguientes elementos:

- Número del acta.
- Lugar de realización de la sesión.
- Fecha y hora de inicio.
- Lista de participantes.
- Agenda de la reunión.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 9 de 37

- Temas tratados.
- Decisiones y/o resoluciones adoptadas.
- Compromisos específicos asumidos por uno o varios miembros del Comité.
- Hora de finalización de la sesión.
- Fecha y hora programadas para la próxima reunión.
- Firma de todos los miembros del Comité de Ética.

VII. Los investigadores

Los investigadores pueden ser colaboradores de la institución, preferiblemente ajenos al Comité de Ética, y designados por la Alta Dirección o por el propio Comité. Su rol es ejecutar las tareas de investigación asignadas, las cuales pueden estar relacionadas con auditoría del programa, recursos humanos o aspectos legales, según la naturaleza del caso.

Estos investigadores están facultados para realizar la búsqueda de evidencias que permitan validar y respaldar los casos recibidos. Asimismo, son responsables de verificar los hechos reportados, con el fin de determinar la veracidad de las denuncias presentadas y proporcionar una base sólida para la toma de decisiones del Comité.

7.1 El rol del investigador

El rol del investigador debe desempeñarse con justicia, objetividad e imparcialidad, con el propósito de establecer los hechos esenciales del caso y llegar a una conclusión fundamentada sobre lo ocurrido. Su labor consiste en buscar y evaluar tanto las evidencias que respalden la denuncia como aquellas que la contradigan, asegurando así una valoración objetiva y equilibrada.

En situaciones que pudieran derivar en medidas disciplinarias, no es responsabilidad del investigador probar la culpabilidad de alguna de las partes involucradas. Su función se limita a determinar si existen elementos suficientes que justifiquen una respuesta formal por parte del Comité.

Es importante aclarar una creencia común pero errónea: los miembros del Comité de Ética no son los únicos autorizados para llevar a cabo investigaciones. Aunque un miembro del Comité puede asumir dicho rol, la función investigativa puede ser delegada a personas externas al Comité, siempre que se garantice la supervisión por parte de uno de sus integrantes.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 10 de 37

La designación de investigadores externos dependerá del tamaño y estructura de la institución. En organizaciones pequeñas, esta tarea puede recaer directamente en el Comité de Ética. En entornos más amplios, sin embargo, es recomendable asignar la investigación a personal especializado, independiente del Comité, para preservar la objetividad del proceso.

7.2 Facultades del investigador

El investigador designado para el tratamiento de un caso ético contará con las siguientes facultades, las cuales deberá ejercer con apego a los principios de confidencialidad, imparcialidad y respeto a la presunción de inocencia:

1. Realizar entrevistas a los miembros de la institución que considere pertinentes, garantizando en todo momento la confidencialidad del denunciante y del denunciado.
2. Entrevistar a proveedores, usuarios y demás grupos de interés que guarden relación con la investigación.
3. Solicitar información a proveedores, usuarios u otros grupos de interés externos que estén vinculados con el caso.
4. Requerir informes a las distintas direcciones, departamentos y áreas de la institución, especialmente sobre procedimientos relacionados con clientes internos o externos.
5. Solicitar al Comité de Ética la incorporación de otros colaboradores que puedan estar involucrados en un caso con indicios de conducta antiética.
6. Recomendar al Comité de Ética la aplicación de sanciones disciplinarias para aquellos colaboradores que obstaculicen la investigación o retengan información relevante.
7. Mantener comunicación directa con el Comité de Ética a través de correos electrónicos y la plataforma oficial de denuncias.
8. Contactar al denunciante por los medios disponibles (plataforma de denuncias, correo electrónico o presencialmente), cuando sea necesario ampliar información o verificar datos.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 11 de 37

9. Solicitar el apoyo de personas o instituciones con peritaje específico, tanto internas como externas a la organización, según la naturaleza del caso.
10. Establecer plazos a direcciones, unidades o colaboradores para la entrega de informes o evidencias, bajo advertencia de sanción en caso de incumplimiento.
11. Solicitar la intervención de la asesoría jurídica institucional cuando se identifiquen posibles delitos o actos ilegales.
12. Registrar y reportar el avance de la investigación a través de las plataformas digitales correspondientes.
13. Utilizar recursos audiovisuales (grabaciones, fotografías, etc.) como parte de la recolección de evidencias, siempre dentro del marco legal y ético.
14. Abstenerse, preferiblemente, de asumir el rol de remediador, a fin de evitar conflictos de interés y mantener la objetividad del proceso.

7.3 Escoger al investigador idóneo

La selección del investigador dependerá en gran medida de la seriedad y complejidad del asunto a tratar. A continuación, se detallan criterios orientativos para dicha designación:

- **Casos simples o con hechos no disputados:**

Cuando el caso a investigar es relativamente claro y los hechos no presentan controversia, la función de investigación puede ser asumida por un responsable del área correspondiente o por un colaborador de Recursos Humanos, según la naturaleza del tema.

- **Casos complejos o de alta gravedad:**

En situaciones que involucren conductas graves o delicadas, como mala conducta, discriminación, acoso u otras faltas éticas de consideración, se recomienda designar a una persona con experiencia especializada en investigaciones, con el fin de garantizar un manejo adecuado y riguroso del proceso.

- **Casos excepcionales:**

En circunstancias particulares, puede resultar apropiado nombrar a una persona completamente ajena al caso y a la institución, como un consultor externo. Esta opción

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 12 de 37

debe evaluarse cuidadosamente, considerando tanto la necesidad de garantizar la imparcialidad como la eficiencia y viabilidad económica de la investigación.

En todos los casos, la designación del investigador debe atender al principio de objetividad, resguardando la confidencialidad de las partes y promoviendo la integridad del proceso investigativo.

7.4 Criterios para la Selección de un Investigador:

Al momento de designar a un investigador para un caso ético, es fundamental considerar una serie de preguntas que ayuden a garantizar la idoneidad, imparcialidad y capacidad de la persona seleccionada. A continuación, se presentan algunas preguntas clave a evaluar:

- ¿Está personalmente involucrado en el asunto que se investiga?
- ¿Su designación representaría un conflicto de interés?
- ¿Existe la posibilidad de que sea influenciado por personas implicadas en el caso?
- ¿Podría participar en decisiones posteriores relacionadas con el caso?
- ¿Conoce bien la institución y su funcionamiento?
- ¿Cuál es su disponibilidad durante el periodo de la investigación?
- ¿Está capacitado o tiene experiencia en procesos de investigación?
- ¿Tiene buenas habilidades de comunicación oral y escrita?
- ¿Requiere algún tipo de entrenamiento o apoyo específico?

Nota: Lo más importante es que, quien sea elegido como investigador, sea justo y objetivo.

7.5 Confidencialidad de la información

Toda investigación llevada a cabo en el marco del Comité de Ética debe mantenerse bajo estricta confidencialidad. Aunque en algunos casos sea evidente que se está realizando una investigación, los detalles del proceso deben resguardarse en la mayor medida posible.

Mantener la confidencialidad es fundamental para:

- Reducir el impacto negativo que la investigación pueda tener sobre las personas involucradas.
- Proteger la moral y el clima organizacional, evitando rumores o juicios anticipados.
- Preservar la integridad de los testimonios, minimizando el riesgo de que los testigos coordinen versiones o compartan información que afecte la objetividad del proceso.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 13 de 37

Durante el desarrollo de una investigación, es responsabilidad del investigador y del Comité dejar explícita la importancia de la confidencialidad a todas las personas que participen o estén vinculadas al caso.

La divulgación no autorizada de información relacionada con una investigación podrá ser considerada una falta grave. En ese sentido, cualquier incumplimiento de la confidencialidad por parte de un empleado podrá ser evaluado por el Comité como un asunto disciplinario.

VIII. Los remediadores

Los remediadores son colaboradores designados para ejecutar las decisiones del Comité de Ética. Pueden formar parte del comité o ser externos a este, y son nombrados por la alta dirección o por el propio Comité de Ética.

Su función principal es coordinar con la Dirección de Recursos Humanos, el Departamento Jurídico y el director o jefe inmediato del área donde labora la persona denunciada, con el fin de implementar las sanciones disciplinarias y las medidas de reparación determinadas por el comité. Cabe destacar que el remediador no toma decisiones por cuenta propia; su rol se limita a ejecutar lo que ha sido previamente establecido por el Comité de Ética como parte del cierre definitivo de un caso.

Una vez concluido un caso, la última responsabilidad del Comité de Ética es la remediación. Para ello, debe elaborar un plan de trabajo que garantice la implementación de las acciones necesarias para dar por cerrado el caso reportado a la línea ética. El modelo de Plan de Remediación puede consultarse en el Anexo 7.

8.1 El rol del remediador

El remediador es responsable de ejecutar las tareas que le sean asignadas por el Comité de Ética. Es importante destacar que esta persona puede formar parte del comité o ser externa a él, lo que brinda al comité la libertad de designar a quien considere con las competencias necesarias para llevar a cabo las acciones requeridas con eficacia y responsabilidad.

8.2 Escoger al remediador idóneo

El remediador debe ser una persona altamente discreta, ya que tendrá bajo su responsabilidad la implementación de los planes de remediación definidos por el Comité de Ética. Para una elección adecuada, se deben considerar los siguientes aspectos:

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 14 de 37

- **Capacidad organizativa y orientación a la ejecución:** Es fundamental que el remediador sea ordenado y cuente con una estructura de trabajo clara que le permita cumplir con las tareas asignadas de manera eficiente.
- **Enfoque en la acción, no en la deliberación:** El remediador no debe cuestionar las decisiones tomadas. Para cuando la información le es transmitida, está ya ha pasado por un riguroso proceso de investigación, análisis y deliberación por parte del Comité de Ética. Su función se limita estrictamente a ejecutar el plan de acción encomendado.
- **Pertenencia o no al Comité de Ética:** El remediador puede ser o no miembro del Comité de Ética. En caso de que lo sea, debe asegurarse de que sus responsabilidades dentro del comité no interfieran ni retrasen la oportuna ejecución de los planes de remediación.

IX. Consideraciones para la selección de los investigadores y remediadores

Con base en las funciones previamente descritas, el Comité de Ética seleccionará a los investigadores y remediadores considerando los siguientes criterios:

- **Principios rectores de su labor:**
 - Actuar siempre bajo la presunción de inocencia, especialmente en el caso de los investigadores.
 - Garantizar el derecho a la defensa de las personas investigadas, con énfasis en los investigadores.
 - Desempeñarse con imparcialidad, legalidad y transparencia en todas sus acciones.
- **Rendición de cuentas:**
Los investigadores y remediadores deben reportar y rendir cuentas directamente al Comité de Ética.
- **Características personales esenciales:**
Las personas designadas para estos roles deben poseer cualidades fundamentales como:
 - Colaboración
 - Objetividad
 - Honestidad
 - Atención al detalle
 - Capacidad de análisis

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 15 de 37

X. Sistema de denuncia

La detección es un concepto fundamental en este contexto, pues la rapidez con la que se identifique una mala práctica será determinante para minimizar el daño y el impacto económico que esta pueda generar en la institución. Contar con un sistema eficiente de detección es clave no solo para identificar comportamientos indebidos, sino también para actuar como un mecanismo disuasivo que prevenga conductas irregulares.

Los mecanismos de denuncia constituyen la columna vertebral de cualquier programa de ética y cumplimiento. A través de estos se gestionan los activos más valiosos del programa: la confianza, la seguridad y la confidencialidad. Estos canales de comunicación formal son puestos a disposición de colaboradores y grupos de interés para reportar conductas irregulares y violaciones al Código de Ética. Son, además, el sistema número uno a nivel mundial para detectar comportamientos no éticos en las organizaciones.

XI. Línea ética

La línea ética, promovida por diversas legislaciones a nivel mundial, tiene como objetivo detectar con la mayor rapidez posible las faltas a la conducta ética establecidas en los códigos de ética y conducta de las organizaciones. Estos canales brindan a quienes desean reportar la oportunidad de hacerlo de manera segura, confidencial e incluso anónima.

Las organizaciones ponen a disposición de sus grupos de interés distintos métodos para realizar sus reportes. Asimismo, una vez recibido un reporte, deben estar preparadas para responder oportunamente, llevar a cabo las investigaciones correspondientes y resolver cada caso de forma adecuada.

Estas características garantizan la eficiencia de los mecanismos de denuncia. Adicionalmente, es fundamental contar con un software que facilite el cumplimiento de las directrices establecidas en la norma ISO 37002:2021, Sistema de Gestión de Denuncias, para el manejo adecuado de los canales de denuncia. También es importante asegurar la conformidad con normativas internacionales como las guías europeas de whistleblowing, la FCPA en Estados Unidos y la UK Bribery Act en Reino Unido, entre otras.

XII. RAZONES POR LAS QUE UNA PERSONA NO REPORTA

1. Miedo a la represalia:

Esta es la principal razón por la cual, a nivel global, muchas personas deciden no reportar conductas inapropiadas. Por ello, es fundamental que la herramienta para reportes genere confianza y seguridad. La percepción sobre la seguridad del mecanismo es clave; por eso, es una buena práctica que la administración de esta

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 16 de 37

plataforma esté a cargo de un tercero, de modo que los usuarios perciban mayor confidencialidad y protección.

Además, la institución debe establecer una política clara de no represalias para quienes realizan un reporte. De esta manera, además de los beneficios que brindan los canales externos, la empresa cuenta con una política formal que protege al denunciante.

2. Mecanismos seguros y confidenciales:

La percepción también juega un rol decisivo en este punto. La seguridad y confidencialidad del mecanismo incentivan el reporte ético. En la medida en que un posible denunciante se sienta seguro respecto al funcionamiento del canal y a la protección de su identidad, mayor será su confianza para presentar la denuncia. Nuevamente, los mecanismos gestionados externamente suelen gozar de una mejor percepción en comparación con los internos.

3. Administración y proceso eficiente:

Contar con una herramienta especializada para la gestión del sistema de reportes éticos es vital para garantizar un proceso ágil y adecuado de revisión y remediación. La institución debe diseñar procesos claros que aseguren el seguimiento puntual de cada caso. Asimismo, una plataforma externa incrementa la percepción de imparcialidad en el manejo de la información y, comúnmente, estas soluciones incluyen funciones avanzadas para proteger la privacidad del denunciante.

XIII. ADMINISTRACIÓN DE LOS REPORTES

13.1 Accesibilidad y respuesta

Los mecanismos de reporte deben garantizar a los usuarios dos características fundamentales:

1. Accesibilidad:

Los canales puestos a disposición de los grupos de interés deben ser accesibles para cualquier persona que desee realizar un reporte. Por accesibilidad se entiende:

a. Múltiples puntos de contacto:

Según el reporte a las naciones 2020 de ACFE, los tres canales más importantes para la recepción de reportes éticos son:

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 17 de 37

i. **Teléfono:** Es esencial habilitar una línea telefónica atendida por personal especializado en la gestión de reportes éticos. Esta línea puede operar 24/7 o durante horarios hábiles, según las necesidades de la organización.

ii. **Correo electrónico:** Se recomienda disponer de un correo electrónico exclusivo para la recepción de reportes éticos.

iii. **Plataforma web:** Se debe contar con un formulario seguro, accesible desde cualquier dispositivo y sistema operativo, que facilite la presentación de reportes.

b. Disponibilidad 24/7/365:

Al menos uno de los canales debe estar disponible en todo momento, sin restricciones de horario, para garantizar la recepción inmediata de reportes.

c. Facilidad para reportar:

El proceso para presentar un reporte debe ser sencillo y accesible para cualquier usuario, evitando barreras técnicas o administrativas.

2. Respuesta:

Es fundamental garantizar un proceso de respuesta claro, que establezca momentos definidos para brindar retroalimentación a quienes realizan un reporte, independientemente de si este es anónimo o no.

En este sentido, contar con un proveedor externo que ofrezca todos estos servicios suele ser la opción más efectiva para asegurar la disponibilidad, accesibilidad y adecuada gestión de los reportes recibidos.

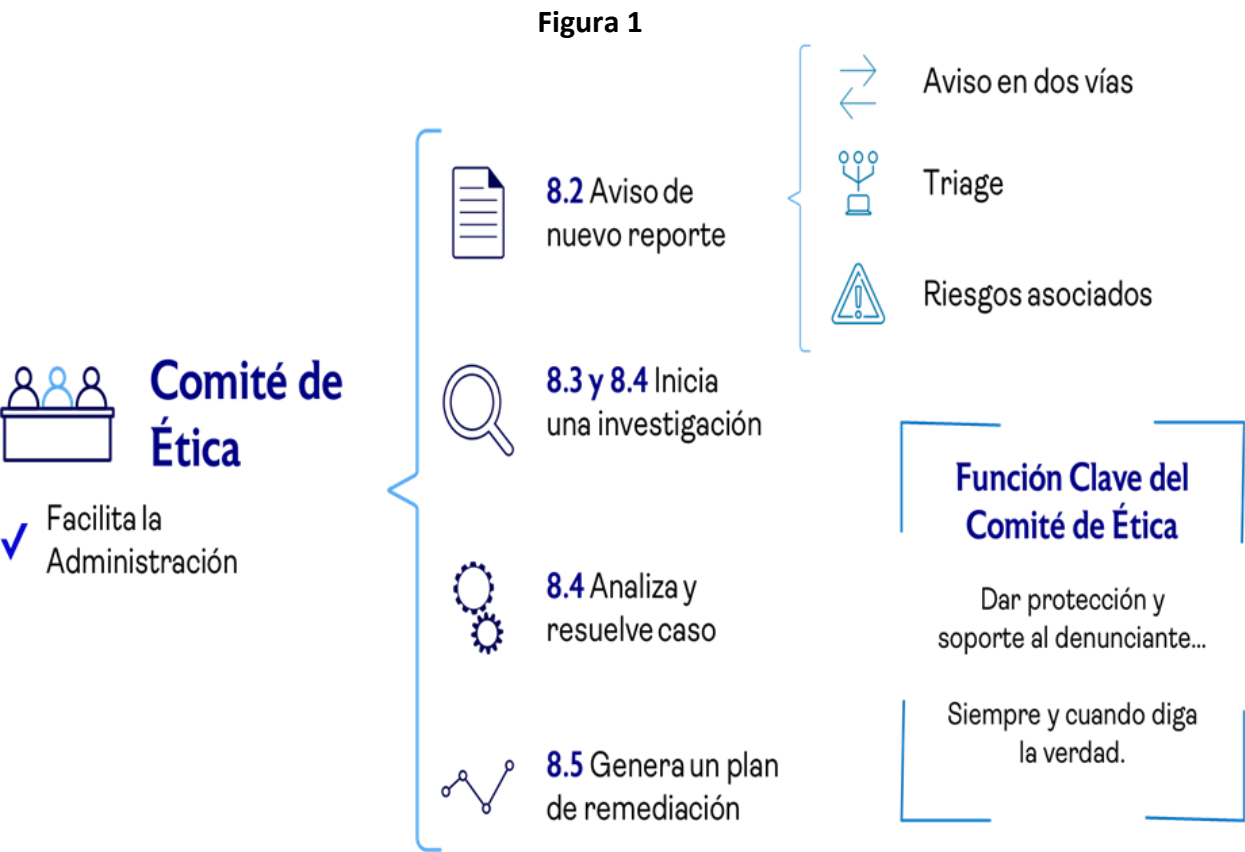
13.2 Proceso de administración de los reportes

En la Figura 1 se presenta el proceso general que se activa a partir de la recepción de un reporte ético a través de los mecanismos establecidos por la institución. Este esquema proporciona una visión integral del flujo de trabajo desde la recepción inicial hasta la resolución del caso.

En las páginas siguientes, se realizará un análisis detallado de cada una de las etapas que su institución debe considerar para desarrollar el Manual de Administración de Reportes

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 18 de 37

Éticos, el cual servirá como guía estructurada para asegurar una gestión efectiva, transparente y coherente con los principios de ética y cumplimiento.



13.3 Proceso de administración de reportes.

Figura 2

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 20 de 37

c) Plataforma web: el denunciante completa un formulario base, el cual se envía automáticamente por este medio. El formulario debe ser seguro y generar un número correlativo del caso.

4. El denunciante debe proporcionar toda la información relevante de forma segura, incluyendo evidencia si dispone de ella, ya sea cargándola en la plataforma o enviándola por correo electrónico.
5. Una vez finalizado el reporte, el sistema debe garantizar la notificación automática a los responsables de su revisión, usualmente los miembros del Comité de Ética.
6. La información del caso se registra y almacena en el sistema.
7. El sistema genera un número de caso que puede ser compartido con el denunciante, si así se solicita.
8. Se emite automáticamente una notificación a todos los miembros del Comité de Ética para iniciar el análisis del caso.
9. El Comité de Ética realiza un preanálisis para determinar si el caso debe proceder a investigación:
 - a) No procede la investigación: se justifica y documenta la decisión en el sistema. El coordinador del comité cierra el caso. Fin del proceso.
 - b) Sí procede la investigación: se asigna un investigador responsable del caso.
 10. El investigador puede elaborar un plan de investigación estandarizado o seguir instrucciones específicas del Comité de Ética.
 11. Al concluir la investigación, el investigador debe documentar un informe en el sistema, adjuntar la evidencia recolectada y almacenarla en el caso correspondiente.
 12. El sistema notifica automáticamente al Comité de Ética sobre la finalización de la investigación. El comité evalúa el caso y determina:
 - a) No procede: el caso carece de fundamentos, se archiva y se cierra en el sistema. Fin del proceso.
 - b) Sí procede: el caso presenta fundamentos suficientes para dar seguimiento y aplicar acciones correctivas.
 13. Con base en la información recabada, el Comité de Ética toma las decisiones necesarias, ejecuta las acciones correspondientes y documenta el cierre del caso en el sistema.
 14. Se designa a un remediador, responsable de implementar las acciones definidas.
 15. El coordinador del comité detalla las acciones específicas que el remediador debe llevar a cabo.
 16. El remediador ejecuta el plan de remediación conforme a lo establecido.
 17. Finalmente, se adjunta la documentación de respaldo y se cierra el plan de remediación en el sistema.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 21 de 37

XIV. Carga de evidencia complementaria al caso

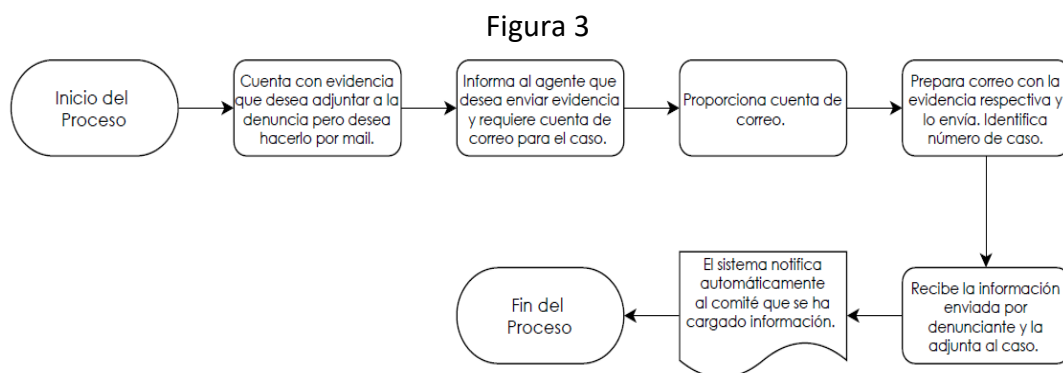
En determinadas situaciones, el denunciante puede disponer de evidencia adicional que desea adjuntar al caso correspondiente. Para facilitar esta acción, se han establecido dos mecanismos que permiten cargar evidencia complementaria, independientemente del tiempo transcurrido desde la apertura del caso en la plataforma.

Los mecanismos disponibles son los siguientes:

1. Correo electrónico
2. Plataforma web

A continuación, se detallan los procesos y procedimientos asociados a cada uno de estos mecanismos.

14.1 Carga de evidencia vía correo electrónico



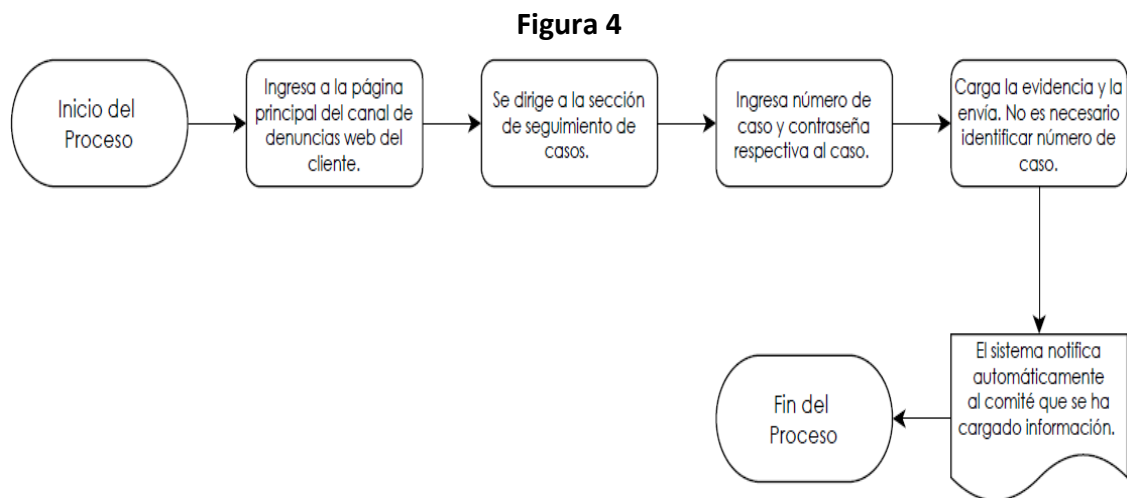
14.2 Procedimiento para carga de evidencia vía correo electrónico

1. **Inicio del proceso.** El procedimiento se activa cuando el denunciante dispone de evidencia adicional que desea incorporar al expediente del caso.
2. **Solicitud de envío.** El denunciante puede manifestar su intención de enviar documentación adicional en el momento de realizar la denuncia o en cualquier momento posterior.
3. **Comunicación con el agente.** El denunciante informa al agente encargado que desea enviar la evidencia por correo electrónico.
4. **Provisión del correo electrónico.** El agente proporciona al denunciante la dirección de correo electrónico habilitada para la recepción de evidencias.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 22 de 37

5. **Envío de la documentación.** El denunciante prepara un correo electrónico, incluyendo el número de caso y una descripción clara de la información enviada, y lo remite a la dirección proporcionada.
6. **Recepción y carga de la evidencia.** El supervisor de la cuenta recibe el correo y se encarga de adjuntar la documentación al expediente correspondiente en la plataforma.
7. **Notificación automática.** Una vez cargada la evidencia, el sistema notifica automáticamente al comité correspondiente para su análisis y tramitación.
8. **Fin del proceso.**

XV. Consulta de casos y carga de evidencia vía plataforma web



15.1 Consulta de casos y procedimiento para la carga de evidencia vía plataforma web.

1. **Inicio del proceso.** El procedimiento comienza cuando el denunciante desea consultar el estado de su caso o adjuntar evidencia adicional a través de la plataforma web.
2. **Acceso a la plataforma.** El denunciante ingresa al sitio web principal del canal de denuncias de su empresa o, alternativamente, a la página genérica habilitada para la gestión de denuncias.
3. **Selección de la opción "Seguimiento del caso".** Dentro del portal, el denunciante se dirige a la sección denominada *Seguimiento del caso*.
4. **Identificación del caso.** Para acceder, debe ingresar el número de caso y la contraseña que asignó al momento de crear la denuncia.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 23 de 37

5. **Carga de la evidencia.** Una vez dentro del sistema, el denunciante accede al área *Archivos Adjuntos*, donde puede subir la documentación o evidencia adicional. Al finalizar, debe hacer clic en el botón correspondiente para guardar y enviar la información.
6. **Notificación automática al comité.** El sistema genera automáticamente una notificación dirigida al comité encargado, informando sobre la nueva documentación subida para su análisis y tramitación.
7. **Consulta vía telefónica (caso alternativo).** Si el seguimiento o la carga de evidencia se realiza por teléfono, el agente encargado ingresará al sistema siguiendo los mismos pasos. En este caso, el denunciante deberá proporcionar el número de caso y la contraseña asignada.
8. **Fin del proceso.**

XVI. Plan de Comunicación

Con el fin de respaldar el lanzamiento del programa, se presenta a continuación una guía práctica para la creación y ejecución del plan de comunicación institucional.

La efectividad del programa de cumplimiento, ética y anticorrupción depende en gran medida de una estrategia de comunicación clara, coherente y orientada a resultados. Por ello, es fundamental definir objetivos específicos en materia de comunicación que permitan fomentar el compromiso y la participación activa de todos los colaboradores de la institución, así como de los grupos de interés relevantes.

Uno de los pilares clave del plan es la difusión del Código de Ética, así como de las políticas de conducta, cumplimiento y anticorrupción. Garantizar que estos documentos sean conocidos y comprendidos por todas las partes involucradas es esencial para su implementación efectiva y para la consecución de los objetivos institucionales en esta materia.

16.1 Objetivo del plan de comunicación

Figura 5

La razón por la cual las personas están dispuestas a cambiar es porque están decididas a hacerlo y porque tienen una motivación clara: “Su propio beneficio”.

Para ello, es importante considerar que el uso de los valores es la herramienta más efectiva, ya que nadie está dispuesto a aceptar que no es ético o bien que vive sin valores definidos.

Por ende, vender el cambio a través de los valores es más “fácil”.

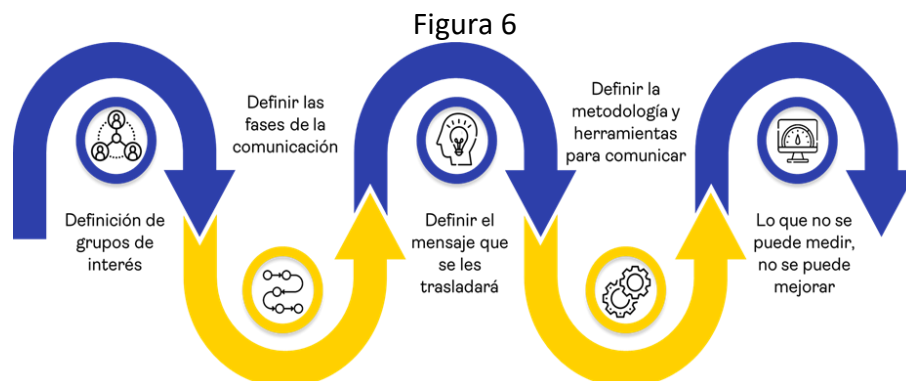
	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 24 de 37

El objetivo del plan de comunicación debe estar orientado a influir positivamente en nuestros grupos de interés, estudiantes y colaboradores, con el propósito de alinear sus costumbres, actitudes y acciones con los valores de la institución.

Es importante aclarar que este apartado no pretende ofrecer una definición categórica, científica o psicológica sobre el comportamiento humano. Más bien, busca presentar de forma práctica y simplificada algunos factores clave que inciden en la decisión de las personas para modificar sus valores y conductas. Entre estos factores destacan:

- **Decisión personal:** El cambio auténtico parte de la voluntad de cada individuo para adaptar su comportamiento a los nuevos lineamientos institucionales.
- **Motivación individual:** Esta suele estar vinculada a los beneficios personales que se pueden obtener al modificar ciertas conductas.
- **El poder del ejemplo:** El ejemplo es uno de los motivadores más efectivos. Recordemos: *“Nuestras acciones hablan tan fuerte, que no permiten que se escuchen nuestras palabras.”* El comportamiento coherente con los valores institucionales genera un impacto mayor que cualquier discurso.
- **Reglas del juego claramente definidas:** Nadie puede actuar correctamente si no sabe qué se espera de él. Por ello, es fundamental que todos conozcan con claridad las conductas específicas que se esperan en el marco de los programas de ética y comportamiento.
- **Claridad conceptual:** La comprensión de los valores y políticas institucionales se fortalece mediante programas de formación claros y continuos. A mayor claridad, mayor efectividad del programa.
- **Apertura al diálogo:** Es probable que antes de implementar el programa hayan existido situaciones que dificultaron la comprensión o aceptación de los nuevos comportamientos propuestos. Por eso, fomentar la escucha activa y la comunicación sincera es esencial para esta nueva etapa institucional.

16.2 Anatomía del plan de comunicación



XVII. Sobre los grupos de interés

Cada uno de los distintos grupos de interés definidos por la institución posee necesidades de información particulares, las cuales deben ser atendidas y adaptadas según el contexto y la situación específica. (Ver Figura 6 para una visión general del proceso).

17.1 Los colaboradores

Los colaboradores constituyen el principal grupo de interés de cualquier institución. Por ello, es fundamental considerar diversos factores al diseñar estrategias de comunicación y capacitación dirigidas a este público. A continuación, se presentan algunos aspectos clave a tener en cuenta:

- **Geografía:** Las características, valores y necesidades pueden variar según la región o zona geográfica donde se ubiquen los colaboradores. Es importante evaluar si la comunicación debe adaptarse regionalmente o si bastará con contar con facilitadores locales debidamente capacitados que puedan transmitir los mensajes de manera eficaz.
- **Niveles jerárquicos:** Dependiendo del tipo de información, del giro de la institución y de su estructura organizativa, puede ser necesario diferenciar los mensajes según el nivel jerárquico. Esta diferenciación resulta especialmente relevante en procesos de capacitación, aunque en campañas de comunicación general se podría optar por un mensaje unificado, siempre que sea claro y comprensible para todos los niveles.
- **Generación:** Analizar la composición generacional del personal es crucial. El tono y el enfoque de las campañas pueden variar significativamente según la generación predominante. Por ejemplo, si la mayoría del personal pertenece a la generación

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 26 de 37

millennial, podría optarse por una campaña con un lenguaje más dinámico e informal que si predominara la generación X, que suele preferir un estilo más formal y estructurado.

- **Sexo:** En algunas organizaciones, puede haber una mayoría claramente masculina o femenina. En estos casos, es recomendable evaluar si corresponde incorporar elementos diferenciados en la comunicación, siempre desde una perspectiva inclusiva y respetuosa.
- **Turnos laborales:** Las diferencias entre los distintos turnos (diurno, nocturno, rotativo, etc.) pueden representar retos y oportunidades en términos de comunicación. Es fundamental considerar si estas diferencias justifican una adaptación en los mensajes o en los canales utilizados, para asegurar que la información llegue de forma efectiva a todos los colaboradores.

17.2 Los proveedores

Consideramos que los proveedores constituyen el segundo grupo clave que debe ser incluido en la comunicación del programa. Su participación es fundamental en aspectos de transparencia y fortalecimiento de relaciones, por lo que es esencial integrarlos desde las etapas iniciales de la estrategia de comunicación institucional.

De forma general, los proveedores pueden clasificarse en dos categorías:

- Estratégicos
- No estratégicos

Por ello, se recomienda priorizar la comunicación con aquellos proveedores que resultan fundamentales para la operación de la institución. Una forma eficaz de identificarlos es mediante un análisis de Pareto, que permite reconocer al 20% de los proveedores responsables del 80% de las compras o transacciones. Esto facilitará la comunicación oportuna de cualquier cambio relevante, lo cual puede impactar de manera positiva en la relación con estos actores clave.

17.3 Otros grupos de interés

Evalúe si es necesario incluir a otros grupos de interés dentro de su estrategia inicial de comunicación. En caso afirmativo, identifique las acciones más adecuadas para abordarlos, así como los mensajes clave que les deben ser transmitidos. Esto garantizará una comunicación efectiva y alineada con los objetivos institucionales.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 27 de 37

XVIII. Sobre las fases del plan de comunicación

18.1 Lanzamiento.

La fase de lanzamiento marca el momento en que se presenta de forma integral el contenido de la campaña. En esta etapa se comunican los mensajes clave, el objetivo de la estrategia ética, los valores institucionales, los temas centrales que se abordarán, así como las políticas específicas que se desean destacar (como la política anticorrupción, por ejemplo). También se explica el motivo por el cual la institución implementa esta campaña y se define el rol que cada actor dentro de la organización debe asumir.

Es fundamental que esta fase mantenga coherencia con la etapa previa de expectación, tanto a nivel conceptual como gráfico, con el fin de reforzar el mensaje y generar un mayor impacto en el comportamiento de los colaboradores. Su duración puede variar entre 4 y 6 semanas, dependiendo de la cantidad y complejidad de los contenidos seleccionados.

18.2 Mantenimiento

Durante la fase de mantenimiento de la campaña de comunicación, es importante abordar temas más específicos y detallados. Esto permite una mayor comprensión del mensaje y facilita la adopción de las acciones esperadas por parte de los colaboradores.

El objetivo principal de esta etapa es reforzar los mensajes clave mediante actividades promocionales o dinámicas interactivas que fomenten la participación activa del personal. Estas iniciativas ayudan a mantener vivo el propósito de la campaña y a consolidar una cultura organizacional alineada con los valores institucionales.

Dependiendo de la magnitud de la institución y del enfoque de la estrategia de cumplimiento, ética y anticorrupción, puede integrarse una fase de capacitación bajo el modelo de cascada. En este esquema, se empodera a líderes clave para que se conviertan en portavoces del mensaje y lo transmitan al resto de los colaboradores. Cabe destacar que estos líderes no necesariamente deben ocupar cargos directivos; más bien, deben ser personas que, por su conducta, compromiso y trayectoria, ejercen una influencia positiva dentro de la organización.

18.4 El mensaje

Figura 7.



Una vez definidos los grupos de interés y las fases de la comunicación (ver Figura 7), será posible establecer los mensajes específicos que se transmitirán en cada etapa y a cada uno de los públicos objetivos. Para ello, es importante considerar las siguientes recomendaciones:

- **Defina objetivos claros por fase:** Establezca metas específicas para cada etapa de la comunicación, en función del público al que se dirige. Esto facilitará la medición de resultados y la efectividad del mensaje.
- **Mantenga un mensaje coherente y unificado:** Asegúrese de que el contenido transmita una idea central consistente, que permita a los grupos de interés comprender el propósito de la campaña sin ambigüedades.
- **Garantice la claridad del mensaje internamente:** Verifique que todas las personas y áreas responsables de aprobar y difundir la información comprendan el mensaje de manera uniforme. Esto evitará contradicciones y asegurará coherencia en las respuestas institucionales.
- **Enfoque los mensajes en los beneficios:** Diseñe los mensajes destacando los beneficios concretos para las personas involucradas, lo cual también se traducirá en resultados positivos para la institución.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 29 de 37

XIX. Metodología y herramientas de comunicación

Al igual que es importante generar una marca que sea reconocida en el mercado, es muy importante crear una imagen coherente que nos permita presentar nuestro programa de Ética y Cumplimiento como un programa estructurado y agradable, para quienes están expuestos a éste.

Para ello, es importante prestar atención a los detalles siguientes:

a) Imagen del programa

La imagen del programa es importante, asegurarse de crear los elementos siguientes:

- Un logotipo del programa.
- Una línea gráfica clara con colores que sean reconocibles, de preferencia asociados a la marca e imagen institucional.
- Mascota: es un elemento de comunicación excelente y generalmente aceptado por nuestros grupos de interés.

b) Recursos varios

Estos recursos pueden ser físicos y digitales. Entre ellos, podríamos citar los siguientes:

- Publicaciones, afiches banners, calcomanías, volantes, etc.
- Acordeones (impresos que tienen concepto de acordeón, son fáciles de guardar y pueden contener información de los valores, políticas y canales de denuncia.
- También pueden usarse impresos tipo “tarjeta de presentación”, las cuales pueden mantenerse fácilmente en el porta carnets, billeteras, etc.
- Publicaciones digitales en intranet y página web.
- Uso de redes sociales, internas y externas que faciliten la socialización de la información, etc.
- Uso de mensajes a través de correo electrónico, fondos de pantalla, pantallas en cafeterías y otros medios de comunicación internos.
- Fotos y videos (sumamente livianos) con mensajes claros de los valores, políticas, mecanismos de denuncia, etc., a través de WhatsApp u otras aplicaciones de comunicación.
- Ideal tener el mensaje de compromiso de la gerencia general y autoridades en un video que sea fácil de acceder y de poco peso, para que también pueda enviarse a través de diferentes medios.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 30 de 37

Es conveniente que se pueda hacer una mezcla adecuada de medios de comunicación que permitan ser más efectivos en la difusión de los mensajes. Ver figura 8.

XX. Metodologías de formación y entrenamiento

Es importante tomar en consideración algunos aspectos clave que pueden ser utilizados para la adecuada formación de los grupos de interés en torno a los programas de ética y cumplimiento. Entre ellos, pueden mencionarse los siguientes:

20.1 Capacitación virtual y LMS

El uso de plataformas de educación virtual ha crecido exponencialmente desde la pandemia de COVID-19. Esta coyuntura abrió nuevas oportunidades que las organizaciones pueden aprovechar para fortalecer sus estrategias de formación. No obstante, se recomienda que los cursos sean breves (preferiblemente de no más de tres minutos), enfocados y con ideas claras y asertivas. Asimismo, es posible incorporar evaluaciones conceptuales sin inconvenientes.

20.2 Capacitación tradicional

La capacitación presencial continúa siendo una de las formas más utilizadas y efectivas para el entrenamiento corporativo. Contar con un plan de trabajo que facilite la presentación de los temas mediante esta metodología seguirá resultando fundamental. No olvide evaluar tanto las actividades realizadas como los conocimientos adquiridos para garantizar su eficacia.

20.3 One on Ones grupales

Reuniones grupales breves en las que se presenten ideas concretas, diseñadas para facilitar la retención y la adhesión a los conceptos clave. Estas pueden realizarse durante reuniones de equipo, encuentros específicos o entrenamientos puntuales impartidos por los supervisores de cada área.

20.4 One on Ones personales

Estas reuniones resultan oportunas para evaluar el desempeño de los colaboradores, ya que permiten identificar tanto sus fortalezas como las áreas de mejora dentro del equipo. Además, pueden fomentar la elaboración de planes de acción personalizados, cuyo seguimiento y evaluación se realizan conjuntamente entre el colaborador y su supervisor.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 31 de 37

20.5 Uso de videos explicativos

Estos videos pueden ser producidos internamente si la institución no dispone de recursos externos. Es fundamental que sean cápsulas breves y con información precisa, que incluso puedan compartirse fácilmente a través de mensajes de celular. Además, se pueden aprovechar recursos ya existentes y adaptarlos según las necesidades específicas de capacitación. Por ejemplo:



Bulling y Acoso Laboral:

<https://www.youtube.com/watch?v=DeEZx4K0E>

ic



Responsabilidad

<https://www.youtube.com/watch?v=iY2lXojrXwY&t=4>

s

XXI. Gamificación

¿Ha notado miradas de aburrimiento cuando surge el tema del entrenamiento? ¿Ha disminuido la participación en las sesiones de formación? ¿No observa mejoras significativas después de un curso? ¿Le resulta difícil medir los resultados del entrenamiento? Entonces, todas estas señales indican que su estrategia de capacitación podría no estar funcionando como debería. Algo está faltando.

Aquí es donde la gamificación puede marcar la diferencia. Cada vez se habla más sobre cómo incorporar dinámicas de juego en el entorno laboral incrementa la motivación y facilita la asimilación de conocimientos. Por ejemplo, en una encuesta de gamificación realizada por Talent LMS en 2019, el 30 % de los colaboradores señaló que la capacitación en cumplimiento era el tipo de formación que más les gustaría ver gamificada — ¡fue el contenido con mayor preferencia!

Existen plataformas de gamificación que permiten “ludificar” conceptos, de modo que las personas puedan aprender jugando al mismo tiempo. Pero, lo más importante, es que estas herramientas brindan a las organizaciones la información necesaria para medir y garantizar la retención adecuada de los contenidos.

Ethikos Global cuenta con la plataforma Cultura Cumply, una herramienta autor que permite personalizar juegos en línea con todos los conceptos clave que una institución desee arraigar en la mente y el corazón de sus grupos de interés.

Figura 8



Otra forma de gamificar o ludificar conceptos es mediante el uso de juegos de mesa u otras actividades lúdicas que cumplen el mismo objetivo. En internet es posible encontrar numerosas ideas y recursos al respecto.

XXII. Otros recursos.

- **Uso de fábulas:** Se pueden descargar fábulas fácilmente. Basta con buscar en internet términos como “fábulas de valores” o “cuentos cortos con moraleja” para encontrar numerosos recursos importantes y gratuitos.
- **Uso de herramientas para crear actividades:** Existen páginas web que facilitan la creación de crucigramas, ideales para trabajar conceptos relacionados con valores. Además, hay herramientas gratuitas para diseñar sopas de letras y otras actividades lúdicas que refuerzan el aprendizaje.

XXIII. Matriz de programación de contenidos

Defina Grupo y Sub Grupo	Defina el Tema de Formación	Defina Fechas (inicio y Fin)	Defina la Metodología	Defina el Tipo de Métricas

Figura 9

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 33 de 37

Para facilitar la creación del plan de comunicación, recibirá el documento de Excel identificado como Anexo 1 (ver Figura 9 para consultar el contenido general de la matriz). Este documento le permitirá elaborar la matriz correspondiente para la planificación y programación de contenidos, de acuerdo con los grupos de interés que se conformen. Para una mejor comprensión, se describen a continuación los campos de la matriz:

1. **Grupos y subgrupos de interés:** Defina los grupos y subgrupos involucrados. Por ejemplo, los colaboradores pueden dividirse en ejecutivos y operativos, mientras que los proveedores pueden clasificarse en estratégicos y no estratégicos.
2. **Tema de formación:** Establezca los temas que se impartirán a cada grupo, indicando también el enfoque, ya sea informativo o formativo.
3. **Fechas:** Asigne fechas aproximadas para cada formación o comunicación de contenido.
4. **Metodología:** Describa los recursos y métodos que se utilizarán para abordar cada tema.
5. **Métricas:** Defina las métricas que empleará para medir el éxito de la comunicación.

XXIV. PLAN DE CAPACITACIÓN.

24.1 ¿Qué es un plan de capacitación?

Un plan de capacitación es un documento que detalla la estrategia y los pasos específicos necesarios para alcanzar un objetivo determinado. Puede elaborarse para casi cualquier institución, ya sea para la formación del personal o para la inducción de nuevos colaboradores. Sin importar el propósito, los planes de capacitación establecen claramente las responsabilidades, acciones, tareas y actividades que deben llevarse a cabo para avanzar hacia un objetivo más amplio.

Diversos roles dentro de una empresa pueden beneficiarse del uso de un plan de capacitación, incluyendo áreas como ética y cumplimiento.

24.2 ¿Qué es un plan de acción de capacitación?

Un plan de acción de capacitación es un documento que se elabora antes del plan de capacitación y que enumera únicamente las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico. A diferencia del plan de capacitación, este no incluye detalles sobre la estrategia ni la programación.

24.3 Beneficios de un plan de capacitación

Crear un plan de capacitación puede ser clave para asegurar el éxito de un proyecto, la incorporación de nuevos colaboradores, el desarrollo de habilidades u otros objetivos que

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 34 de 37

se deseen alcanzar. Al contar con una hoja de ruta, un plan de capacitación le permite cumplir con las tareas y alcanzar los logros necesarios en el camino hacia su objetivo general.

Además, un plan de capacitación sólido ofrece múltiples beneficios, entre ellos:

- Facilitar la definición de objetivos, necesidades, estrategias y planes de estudio que se abordarán durante la formación de los grupos de interés.
- Mejorar la experiencia tanto del instructor como de los participantes, al contar con un plan de acción claro y estructurado.
- Garantizar que cada sesión de capacitación esté bien organizada, sea relevante y motivadora.
- Proveer el conocimiento y la experiencia necesarios para contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados.

En definitiva, estos beneficios facilitan el logro de las metas propuestas. Los planes de capacitación son fundamentales para hacer que su institución sea más eficiente, asegurar un aprendizaje efectivo y fomentar una cultura laboral próspera.

24.4 ¿Cómo diseñar un programa de capacitación?

Antes de redactar su plan de capacitación, es fundamental reflexionar sobre las estrategias y diseñar una estructura de programa que refleje tanto las necesidades como las habilidades que desea fortalecer, así como los objetivos que pretende alcanzar. Aunque el diseño del programa puede variar según el sector y el tipo de empresa, estos consejos generales pueden serle de gran ayuda:

- **Identificar las necesidades de capacitación:** Para diseñar un programa efectivo, primero debe conocer sus necesidades. Evalúe qué objetivos quiere alcanzar, las tareas necesarias para lograrlos y las actividades de capacitación que los respaldarán.
- **Establecer objetivos de aprendizaje:** Una vez identificadas las necesidades, defina qué espera que aprendan sus colaboradores. Además, determine cómo evaluará de forma objetiva y tangible que los objetivos de aprendizaje se han cumplido.
- **Crear materiales de capacitación:** Proveer materiales, ya sean documentos físicos o digitales, cuestionarios, juegos u otros recursos, mejora significativamente el aprendizaje y la retención. Sea creativo y busque formas efectivas para fomentar la adhesión al plan.
- **Implementar el plan de capacitación:** Ejecute el plan diseñado, documentando el progreso y anotando cualquier problema o inconsistencia que surja. Puede apoyarse

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 35 de 37

en una plantilla de plan de capacitación (como la incluida anteriormente) para respaldar esta etapa.

- **Repetir los pasos según sea necesario:** El aprendizaje profundo y el desarrollo de habilidades requieren tiempo. Asegúrese de que todos los participantes reciban la práctica y el conocimiento necesarios para alcanzar el éxito, sin apresurar el proceso.
- **Evaluar la capacitación:** La evaluación es clave para el éxito a largo plazo. Recoja retroalimentación de los participantes y gerentes, y utilícela para mejorar y ajustar el diseño del programa en futuras implementaciones.

24.5 ¿Cómo se escribe un plan de capacitación?

Del mismo modo que el diseño de su plan de capacitación variará según su institución y los objetivos específicos, también lo hará la documentación de este. En el Anexo 2 encontrará un modelo sugerido; sin embargo, si desea crear su propio documento, aquí le presentamos una lista básica de elementos que puede incluir en su plan de capacitación:

- **Objetivos:** Enumere sus objetivos asegurándose de que sean específicos y medibles.
- **Duración:** Lo ideal es que el plan sea flexible, ofreciendo una duración aproximada y realista para que los participantes sepan qué esperar y los gerentes puedan evaluar el desempeño. Algunos planes incluyen fechas futuras para medir resultados (por ejemplo, a los 30, 60 y 90 días).
- **Lugar/Instalación:** Si organiza un taller presencial, incluya detalles sobre el lugar, indicaciones y cualquier instrucción especial. En caso de ser virtual, también debe indicarlo claramente.
- **Fecha/Horas:** Si existen reuniones específicas a las que el personal debe asistir, asegúrese de incluirlas en el plan.
- **Actividades y estrategias de aprendizaje:** Dependiendo del nivel de detalle que requiera su plan, considere incluir una sección con las actividades y áreas de conocimiento donde espera observar mejoras. No todos los planes necesitan este nivel de detalle.
- **Hitos:** Reserve espacio para registrar hitos clave, fechas importantes y firmas si corresponde. También puede incluir una sección para evaluar logros o competencias durante el proceso.
- **Firma de aprobación:** Incluya un espacio para que el gerente o contacto principal firme al finalizar el programa de capacitación.

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 36 de 37

XXV. Documentación complementaria

Con el fin de facilitar el proceso de capacitación, se proporcionará una serie de formatos que pueden adaptarse fácilmente a las características y necesidades de su institución. En caso de que su organización utilice herramientas automatizadas para el seguimiento y control de estos planes, podrá ajustarse al uso reglamentario establecido internamente para dichos sistemas.

XXVI. ANEXOS.

Anexo 1.

NOMBRAMIENTO MIEMBRO COMITÉ DE ÉTICA

Estimado

(NOMBRE DE MIEMBRO)

(NOMBRE OFICIAL DE SU INSTITUCIÓN)

Estimado _____,

Me es grato saludarlo para referirme a los esfuerzos en materia de cumplimiento, ética y acciones anticorrupción que se lideran desde APEC. Este Programa se traduce como el conjunto de políticas y principios de dirección, administración y supervisión que permite generar confianza y transparencia en los diferentes grupos de interés.

Para lograr el cumplimiento efectivo del Programa, es prioritario el nombramiento del Comité de Ética. Dentro de las funciones principales de este, se destaca la aplicación del Código de Ética, su política de cumplimiento, políticas específicas para mitigar el riesgo de corrupción en todas sus formas y los procedimientos aparejados a estas, así como la atención a las denuncias que sean recibidas a través del canal respectivo.

Por esto, me complace comunicarle que, considerando su relevante experiencia en la materia, así como el compromiso que el Grupo APEC representa en su batalla contra los actos de corrupción, hemos decidido nombrarlo como miembro del Comité de Ética. Además de hacer oficial su nombramiento, me permito convocarlo a la primera sesión del Comité, la cual se realizará el ____ de _____ a las ____ en formato virtual o presencial, según se confirme. En ese orden, es importante que revise los documentos adjuntos a esta

	MANUAL DEL COMITÉ DE ÉTICA	Código: MAAPEC-01
		Emisión: Mayo, 2025
		Revisado: N/A
		Revisión No: 00
		Página 37 de 37

nota. De antemano agradezco considere nuestra invitación para formar parte del Comité y que pueda confirmar su participación al correo: _____.

Sobre la confidencialidad de este nombramiento, además de las obligaciones que emanan de la naturaleza del puesto que ocupará dentro de la institución, el receptor de la información confidencial estará obligado a: 1) mantener la información en estricta reserva y no revelar ningún dato a ninguna otra parte, relacionada o no, sin el consentimiento previo escrito del divulgador; 2) instruir al personal que estará encargado de recibir la información confidencial –debiendo suscribir el correspondiente acuerdo de confidencialidad, si fuere necesario– sobre su obligación de recibir, tratar y usar la información confidencial que reciban como confidencial y destinada únicamente al propósito objeto del acuerdo, en los mismos términos en que se establece en el presente instrumento; 3) divulgar la información confidencial únicamente a las personas autorizadas para su recepción dentro de la institución; 4) tratar confidencialmente toda la información recibida directa o indirectamente del divulgador, y no utilizar ningún dato de esa información de ninguna manera distinta al propósito del presente acuerdo; 5) no manejar, usar, explotar, o divulgar la información confidencial a ninguna persona o entidad por ningún motivo y en contra de lo dispuesto en este instrumento, salvo que sea expresamente autorizado por escrito a hacerlo, por parte del divulgador.

Atentamente,

Alta Dirección
(INSERTE EL NOMBRE OFICIAL DE ESTE ÓRGANO)
(NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN)

XXVII. HISTORIAL DE REVISIONES

Revisión	Descripción del Cambio	Fecha	Responsable
00	Elaboración de documento en colaboración con Equipo de Especialistas de Sistemas de Gestión.	Mayo, 2025	Araminta Astwood