

**Informe N° 1**

**Aspectos prácticos y  
preguntas  
frecuentes en la  
implementación de  
Programas de  
Integridad**

**Comisión de  
Anticorrupción**

Octubre de 2018

Consejo Profesional de Ciencias  
Económicas de la Ciudad  
Autónoma de Buenos Aires

## Tabla de contenidos detallada

1	Antecedentes y fundamentos	2
1.1	Introducción	2
1.2	Objetivo	3
2	Conceptos y elementos esenciales de un Programa de Integridad	4
2.1	Definición y alcance del programa	4
2.2	La importancia de los controles internos	4
2.3	Contenido del Programa de Integridad	5
2.4	Evaluación inicial de riesgos	6
2.4.1	Responsabilidades y procesos	6
2.4.2	Áreas de riesgo	7
2.4.3	Enunciación de situaciones y riesgos emergentes	7
2.4.4	Evaluación de los riesgos de corrupción	8
2.4.5	Mitigación de los riesgos de corrupción	8
2.5	Desarrollo del Programa de Integridad	9
2.5.1	Introducción	9
2.5.2	Responsabilidad y compromiso del personal directivo	10
2.5.3	Desarrollo del Código de Ética o Conducta	11
2.5.4	Políticas para áreas de riesgo específicas	12
2.5.5	Comunicación y entrenamiento	14
2.5.6	Oficial de Cumplimiento: funciones y responsabilidades	15
2.5.7	Programa de integridad con los socios comerciales	16
2.5.8	Detección e investigación de infracciones	18
2.5.9	Monitoreo y evaluación continua del Programa de Integridad	20
2.5.10	Debida diligencia en procesos de transformación societaria	22
2.6	Fuentes de información	23
3	El diseño de un Programa de Integridad Anticorrupción en la práctica	24
3.1	Tareas preliminares	24
3.2	Trabajo de Campo	26
3.2.1	Entrevistas	26
3.2.2	Análisis de documentación	27
3.3	Productos y servicios entregados	28
3.4	Consejos y recomendaciones finales	31
4	Preguntas frecuentes en relación con la Responsabilidad Penal Empresaria y los Programas de Integridad	32
4.1	Introducción al marco de la ley 27.401	32
4.2	Cuestiones relevantes desde la perspectiva de la empresa	33
4.3	La mirada del evaluador del programa/operador judicial	35

# 1 Antecedentes y fundamentos

## 1.1 Introducción

La corrupción constituye uno de los mayores desafíos para los gobiernos de todo el mundo y ha merecido el desarrollo de cuantiosa normativa específica. Sus consecuencias deterioran las condiciones de vida de los países, tanto a nivel económico, empobreciendo al estado, a sus habitantes y al sector privado como en la educación, cultura y costumbres de las personas.

Los Organismos internacionales como la Oficina de las Naciones Unidas y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico han elaborado lineamientos, normas y manuales de procedimiento para combatir la corrupción a nivel mundial y propiciando en los países miembros, la prevención de delitos mediante la adopción de normativa en particular.

La sanción de la ley 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria, vigente desde el 1 de marzo de 2018, junto con las normas de derecho penal relativas a la capacidad de cometer delitos de las personas jurídicas y los métodos de investigación de tales conductas (en particular, la ley 27.304 conocida como “Ley del arrepentido”), han supuesto un cambio fundamental en el panorama anticorrupción argentino.

En nuestro país, la ley 27.401 prevé un sistema de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas, sean de capital nacional o extranjero, con o sin participación estatal, que se aplica cuando los miembros de la organización o terceros, en beneficio de esta, incurrían en alguna de las siguientes conductas:

- a) Cohecho y tráfico de influencias, nacional y transnacional, previstos por los artículos 258 y 258 bis del Código Penal;
- b) Negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, previstas por el artículo 265 del Código Penal;
- c) Concusión, prevista por el artículo 268 del Código Penal;
- d) Enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados, previsto por los artículos 268 (1) y (2) del Código Penal;
- e) Balances e informes falsos agravados, previsto por el artículo 300 bis del Código Penal.

Esta ley incentiva el desarrollo y la implementación de un Programa de Integridad alineado con las mejores prácticas internacionales, que aporte mayor transparencia en las contrataciones, protección del patrimonio societario y prevención ante la posible ocurrencia de casos que conlleven sanciones penales, entre otros beneficios.

Por otro lado, la Oficina Anticorrupción ha emitido la Resolución 27/2018, por la cual se establecen lineamientos y guías necesarios para el mejor cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23 de la Ley N° 27.401 (en adelante “los Lineamientos de la OA”). Dichos lineamientos tienen como objetivo brindar una guía técnica a empresas, organizaciones de la sociedad civil, otras personas jurídicas, agencias estatales, operadores del sistema de justicia, etc. a fin de que cuenten con herramientas de interpretación que permitan ajustar su estructura y sus procesos a efectos de prevenir, detectar y remediar hechos de corrupción, así como para implementar Programas de Integridad adecuados y evaluarlos de acuerdo a pautas técnicas objetivas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El proyecto que ha servido de base para la elaboración de los lineamientos fue sometido a instancias de consulta pública en la que participaron diversos actores, entre ellos el CPCECABA a través de la Comisión de Anticorrupción, quienes realizaron aportes que fueron considerados. El texto de los Lineamientos de la OA está disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNorma/193241/20181004> (último acceso 11/10/2018).

## 1.2 Objetivo

Frente a este escenario, consideramos oportuno poner a disposición de la matrícula un documento que resuma los aspectos esenciales a tener en cuenta en la implementación de un Programa de Integridad o la eventual adecuación de aquellas políticas preexistentes, de manera consistente con la ley 27.401, los Lineamientos de la OA, las mejores prácticas internacionales, las pautas de la Decisión Administrativa 85/2018 sobre buen gobierno para empresas de participación estatal mayoritaria, entre otras normas relevantes.

Hemos desarrollado diferentes secciones con un abordaje eminentemente práctico:

- Conceptos y elementos esenciales de un Programa de Integridad;
- El diseño de un Programa de Integridad Anticorrupción en la práctica;
- Preguntas frecuentes en relación con la Responsabilidad Penal Empresaria y los Programas de Integridad.

## 2 Conceptos y elementos esenciales de un Programa de Integridad

### 2.1 Definición y alcance del programa

El Programa de Integridad, en adelante “PI”, constituye una herramienta de prevención de riesgos de corrupción que mediante la aplicación efectiva de los códigos ética o de conducta, de políticas y normas de integridad permitiría prevenir, detectar y remediar desviaciones, irregularidades y actos ilícitos perpetrados contra la administración pública nacional por la organización, sus empleados y también por aquellos terceros con quienes se relacione en el desarrollo de sus negocios.

El PI constituye un instrumento indispensable para mejorar la gestión de las empresas<sup>2</sup> ya que mediante la evaluación y relevamiento de los procesos, transacciones y actividades que desarrolla permite visualizar mejoras a implementar, tendientes a prevenir hechos de corrupción.

La legislación contempla que, ante la ocurrencia de delitos previstos, contar con un PI de cumplimiento efectivo, podría funcionar como atenuante o incluso eximente de las sanciones en la medida que pueda demostrarse que la ocurrencia del delito se produjera traspasando las medidas preventivas y disuasivas que contempla dicho PI.

El alcance del PI quedará delimitado por una evaluación preliminar de los riesgos involucrados en las actividades y negocios específicos desarrollados por las empresas por si o asociadas con terceros considerando la dimensión y complejidad de los mismos.

El Programa de Integridad está concebido como una herramienta dinámica que debe acompañar la evolución de la empresa reflejando los cambios en los negocios, su personal, el ambiente de trabajo o nueva normativa por lo cual demandara ser periódicamente revisado para evaluar su eficacia.

Recomendamos enfáticamente el profundo análisis de los Lineamientos de la OA para seguir los pasos allí recomendados para el diseño e implementación y la evaluación posterior del carácter apropiado del Programa.

### 2.2 La importancia de los controles internos

El desarrollo y la aplicación del Programa de Integridad exigen la participación activa de todos los empleados y socios comerciales relevantes. La supervisión es importante para garantizar que los involucrados lo respalden y cumplan. La responsabilidad de supervisar el programa recae sobre el Directorio o el máximo nivel de la empresa, quien podrá delegar su ejecución en un Responsable u Oficial de Cumplimiento o eventualmente –dependiendo de la dimensión y complejidad de los negocios– mediante la contratación de Consultores externos.

La supervisión debería permitir lograr un monitoreo efectivo del cumplimiento del PI, por parte de los cuadros directivos y gerenciales, prestando atención a los desvíos detectados y reportados, resolviendo las medidas de reparación necesarias.

Como parte del Programa de Integridad, el sistema de controles internos ayuda a que las políticas y los procedimientos anticorrupción se apliquen tal y como lo previó la gerencia. Por lo tanto, los controles internos no solo son un medio para mitigar el riesgo de corrupción, sino también una manera de reafirmar la responsabilidad del personal directivo, de salvaguardar los activos de la empresa y de proteger a sus empleados y socios comerciales de consecuencias negativas.

---

<sup>2</sup> Cuando en este documento utilizamos los términos “organizaciones” o “empresas”, nos estamos refiriendo en general a las personas jurídicas privadas, ya sean de capital nacional o extranjero, con o sin participación estatal, a las que alude el Artículo 1° del régimen de responsabilidad penal de la ley 27.401.

Esta sección describe las principales consideraciones y los elementos clave de un sistema de controles internos.

Un sistema equilibrado, usualmente, se estructura a partir de los riesgos, para evitar tener controles excesivos o insuficientes y servir para prevenir y detectar en forma temprana hechos de corrupción.

El sistema de controles internos puede contener los siguientes elementos:

- **Medidas institucionales:** incluyen la descripción de funciones, los límites de aprobación, la separación de responsabilidades y la restricción del acceso a actividades comerciales delicadas (p.ej. la aprobación de los nuevos proveedores)

- **Controles:** La definición de controles internos tiene que basarse en los riesgos identificados durante la evaluación general del riesgo o las actividades de debida diligencia. Los controles se aplican ya sea a toda una entidad o se los integra a los procesos comerciales subyacentes. En contraste, los controles de detección buscan identificar debilidades e irregularidades tras la ejecución de actividades laborales.

Los riesgos, los objetivos de control y las actividades de control derivados de ellos deben definirse, documentarse y asignarse a un titular del proceso con toda claridad, para evaluar la situación y el desempeño e identificar las oportunidades de mejora. La documentación permite aprender sobre el funcionamiento del sistema de controles internos y mejorarlo.

### **Responsabilidades del sistema de controles internos**

#### **Diseño, aplicación y mantenimiento del sistema de controles internos:**

La estructura organizacional delimita las funciones necesarias para un adecuado desarrollo de los negocios. De tal forma establece el alcance de cada área Comercial, Administrativa, Productiva o de Relaciones Humanas; y las responsabilidades que asumen en relación al control interno y prevención de actos de corrupción dentro de su ámbito de actuación.

La administración puede delegar las tareas a departamentos dedicados, como el de gestión de riesgos, finanzas o contratación, particularmente con respecto a las medidas integradas al proceso. Para ello, la administración debe designar "propietarios del control interno".

#### **Evaluación del sistema de controles internos:**

La función de auditoría interna tiene como principal objetivo revisar la efectividad, la eficiencia y el equilibrio de las medidas y los controles institucionales, evaluando la confiabilidad de los controles internos de manera periódica. La independencia de la función de auditoría interna es fundamental para permitir la evaluación objetiva y razonable del sistema de controles internos. La documentación de su trabajo, las conclusiones y recomendaciones que surgen del mismo resultan aportes fundamentales al PI y contribuyen a enriquecer la estructura normativa de la organización.

## **2.3 Contenido del Programa de Integridad**

Existe consenso en la legislación anticorrupción mundial en considerar al Programa de Integridad como una herramienta fundamental de prevención. En este sentido, no existe un programa igual a otro, ya que cada uno debería diseñarse de acuerdo a los riesgos propios de cada organización, atendiendo a su dimensión y capacidad económica. No obstante, la norma impone un umbral mínimo, que obliga a las organizaciones que pretendan contratar con el Estado Nacional (a partir de ciertos montos de relevancia) a que implementen al menos los siguientes elementos obligatorios:

a) Desarrollar un código de ética o conducta y políticas y procedimientos de integridad complementarios a los cuales los integrantes de la organización y los terceros con quienes interactúa deben adherir para minimizar la ocurrencia de los delitos de corrupción.

b) Implementar reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en el ámbito de concursos y procesos licitatorios, en la ejecución de contratos administrativos o en cualquier otra interacción con el sector público. La dinámica de los negocios y procesos y los cambios en la normativa demandara su revisión periódica para garantizar su eficacia.

c) Implementar programas de capacitación periódica sobre el Programa de Integridad y la normativa anticorrupción a los Cuadros directivos y empleados, extendiendo su alcance a los terceros asociados en negocios

En función del análisis inicial de riesgos llevado a cabo y teniendo en cuenta, además, el tamaño y capacidad económica de la organización, se evaluará si corresponde complementar a los puntos anteriores con acciones como las descritas a continuación:

- I. Evaluación periódica de riesgos;
- II. Asegurar el apoyo inequívoco de la alta dirección al Programa de Integridad;
- III. Implementar canales de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos;
- IV. Aplicar una política de protección de denunciantes;
- V. Desarrollar un sistema de investigación interna que respete los derechos de los investigados e imponga sanciones efectivas a las violaciones detectadas;
- VI. Instrumentar procedimientos que comprueben la integridad y trayectoria de terceros o socios de negocios, incluyendo proveedores, distribuidores, prestadores de servicios, agentes e intermediarios, al momento de contratar sus servicios durante la relación comercial;
- VII. Observar la debida diligencia en procesos de transformación societaria y adquisiciones, que permita detectar irregularidades, o ilícitos en personas jurídicas involucradas;
- VIII. El monitoreo y evaluación continua de la efectividad del Programa de Integridad;
- IX. Designar un área o funcionario responsable de cumplimiento a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa de Integridad;
- X. Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable que sobre estos programas dicten las respectivas autoridades del orden nacional, provincial o municipal que regulen la actividad de la empresa.

En cuanto al responsable de Cumplimiento, la función podría necesitar el soporte un área dentro de la organización dedicada exclusivamente a este tema, o bien por una persona con dedicación de tiempo parcial, decisión que se adoptará evaluando la complejidad y dimensión de los negocios desarrollados y los recursos internos disponibles.

## 2.4 Evaluación inicial de riesgos

### 2.4.1 Responsabilidades y procesos

Ninguna empresa es inmune a los riesgos de corrupción, no brindarles atención puede ocasionar consecuencias muy perjudiciales. Enfrentar la prevención de riesgos requiere en primer término identificarlos, analizar su dimensión o alcance, evaluar cómo evitarlos y eventualmente como mitigar su impacto.

Previamente a la evaluación de riesgos, las empresas deben definir y delimitar funciones y responsabilidades en los procesos operativos, administrativos y comerciales y organizar la adecuada supervisión de los mismos.

#### ***Funciones operativas y responsabilidad:***

Su ejecución requiere asignarlas a personal calificado otorgándole el poder para administrar y concretar la evaluación de riesgos.

En empresas con dispersión geográfica y multiplicidad de oficinas, depósitos o plantas, puede asignarse personal responsable según su ubicación.

Resulta apropiado incluso involucrar a los empleados con mayor exposición a riesgos de corrupción, como por ejemplo los funcionarios encargados de contrataciones.

#### ***Procesos operativos:***

Se tienen que definir y documentar claramente las actividades y los parámetros operativos:

- El momento en que se evaluarán los riesgos;
- La frecuencia de su evaluación;
- Las fuentes de información utilizadas para identificar los riesgos;
- La instancia en que se recolectan datos;
- Los procedimientos de evaluación de riesgos;
- Las personas incluidas;
- La recopilación y acumulación de información y los riesgos identificados;
- Los informes interno y externo de resultados.

La puesta en práctica de la evaluación de riesgos resulta ser más efectiva y eficiente cuando queda incorporada a procesos ya existentes, como por ejemplo los desarrollados al realizar proyecciones financieras u otras rutinas de evaluación de riesgos en la empresa. Este enfoque permite identificar interrelaciones entre las actividades de cumplimiento de las normas y las operativas.

### **Supervisión:**

La identificación de responsabilidades es importante para buscar que la evaluación de riesgos se realice según lo definido en los procesos operativos. La definición inicial de una tolerancia general al riesgo, el examen de los resultados y la evaluación de estrategias de mitigación también son responsabilidad de la función de supervisión.

## **2.4.2 Áreas de riesgo**

El PI debería desarrollarse considerando la naturaleza de los negocios y el entorno en que se producen considerando extensivamente las relaciones con terceros:

-La naturaleza de sus negocios delimita los riesgos asociados y la normativa aplicable a su práctica comercial. Empresas de servicios públicos o contratistas del estado, insumirán mayor atención en la prevención y tendrán un marco normativo mayor.

-Aspectos culturales, la estructura organizacional, mayor o menor centralización de los procesos decisivos, la dispersión geográfica de sus oficinas e instalaciones, cantidad y calificación de su personal, tasa de rotación de su personal, nivel de tercerización de tareas /procesos serán aspectos determinantes de la naturaleza y alcance del PI.

-Relaciones comerciales y societarias como controlantes o vinculados con otras empresas exigirán atención, en especial por la eventual responsabilidad subsidiaria o sucesiva de la empresa

Como hemos referido, la dinámica de los negocios y los cambios en la normativa demandarán la revisión periódica de las áreas de riesgos.

## **2.4.3 Enunciación de situaciones y riesgos emergentes**

A continuación, se detallan algunas situaciones de riesgo:

### **Participación en licitaciones**

La participación en licitaciones y la ejecución de contratos administrativos donde el licitante es el Estado en sus distintos supone un riesgo inherente de fraude y corrupción.

### **Obtención de licencias y permisos**

El proceso de obtención de licencias, autorizaciones y permisos en oficinas y/o reparticiones públicas constituye una instancia donde podría intentarse lograr ventajas o facilidades de parte de los funcionarios responsables, bajo diversas formas.

### **Contacto con Agente públicos en instancias de fiscalización**

En múltiples circunstancias, agentes de fiscalización o contralor pueden brindar a la empresa beneficios indebidos a cambios de contraprestaciones bajo diversas modalidades.

### **Contratación de agentes públicos**

La contratación de agentes públicos, (sus familiares o socios) por parte de la empresa, puede constituir, por sí una infracción a la ley vigente – p. ej. Conflicto de intereses -y adicionalmente constituir un delito, en tanto su saber, consejo o las acciones que desarrolle beneficien a la empresa en detrimento de sus deberes como funcionarios.



## **Ofrecimiento de obsequios, donaciones o gratuidad de prestaciones a agentes públicos**

El otorgamiento de obsequios o brindar prestaciones gratuitas a funcionarios públicos o personas con ellos relacionadas- pueden en algunos casos (dependiendo de monto, frecuencia, naturaleza etc.) constituir pagos indebidos.

### **Contratación de terceros**

La contratación de terceros por parte de la empresa implica riesgos para la integridad ya que ellos pueden interactuar con funcionarios públicos representado a la empresa, aun cuando no formen parte de su nómina o no estén directamente subordinados a ella.

#### **2.4.4 Evaluación de los riesgos de corrupción**

Las empresas pueden identificar una amplia gama de riesgos relacionados con la corrupción asignando una atención diferencial según puedan determinar la exposición al riesgo en términos cualitativos y/o cuantitativos.

La cuantificación de estos riesgos puede resultar un ejercicio complejo. La exposición al riesgo inherente suele definirse como una combinación del efecto de lo ocurrido y la probabilidad de que ocurra.

- *El efecto de lo ocurrido: comprende las consecuencias negativas en términos legales, comerciales, operativos y de reputación para la empresa. Debe incluir las consecuencias monetarias y no monetarias directas (multas, retiro de la licencia para operar en el mercado y/o prensa negativa), pero también los costos indirectos, como los honorarios del asesoramiento legal o el tiempo que la administración invierte en el caso;*

- *La probabilidad de que ocurra: está relacionada con la posibilidad de que el riesgo en cuestión pueda ocurrir en un plazo previsible (p. ej. En los próximos 12 a 24 meses). Altos niveles de riesgo generaran consecuencias directas e indirectas con elevada probabilidad de ocurrencia.*

La determinación cuantitativa de la exposición al riesgo inherente se obtendrá combinando los valores el efecto de lo ocurrido ponderado por la probabilidad de que ocurra.

Los riesgos identificados como de “alta probabilidad de ocurrencia” serán los que demandarán atención prioritaria.

Mediante la elaboración de un “mapa de temperatura del riesgo” sería posible visualizar rápidamente el estado de los mismos.

#### **2.4.5 Mitigación de los riesgos de corrupción**

Habiendo identificado y evaluado los riesgos inherentes relacionados con la corrupción, las organizaciones pueden determinar el curso de acción para afrontar, y minimizar tales riesgos.

Los riesgos pueden mitigarse inicialmente de diversas formas y estar incorporados al PI. Es recomendable establecer pautas de control interno en áreas sensitivas a la ocurrencia de actos de corrupción. De tal forma la contratación de agentes externos que actúen en representación de la empresa en transacciones comerciales o aduaneras demandará especial cuidado en su selección. Los Sistemas de información brindan controles automatizados en los ciclos de ventas cobranzas y proveedores –pagos y la posterior registración contable, disminuyendo a priori los riesgos de ilícitos por parte de los empleados involucrados en tales actividades. No obstante, la revisión de

transacciones / usuarios y responsables quedará comprendida en procedimientos de control posterior o programas de auditoría interna que la empresa pueda desarrollar.

Los resultados de la evaluación de riesgos y las acciones de mitigación previstas deben documentarse y servirán de base para analizar periódicamente su vigencia junto con el contenido total del PI.

A partir de las acciones de mitigación establecidas, considerando su efectividad, la organización estará en condiciones de calcular el riesgo residual y evaluar qué postura tomará en relación con eso. Por ejemplo, puede decidir discontinuar determinadas actividades que supongan un riesgo imposible de tolerar, o implementar acciones adicionales que mantengan el riesgo residual en un nivel aceptable.

### **Cuestionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre la Evaluación de riesgos.**

1. Antes de implementar el Programa ¿se realizó una evaluación de sus riesgos de corrupción?
2. ¿De qué manera se involucró el Directorio en la tarea? ¿Aprobó su realización? ¿Intervino en la definición del proceso? ¿Y en la definición de los responsables de llevarlo adelante? ¿Se le comunicaron los resultados? ¿Qué evaluación hizo de ellos?
3. ¿Qué metodología se empleó? ¿Qué información se recolectó? ¿De qué fuentes? ¿A través de qué procedimientos? ¿Se trata de información suficientemente abarcativa y descriptiva de las operaciones y de las características de la compañía?
4. ¿En qué oportunidad se lo realizó? ¿Cuánto tiempo insumió? ¿Qué áreas internas de la organización estuvieron involucradas? ¿Qué profesionales lo llevaron adelante? ¿Poseían preparación para la tarea?
5. ¿Se plasmó en una matriz? ¿Se plasmó en un informe? ¿Qué riesgos fueron definidos como prioritarios? ¿Cuáles fueron las razones para identificarlos como prioritarios?
6. ¿Se efectuó un mapeo de todos los puntos de contacto con funcionarios públicos, en todos los niveles jerárquicos de la organización?
7. ¿Se tomaron en cuenta los resultados para el diseño del Programa? ¿Qué prioridades de diseño e implementación se desprendieron de la evaluación? ¿Qué acciones de tratamiento de riesgo se definieron en la planificación? ¿Cómo se relaciona el Programa adoptado con los riesgos detectados?

## **2.5 Desarrollo del Programa de Integridad**

### **2.5.1 Introducción**

El Programa de Integridad comprende las políticas y procedimientos que permiten abordar la prevención de los riesgos de corrupción. El desarrollo y la mejora continua de las políticas y procedimientos deberían reflejar las siguientes características:

• **Consistencia con todas las leyes aplicables:**

Las organizaciones deben conocer en detalle las distintas leyes y regulaciones de los países en los que operan. Las empresas también deben descansar en los asesores legales – internos o externos- para que evalúen si el programa es consistente y suficiente para cumplir con la normativa nacional e internacional aplicable. Debe brindarse especial atención a los requisitos extraterritoriales que algunas leyes nacionales puedan prescribir.

• **Adaptación a requerimientos específicos:**

El programa anticorrupción debe adaptarse a la naturaleza de la organización, sus actividades y negocios, así como a su cultura. La evaluación preliminar de riesgos determinará la extensión y profundidad de las acciones a desarrollar para lograr medidas anticorrupción efectivas.

• **Participación de las partes interesadas:**

El enfoque participativo en la aplicación y mejora continua del programa crea entre las partes la percepción de haber asumido el programa como propio. Ello respalda el reconocimiento y la aceptación del Programa de Integridad. El enfoque participativo puede alcanzarse mediante:

- **Procesos interactivos:** Proveyendo información y solicitando comentarios, permitiendo debates informales, o rondas formales de consulta con los empleados;
- **Acciones conjuntas:** Invitando a los auditores o, incluso, a los inversionistas o socios comerciales a comentar sobre el Programa de Integridad; los enfoques participativos establecen confianza y comprensión entre las personas afectadas por el programa. Ello ayuda a reducir las objeciones o la resistencia al programa.

• **Responsabilidad compartida:**

El cumplimiento del Programa de Integridad es obligatorio para todos los niveles, funciones y áreas de la empresa: sus prescripciones resultan igualmente exigibles tanto para directores como para empleados, sin distinción de jerarquías. La consistencia en la aplicación del programa debe reflejarse especialmente en las políticas de recursos humanos de la empresa.

• **Promoción de una cultura institucional basada en la confianza:**

El Programa de Integridad propone una cultura que favorezca la confianza por encima del control excesivo. Una cultura basada en la confianza permite transformar las políticas anticorrupción en valores, normas y principios y crea un ambiente favorable para los empleados honestos y éticos, que buscan asesoramiento en situaciones difíciles y que no toman decisiones que pueden llevar a la violación de las políticas anticorrupción;

• **Aplicabilidad:** normalmente se extiende la exigibilidad del PI a los socios comerciales y o terceros con quienes interactúe. Al involucrarlos en actividades de difusión y capacitación sobre prevención de prácticas corruptas, facilitará la reducción de los riesgos de corrupción en instancias futuras.

**Los elementos que se enuncian a continuación son deben ser tomados como una guía ilustrativa. Los Lineamientos de la OA aportan mayores detalles y es altamente recomendable su aplicación; pero, sobre todo, cada elemento debe ser adaptado a las necesidades específicas de cada organización.**

## 2.5.2 Responsabilidad y compromiso del personal directivo

El compromiso del máximo nivel de la empresa en prevenir prácticas corruptas constituye uno de los pilares fundamentales para fomentar y sostener una cultura organizacional en la que funcionarios y terceros adopten conductas éticas. Una forma de efectivizar tal compromiso es referir y resaltar los valores éticos, de los enunciados del PI y del Código de Conducta en las comunicaciones que emitan y en las reuniones y presentaciones que realicen dentro y fuera de la organización, en forma periódica, para destacar que su compromiso es parte fundamental de la cultura de la Empresa. Tales convicciones y creencias deberían transmitirse periódicamente a los niveles medios de la organización, los que a su vez derramarán sucesivamente al resto de la estructura.

El respaldo y compromiso del personal directivo, también conocidos como “pautas de ejemplaridad”, son un factor esencial de la cultura institucional e influyen en las normas y los valores con que opera la organización y a los cuales todos los empleados y socios comerciales relevantes deberían adherir. Las “pautas de ejemplaridad” demuestran que se ha asumido el PI como propio y que el máximo nivel de la empresa considera la prevención de la corrupción como un objetivo prioritario.

El Responsable/Oficial de Cumplimiento contará con los recursos humanos y económicos que requiera desempeñar su función en forma efectiva, tanto en su implementación inicial como en las sucesivas instancias de actualización, capacitación, etcétera. Al tomar conocimiento de las irregularidades que le sean reportadas, instrumentará prontamente las medidas correctivas necesarias, evaluando las acciones posteriores a adoptar frente a las autoridades en virtud de las prescripciones de la normativa legal.

## **Cuestionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre el Apoyo de alto nivel al Programa:**

1. ¿Existe una declaración pública formal del Directorio y la alta Gerencia de tolerancia cero a la corrupción? ¿Fue comunicada?
2. ¿Las reglas éticas de la organización son igualmente obligatorias y vinculantes para el *top management* y para todos los demás integrantes?
3. ¿Cómo hacen los directores y gerentes, a través de sus palabras y acciones, para alentar el máximo compromiso con la integridad? ¿Qué acciones en concreto pueden ser citadas como evidencia? ¿Existe alguna clase de medición o evaluación sobre ese liderazgo ético?
4. ¿El personal directivo define el alcance y extensión del Programa de Integridad? ¿Establece responsabilidades operativas y de supervisión claras para el Programa? ¿Provee suficientes recursos y apoyo?
5. ¿El Directorio y la alta Gerencia participan de las actividades de capacitación? ¿De qué manera? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo se encuentra documentado?
6. ¿Con qué frecuencia el Directorio mantiene reuniones con el responsable de integridad? ¿Participan otras Gerencias de esas reuniones? ¿Con qué frecuencia recibe reportes sobre el funcionamiento del Programa? ¿Cómo son esos informes?
7. ¿La persona jurídica informa al público sobre el respaldo y compromiso del personal directivo con el Programa de Integridad?
8. ¿Cómo se monitorea el comportamiento ético de la alta Gerencia?

### **2.5.3 Desarrollo del Código de Ética o Conducta**

El Código refleja el comportamiento esperado de todos los funcionarios y directivos de la organización. Es conveniente que tales estándares sean reunidos en un documento único, generalmente denominado Código de Ética o de Conducta. En algunos casos, es posible que la organización posea dos documentos complementarios: uno que trate de valores y principios (Código de Ética) y otro que explicita la conducta a ser seguida por los miembros de la empresa (Código de Conducta). En cualquier caso, las pautas de comportamiento esperado del personal deberían ser claras, de fácil acceso tanto para ellos como para los socios de negocios.

El Código de Ética o Conducta es una importante herramienta de comunicación con sus socios de negocios, la sociedad en general y las empresas vinculadas o controladas. Explicita sus valores, los comportamientos esperados y los prohibidos; y expone su adhesión a buenas prácticas de negocios generalmente aceptadas.

La declaración de los valores que sostiene la organización, así como las principales reglas y políticas que adopta, usualmente incluye:

- a) Explicitar los principios y valores adoptados en relación a la ética e integridad;
  - b) Detallar las políticas de la empresa para prevenir fraudes e ilícitos, con especial énfasis en los que surjan de su relación con el sector público;
  - c) Manifestar el expreso rechazo a actos como: 1) prometer, ofrecer o dar, directa o indirectamente, una ventaja indebida a funcionarios públicos, tanto sea nacional como extranjero, o a persona con ella relacionada; 2) fomentar el fraude en licitaciones y contratos con el Estado; 3) ofrecer ventaja indebida a participantes en licitaciones;
  - d) Enunciar la existencia y disponibilidad de los canales de denuncias y brindar orientaciones sobre cuestiones de integridad;
  - e) Asegurar la protección del denunciante mediante mecanismos efectivos;
  - f) Contemplar las medidas disciplinarias ante la transgresión a las normas y políticas de la empresa;
  - g) Señalar las medidas de mitigación que la empresa instrumentara ante la ocurrencia de ilícitos;
- La redacción clara y concisa permitirá su fácil comprensión y constituirá fuente de consulta para el personal y los socios comerciales en instancias de actuar o tomar decisiones, cuando la integridad en los negocios estuviere en cuestión.

Se exigirá al personal y los terceros relacionados la expresa manifestación de adhesión al mismo y al igual que el PI serán analizados periódicamente, a la luz de los cambios que puedan suscitarse en las actividades empresarias y en la normativa aplicable.

### **Cuestionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre el Código de Ética:**

1. ¿Existe un Código de Ética, políticas o instrumentos internos asimilables que fijen pautas de comportamiento y deberes éticos para los integrantes de la organización? ¿Son obligatorios para todos los integrantes de la organización, sin excepciones? ¿Son comprensivos de los principales riesgos de corrupción? ¿Prohíben y desalientan de manera clara y categórica aquellos comportamientos que podrían constituir comisión en nombre de la persona jurídica de los delitos del artículo 1 de la Ley N° 27.401?
2. ¿Qué antigüedad poseen? ¿Fueron objeto de revisiones y cambios? ¿Cuántas revisiones se han efectuado a la fecha?
3. ¿Cómo fueron elaborados y por quién fueron aprobados? ¿A quiénes se involucró en su redacción? ¿Determinaron algún cambio en el contenido esos aportes?
4. ¿Constituyen pautas comprensibles, didácticas y claras? ¿Están disponibles en todos los idiomas en los que opera la persona jurídica? ¿Emplean ejemplos de la vida real de la organización o describen casos para su mejor comprensión?
5. ¿Fueron y son comunicados suficientemente a todos los trabajadores? ¿De qué manera? ¿Se entregó un ejemplar a cada uno? ¿Se lo distribuyó electrónicamente? ¿Se documentó la recepción por cada integrante?
6. ¿De qué modo se asegura la organización su lectura y comprensión por cada trabajador? ¿Hay evidencia de que ese aspecto sea medido o evaluado de alguna manera?
7. ¿De qué manera se asegura la organización de que los contenidos estén disponibles de manera permanente para cada trabajador? ¿Se asegura que cualquier trabajador pueda consultar dudas con relación a su contenido?

#### **2.5.4 Políticas para áreas de riesgo específicas**

Abordar las diversas manifestaciones de la corrupción a través de políticas y procedimientos es una tarea de complejidad para las empresas. La amplia gama de posibles delitos no se reduce simplemente a detectar el soborno a un funcionario para obtener un beneficio. Las dificultades se plantean mayormente cuando la frontera entre las prácticas legales y las corruptas es difusa. En ciertos casos es una práctica habitual y permitida el ofrecer regalos en el contexto de relaciones comerciales cliente–proveedor, pero cuando dicho obsequio tenga solo por finalidad lograr una ventaja, será apreciado como un hecho ilícito.

En el marco del PI, el Oficial de cumplimiento podrá efectuar un análisis de las circunstancias que rodean a tales áreas “grises” dilucidando claramente:

- Prácticas comerciales que son ilícitas pero que pueden ser percibidas como habituales. (p. ej. pagos de facilitación);
- Prácticas comerciales legales pero que pueden ser utilizadas para encubrir la corrupción (p.ej. donaciones o contribuciones a partidos políticos u organismos);
- Prácticas comerciales donde puedan suscitarse conflictos de interés.

A efectos de acotar o regular las situaciones previamente descritas, las organizaciones pueden desarrollar diferentes políticas, por ejemplo:

##### **Política de relaciones con el sector público**

En el relacionamiento con el sector público: participación en licitaciones, solicitud de permisos y autorizaciones, declarar y pagar tributos, entre otros, es preciso establecer normas sobre cómo los representantes de la empresa deben actuar. Para evitar que en la relación con funcionarios públicos se puedan ofrecer o dar pagos o buscar ventajas indebidas de cualquier otro modo, podrían instrumentarse normas de rotación de los empleados que interactúan con los funcionarios públicos o bien establecer que esos contactos involucren más de un empleado de la empresa. Otra medida eficaz en el caso de contrataciones de alto riesgo, es instrumentar pautas de aprobación de un nivel jerárquico adicional al natural contemplado en el organigrama. La revisión y supervisión de otros niveles adicionales o la implementación de controles por oposición, tiende a limitar la discrecionalidad de los funcionarios responsables.

##### **Política relativa al ofrecimiento de obsequios o prestaciones gratuitas a los funcionarios públicos**

La empresa debe conocer las normas que el Estado ha emitido en relación con tales situaciones, donde fija, por ejemplo, importes máximos o prestaciones admisibles o prohibidas; y contemplar

tales limitaciones en sus propias políticas de integridad. Por lo tanto, se deberán tener en cuenta estos límites (tanto en la naturaleza como en el monto desembolsado) al momento de ofrecer una prestación gratuita a funcionarios, tal como: solventar viajes -o gastos relacionados- a funcionarios en ocasión de presentar un producto o inaugurar una obra. Este resguardo debe ser respetado por los socios de negocios cuando tal práctica redunde en un beneficio para la empresa.

- Las normas deberían apuntar a que los empleados de la empresa desarrollen su criterio para decidir sobre la razonabilidad de proponer determinada acción relativa a efectuar obsequios u ofrecer regalos. La capacitación y seguimiento que el Oficial de Cumplimiento implemente es un factor que brinda elementos de juicio al personal de la empresa ante situaciones de posible riesgo.
- Las normas deben referir el canal de consulta al cual acudir en caso de que la situación le ofrezca dudas al empleado sobre cómo actuar debidamente. En cualquier caso, siempre será una práctica recomendable que las unidades de negocio consulten con el Oficial de Cumplimiento antes de llevar a cabo una acción de esta naturaleza, cuyo formato pueda verse bien hoy, pero resultar inapropiado en el futuro.

### **Política de registros contables y controles internos**

El establecimiento de procedimientos adecuados para la registración contable de las transacciones es importante para identificar pagos indebidos. Por caso, el soborno puede enmascarse en el pago "legítimo" de una comisión o para solventar distintos tipos de gastos.

Un plan de cuentas claro y preciso sirve como guía de registración de transacciones para garantizar que la contabilización refleja fielmente la naturaleza de las operaciones y que cuentan con el respaldo documental suficiente. A su vez, el historial de transacciones permite monitorear la evolución de los pagos en relación a contratos, clientes o proveedores determinados. Los registros deben ser confiables, permitiendo analizar los gastos incurridos y los ingresos relacionados.

El Oficial de Cumplimiento dedicará especial atención al seguimiento de transacciones y su registración, en el caso de contratos considerados de mayor riesgo.

La identificación de patrones de comportamiento atípicos en transacciones - tanto sean ingresos o gastos (incluyendo una evaluación analítica de quienes son los beneficiarios de los desembolsos) - pueden brindar indicios de situaciones riesgosas o litigiosas.

Los aspectos a tener en cuenta en este punto cobran mayor relevancia a partir del delito de Balances e informes falsos agravados, previsto por el artículo 300 bis del Código Penal y expresamente contemplado en la ley 24.701.

### **Política sobre donaciones y financiamientos**

Una empresa comprometida con la integridad en los negocios debe estar atenta al historial de aquellos que recibirán sus financiamientos, patrocinios o donaciones, para evitar asociaciones de su imagen con posibles casos de fraudes o corrupción. Puede ayudar el desarrollo de políticas específicas que establezcan reglas y criterios, tanto para la selección de los destinatarios como para el seguimiento de los proyectos aprobados.

Cuando la donación o patrocinio tenga un alto perfil de riesgo, la empresa debería verificar que el destino de su contribución sea utilizado para los fines lícitos enunciados y comprometidos inicialmente.

Especial atención tendrá que la institución beneficiaria pueda estar relacionada con un funcionario público, ya que la donación o patrocinio puede estar siendo utilizada como pantalla para ocultar un pago irregular.

### **Política sobre Conflictos de intereses**

Los conflictos de intereses se suscitan en todas las organizaciones y no son negativos *per se*. Por lo tanto, la expresión no debe ser usada para sugerir un comportamiento ilegítimo o incluso actos de corrupción. Un empleado que esté enfrentando un conflicto de intereses podría finalmente tomar la decisión más adecuada, pero estas situaciones pueden ser malinterpretadas fácilmente y arrojar dudas sobre la objetividad de una decisión particular.

Es por ello que las empresas deben estar al tanto de los distintos tipos de conflictos de intereses y abordarlos mediante políticas y procedimientos adecuados. Por ejemplo, los nombramientos externos pueden derivar en conflictos de intereses si el representante de la empresa está involucrado en más de una organización y tiene que tomar decisiones que deriven en una renuncia a ciertas ventajas en beneficio de una de las dos (o más) organizaciones. Los puestos internos paralelos pueden derivar en conflictos de intereses cuando los empleados tienen deberes profesionales en competencia dentro de su empresa.

Las inversiones financieras pueden derivar en conflictos de intereses cuando los empleados pudieran favorecer las relaciones comerciales con empresas en las que han invertido. Dar empleo a familiares puede llevar a conflictos de intereses cuando los empleados pudieran favorecer a

familiares o conocidos cercanos por encima de otras personas más calificadas, sólo porque lo sienten como una obligación moral.

La contratación de funcionarios públicos puede derivar en conflictos de intereses. Aunque las empresas pueden beneficiarse legítimamente de la experiencia y conocimiento de funcionarios o ex funcionarios públicos, su contratación debe ser supervisada estrechamente. Los reclamos por la obtención real o la percepción de haber obtenido una ventaja indebida usando información privilegiada al emplear a un funcionario público pueden derivar en consecuencias negativas para la empresa. Esos riesgos tienen que ser supervisados en ambas direcciones con respecto a los funcionarios gubernamentales y con respecto a los representantes de la empresa.

### **Cuestionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre las Interacciones con el sector público:**

1. ¿Existen reglas y procedimientos específicamente dirigidos a guiar las interacciones entre los integrantes de la persona jurídica y los funcionarios?  
¿Integran armónicamente el Código Ético o son consistentes con él?
2. ¿Fueron diseñadas tomando en cuenta la evidencia concreta de cuáles de esas interacciones se desarrollan con mayor frecuencia o representan mayores riesgos?  
¿Contemplan interacciones con funcionarios de distintos niveles y sectores del Estado?  
¿Están adecuadamente dirigidas al personal interno que mantiene esas interacciones, las supervisa o toma decisiones a su respecto?
3. ¿Fueron adecuadamente comunicadas a los destinatarios específicos? ¿Se les brindó al respecto una capacitación?
4. ¿Están extendidas a los terceros que representan a la persona jurídica en esa interacción?  
¿Cómo se encuentra documentada esa extensión? ¿Cómo se la comunica? ¿Cómo se verifica su cumplimiento por los terceros?
5. ¿Desalientan en concreto los comportamientos que podrían ser potencialmente constitutivos de los delitos previstos en el artículo 1 de la Ley N° 27.401?
6. ¿Regulan los casos y límites en los que se encuentra prohibido, permitido o desaconsejado: a) efectuar aportes a campañas o partidos políticos; y b) efectuar regalos a funcionarios? ¿Son consistentes con el marco legal relevante?
7. ¿Facilitan el cumplimiento por parte de la persona jurídica de sus obligaciones de reporte activo de vínculos relevantes con funcionarios de alta jerarquía o reporte de potenciales conflictos de interés de alto nivel?

## **2.5.5 Comunicación y entrenamiento**

La inversión en comunicación y entrenamiento es esencial para que el Programa de Integridad de la empresa sea efectivo.

Los valores y las líneas generales sobre las principales políticas de integridad adoptada por la empresa, generalmente externalizada en el código de ética y/o conducta, deben ser accesibles a todos los interesados y ser ampliamente divulgados.

### **Comunicación**

Es importante que el código de ética o conducta y los demás documentos que tratan sobre integridad en los negocios se encuentren disponibles en lugares de fácil acceso, como Internet o Intranet (red interna de la empresa) o medios alternativos para quienes no utilizan normalmente medios y soportes informáticos.

Toda la comunicación y las instrucciones que se impartan deberían ser claras, concisas y comprensibles.

### **Formación / Entrenamiento**

La empresa debería desarrollar un plan de capacitación con el objetivo de entrenar a las personas sobre el contenido y los aspectos prácticos de las orientaciones y de las políticas de integridad. Las reglas no tendrán efectividad si las personas no saben cómo y cuándo aplicarlas. Es necesario que todos, en el ámbito de la empresa, reciban entrenamientos sobre valores y orientaciones generales del Programa de Integridad, adaptados a sus necesidades específicas.

Con respecto a las políticas, tales como las normas para prevenir actos irregulares en licitaciones y contratos o reglas de control en registros contables, la empresa puede ofrecer entrenamientos específicos, dirigidos especialmente para aquellas personas que actúan en esas actividades.

La empresa debe mantener un adecuado respaldo y detalle de los programas de capacitación y actividades realizadas, los participantes y los temas abarcados de forma de documentar el esfuerzo de la organización por implementar un Programa de Integridad adecuado a las buenas prácticas de negocios y en cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas. Los asistentes deberán dejar constancia de su asistencia a los cursos.

Los entrenamientos podrán incluir situaciones prácticas, estudios de casos y orientaciones sobre cómo resolver eventuales dilemas éticos.

La capacitación debería ser concebida como una herramienta eficaz para generar una cultura organizacional orientada a las buenas prácticas de negocios y la participación de los empleados puede ser estimulada creando incentivos para lograr mejor desarrollo de carrera.

#### **Cuestionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre la Capacitación:**

1. ¿Qué entrenamiento ético reciben los integrantes de la persona jurídica? ¿Existe alguna actividad de capacitación abarcativa de la totalidad del personal? ¿Existen diferentes tipos de actividades segmentadas por perfiles o riesgos? ¿Existen actividades de capacitación para terceros?
2. ¿Se las prioriza en función del riesgo? ¿Cómo? ¿Qué impacto posee la priorización sobre el contenido, la periodicidad y el perfil de los asistentes? ¿Qué diferencia significativa existe entre la capacitación que reciben los perfiles de mayor riesgo y el resto?
3. ¿Las capacitaciones están sincronizadas con los contenidos del Código de Ética y las políticas del programa de integridad? ¿Se combinan distintas modalidades de dictado?
4. ¿Se brinda capacitación relativa a los contenidos del Programa a las nuevas incorporaciones en oportunidad de su ingreso?
5. ¿Con qué periodicidad se actualiza la formación del personal ya capacitado?  
¿Existe una periodicidad general de actualización apropiada y definida?
6. ¿Se documenta la realización de las actividades de capacitación o entrenamiento?  
¿De qué manera? ¿Se mide su impacto y efectividad? ¿De qué manera?

#### **2.5.6 Oficial de Cumplimiento: funciones y responsabilidades**

Como se mencionó, para garantizar la autonomía y el efectivo cumplimiento de sus funciones, el Oficial de Cumplimiento o los Consultores externos, en caso de contratarlos, deberían contar con los recursos financieros, materiales y humanos necesarios.

El responsable debe reunir condiciones personales y profesionales suficientes para desempeñar sus funciones, que comprenden, por ejemplo:

- a) Comunicar y capacitar a toda la organización sobre los alcances de las políticas de integridad tanto en sus fases preliminares como en las posteriores revisiones.
- b) Conforme al resultado de la evaluación de riesgos previamente realizada y de la estructura normativa vigente, disponer acciones, controles y procedimientos para que los actos celebrados por la empresa se realicen en cumplimiento de la ley, minimizando las consecuencias que pudieran emerger por eventual comisión de delitos.
- c) Constituirse en referente de consulta para los miembros de la organización en temas de prevención de riesgos de corrupción.
- c) Garantizar el fluido funcionamiento del canal de denuncias, adoptar medidas de investigación posterior, junto con las acciones correctivas que minimicen las contingencias para la empresa.
- d) Verificar que las medidas correctivas instruidas se efectivicen, para lo cual contará con el total respaldo de sus superiores ante las decisiones que adopte.



e) En los casos en que la empresa se relacione con terceros (socios, clientes, proveedores, representantes, distribuidores, franquiciados, etc.) verificará que la documentación que la vincula contractualmente brinde adecuada cobertura de prevención de delitos por la posible responsabilidad subsidiaria. Podrá tener facultades para auditar el efectivo cumplimiento del compromiso asumido por el tercero, comunicándole previamente las políticas de Anticorrupción de la empresa.

### **Cuestionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre el rol del Responsable interno:**

1. ¿Posee la organización un responsable de integridad, de cumplimiento, *compliance officer* o denominación similar? ¿Sus funciones son consistentes con el Programa y con la dimensión, capacidad económica y riesgos de la organización?
2. ¿Posee suficiente autonomía y recursos? ¿Su jerarquía es adecuada para influir en las decisiones de sus pares organizacionales? ¿Su reporte es adecuado para influir en las decisiones de alta Dirección?
3. ¿Posee la posibilidad de interrumpir o vetar un curso de acción si lo considera contrario a las políticas de integridad de la persona jurídica?
4. ¿Ha sido dotado de suficientes recursos? ¿Son proporcionados a las funciones que deben cumplir y a la agenda de trabajo que se le encomendó o acordó con él?
5. ¿Cómo se asegura su independencia de criterio? ¿Posee un reporte alternativo para casos críticos o en los que pueda estar implicada la responsabilidad de un superior? ¿Posee una garantía de estabilidad laboral diferenciada?
6. ¿El profesional a cargo posee formación y experiencia comprobable? ¿Fue reclutado a través de un proceso de selección solvente y cuidadoso? ¿Fue objeto de entrenamiento?
7. ¿Existe evidencia de que el responsable participe en la planificación estratégica de la organización? ¿De qué manera? ¿Cómo se lo involucra? ¿Cuál es su aporte?

### **2.5.7 Programa de integridad con los socios comerciales**

Las empresas operan en entornos complejos y se relacionan a diario con diversos socios comerciales, como proveedores, contratistas, agentes, sucursales y empresas conjuntas.

El nivel de interacción con esos socios varía, y podría incluir relaciones informales, relaciones contractuales individuales o la integración estrecha de actividades comerciales. El nivel de influencia que tienen las empresas sobre sus socios también puede diferir. En ciertos casos mantienen completa independencia mientras que en otros actúan en representación de la empresa o incluso tienen dependencia financiera de ella.

Las empresas cuyos socios comerciales tienen estándares anticorrupción más débiles, se exponen a enfrentar riesgos por subsidiariedad y/o ver afectada seriamente su reputación por la actuación de los terceros. Tal exposición al riesgo será proporcional al nivel de influencia que la empresa tenga respecto a sus socios, pero también por igual circunstancia, mayor posibilidad de exigir o demandar la adopción de políticas y /o procedimientos anticorrupción.

La categorización de los distintos tipos de relaciones permite a las empresas evaluar adecuadamente los riesgos relacionados con cada tipo de relación y establecer prácticas de mitigación para cada una. Sería conveniente exigir a los socios adoptar normas similares a las propias de la empresa, lo que no siempre resultará factible considerando que la dimensión de algunos socios comerciales no les permite solventar similares entornos de control.

Las prácticas de diligencia debida para seleccionar y supervisar las relaciones comerciales, además de los procesos para respaldar la adaptación de las normas, deben ser definidas claramente y estar basadas en los riesgos identificados. La empresa debe comunicar las políticas y procedimientos en forma periódica apoyando su difusión y entrenamiento del personal clave de los socios comerciales quienes deben adherir a las mismas, siendo conscientes de las consecuencias de no cumplirlos.

### **Selección, evaluación y supervisión de socios comerciales**

El alcance y la intensidad de la diligencia debida en la selección de socios pueden determinarse a través de la evaluación general de riesgos de la empresa y puede incluir exámenes sobre áreas de riesgo más detallados y específicos de esa relación, como:

- Exámenes de la situación legal y el tipo de organización del socio comercial, incluyendo la jurisdicción en la que fue constituido;
- La evaluación de las estructuras de dependencia y titularidad financiera o institucional del socio comercial;
- Analizar eventuales conflictos de intereses del personal clave del socio comercial;
- Asegurar el compromiso anticorrupción del personal directivo del socio comercial;
- Mantener registros e información sobre la reputación del socio comercial y examinar su trayectoria y comportamiento en potenciales incidentes previos u otros en temas relacionados con prácticas corruptas

Sobre la base de los análisis previos se determinará un nivel de exposición al riesgo y la empresa establecerá los procedimientos de mitigación pertinentes

### **Debida diligencia de los socios comerciales**

El alcance de la debida diligencia puede variar según la evaluación inicial de la exposición total al riesgo del socio. Cuando las actividades de terceros se consideren de bajo riesgo, podría bastar con exigir una declaración formal escrita adhiriendo a las políticas de integridad y normas de la empresa. En las áreas de alto riesgo, o cuando se relacionen con socios críticos, las empresas podrían optar por efectuar una debida diligencia reforzada, incluyendo la solicitud de completar cuestionarios y la revisión de fuentes públicas y privadas, junto con el análisis exhaustivo del programa anticorrupción del socio.

Dependiendo del nivel de exposición al riesgo, la empresa decidirá el enfoque apropiado para supervisar al socio comercial, que puede ser uno de los siguientes:

- **Autoevaluación:** Las empresas pueden exigir que sus socios comerciales les provean información sobre la situación de su programa anticorrupción a través de un formulario de autoevaluación;
- **Investigaciones propias:** Las empresas pueden efectuar sus propios análisis para evaluar la calidad y el alcance del programa anticorrupción del socio, ya sea basándose en investigaciones y antecedentes o involucrándolo directamente;
- **Evaluación o valoración independiente:** Las empresas pueden obtener o exigir algún tipo de evaluación o valoración independiente de terceros confiables.

La debida diligencia debería realizarse con cierta frecuencia, ya que los riesgos identificados por la evaluación inicial podrían variar. Adicionalmente, las empresas pueden realizar una supervisión *ad hoc* de los socios comerciales de alto riesgo.

Las empresas deberían asignar responsabilidades claras para la selección y supervisión de socios comerciales, tanto por medio de sus recursos internos o mediante asesores externos. Es factible también requerir la inclusión de un representante del Comité de Auditoría de la empresa, en caso de contar con uno, para supervisar esos procesos.

En ambos casos, los resultados combinados de la selección y debida diligencia continua deben documentarse y comunicarse al directorio, el comité de auditoría o un órgano supervisor alternativo de la empresa.

### **Questionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre la Debida diligencia hacia terceros:**

1. ¿Existe una política de debida diligencia con relación a terceros? ¿En qué consiste? ¿Se extiende a todos los terceros?
2. ¿Cuál fue la razón para el uso de los terceros en cuestión?
3. ¿La persona jurídica exige a los terceros que respeten las reglas de su Programa?  
¿El mensaje es claro y directo? ¿Fue suficientemente transmitido y comunicado?  
¿Su incumplimiento tiene previstas consecuencias contractuales?
4. ¿Cómo supervisa su cumplimiento? ¿Posee controles? ¿Están segmentados por niveles de riesgo? ¿En base a qué criterio? ¿Cuáles son los supuestos que determinan la no vinculación o su cese?
5. ¿Cómo se integran las acciones de debida diligencia en los procesos habituales de la organización tales como ventas, selección de distribuidores y representantes comerciales, compras, contratación de servicios, pagos, etc.?

6. ¿Qué clase de alertas detectó la compañía en base a su monitoreo de terceros?  
¿Qué acciones adoptó frente a esas alertas? ¿En cuántos casos se determinó la interrupción de las negociaciones o la suspensión, reformulación, cancelación o no renovación de un vínculo con un tercero?

## 2.5.8 Detección e investigación de infracciones

### Detección de infracciones

Las empresas cuentan con múltiples medios y herramientas para detectar las infracciones a las políticas y procedimientos anticorrupción, entre las cuales pueden enunciarse desde la actuación de áreas internas o bien de consultores externos contratados para asegurar el cumplimiento del PI:

- **Fuentes Internas:** Auditoría Interna, Control de gestión o sectores de investigación dentro de la empresa, Línea de Reclamos habilitada para terceros y/o Línea de Denuncias de la organización.

- **Fuentes Externas:** Informes de Auditores externos, Informes en medios de comunicación, otros.

Los mecanismos de detección que la empresa instrumenta internamente constituyen un medio eficaz para demostrar el compromiso para evitar actos de corrupción y atenuar en instancias posteriores las eventuales penalidades emergentes por demandas o conflictos generados por tales actos.

El proceso de investigación deberá ser respetuoso de los derechos de los empleados, ejecutando procedimientos proporcionales a los hechos que se investigan. En la medida en que se evalúe el análisis de información eventualmente protegida por el derecho a la intimidad (los correos electrónicos, por ejemplo), resulta relevante que la organización cuente con una política sobre la correcta utilización de las herramientas informáticas que pone a disposición de los empleados, como medio para reducir su expectativa de privacidad. Toda organización que le brinde a sus empleados este tipo de herramientas informáticas debería contar con políticas sobre su uso que sean firmadas por los empleados y recordadas con regularidad.

Durante la investigación tanto la identidad del denunciante e involucrados como la información provista, deben ser resguardados debidamente hasta tanto se diluciden los hechos. El área responsable de llevarla debe guardar reserva del proceso, no obstante, si en alguna instancia se vislumbra algún riesgo relevante para la empresa, los empleados o la reputación de la organización, el máximo nivel debería tener control de la situación. En cualquier caso, resulta recomendable contar con el asesoramiento jurídico apropiado, tanto desde el punto de vista laboral, como penal, administrativo y otros.

### Canales de denuncias

Uno de los elementos que normalmente se incluyen en los PI son los canales para denunciar posibles hechos de corrupción, pudiendo adoptar diversas modalidades para la recepción de denuncias tanto del personal de la empresa como de los terceros. Entre otros pueden mencionarse: habilitar buzones en oficinas, depósitos y plantas fabriles, líneas de teléfono o línea ética interna o *call center* externo, acceso a través del sitio web de la empresa, entre otros.

En cualquier caso, será necesario precisar la información mínima indispensable que el denunciante debe aportar y que permitirá al responsable del seguimiento e investigación, desarrollar la misma adecuadamente.

### **Cuestionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre los Canales internos de denuncia:**

1. ¿La persona jurídica establece para sus integrantes la obligación de denunciar internamente la corrupción y las violaciones al código y las políticas? ¿Brinda uno o más canales para efectuar esos reportes?

2. ¿El canal es accesible a la totalidad del público interno y a terceros? ¿Está debidamente difundido? ¿Existe evidencia de que el público al que está destinado conoce su existencia?
3. ¿Los canales permiten reportar a través de múltiples plataformas o alternativas? ¿Se brinda la posibilidad de reportar de manera confidencial? ¿Se encuentra habilitada la denuncia anónima? ¿Se encuentra habilitada la reserva de la identidad? ¿La existencia de esas opciones se comunican claramente antes de que se efectúen los reportes?
4. ¿Qué medidas de seguridad se establecen para la protección de la confidencialidad y la seguridad de los datos almacenados en el sistema de reporte?
5. ¿La línea de denuncias es de administración interna o tercerizada? ¿En base a qué criterios se optó por una u otra alternativa? ¿Se dedican suficientes recursos a atenderla? ¿Está asegurada la formación y el profesionalismo de quienes realizan la tarea?
6. ¿Existen reglas escritas para la recepción y el tratamiento de los reportes? ¿Son suficientemente claras y abarcativas? ¿El responsable de integridad posee acceso a todos los reportes que se efectúan a través del canal?
7. ¿Existe algún mecanismo para asegurar que se efectúa un análisis independiente de aquellos reportes que contienen alegaciones referidas a la posible responsabilidad de las altas autoridades directivas o gerenciales o al propio responsable / Comité de integridad?
8. En base a los reportes, ¿se elaboran estadísticas? ¿Se hace de estas un seguimiento periódico? ¿Son un dato tenido en cuenta en las acciones de monitoreo y mejora continua del Programa? ¿De qué manera?

**Cuestionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre la Protección de denunciantes:**

1. ¿Existen en la organización reglas escritas referidas a la protección y no represalia a denunciantes? ¿Establecen claramente la garantía de que ningún integrante de la persona jurídica sufrirá represalias o un menoscabo en sus derechos como consecuencia de la decisión de realizar una denuncia?
2. ¿Se prevén y se aplican sanciones internas frente al ejercicio de represalias por efectuar denuncias?
3. ¿Se garantiza a quienes hayan empleado el canal que no se alterarán de ninguna manera, como consecuencia de su denuncia, su continuidad laboral ni sus condiciones de trabajo?
4. El diseño del canal de denuncias ¿resguarda suficientemente la reserva y el anonimato?
5. La descripción de puesto del responsable de integridad ¿contempla como función la protección del denunciante?

**Tratamiento de las infracciones**

La adopción de medidas disciplinarias ante posibles violaciones de reglas de integridad respalda la seriedad del Programa, resguardando la reputación de la empresa. La denuncia a las autoridades competentes y la eventual sanción a los funcionarios, cualquiera sea su jerarquía, podrían funcionar como atenuantes a la hora de graduar los eventuales castigos en el marco de la ley 27.401. Sin embargo, cada situación deberá evaluarse con sumo cuidado, con el asesoramiento profesional correspondiente, por cuanto podrían abrirse otros frentes que expondrían a la entidad a diversos riesgos, por ejemplo, en relación con el régimen penal tributario, defensa de la competencia, lavado de activos, demandas civiles, entre otros.

Más allá de lo anterior, las normas de integridad a las cuales adhiere todo el personal de la organización y los terceros con quienes interactúa deberían enunciar claramente las consecuencias por incumplimientos, las medidas disciplinarias previstas en cada caso, así como también el responsable de tal aplicación.

**Acciones de Remediación**

Una vez concluido el proceso de investigación, el Oficial de cumplimiento tomará en cuenta lo ocurrido y su causa raíz, a efectos de impulsar los cambios necesarios en las políticas y/o procedimientos

internos, para evitar la recurrencia de estas conductas. La evaluación del Oficial de cumplimiento podría abarcar tanto la normativa exigida al personal de la empresa como los procedimientos, documentos y relaciones con los terceros con quienes interactúa.

#### **Cuestionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre la Investigación interna:**

1. ¿Existe un procedimiento interno que fije pautas para la realización de investigaciones internas? ¿Respeto la intimidad y dignidad de los trabajadores?  
¿Existe evidencia de que ese procedimiento haya sido cumplido en las investigaciones que se hayan realizado?
2. ¿Contemplan las políticas y procedimientos de la organización reglas respecto de la existencia de una reducida expectativa de privacidad en el uso de dispositivos y medios provistos al trabajador?
3. ¿Constituye una posibilidad disponible el recurso a profesionales independientes si el caso a investigar lo requiriera? ¿Están previstos de antemano los casos que ameritan esa opción contemplando la hipótesis de corrupción activa por parte del *top management*, o en casos complejos o de alto impacto?
4. ¿Se prevén con claridad en los procedimientos sanciones suficientemente disuasivas por posibles violaciones a las reglas establecidas en el Programa?  
¿Son claros los procedimientos para aplicarlas?
5. ¿Existieron en el interior de la organización investigaciones internas sobre hechos serios o con relevancia e impacto significativo para la organización? En tales casos, ¿se identificaron con claridad los hechos y sus responsables? ¿Se identificaron las causas esenciales que permitieron su ocurrencia? ¿Se identificaron condiciones estructurales que los favorecieron? ¿Se identificaron las debilidades de control que dificultaron su prevención o detección temprana? ¿Se adoptaron acciones de remediación acordes con las características del hecho contemplando como mínimo su relevancia criminal, disciplinaria, civil y comercial, reputacional y su impacto sobre la comunidad y sobre los derechos de terceros?

### **2.5.9 Monitoreo y evaluación continua del Programa de Integridad**

La empresa debería verificar la efectiva implementación del Programa de Integridad e identificar puntos que demanden correcciones y mejoras. La evaluación periódica del PI permite que la empresa responda oportunamente a nuevos riesgos originados por cambios en el desarrollo de sus negocios y de los procesos relacionados.

La recolección y compilación de información a evaluar puede obtenerse de diversas fuentes, tales como:

- Revisión periódica de los riesgos de corrupción a los que se expone la organización<sup>3</sup>;
- Documentación obtenida en investigaciones realizadas por la empresa;
- Recomendaciones de Asesores /Auditores Externos. Oportunidades de mejora surgidas a partir de una certificación externa o de un dictamen profesional independiente respecto de la adecuación del PI.
- Información proveniente de denuncias recibidas por accionar de empleados o terceros relacionados;

---

<sup>3</sup> De acuerdo a los Lineamientos de la OA, el análisis periódico de riesgos es un elemento vital para corroborar si lo que una vez resultó adecuado continúa siéndolo en el presente. En lo posible, la revisión periódica de los riesgos debería traducirse en un procedimiento interno que refleje por escrito sus pautas de realización, responsables y periodicidad (siendo razonable que se realice en cada ciclo anual y preceda la planificación del Programa para el año siguiente). Asimismo, es necesario que el análisis periódico cuente con el apoyo y compromiso de la alta Dirección y que se le informe y supervise los resultados del proceso.

- Informes de investigaciones o demandas impulsadas por el gobierno con otras empresas, contratistas;
- Informes de organizaciones no gubernamentales que investigan hechos de corrupción a nivel nacional o internacional;
- Análisis de la normativa legal vigente. En este caso, el asesoramiento jurídico interno y externo brindaran resguardo profesional ante sanción de nuevas leyes /disposiciones o modificación de la vigentes.

Dado que las organizaciones están expuestas a la rotación de su personal y de los terceros con que se relacionan, un posible medio para conocer el grado de concientización respecto a las políticas de integridad es mantener encuentros periódicos donde se trabajen casos y situaciones, identificando potenciales riesgos y evaluando como se resuelven.

También será relevante que los empleados adhieran a los Códigos de Conducta o Ética en forma periódica, dejando constancia de ello en sus legajos personales y otros documentos que se dispongan al efecto, procurando que todo nuevo empleado participe de un programa de inducción adecuado. En función de los resultados obtenidos surgirán aportes que enriquezcan y fortalezcan el PI.

En empresas de mayor dimensión, o con multiplicidad/complejidad de negocios, o con gran dispersión geográfica de oficinas y plantas, puede resultar efectivo someter sus políticas y medidas de integridad a un proceso de certificación externo, a fin de evaluar que las medidas establecidas sean efectivas y cubran el complejo espectro de negocios, personal y procesos involucrados, entre otras cosas.

Una evaluación completa usualmente sigue los siguientes criterios:

- *La efectividad* se refiere al grado en que las políticas y los procedimientos anticorrupción han contribuido a los objetivos específicos del programa; p. ej. la minimización de riesgos de pagos irregulares;
- *La eficiencia* se refiere a la minimización de los costos del programa, al tiempo que se procuran los beneficios de las políticas y los procedimientos anticorrupción, incluidos menores riesgos legales, comerciales y para la reputación.
- *La sostenibilidad* se refiere al grado en que las políticas y los procedimientos anticorrupción, y sus resultados, han ayudado a minimizar el riesgo de corrupción a largo plazo.

Los principales elementos del PI deberán ser examinados y evaluados con respecto a estos criterios, para obtener una perspectiva general.

### **Tratamiento de los desvíos**

En los casos en los que la evaluación muestre que algunos elementos del programa no alcanzan los resultados previstos, el personal directivo y los órganos de supervisión pueden decidir sobre posibles cursos de acción y mejoras. Por ejemplo, un examen de los controles internos podría mostrar que los mismos son efectivos y sostenibles porque abordan los riesgos apropiadamente y los empleados tienen una buena percepción de ellos. Sin embargo, una evaluación de la eficiencia podría señalar que los controles internos son costosos y/o redundantes en algunos aspectos. De este análisis podría concluirse que ciertos controles internos podrían ser reemplazados por soluciones más eficientes.

### **Cuestionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre el Monitoreo y la evaluación continua:**

1. ¿Qué mecanismos o procedimientos determina el Programa para medir su impacto y evaluar su correcto funcionamiento? ¿Qué acciones se desarrollan en la organización a ese efecto? ¿Con qué frecuencia?
2. ¿Se prevé la realización de auditorías sobre el funcionamiento del Programa? ¿Se realizan? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué tipo de exámenes implican? ¿Qué tipo de acción disparan?
3. ¿Se realizan encuestas o mediciones para evaluar y monitorear el funcionamiento del Programa? ¿Quién los realiza? ¿A quién se consulta o encuesta? ¿Qué tipo de acción disparan?

4. ¿Qué elementos del Programa reciben mayor atención o recursos en la evaluación? ¿Se evalúan con mayor intensidad o atención los aspectos de mayor riesgo? ¿Qué modificaciones del Programa en concreto determinaron las acciones para evaluar y monitorear su funcionamiento?
5. ¿Se consolidan estadísticas sobre el funcionamiento de la línea de denuncias? ¿Se realizan análisis agregados sobre esa información? ¿Qué tipo de acción disparan?
6. ¿Cómo se involucra el Directorio en la evaluación y supervisión del funcionamiento del Programa? ¿Con qué frecuencia la marcha del Programa se discute en el Directorio? ¿Con qué frecuencia se requieren o reciben informes sobre el particular?

#### **Cuestionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre el Análisis periódico de riesgos:**

1. ¿La persona jurídica cuenta con un plan de análisis periódicos de riesgos? ¿Prevé la realización de actividades análogas a las realizadas en la evaluación inicial de riesgos al diseñarse el Programa? ¿Posee una periodicidad de al menos UN (1) año? ¿Cómo documenta la tarea?
2. ¿La organización asigna responsabilidades específicas para la realización de tal análisis? ¿Vuelca recursos suficientes a la tarea? ¿Existe recurso a apoyo especializado externo para realizarlo en caso de que sea necesario?
3. ¿Cómo se involucra la alta Dirección en el análisis periódico de riesgos? ¿Supervisa su realización? ¿Se la informa de los resultados?
4. Tras la implementación del Programa ¿En cuántas oportunidades volvió a realizarse el análisis de riesgos? ¿Con qué resultados? ¿Qué cambios determinó en el Programa?

### **2.5.10 Debida diligencia en procesos de transformación societaria**

Si bien puede que no sea de aplicación para una PYME, vale recordar que el artículo 23.VII de la Ley 27.401 menciona entre los elementos de un Programa de Integridad a la debida diligencia durante los procesos de transformación societaria y adquisiciones, para la verificación de irregularidades, de hechos ilícitos o de la existencia de vulnerabilidades en las personas jurídicas involucradas.<sup>4</sup>

Es natural que aquellas organizaciones que se encuentren en proceso de adquirir a otra pretendan desplegar un escrutinio de información financiera, contable, fiscal, legal, reputacional, laboral, ambiental y otra similar con miras a identificar posibles vicios ocultos, pasivos no declarados o riesgos contingentes. Estos procedimientos deberían, además, incluir un análisis asociado a la integridad de la persona jurídica adquirida.

Los procedimientos de Debida Diligencia en procesos de transformación societaria usualmente involucran:

- Comprender e identificar los riesgos de soborno y corrupción en la empresa Target, en particular, si poseen vínculos que puedan representar algún riesgo o conflicto de interés o si están relacionadas con organismos o personas expuestas políticamente (PEP).
- Recopilar información pública y comercial del Target con un enfoque reputacional y de identificación de relaciones gubernamentales.
- Analizar el Ambiente de Control y revisión de Políticas y Procedimientos de Anticorrupción.
- Entrevista a funcionarios clave, para obtener un entendimiento de las operaciones e identificar potenciales factores de riesgos de soborno / corrupción que puedan ser inherentes a los modelos de negocio del Target.
- Revisar documentación y realizar un testeo transaccional, acorde a los riesgos de la compañía, revisando la documentación de soporte y registros contables de las

---

<sup>4</sup> Además, debe considerarse que, de acuerdo al artículo 3 de la Ley, "...en los casos de transformación, fusión, absorción, escisión o cualquier otra modificación societaria, la responsabilidad de la persona jurídica es transmitida a la persona jurídica resultante o absorbente. Subsiste la responsabilidad penal de la persona jurídica cuando, de manera encubierta o meramente aparente, continúe su actividad económica y se mantenga la identidad sustancial de sus clientes, proveedores y empleados, o de la parte más relevante de todos ellos".

transacciones seleccionadas. El objetivo es identificar posibles pagos irregulares o inusuales, para lo cual normalmente se apunta a:

- Revisar las cuentas a pagar verificando el cumplimiento de las autorizaciones; poniendo énfasis en gastos promocionales y de viajes, actividades de marketing, regalos corporativos, donaciones, etc.
- Analizar los desembolsos en efectivo y documentos de respaldo;
- Revisar transacciones inusuales con intermediarios y/o terceros;
- Identificar facturas no específicas (descripciones vagas o generales);
- Identificar documentos de respaldo falsos o apócrifos (Ej.: números de factura duplicados, fotocopias, facturas duplicadas con descripciones diferentes);
- Identificar autorizaciones faltantes o inadecuadas;
- Seleccionar pagos a despachantes de aduanas;
- Identificar pagos por montos elevados registrados en varios pagos pequeños/cifras altas y “redondas”;
- Identificar el uso inusual de efectivo para la realización de pagos (pagos de honorarios, donaciones, etc.)

#### **Cuestionario de corroboración de los Lineamientos de la OA sobre la Debida diligencia en proceso de transformación societaria:**

1. De producirse una transformación societaria ¿quién dirige el proceso de debida diligencia y revisión de la contraparte?
2. ¿El análisis integra controles asociados a la detección de posibles pasivos ocultos vinculados con infracciones a la Ley?
3. ¿Cómo se involucra al responsable de cumplimiento en esos procesos? ¿Qué componentes del Programa se asocian a la tarea?
4. ¿Existe una política específica de integridad aplicable a esas actividades? ¿Es una política escrita y aprobada por el Directorio? ¿Se aplicó en las oportunidades en las que se han llevado adelante procesos de transformación societaria? ¿Qué reglas prevé en caso de detectarse pasivos ocultos vinculados con infracciones a la Ley?
5. En los procesos de transformación societaria llevados a cabo ¿qué controles asociados a la integridad se aplicaron en concreto? ¿Se detectaron alertas, vulnerabilidades o pasivos ocultos? ¿Cómo se reaccionó frente a ellos? ¿Qué políticas se aplicaron después de concluido el proceso?

## **2.6 Fuentes de información**

En la elaboración de esta sección se han considerado diversas fuentes de información, entre las que se destacan:

- ✓ **Resolución 27/2018 - Lineamientos de Integridad para el mejor cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23 de la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas, Anexo I (IF-2018-48698120-apn-oa#mj).**
- ✓ **Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para empresas de la UNODC – 2013.**
- ✓ **Líneas directrices de OCDE para Empresas Internacionales.- Revisión 2011.**
- ✓ **Los Negocios contra la corrupción. Un marco para la acción.**
- ✓ **Fighting Corruption in the Supply Chain – A guide for Customers and Suppliers UN – Global Compact.**
- ✓ **Corporate Sustainability with Integrity: UN Global Compact.**



### 3 El diseño de un Programa de Integridad Anticorrupción en la práctica

El propósito de esta sección es presentar una metodología práctica para la realización de un encargo para el diseño y elaboración de un Programa de Integridad Anticorrupción en una persona jurídica, típicamente una PYME. Cabe destacar que no existe un programa igual a otro, de la misma manera que los riesgos que asume una empresa no pueden ser idénticos respecto de aquellos que otra organización decide tolerar, entonces está claro que no podrán tomarse los puntos que siguen como un modelo a seguir para cualquier organización. En cada caso particular deberán evaluarse los riesgos y diseñar o tomar en cuenta los elementos del Programa que mejor se ajusten a esa realidad, la dimensión y capacidad económica del ente en cuestión, entre otros.<sup>5</sup>

Hecha esta salvedad, vale decir que este tipo de encargos normalmente se estructura en los siguientes capítulos:

- 1) Tareas preliminares al trabajo en el cliente;
- 2) Trabajo de campo;
- 3) Productos y servicios entregados;
- 4) Consejos y recomendaciones finales.

#### 3.1 Tareas preliminares

La primera cuestión relevante para el profesional será revisar y despejar potenciales conflictos de interés e independencia para la realización de un encargo sobre el desarrollo e implementación de un Programa de Integridad anticorrupción (“PIAC” en adelante). Luego, el profesional debería poder dimensionar los recursos y el tiempo que serán necesarios para desarrollar el trabajo. En principio, esta actividad implica presupuestar las horas de dedicación al proyecto, el nivel de conocimiento del equipo asignado y la cantidad de entregables que serán parte del producto final.

Para poder presupuestar correctamente, en las reuniones preliminares con el cliente deberían considerarse los siguientes aspectos, entre otros:

- a. Cantidad de locaciones en las que opera el cliente y en las que deberán desarrollarse las tareas de campo;
- b. Cantidad de viajes o visitas a plantas y oficinas;
- c. Cantidad de personal y cantidad de entrevistas que deberán realizarse;
- d. Organización interna, organigrama funcional, procesos principales y de apoyo;
- e. Líneas de negocio existentes;
- f. Comercialización de sus productos en mercado interno y/o externo;
- g. Existencia o no de algunos de los componentes de un PIAC.

Reunida esta información, podrá presupuestarse la cantidad de horas de dedicación que serán necesarias para las tareas de campo y los productos entregables. Una vez que el cliente confirme la contratación del servicio, seguirían las siguientes actividades:

- ▶ Presentación del servicio a la gerencia: es importante que el *management* del cliente sepa de la existencia del proyecto, de la agenda de trabajo, los plazos y los productos entregables. Debería coordinarse una reunión inicial para lograr su apoyo y darles la oportunidad de que nos hagan conocer los aspectos que son importantes a relevar.
- ▶ Identificación del interlocutor autorizado del cliente: la empresa deberá designar un interlocutor principal que sea nuestro punto de contacto y nos ayude con la organización de las tareas. Esta persona podrá ser de alguna gerencia operativa, aunque también podría ser

---

<sup>5</sup> En todos los casos recomendamos revisar los Lineamientos de la OA como complemento a las pautas mínimas que comentamos esta sección. El texto de los Lineamientos de la OA está disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNorma/193241/20181004> (último acceso 11/10/2018).

de auditoría interna, legales, gerencia de riesgos o algún área a la cual se le haya asignado la implementación del PIAC.

- ▶ Envío de notificación a los colaboradores de la empresa que deban participar: a partir de la reunión con las autoridades y nuestro punto de contacto, es recomendable que se difunda formalmente la iniciativa entre los colaboradores que sean parte del proceso, para que conozcan al equipo de trabajo y, principalmente, que la empresa ha comenzado las tareas para la implementación de un PIAC. Será un importante mensaje para demostrar el compromiso de la gerencia con la iniciativa y lograr que los colaboradores participen activamente cuando sean requeridos.
- ▶ Armado de *templates* para entrevistas y otros papeles de trabajo: antes de comenzar formalmente las tareas, será importante contar con los papeles de trabajo que utilizaremos. Algunos de los más usados serán: (i) modelo de entrevistas, (ii) registro de riesgos identificados, (iii) agenda de personas a entrevistar.
- ▶ Agendar entrevistas y visitas: con la ayuda de nuestro punto de contacto, se organizarán las entrevistas necesarias, asegurándose cubrir todas las áreas identificadas por nosotros y por la dirección.
- ▶ Solicitud preliminar de información: canalizaremos a través de nuestro punto de contacto una solicitud preliminar de información, con la intención de poder revisarla con anticipación a la realización de la entrevista. De esa forma llegaremos mejor preparados y podremos revisar junto a ellos alguna evidencia puntual sobre la que necesitemos profundizar.
- ▶ Organizar viajes: en caso de ser necesario viajar a otras locaciones de la compañía, también debe hacerse en forma anticipada; procurando que, en dicho viaje, se pueda entrevistar a todas las personas requeridas.

Especial atención requiere el armado de un modelo de formulario de entrevistas, de forma tal de recolectar en un solo encuentro los aspectos más relevantes. Se recomienda incluir preguntas de indagación sobre, por ejemplo, las siguientes áreas:

1- *Conocimiento de Normativa Anticorrupción*: nos permitirá tener una primera impresión sobre la concientización existente respecto de la ley 27.401 y de los delitos sancionados, previo a la implementación del PIAC. Dado que las entrevistas serán con referentes de cada área, podremos también conocer su nivel de compromiso y transmitirles los conceptos básicos que contempla la ley.

2- *Aplicación real del Código de Conducta*: dado que el código de ética o de conducta declara los principios básicos de comportamiento que se espera de todos los colaboradores, es necesario conocer qué tan presente y difundido está su uso, para entender si es un material de referencia o si es un mero papel sin efecto real sobre los colaboradores.

3- *Existencia de Procedimientos Internos*: este aspecto nos ayudará a entender si la empresa tiene implementados procedimientos que ayuden a la normalización de las operaciones y los flujos de información. Sería bueno consultar sobre la efectividad de estos procedimientos internos.

4- *Responsabilidades del área*: el interlocutor deberá explicar claramente cuáles son los proyectos y prioridades del área. Entender esto ayudará luego a identificar los factores de riesgos de corrupción que van aparejados a dichos objetivos, así como también los servicios y actores asociados a la concreción de dichos objetivos.

5- *Riesgos de Corrupción Inherentes al área*: en este punto, luego de haberles explicado cuales son los delitos de corrupción, el interlocutor deberá hacer el ejercicio de entender los posibles hechos de corrupción que podrían afectar a su área. Independientemente de que hayan o no ocurrido en el pasado, la idea es entender las áreas y procesos que deberían ser reforzados y también que el responsable del sector comience a identificar los riesgos de corrupción a los que se ve expuesto. En este punto de la entrevista, también deberían inventariarse todos los riesgos de corrupción que podrían llegar a ocurrir, para luego consolidarlos.

6- *Tratamiento de terceros*: este punto a relevar en las entrevistas es de suma importancia para entender todos los terceros con los que interactúa una determinada área. En particular, entender si alguno de ellos es funcionario público, empresa con participación estatal, intermediarios o alguien que pueda actuar en nombre o representación de nuestro cliente. De igual manera, se debería

comprender cómo son formalizadas las relaciones con estos terceros, si existen controles para la correcta gestión de los terceros y la limitación de la responsabilidad.

7- *Interacción con Organismos Públicos y Permisos*: este aspecto nos permitirá identificar y mapear todos los organismos públicos a nivel municipal, provincial y nacional con los que interactúa la compañía. Es un ejercicio que también debería realizar el responsable del área, ya que estas interacciones suponen un mayor riesgo de corrupción.

8- *Administración de Dinero*: al indagar sobre este punto, podremos saber si hay cajas chicas dispersas en otras áreas de la compañía, cómo se rinden los gastos, si se utiliza dinero propio o no, y otros aspectos que permitan deducir si hay mayor o menor control del dinero, que actúa como un canalizador natural para los delitos incluidos en la ley 27.401.

9- *Administración de Recursos Humanos*: ayudará a entender si hay un tratamiento vigente sobre conflicto de intereses y de designación de personas mediante los mecanismos recomendados, que mitiguen riesgos asociados a la gestión de las personas.

	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observaciones	Referencia
0	Pantallazo General de La Ley - tarea que venimos a realizar - Pantallazo de la labor que venimos a hacer					
Normativa	1 Existe una ley, anticorrupción Ley 27401- Sabe cuales son los delitos penados?					
	2 Está al tanto de las consecuencias de los hechos de corrupción en una empresa, sociedad, país, etc.?					
	3 Sabe si existen normativa o material de consulta sobre la prevención de hechos de corrupción en la compañía que pueda utilizar para capacitarse?					
	4 Ha recibido capacitación respecto de modos de prevenir o identificar hechos de corrupción?					

Gráfico 1: modelo de formulario de entrevistas

## 3.2 Trabajo de Campo

### 3.2.1 Entrevistas

Utilizando el formulario modelo, realizaremos entrevistas a los referentes de todas las áreas clave de la compañía. A modo de ejemplo, las siguientes son las áreas (de existir en la organización particular) pueden ser parte de las entrevistas:

1. Legales
2. Auditoría Interna
3. Cumplimiento
4. Relaciones institucionales/gubernamentales
5. Gerencia de Riesgos
6. Contabilidad/Finanzas/Impuestos
7. Sistemas
8. Recursos Humanos
9. Calidad
10. Proceso productivo (según la empresa que se trate, será relevante incluir referentes de cada línea de negocio y a lo largo de toda la cadena productiva)
11. Comercio Exterior
12. Directores de Negocio
13. Director de finanzas

14. Directores de operación
15. Gerente General, Presidente, CEO

Se recomienda dejar para el final aquellas entrevistas con los referentes de mayor nivel jerárquico, de forma tal de avanzar en el conocimiento de la empresa y sus riesgos y poder corroborarlos en las entrevistas finales para saber si el *management* tiene la misma percepción de los riesgos de corrupción previamente recolectados.

Durante las entrevistas, será oportuno relevar los factores de riesgo mencionados de forma tal que pueda construirse una matriz de riesgos y hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de los mismos. De igual manera, deberán recolectarse:

- a) Buenas prácticas vigentes: es decir, aquellos aspectos del ambiente de control que hayan sido mencionados y que funcionen como controles vigentes y medidas de mitigación de otros riesgos;
- b) Organismos públicos / privados con los que interactúa: oficinas, dependencias, cámaras, sindicatos, gremios, asociaciones, terceros, facilitadores, intermediarios, servicios tercerizados, servicios conexos, etc., para luego armar un mapa completo de interesados y medir la exposición a riesgos de corrupción de cada área en particular, y la empresa general, a través de su ecosistema de partes relacionadas.

Las entrevistas serán un punto clave para tener una primera impresión sobre los riesgos de corrupción a los que podría enfrentarse, y también a los riesgos de corrupción entre privados que podrían llegar a materializarse; ya que, como parte de la concientización, es recomendable que el comportamiento ético y transparente no sea solamente para la interacción con los organismos y funcionarios públicos.

### 3.2.2 Análisis de documentación

Mencionamos anteriormente que, a través de nuestro punto de contacto, realizaremos una solicitud preliminar de información, tratando de llegar a las entrevistas con una revisión previa, aunque sea superficial, de la información solicitada. Entre la información que debe solicitarse anticipadamente debería incluirse:

1. *Código de ética o conducta vigente*: para analizar si debe ser actualizado con declaraciones sobre lucha contra la corrupción y otros aspectos como propiedad de los activos y de la información, forma de denunciar hechos delictivos, conflicto de intereses, regalos, etc.
2. *Contratos vigentes*: para identificar si los mismos poseen o no una cláusula de responsabilidad respecto de la prevención de la corrupción y adecuación a la normativa establecida en la ley 27.401.
3. *Balance de sumas y saldos*: de esta forma podremos solicitar luego los mayores de algunas cuentas contables de gastos e ingresos que pueden ser canalizadoras de prácticas corruptas. Analizaremos con los responsables de la administración de esas cuentas, qué se contabiliza en ellas y quienes intervienen en la contabilización, conciliación y control de las mismas.
4. *Organigramas*: si bien deberían haber sido solicitados anteriormente para presupuestar el esfuerzo y coordinar las entrevistas, será material de referencia para no soslayar ninguna entrevista con áreas y empleados clave.
5. *Procedimientos del área de compras y contrataciones*: para entender si existen o no protocolos y controles vigentes para interactuar con terceros, solicitaremos todo tipo de procedimientos para la selección, alta y gestión de terceros. Otros documentos válidos en este punto, serían el control de contratistas, la negociación de precios y descuentos, las habilitaciones y vistas a plantas o locaciones, de terceros, etc.
6. *Protocolo para utilización de línea ética y tratamiento de denuncias recibidas*: los canales de reporte y tratamiento de denuncia podrían necesitar ser actualizados, de manera que será necesario contar con documentación para constatar si la línea existe, si es utilizada y difundida y quiénes forman parte del comité que evalúa las denuncias recibidas.

7. *Matrices de riesgos estratégicos y operativos*: para constatar si la organización tiene como procedimiento su confección y actualización.
8. *Listado de terceros que representen a la sociedad*, sin ser empleados de la misma: habilitadores, despachantes de aduana, gestores, ingenieros subcontratados, contadores, abogados, etc. que hagan gestiones por cuenta y orden de la compañía.
9. *Listado de empleados* relacionados con funcionarios públicos.
10. *Políticas de recepción y envío de regalos*, de reintegro de gastos, de donaciones y aportes, etc.

El trabajo de campo continuará con la consolidación de la información obtenida de las entrevistas y la documentación, principalmente en lo concerniente a:

- Identificación de todos los riesgos de corrupción a los que la empresa está expuesta;
- Buenas prácticas existentes que pueda servir como mitigantes;
- Terceros con los que interactúan los empleados y directores de la sociedad.

### 3.3 Productos y servicios entregados

La materialización del servicio realizado consistirá en entregar a nuestro cliente diferentes documentos que se materializarán, luego de su debate y aprobación, en los diferentes elementos que conformarán su PIAC. Por ejemplo:

1. **Matriz de riesgos de corrupción**: la matriz de riesgos de corrupción será un elemento clave para que el cliente pueda dar seguimiento a los riesgos, controles y acciones de mejora que necesitará realizar en el futuro.

Un modelo de matriz de riesgos podría organizarse de la siguiente manera:

- *Sección riesgos*: identificación de línea de negocio o proceso, hallazgo, descripción detallada, tipo de riesgo de corrupción al que se expone (cohecho, balances e informes falsos, concusión, etc.), valorización de la probabilidad de ocurrencia e impacto, tipo de impacto a los que se vería expuesto (multa, reputacional, suspensión de actividades, etc.).

RIESGO							
Proceso	Hallazgo	Descripción	Riesgo	Tipo de Riesgo de Corrupción	Probabilidad	Impacto	Tipo de Impacto
Staff	Falta de actualización de contratos con cláusulas anticorrupción	Es necesario adecuar los contratos agregando cláusulas para la prevención de hechos de corrupción y limitación de responsabilidades	Corrupción	Todos	3. Baja	1. Alto	Legal, Multa

Tabla 1: matriz de riesgos de corrupción, sección riesgos

- *Sección evaluación inicial y controles*: donde pondremos nuestra apreciación sobre la existencia y suficiencia de controles existentes que mitiguen los riesgos de corrupción, mencionando si son manuales o automáticos, preventivos o detectivos, con qué frecuencia deben realizarse, quien es el responsable de ejecutar el control y si requiere o no un plan de mejora.

CONTROL						
Evaluación Inicial	Controles Existentes	Tipo de Control	Clase de Control	Frecuencia	Responsable del Control	Requiere Plan de Mejora
Control Inexistente. Se recomienda implementación	No Existe Control	3. No Aplica	3. No Aplica	Cuando se requiera	Legales	1. Si

Tabla 2: matriz de riesgos de corrupción, sección evaluación inicial y controles.

- *Sección propuesta de mejora:* donde se propondrán las acciones a ser realizadas, junto con los responsables de llevarlas adelante, en vistas a mejorar el PIAC mediante acciones prácticas y concretas que fortalezcan el sistema de control y gestión de riesgos

PROPUESTA DE MEJORA				
Recomendación	Responsable	Fecha de inicio (DD/MM/AA)	Fecha de terminación (DD/MM/AA)	Fecha de seguimiento (DD/MM/AA)
1) inventario de todos los contratos existentes 2) elaboración de ranking de contratos en función de mayor exposición a riesgo de corrupción y otros criterios 3) actualización de contratos con clausula AC				

Tabla 3: matriz de riesgos de corrupción, sección propuesta de mejora.

2. **Mapa de Calor de riesgos de corrupción y listados de riesgos por línea de negocio:** dos productos derivados de la matriz de riesgos, serán el mapa de calor con la representación gráfica de la valoración del riesgo inherente de corrupción por su probabilidad de ocurrencia e impacto y un listado de los riesgos aplicables a cada línea de negocio, de forma tal de que el dueño de cada área conozca los que le aplican. La matriz de riesgos de corrupción completa debería ser administrada por la gerencia o dependencia que designen las máximas autoridades, normalmente será la gerencia de riesgos o de cumplimiento, en caso de existir.

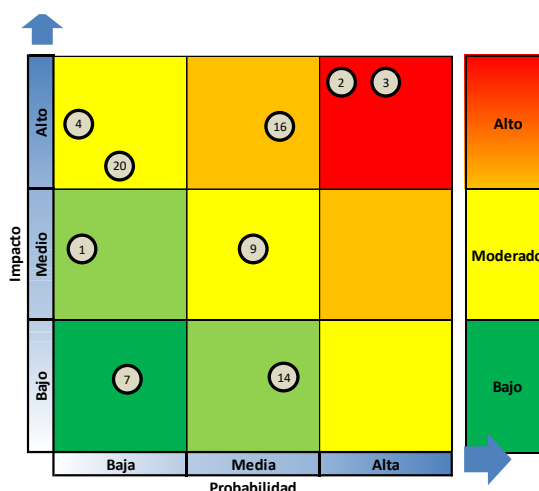


Gráfico 2: modelo de mapa de calor por impacto y probabilidad

3. **Código de ética actualizado:** deberán entregarse las propuestas de mejora del código de conducta, con mención expresa de tolerancia cero a los hechos de corrupción y adhesión a la ley 27.401 aplicable a todos los empleados y directores de la persona jurídica. Además, debería incluirse, caso de no existir, expresiones concretas sobre regalos y aportes, propiedad de la información y activos de la compañía, tratamiento de conflicto de intereses, canales de denuncia y otros aspectos que hagan a la transparencia y actuar esperado de todos los colaboradores. El código de ética actualizado, deberá ser distribuido y firmado por todos los colaboradores, explicándoles las actualizaciones respecto de la versión anterior.
4. **Manual de prevención de delitos de corrupción:** El mismo podrá ser un compendio detallado de toda la normativa aplicable a la prevención de la corrupción y la explicación de los comportamientos esperados de los colaboradores. Se pretende que sea el material de referencia para todos los colaboradores con definiciones, legislación, formas de prevención, canales de denuncia, responsabilidades, etc. Podría solicitarse que sea también firmado por cada colaborador, de forma tal que la empresa pueda documentar como parte de su PIAC que dicho manual ha sido entregado y explicado al personal de la empresa.

CONCEPTOS BÁSICOS .....	8
ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	10
IMPLEMENTACIÓN DE PRINCIPIOS RECOMENDADOS .....	12
MANIFESTACIONES Y FORMAS DE CORRUPCIÓN:.....	13
1. PAGOS INDEBIDOS. SOBORNO A FUNCIONARIOS DE GOBIERNO, YA SEAN NACIONALES O EXTRANJEROS:.....	13
2. CORRUPCIÓN ENTRE PARTICULARES: .....	14
3. REGALOS, OBSEQUIOS, COMIDAS Y VIAJES O CURSOS:.....	14
4. DONACIONES Y PATROCINIOS:.....	15
5. CONFLICTO DE INTERÉS.....	16
6. COMISIONES ENCUBIERTAS:.....	17
7. PAGOS DE "FACILITACIÓN" O "TRAMITE".....	17
8. LIBROS, REGISTROS Y BASES DE DATOS CONTABLES.....	18
9. OTROS MODOS DE CORRUPCIÓN.....	18
PROCEDIMIENTOS PARA PREVENIR Y DENUNCIAR ACTOS DE CORRUPCIÓN Y OTRAS CONDUCTAS IRREGULARES .....	19
1. CANAL DE DENUNCIAS.....	19
2. DEBIDA DILIGENCIA DE EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES, SOCIOS, REPRESENTANTES Y OTROS TERCEROS.....	20
3. CLÁUSULAS CONTRACTUALES.....	21
4. VÍAS COMPLEMENTARIAS DE PREVENCIÓN EFICAZ DE LA CORRUPCIÓN: EL EJEMPLO DIRECTIVO, LA CONCIENTIZACIÓN Y CAPACITACIÓN PERMANENTE.....	21
5. CONSERVACIÓN DE DOCUMENTOS.....	22
APROBACIÓN Y APLICACIÓN .....	23
INCUMPLIMIENTOS Y SANCIONES .....	24
ANEXO I .....	25
LEY 27.401 RESPONSABILIDAD PENAL APLICABLE A LAS PERSONAS JURÍDICAS PRIVADAS.....	25
ANEXO II .....	36
LISTADO DE ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS .....	36
ACUSE DE RECIBO Y CONFORMIDAD .....	38

Tabla 4: índice sugerido para Manual de Prevención de Delitos de Corrupción

5. **Modelo de cláusula anticorrupción para ser incorporado a contratos:** deberá solicitarse que el asesor jurídico de la organización proponga una cláusula a incluir a los contratos vigentes y futuros, que deberá contar con la aprobación del área de legales de la persona jurídica, de forma que las partes reconozcan la aplicación de la ley 27.401 como así las consecuencias de eventuales incumplimientos.
6. **Párrafo para incorporar a emails o comprobantes que se entreguen a clientes y proveedores:** un texto breve que manifieste el compromiso de la compañía con la lucha contra la corrupción, un link para que pueda conocer el código de conducta vigente y los canales de denuncia existentes para poder denunciar delitos de corrupción.
7. **Actualización de los canales de denuncia:** los canales de denuncia existentes (ej. Línea telefónica, página web, buzón, email) deberán contener la mención a los delitos que pretendan abarcarse para que, en caso de querer elevar una denuncia, quien lo haga pueda clasificar correctamente el hecho que desea denunciar.
8. **Carta de difusión para envió a clientes y proveedores:** debería proponerse un modelo de misiva para enviar a clientes, proveedores y otros terceros, donde se manifieste el compromiso de la persona jurídica con la prevención y lucha contra la corrupción, la existencia de un PIAC, los canales de denuncia existentes y la invitación a conocer el código de ética vigente y sumarse, en adelante, a la prevención de los delitos a que refiere el Programa.
9. **Material de capacitación y concientización y sesiones de entrenamiento:** otro de los puntos requeridos como indispensables del PIAC serán las capacitaciones que deberá llevar adelante la organización. Deberá también dejar registro de las sesiones de entrenamiento, detallando todos aquellos que hayan asistido. Las capacitaciones deberían incluir, como mínimo, la explicación de los delitos, los riesgos a los que se expone la persona jurídica, la forma de denunciar y las medidas preventivas que ha tomado la organización, entre otros.
10. **Informe final de hallazgos y recomendaciones:** debería presentarse un informe a la gerencia que explique todo trabajo realizado, detalle las brechas de cumplimiento

detectadas, los riesgos analizados y las sugerencias de su tratamiento, las buenas prácticas y fortalezas existentes y otro tipo de recomendaciones que fortalezcan la prevención de actos corruptos, entre otros. Dicho informe debería ser presentado en una sesión final con el cliente.

### 3.4 Consejos y recomendaciones finales

Al igual que cualquier otro encargo profesional, la colaboración con una organización respecto de la implementación de un PIAC, presenta sus desafíos, entre los que podemos mencionar:

1. *Mayor cantidad de entrevistas que las presupuestadas:* a medida que realicemos el trabajo de campo identificaremos otros actores clave que será necesario entrevistar. Esto implicará mayor cantidad de horas en entrevistas y consolidación de resultados.
2. *Desconocimiento de los delitos:* una parte de las horas se dedicará a explicar a los interlocutores la razón por la que realizamos el trabajo, pero especialmente a que tengan un primer conocimiento de la ley 27.401 y los delitos que son castigados, explicando las implicancias tanto para la persona jurídica como las responsabilidades individuales que pudieran surgir.
3. *Prácticas arraigadas difíciles de erradicar:* se identificarán prácticas comunes en el ámbito de los negocios que no son percibidas como delitos, al ser de aceptación común en la industria y la competencia.
4. *Difusión y adhesión al nuevo código de ética:* la organización deberá emprender la tarea extra de difundir y hacer firmar el nuevo código de conducta, lo que implicará también explicar los cambios introducidos. Con la intención de que no sea un mero papel firmado, la difusión deberá ir acompañada por una explicación de la importancia del PIAC.
5. *El cliente podría esperar una "certificación" de anticorrupción:* el cliente deberá comprender que el PIAC funciona más bien como un proceso, por etapas, que debe mantenerse vigente y que un trabajo de consultoría inicial representa sólo un primer paso en la prevención. Los componentes de un Programa de Integridad no aseguran por sí mismo la eliminación de los riesgos de corrupción, sino que deberán monitorearse con suficiente frecuencia para verificar si continúan siendo adecuados para mitigar los riesgos a los que se verá expuesta la organización.



## 4 Preguntas frecuentes en relación con la Responsabilidad Penal Empresaria y los Programas de Integridad

### 4.1 Introducción al marco de la ley 27.401

- **¿Cuál es el ecosistema anticorrupción argentino y cómo se posiciona en el elenco internacional de Convenciones, Leyes y demás?**

La Argentina previo a la sanción de la Ley 27.401, había ratificado a través de la promulgación de leyes, diversas Convenciones Internacionales contra la corrupción, que son conjuntamente con la nueva ley y las recientes disposiciones de la OA, el ecosistema normativo regulatorio en materia de anticorrupción:

- a. Convención Interamericana contra la Corrupción (OEA, Organización de Estados Americanos)**, adoptada por la OEA el 29 de marzo de 1996 y aprobada por la República Argentina mediante **Ley 24.759**, promulgada el 13 de enero de 1997.
- b. Convención para Combatir el Cohecho a Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales (OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)**, suscripta en París, el 17 de diciembre de 1997 y aprobada por la República Argentina, mediante **Ley 25.319** (publicada en el Boletín Oficial el 18/10/00).
- c. Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción (ONU, Organización de Naciones Unidas)**, aprobada por Resolución N° 58/4 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, de fecha 31 de octubre de 2003, suscripta en Mérida, México el 10 de diciembre del mismo año y aprobada por la República Argentina mediante **Ley 26.097**, promulgada el 6 de junio de 2006.

La ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas -ley 27401- fue reglamentada a través de un decreto que le dio la potestad a la Oficina Anticorrupción de dictar, entre otras cosas, los lineamientos. Esta es una cuestión relevante porque introduce buenas prácticas sobre para fijar las reglas de juego para quienes decidan encarar este cambio cultural que supone la implementación de un Programa de Integridad.

Es importante identificar el mensaje que intentó dar el legislador con esta regulación, el mensaje es que las empresas van a ser responsabilizadas por actos de corrupción que se cometan en su beneficio. Hay suficiente evidencia, sobre todo con las recientes causas judiciales, sobre cómo presuntamente se estuvieron cometiendo delitos relacionados con la corrupción. En el marco de la legislación actual, si pensamos en los casos que puedan darse en el futuro, es posible que las personas jurídicas sean llamadas a rendir cuentas como un imputado más.

- **¿Quién puede generar responsabilidad penal a la empresa por delitos de corrupción?**

Cualquiera puede generar responsabilidad penal a la persona jurídica, sus empleados, sus contratistas, sus partes relacionadas, sus representantes, incluso terceros con los que la empresa no tenga ningún vínculo, pero que le generen un beneficio que la misma acepta tácitamente y por el que actúa en consecuencia.

Si bien la ley es aplicable a la Administración Pública Nacional, los Estados Provinciales y/o Municipales deberían adherir a las buenas prácticas a que refiere el artículo 24 de la ley, por cuanto el concepto de funcionario público incluye a no sólo aquellos que forman parte del Estado Nacional, sino también los del Provincial y Municipal; cualquier interacción con un funcionario público del país puede, eventualmente, generar responsabilidad penal para la persona jurídica.

Son muchas cuestiones, de cara al futuro, que se van a discutir en los Tribunales pensando en el rol de los funcionarios, el de los empresarios y la empresa como responsables. En este sentido, la novedad es que tener un Programa de Integridad podría ayudar a la empresa a través de la disminución o posible extinción de sanciones para la empresa. Los esfuerzos en concreto que hayan desarrollado los empresarios para blindar a sus empresas con programas integridad adecuados, no sólo suponen un beneficio para la organización, sino que podrían también impactar en sus propias discusiones de responsabilidad individual y en las de sus colaboradores.

Una cuestión posible a debatir es hasta qué punto el Programa podría resultar uno de los elementos centrales de una posible defensa penal en el futuro; porque si bien la ley no lo impone, lo incentiva fuertemente, y se presenta como una herramienta de gestión interna que podría coadyuvar a que determinadas actividades sean mejor administradas. En definitiva, las herramientas de *Compliance* apuntan a lograr una *performance* para resistir las presiones con mayor éxito, y cuidar la responsabilidad individual de los que intervienen cotidianamente en los procesos de la empresa, ya que en el futuro podrían quedar expuestas a riesgos penales en contraste con el relato que la empresa sostenga a nivel corporativo.

## 4.2 Cuestiones relevantes desde la perspectiva de la empresa

- **¿Cómo pueden las empresas beneficiarse de la implementación de un Programa de Integridad?**

Si bien la ley 27.401 no genera ninguna obligación, establece que si una empresa quiere ser contratista del Estado Nacional – en particular en relación con las grandes contrataciones con la Administración Pública Nacional, tal como surge del Decreto 277/2018 – debería contar con un Programa de Integridad como condición necesaria al momento de presentar el pliego. Sin embargo, la adecuación a las características de la organización se acreditaría, en el marco del proceso licitatorio, a través de una declaración jurada.

Más allá de la obligatoriedad o no, la realidad empieza a demostrar que es recomendable que una empresa tenga un Programa de Cumplimiento, ya que es una útil herramienta de organización interna, en el sentido que permite disponer reglas claras, incentivar conductas correctas y, sobre todo, brinda la posibilidad de rendir cuentas a quienes trabajan allí sobre si fueron o no diligentes con aquello que se les encomendó. Posiblemente sean éstas las cuestiones que después, en el ámbito del proceso penal, las personas físicas tendrán que explicar.

- **¿Por qué la cultura de la empresa es importante para el éxito del Programa de Integridad?**

Una parte de la doctrina sostiene que es importante que el cambio no venga a partir de una norma, lo cual supone un cambio desde afuera hacia adentro; sino más bien un cambio en la cultura, en la forma de hacer negocios, que sería un cambio desde adentro hacia afuera.

Por múltiples factores la cultura viene a jugar un rol fundamental en la adecuación de un Programa de Integridad, como forma de dar coherencia al mensaje que se pretende llevar con estas políticas.

- **¿Qué valores y características considera particularmente importantes para que los empleados crean en una cultura corporativa ética?**

Es importante trabajar en la cultura de la organización, en crearla, en compartir valores y estimularlos dentro de la organización. Esto sirve para que, al transmitir las buenas prácticas anticorrupción, quienes deban aplicarlas, además, crean en ellas. La cultura organizacional no termina puertas adentro de la organización, sino en compartir valores con las diferentes partes relacionadas, por

ejemplo, los proveedores. La cultura es el ser y no el parecer. Debe haber convencimiento, es importante el compromiso de la Alta Dirección.

- **¿Cómo se puede influenciar la cultura de la compañía?**

El Programa de *Compliance*, si bien puede ser una herramienta para la defensa penal, también puede ser visto desde el cambio cultural, como un instrumento para la gestión interna, para revisar y entender cómo funcionan los procesos, analizar dónde están los riesgos y gestionarlos, conocer y capacitar a la cadena de valor, entre otros.

El verdadero cambio cultural radica en pensar el *Compliance* más allá del instrumento de defensa, para que las acciones apunten a influenciar los comportamientos individuales, generando un entorno de mayor transparencia.

- **¿Qué implica el ejercicio inicial de análisis de riesgos? ¿Para qué sirve? ¿Cuánto invierto en el Programa de Integridad?**

La inversión en un Programa de Integridad depende de muchos factores. Depende, principalmente, de los riesgos que decide tolerar, del tamaño y capacidad económica de la organización, la ubicación, la rama en la cual se desempeña, el mercado, etcétera.

La piedra angular de un Programa de Integridad es el análisis de riesgos, ya que los elementos del Programa deben guardar relación con aquellos. Por ejemplo, definir cuáles son mis partes relacionadas (clientes, proveedores, etc.), en dónde están las posibles relaciones con los funcionarios públicos, si los terceros pueden generarle responsabilidad a la empresa, y otros factores, serán cuestiones relevantes a tener en cuenta a la hora de evaluar si debería estar presente el elemento de la debida diligencia de terceros.

El monto a invertir en un Programa de *Compliance* depende justamente de los riesgos a los que está expuesta la organización, su tamaño y capacidad económica, pero también de la convicción y la cultura de la compañía. Hay ratios que permiten comparar, por ejemplo, cuánto invierte en *Compliance* versus cuánto invierte en otras áreas o actividades.

- **¿Cuáles son los elementos típicos de un Programa de Integridad? ¿Funcionan igual en los Organismos Públicos o EPEs?**

Un Programa de Integridad debe contener, según el esquema que plantea la ley, un piso mínimo de tres elementos:

- a) Un código de conducta o ética o la existencia de políticas y procedimientos de integridad aplicable a toda la organización con independencia del cargo.
- b) Reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en los procesos licitatorios o en la ejecución de contratos administrativos.
- c) Capacitaciones periódicas.

El resto de los elementos a los que se refiere el artículo 23 de la ley, aunque el legislador se refiere a ellos como “optativos”, quizás también resulten obligatorios atendiendo a los riesgos propios de la actividad que la persona jurídica realiza, su dimensión y capacidad económica. Si bien los organismos públicos no están obligados a desarrollar Programas de Integridad, cada día encontramos más ejemplos de diferentes áreas y oficinas de la Administración Pública – tanto centralizada como descentralizada – que desarrollan políticas de integridad. En relación con las EPEs, la Decisión Administrativa 85/2018 aprueba los lineamientos de Buen Gobierno que serán de aplicación para las empresas con participación estatal. En cuanto a los lineamientos de integridad, específicamente, se recomienda que estas empresas implementen un Programa de Integridad que articule el conjunto de acciones orientadas a la promoción de las buenas prácticas y la supervisión con el fin de prevenir, identificar y corregir irregularidades y actos ilícitos.

- **¿Cómo se documentan las decisiones?**

Se deberían escribir y documentar las políticas. Si se escriben y se pueden explicar, entonces existen. Todo diagnóstico bien hecho, en general, se auto-explica. Una forma de documentar, por ejemplo, es a través de un mapeo de procesos, subprocesos y riesgos asociados. Una vez identificados los riesgos se puede determinar cómo gestionarlos, controlarlos y minimizarlos. Pero el mapa de riesgos no es estático, sino dinámico; porque la empresa va cambiando su modelo de negocio o van cambiando las partes relacionadas, de ahí que el art.23 de la ley habla de mejora continua, del análisis periódico de los riesgos con la consecuente adaptación del Programa de Integridad.

¿Qué quiere decir “documentar”? No es otra cosa que un memorando, un documento en el que conste lo que se comunica. Esto va a generar un cambio en la forma de relacionarnos, un cambio cultural, sobre todo en empresas pequeñas. La clave de documentar es poder explicar por qué decidimos lo que decidimos.

- **¿Cómo impacta el Programa de Integridad antes y durante el proceso penal?**

El Programa de Integridad es una herramienta de defensa y de posible blindaje penal. Debería poder explicar ante un fiscal qué hicimos para que nuestros riesgos no se concreten, qué acciones toleramos y cuáles no. Las razones por las cuales conviene tener un Programa mirando al proceso penal, es decir para prevenir o tratar con posibles delitos en los que la empresa podría llegar a participar, se pueden resumir en etapas trazando una línea de tiempo:

- Qué hace la organización para desalentar que los delitos ocurran en su seno;
- Qué hace la empresa para enterarse primero, en caso de que el delito ocurra;
- Qué hace la empresa frente a la investigación penal en curso.

El Programa de Integridad, frente a una investigación en curso, servirá en la medida de las condiciones en las que estaba antes de la comisión del delito. La preexistencia de un Programa de Integridad, en el curso de una investigación, es uno de los principales mecanismos de defensa que podrá ayudar en la graduación de la sanción o incluso en la negociación inteligente dentro de un programa de arrepentido. El otro escenario es que la empresa se entera del delito antes que la investigación penal lo descubra, y decide auto denunciarse.

### **4.3 La mirada del evaluador del programa/operador judicial**

- **¿Cómo pueden surgir las denuncias? ¿Existe una nueva dinámica para que se disparen procesos penales?**

Las denuncias pueden surgir producto de investigaciones penales en curso o de investigaciones propias de la compañía que decide auto-denunciarse.

- **¿Hay algo que se está transformando en cómo se investigan las causas?**

Es difícil, por ahora, encontrar una respuesta precisa sobre este punto. En la jurisprudencia reciente (en el caso del accidente del Ferrocarril Sarmiento o el de LAPA, por ejemplo), encontramos que los directivos fueron responsabilizados por el resultado acontecido. En los casos futuros se espera un mayor escrutinio sobre cuál fue el aporte concreto en el hecho que cada uno de ellos tuvo; o peor aún, lo que debieron que haber hecho y no hicieron para evitar ese resultado.

Las reglas de juego que la nueva ley impone dejan a las personas físicas y jurídicas mejor de lo que estaban, porque con un Programa de Integridad podrán explicar cuál era el rol que tenían, qué se esperaba de ellos y cómo lo cumplieron; a la hora de explicar una eventual posición de garante del

resultado final. En el derecho penal existe lo que se llama “principio de confianza”, que se refiere básicamente a que en una organización donde existen la división de tareas, cada uno legítimamente puede confiar en que el otro hizo correctamente lo que tenía que hacer, y se puede trabajar bajo esa premisa, salvo que exista algún indicio que no nos impida confiar.

Cuestiones similares surgen cuando sea solicitado el asesoramiento profesional, sobre todo cuando no la organización no sigue la sugerencia brindada. Como profesionales, ¿tenemos participación en ese hecho ilícito de la persona jurídica? ¿Debemos documentar todo lo que decimos o sugerimos siempre? ¿Hay margen para documentar todo? Estas son zonas que se van a ir definiendo en el marco de los procesos, no hay una respuesta unívoca por el momento. Sí es importante recordar que, en materia de responsabilidad penal individual, el parámetro es la actuación diligente.

- **¿Cómo nos preparamos para dar la batalla – defender el programa?**

Para defenderse en el proceso, es necesario que el programa sea adecuado. Si se escribe y se puede explicar, existe. Explicar es volcar todas nuestras políticas en un brochure, que se actualiza periódicamente y da cuenta de nuestro esfuerzo, incluso en cuanto a la mejora continua. El marketing no ayudara para defender el programa, hay que ser capaz de explicarlo a un fiscal de forma simple. Documentar es contar y poner por escrito lo que estamos haciendo; servirá si un día hay que explicarle a un fiscal lo que hicimos, lo que hacemos; y el relato deberá sostenerse con lo que hace la empresa efectivamente.

- **¿Cómo damos una explicación convincente? ¿Hay una fórmula?**

Una de las principales herramientas para explicar que ese “beneficio indebido” no se generó con la anuencia de la organización es que tenga un mensaje claro, dirigido a que no se toleran este tipo de hechos, y sobre ésta cuestión el Programa de Integridad será clave. Posiblemente un Fiscal nos pregunte: ¿cómo te organizaste para evitar que esto suceda? Lo importantes es poder explicar en base al análisis de riesgos, que acciones toleraba y cuales no; y cómo se transmitió un mandato claro sobre esto desde la Dirección.

- **¿Cómo explicar el proceso del cambio cultural a un operador judicial en el marco de un proceso penal?**

En el marco de un proceso penal, el fiscal puede preguntar qué se hizo para evitar que ocurra el hecho. El Programa de Integridad debería ser parte del cambio cultural, porque prueba los valores de la organización y transmite un mensaje claro respecto de las conductas esperadas. Una forma de mostrar que existe un proceso de cambio cultural en la organización es poder explicar el proceso de toma de decisiones éticas.

El Programa de Integridad debería guardar relación con los riesgos de la actividad y el mercado en el que se desarrolla la organización. Es una herramienta de defensa para ponderar qué hicimos cuando detectamos el hecho, cómo identificamos la causa raíz, y qué acciones de remediación tomamos para que no se vuelvan a repetir.

- **El oficial de cumplimiento o el profesional que no detecta la eventual factura apócrifa, ¿adopta una posición de garante del resultado que lo lleve posteriormente a tener que rendir cuentas en un proceso penal? ¿Cuáles son los riesgos que se corren?**

Cualquier persona puede tener responsabilidad penal si comete un ilícito. El oficial de cumplimiento o el profesional, a los efectos de evitar la responsabilidad penal, deberá demostrar un actuar diligente, y no debería responder por los delitos de otro si despliego los controles correctamente. En caso de no haber desplegado los controles, para ser imputado penalmente, debería haber actuado dolosamente. Esto implica que el profesional se presentaría como colaborador de la conducta si debió aplicar un control y no lo hizo, aun cuando sabía que esto generaría el resultado dañoso.