

INFORME Nº 2



Guía de procedimientos para la evaluación de programas de integridad

COMISIÓN ANTICORRUPCIÓN

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

**GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA
EVALUACIÓN DE PROGRAMAS
DE INTEGRIDAD**

Informe N° 2

**Comisión Anticorrupción
Consejo Profesional de Ciencias Económicas
de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Guía de procedimientos para la evaluación de programas de integridad : informe n° 2 /
coordinación general de Raúl Ricardo Saccani. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :
Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2020.
Libro digital, PDF - (Informes de comisiones)

Archivo Digital: descarga
ISBN 978-987-660-320-1

1. Guías. 2. Sistemas de Evaluación. I. Saccani, Raúl Ricardo, coord. II. Título.
CDD 657.45

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio
sin autorización previa del CPCECABA.

EDICON
Fondo Editorial Consejo
Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Viamonte 1549 - CABA
Tel. 5382-9200
www.consejo.org.ar
www.edicon.org.ar

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	5
I. ANTECEDENTES Y OBJETIVO	7
II. OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN	9
III. IDONEIDAD PROFESIONAL	11
IV. PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD	13
V. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD	15
VI. PARTICIPANTES	19
ANEXO I: PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE INTEGRIDAD	21

PRESENTACIÓN

Estamos presentando un importante trabajo fruto de la elaboración llevada a cabo en el seno de la Comisión Anticorrupción del Consejo, que se pone de este modo a disposición de todos los matriculados.

El Consejo viene desarrollando una amplia acción apoyando la perseverante actuación de los profesionales en Ciencias Económicas en el campo de la lucha contra la corrupción en todos sus planos. No caben dudas de que la corrupción es uno de los fenómenos que conspiran contra el desarrollo, la calidad de vida, la igualdad y la posibilidad de aspirar a una sociedad más justa. En ese sentido, entendemos que el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CPCECABA) es una institución que por su representatividad, tanto social como profesional, tiene la obligación de realizar aportes significativos para trabajar en la prevención de ese flagelo. Para ello, despliega diversas actividades, entre las cuales se encuentra el apoyo a los estudios que se llevan a cabo a través de la actuación de la Comisión Anticorrupción.

Adicionalmente se vienen planteando otras iniciativas en el mismo sentido, tales como la creación del área de *Compliance* en el marco de la Gerencia de Auditoría Interna, que depende de la Presidencia del Consejo, a la que se suma la puesta en marcha del servicio de asesoramiento a los matriculados en temas de “Integridad, Transparencia y Cumplimiento”. Adicionalmente, el lanzamiento de un “Ciclo de Conferencias sobre temas de Integridad y Transparencia”, la promoción de la participación activa de matriculados en diferentes eventos donde se tratan estos temas, el auspicio institucional a actividades en las que participan integrantes de la Comisión Anticorrupción y la participación en forma institucional en diversos foros de la especialidad son acciones concretas que se llevan a cabo sistemáticamente. De esta forma, se está abordando la temática relativa a la lucha contra la corrupción desde el ámbito interno de la Institución, así como también en cuanto a la capacitación permanente y la producción de material técnico especializado.

La nueva publicación recoge los más actuales conceptos en relación con los aspectos significativos para establecer los parámetros que son de utilidad y pertinencia para evaluar un programa de integridad.

No escapa a la sociedad que los profesionales en Ciencias Económicas, expertos por formación y por experiencia, son quienes poseen la mayor capacidad para decidir acerca de los tratamientos más adecuados para aplicar procedimientos de control sistemático sobre las actividades de las entidades.

En este sentido, el trabajo que se presenta desarrolla un campo hasta ahora muy poco definido desde el punto de vista procedimental.

Con seguridad, esta herramienta será de gran utilidad para diversos participantes de los procesos, tanto dentro de las organizaciones privadas y públicas como en los organismos administrativos de control, y así también en el terreno de las discusiones judiciales.

La publicación se trata de un pronunciamiento que la sociedad requería para tener una referencia científico-profesional que permita actuar como guía para quienes deben trabajar evaluando programas de integridad, y como parámetro para quienes aborden las cuestiones desde la mirada de los magistrados. No se trata de un trabajo de oportunidad, sino de un modelo que tiende a posicionarse como un tutor en su temática.

Considerando el continuo despliegue de la Comisión Anticorrupción, seguramente este informe será solo el antecedente de otros que habrán de complementar el conjunto de trabajos que involucran la elaboración, utilización y control de los Programas de Integridad.

Dr. Oscar Fernández

Consejero Coordinador de la Comisión Anticorrupción.
Tesorero del Consejo Profesional de Ciencias Económicas
de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Julio de 2020

I. ANTECEDENTES Y OBJETIVO

El presente documento ha sido creado como parte de las acciones desarrolladas por la Comisión Anticorrupción del CPCECABA. Dicha comisión académica congrega a matriculados en Ciencias Económicas, motivados por la investigación, discusión y actualización de temas relacionados con la prevención de la corrupción en el ámbito de la actuación profesional. El principal objetivo de estas publicaciones es brindar a los matriculados herramientas útiles para el desarrollo de sus actividades, confiando en que las guías han sido discutidas, confrontadas y consensuadas por colegas experimentados e idóneos en los temas tratados.

En el Informe N° 1 se presentaron los aspectos referidos al contenido e implementación de Programas de Integridad, ya que estos elementos son clave en la prevención de la corrupción en el ámbito empresarial.

El presente Informe N° 2 abordará los aspectos referidos a la **evaluación** de los Programas de Integridad, dado que el monitoreo y análisis periódico son también piezas fundamentales para medir su eficacia. Hemos utilizado diferentes enfoques y material de referencia internacional y nacional sobre la importancia y oportunidad de evaluación de los Programas de Integridad. El esfuerzo principal de los miembros de la Comisión ha sido la compilación de estas fuentes para traducirlas en procedimientos específicos y de aplicación práctica.

II. OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

El Programa de Integridad (PI) es definido como “*un conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos*”.¹

Este conjunto de herramientas debería ser evaluado periódicamente, ya sea por la misma persona jurídica o por un tercero, en diferentes instancias de aplicación.

La siguiente lista menciona algunas de las instancias donde podría ser requerida la necesidad de su evaluación:

- Monitoreo y evaluación continua de la efectividad del Programa de Integridad a fin de identificar debilidades y necesidades de adecuación con el objeto de mantener la vigencia y efectividad de los elementos que lo componen.²

Asimismo, se desprenden las siguientes posibilidades, derivadas de este punto:

- Como parte de tareas de consultoría solicitada por una persona jurídica o su área de *Compliance* a fin de evaluar el funcionamiento y procedimientos que forman parte de su programa de integridad.
- Como una autoevaluación *ad hoc* liderada por los socios, el directorio o el área de *Compliance* a fin de evaluar el funcionamiento del Programa de Integridad que se encontrara vigente.
- Como objeto de su *Due Diligence* o Debida Diligencia por parte de terceros o socios de negocio.³ El tercero podrá requerir verificar si la persona jurídica posee un Programa de Integridad acorde con sus exigencias y valores éticos.
- Realización de un *Due Diligence* o Debida Diligencia durante la transformación o adquisición societaria⁴ a fin de verificar irregularidades, vulnerabilidades o hechos de corrupción en las personas jurídicas involucradas.
- A pedido de la justicia, por medio de un perito auxiliar de justicia en instancia en que sea necesario opinar sobre la existencia y efectividad del Programa de Integridad.
- Como parte de los controles de Auditoría Interna a fin de realizar las pruebas de aseguramiento independiente dentro de su plan de trabajo sobre la base de riesgos.
- Como parte de la evaluación del ambiente de control que forma parte de los procedimientos aplicables en una auditoría.

¹ Cfr. Ley 27.401 de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas, Artículo 22.

² Cfr. Art 23, Inc. VIII de la Ley 27.401.

³ Cfr. Art 23, Inc. VI de la ley 27.401.

⁴ Cfr. Art 23, Inc. VII de la Ley 27.401.

- En oportunidad de aplicar a un proceso licitatorio donde la existencia del Programa de Integridad sea obligatoria y su adecuación deba ser evaluada por la entidad solicitante.
- En oportunidad de actuación como profesional de Ciencias Económicas independiente, que realice un informe sobre la existencia y adecuación del Programa de Integridad de un cliente que busca ser sujeto de crédito de una entidad financiera. Asimismo, una entidad financiera también puede ser usuario de esta guía como parte de los procedimientos que realiza en el marco de la evaluación crediticia de sus clientes.
- Como corolario y/o consecuencia de investigaciones por hechos de corrupción realizadas, y donde se hayan evidenciado debilidades y distinguido necesidades de mejoras y/o mitigadores de aquellas cuestiones que pudieron haber fallado en el Programa y que requieran ser corregidas para evitar nuevas situaciones similares.
- En oportunidad de evaluar el funcionamiento del Programa de Integridad en una sucursal para verificar la coherencia con el Programa de Integridad de la casa matriz.
- Ante novedades de impacto en la persona jurídica, como nuevos negocios, nueva estructura, cambio de directorio, emisión de nuevas regulaciones, etc.
- Ante nuevos riesgos identificados, ya sea dentro de la propia persona jurídica o por nuevas tendencias mundiales que la impacten. Asimismo, en la modificación de la evaluación de riesgos que ya se estaban gestionando. Ante novedades y modificaciones en la ponderación (por la gestión periódica de riesgos), puede resultar necesario evaluar el Programa de Integridad vigente o alguno de sus elementos.
- Cuando la persona jurídica se encuentre considerando entrar en una negociación con la justicia penal a efectos de obtener alguna reducción en las sanciones eventualmente aplicables.⁵
- Cuando la persona jurídica deba armar sus argumentos de defensa en oportunidad de haber sido acusada o denunciada por hechos de corrupción o que exista un suceso de público conocimiento que afecte su imagen y reputación.

⁵ Por ejemplo, el Acuerdo de Colaboración Eficaz, en los términos del artículo 16 de la ley 27.401.

III. IDONEIDAD PROFESIONAL

Las actividades de diseño, implementación, monitoreo, evaluación y adecuación de los PI han introducido nuevos ámbitos de actuación profesional en tareas de aseguramiento o consultoría, ya sea siendo parte el profesional del personal de la persona jurídica o externo a ella.

El profesional en Ciencias Económicas tiene formación académica en áreas que guardan relación cercana con la labor que se espera de alguien que evalúe un PI (por ejemplo, el análisis de riesgos y los controles internos, entre otros). En esta línea, una de las condiciones relevantes para el ejercicio profesional radica en la independencia con respecto a la información/área/ente motivo del encargo. Esta condición básica para mantener la objetividad se hace extensiva a la evaluación de los Programas de Integridad.

Cabe mencionar también el desarrollo de la figura de *Compliance Officer* u Oficial de Cumplimiento como rol o área de consulta respecto de las medidas y herramientas de ética, transparencia y cumplimiento normativo en una organización. Este rol, que se ubica en la segunda línea de defensa, debe contar con formación especializada, como la que adquieren los profesionales en Ciencias Económicas en las carreras de grado y posgrado. Tanto desde una perspectiva de diseño, monitoreo o evaluación, la prevención de la corrupción en las personas jurídicas es una materia donde diferentes profesiones pueden hacer su aporte, dado que la actuación interdisciplinaria de profesionales de las ciencias jurídicas y sociales, las buenas prácticas de negocios, la indagación e investigación, las técnicas de comunicación, la gestión de riesgos y gestión de personas resultan cruciales para un buen Programa de Integridad, que sea sólido, efectivo y adecuado.

Finalmente, en línea con los antecedentes académicos y profesionales que la normativa argentina requiere para encargos de naturaleza similar,⁶ así como también los requerimientos de varios organismos de control para la actuación de los auditores, sería recomendable que los profesionales en Ciencias Económicas acrediten ciertos requisitos para poder ofrecer este tipo de servicios o emitir opiniones; por ejemplo:

- a) Formación académica:
 - » Título de grado universitario.
 - » Acreditar formación suficiente en materia de *Compliance* Anticorrupción, ya sea por medio de títulos de posgrado, certificaciones, y/o la asistencia a cursos, congresos, seminarios o programas sobre la materia dictados en entidades de reconocido prestigio.

A los mismos fines, debería tenerse en consideración la publicación de trabajos referidos a la materia en revistas o libros especializados, así como también la actividad docente y la parti-

⁶ La Resolución 67-E/2017 de la Unidad de Información Financiera establece los procedimientos para una revisión del Sistema de Prevención de Lavado de Activos/Financiamiento del Terrorismo, realizada por un profesional independiente. El objetivo es, en definitiva, pronunciarse sobre la calidad y efectividad del Sistema de PLA/FT; para ello, la UIF exige ciertos estándares de idoneidad profesional, tal como se detalla en el artículo 2° de la citada norma.

cipación en carácter de oradores en jornadas, seminarios y congresos referidos a la temática, junto con la actualización continua.

b) Experiencia profesional:

Será recomendable que el profesional, en términos generales, cuente con experiencia demostrable en el ejercicio profesional vinculado a temas de Prevención de la Corrupción. A tales fines, se debería acreditar el ejercicio de un cargo de responsabilidad en un área de *Compliance* dentro del sector privado o público, o haber efectuado tareas de asesoramiento y/o consultoría en dicha materia, ya sea a nivel local o internacional. Sin embargo, de acuerdo con el objeto y alcance de la revisión (por ejemplo, si esta tiene lugar en el marco de un proceso judicial o pericial), podría requerirse un mayor nivel de experiencia.

IV. PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD

El presente Programa de Trabajo tiene por objetivo asistir al Profesional que se encuentre con el encargo de tener que revisar y, eventualmente, opinar sobre el diseño, implementación y funcionamiento de un PI. El Programa de Trabajo ha sido elaborado por profesionales miembros de la Comisión Anticorrupción del CPCECABA, quienes aportaron su experiencia y se sustentaron en bibliografía de amplia aceptación y vigencia.⁷

Asimismo, los procedimientos que fueron incluidos en el Anexo I del presente texto han sido revisados por expertos destacados del ámbito local, a quienes agradecemos sus aportes.

En todos los casos en que los procedimientos deban ser utilizados, existen ciertos aspectos a tener en cuenta con independencia de las herramientas que se empleen:

- Un Programa de Integridad debe ser apropiado y funcional para cada organización, acorde con su ámbito de aplicación, tamaño y riesgos.
- Debe ser revisado y actualizado frecuentemente.

En efecto, un Programa de Integridad debe ser adecuado por su idoneidad general (y la idoneidad particular de sus componentes) para mitigar riesgos hasta un nivel tolerable, pero su consideración en tal carácter no es obstáculo para que existan sugerencias de mejora. Aun los programas que cumplen con el estándar pueden ser (casi siempre, en alguna medida) materia de fortalecimiento y ajustes.

Además, los evaluadores deberán sustentar su criterio profesional en concordancia con ocho principios guía:

- 1) Procedimientos proporcionales: el Programa de Trabajo propuesto es considerado un criterio de máxima, realizado en un formato muy detallado y apoyado en bibliografía extensa. Corresponderá a cada profesional adecuarlo y proporcionarlo según el nivel del encargo, tamaño del ente a evaluar y madurez o sofisticación del Programa de Integridad existente. Probablemente, para la mayoría de los clientes no sea necesario formular todas las preguntas y requerir toda la información que se sugiere en la guía si lo que se busca es una revisión estándar mínima.
- 2) Adaptabilidad de los procedimientos: las preguntas son adaptables a cada contexto, y ello depende del alcance que se pacte para los trabajos de revisión. Asimismo, de manera meramente orientativa, hemos identificado aquellas preguntas que aplican a programas maduros, con una cantidad de años de rodaje; o que resultan avanzados por la naturaleza propia de la organiza-

⁷ Se ha utilizado la Guía de Evaluación de los Programas de Cumplimiento Corporativo, del Departamento de Justicia de los Estados Unidos de América, actualizada a junio de 2020; los “Lineamientos de Integridad para el mejor cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23 de la Ley N° 27.401”; la Guía para la Implementación de Programas de Integridad en PYMES; y otros documentos relevantes locales e internacionales.

ción, al constituirse en procedimientos más exhaustivos. Inclusive, existen preguntas que solo serán necesarias en el contexto de una evaluación pericial o podrían, incluso, necesitar una autorización judicial. Respecto de las piezas de información a requerir, debe mencionarse que podrían encontrarse en otros documentos análogos no mencionados en el presente documento. En caso de dudas, el profesional revisor podrá realizar la consulta que estime pertinente al canal de asesoramiento en “Integridad, Transparencia y Cumplimiento” (un servicio de asesoramiento profesional gratuito que se ofrece desde el portal del CPCECABA a través del “Menú”; en la sección “Herramientas Profesionales” ingresar en “Asesoramiento” y ahí escoger la modalidad Web o telefónica - <https://www.consejo.org.ar/herramientas-profesionales/asesoramiento>).

- 3) Compromiso de alto nivel: quien sea que nos encargue el trabajo debe comprometerse en brindar el apoyo necesario para que pueda efectuarse la evaluación, se cuente con los recursos necesarios y pueda concluirse en término.
- 4) Enfoque orientado a riesgos: el profesional deberá también ponderar las áreas y/o procesos de mayor riesgo de la organización a partir de su entendimiento del negocio y de las evaluaciones que realice en el ente del encargo.
- 5) Debida Diligencia: deberán aplicarse procedimientos de Debida Diligencia, considerando el enfoque basado en riesgos y haciendo lo necesario para soslayar dudas en vistas a satisfacer su criterio.
- 6) Integración a la Organización: el Programa de Integridad debe ser conocido y entendido por los miembros de la organización. Debe ser parte del ambiente de control y permear a través de los procedimientos y capacitaciones a todo nivel.
- 7) Monitoreo y revisión: los documentos revisados deben estar actualizados y vigentes, entendiendo que deben ser con frecuencia objeto de revisión. Este será otro indicio relevante sobre la efectividad del PI.
- 8) Rigurosidad y respeto profesional: en concordancia con la idoneidad profesional, debe mencionarse también que se espera que el evaluador actúe con rigurosidad, ética y el respeto debido que merece tanto el objeto de su encargo como la organización que lo contrate.

En el Anexo I se transcribe el PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD.

V. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD

Para facilitar al evaluador el acceso al tema en el que pueda estar interesado para analizar en particular, y a los efectos de evitar la lectura lineal, se desarrolla este capítulo a fin de orientar de manera general el desarrollo y la estructura del presente Programa de Trabajo.

Considerando que se trata de un material técnico que apoya al profesional en la evaluación, el Programa se encuentra estructurado sobre la base de preguntas guía, en virtud de la sofisticación y/o madurez del PI que se encuentre evaluando, o que apliquen a fiscales y/o peritos en procedimientos judiciales.

Se proponen fuentes de información posibles de requerir. Vale destacar que no todas las compañías contarán con toda la documentación que aquí se propone. Pese al amplio alcance pretendido, siempre podrá haber alguna fuente útil de información adicional que pueda ser relevante.

Capítulo 1: Diseño: Pregunta # 1 a satisfacer por el revisor: “¿Está bien diseñado el Programa de Integridad de la organización?”

Sección 1: Evaluación inicial de Riesgos de Corrupción

- 1.1 Aplicación al Programa de Integridad
- 1.2 Proceso de evaluación inicial de riesgos
- 1.3 Asignación de recursos en función de los riesgos
- 1.4 Actualizaciones y revisiones de la evaluación de riesgos

Sección 2: Políticas y Procedimientos

- 2.1 Diseño
- 2.2 Exhaustividad
- 2.3 Accesibilidad
- 2.4 Responsabilidad del diseño de las políticas y procedimientos
- 2.5 “Responsables clave” en procesos de control interno
- 2.6 Integridad en los procesos licitatorios y otras interacciones con el Sector Público

Sección 3: Capacitación y Comunicación

- 3.1 Actividades de Capacitación y Comunicación
- 3.2 Comunicaciones sobre conductas irregulares
- 3.3 Disponibilidad de orientación en cuestiones éticas

Sección 4: Denuncias anónimas e investigación interna de irregularidades

- 4.1 Diseño del mecanismo de reporte
- 4.2 Investigaciones internas de alcance adecuado realizadas por personal calificado
- 4.3 Respuesta de la investigación interna
- 4.4 Recursos y seguimiento de resultados

Sección 5: Gestión de riesgos de terceros

- 5.1 Procesos integrados y basados en riesgos
- 5.2 Controles apropiados
- 5.3 Gestión de relaciones con terceros
- 5.4. Acciones reales y consecuencias

Sección 6: Fusiones y Adquisiciones (M&A)

- 6.1 Proceso de Debida Diligencia de M&A
- 6.2 Integración en el proceso de fusiones y adquisiciones
- 6.3 Proceso que conecta la Debida Diligencia con la implementación

Capítulo 2: Implementación: Pregunta # 2 a satisfacer por el revisor: “¿El Programa de Integridad de la organización cuenta con recursos y apoyo adecuados para funcionar de manera efectiva?”

Sección 1: Compromiso de la Alta y Media Gerencia

- 1.1 Conducta de la Alta Gerencia
- 1.2 Compromiso compartido
- 1.3 Supervisión

Sección 2: Autonomía y Recursos

- 2.1 Estructura
- 2.2 *Seniority* y Nivel
- 2.3 Experiencia y calificaciones
- 2.4 Presupuesto y recursos
- 2.5 Acceso a fuentes de datos e información
- 2.6 Autonomía
- 2.7 Funciones de cumplimiento subcontratadas

Sección 3: Incentivos y medidas disciplinarias

- 3.1 Procesos de Recursos Humanos
- 3.2 Aplicación coherente
- 3.3 Sistemas de incentivos

Capítulo 3: Efectividad: Pregunta # 3 a satisfacer por el revisor: “¿El Programa de Integridad de la organización funciona en la práctica?”

Sección 1: Mejora continua, pruebas periódicas y revisión

- 1.1 Auditoría Interna
- 1.2 Pruebas de control
 - 1.2.1 Transacciones y registros contables

1.3. Evolución continua

1.3.1 Evolución continua - Programa de Integridad

1.3.2 Evolución continua - Evaluaciones de riesgo

1.3.3 Evolución continua - Contactos con el Sector Público

1.3.4 Evolución continua - Actualización del Código de Ética

1.3.5 Evolución continua - Manejo de denuncias

1.3.6 Evolución continua - Debida Diligencia hacia terceros

1.3.7 Evolución continua - Debida Diligencia en el Proceso de Transformación Societaria

1.4 Cultura de *Compliance*, monitoreo y evaluación continua

Sección 2: Investigación de conducta ilegal (la Sección 2 completa aplica solo para fiscales o peritos en procedimientos judiciales)

2.1 Investigación adecuada por personal calificado

2.2 Respuesta a las investigaciones

Sección 3: Análisis y remediación de cualquier conducta ilegal subyacente (la Sección 3 completa aplica solo para fiscales o peritos en procedimientos judiciales)

3.1 Análisis de causa raíz

3.2 Debilidades previas

3.3 Sistema de pagos

3.4 Gestión de proveedores

3.5 Remediación

3.6 Responsabilidad

VI. PARTICIPANTES

Autoridades de la Comisión Anticorrupción

Presidente: Raúl Ricardo Saccani
Vicepresidente: Mariano J. Fernández

Los siguientes miembros de la Comisión Anticorrupción han colaborado para la revisión y edición del presente documento:

Karina Bermolen
Patricia De la Rúa
Rocío Dell Oro
Paula D'Onofrio
Mónica Dziagacz
Mariano J. Fernández
Claudio Gioseffi
José Gonzalez
Laura Guimpel
Luis Lami
Raúl Ricardo Saccani

Revisión de calidad del documento:

Pablo Miranda
Diego H. Martínez

ANEXO I - PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD

DISEÑO

**Pregunta #1 a satisfacer por el revisor:
“¿Está bien diseñado el Programa de Integridad de la organización?”**

El primer punto que un revisor debe abordar para entender si un Programa de Integridad está bien diseñado consiste en entender el negocio de la organización -desde un punto de vista comercial-, cómo la organización identificó, ponderó y definió su perfil de riesgo, y la razón por la cual la organización ha diseñado el Programa de Integridad tal cual está, considerando también si dicho programa ha evolucionado a lo largo del tiempo, cómo y por qué lo hizo.

Sección 1. Evaluación inicial de Riesgos de Corrupción

1.1 Aplicación al Programa de Integridad		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • Antes de implementar el Programa de Integridad: ¿Se realizó una evaluación de riesgos de corrupción? ¿Cuándo? ¿Quién fue el responsable de llevarla adelante? • ¿Su Programa de Integridad, refleja una comprensión del plan de negocios de la organización? ¿Se adecua a los riesgos identificados? ¿Cómo? • ¿Está su programa diseñado para detectar los tipos específicos de irregularidades que probablemente ocurran en la línea de negocios y el entorno regulatorio de la organización? 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto • Memoria y Balance • Manual de Gestión o Procesos • Plan de Negocios. • Matriz de Riesgos de Corrupción. • Detalle de políticas y procedimientos actualizados de acuerdo con el Programa de Integridad y matriz de riesgos de corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a miembros de la Alta Dirección para verificar de qué forma la evaluación de riesgos refleja el plan de negocios de la organización (por ejemplo, que la incursión en una nueva oportunidad de negocios o actividad haya sido analizada desde el punto de vista de <i>Compliance</i> y haya sido reflejada en la matriz de riesgos). • Revisar toda documentación y/o evidencias que reflejen los riesgos del negocio en general y en particular los riesgos de <i>Compliance</i>/corrupción.

1.1 Aplicación al Programa de Integridad (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Su organización ha analizado y abordado los diversos riesgos que presenta la ubicación de sus operaciones, sector industrial, competitividad del mercado, panorama regulatorio, clientes potenciales y socios comerciales, transacciones con el gobierno nacional, gobiernos provinciales y municipales, gobiernos extranjeros, pagos a funcionarios de cualesquiera esos niveles, uso de terceros, regalos, gastos de viaje y entretenimiento, y donaciones benéficas y políticas, pago de auspicios y patrocinios, pagos de membresías u otras contribuciones sin contraprestación? • ¿Su Programa de Integridad se actualiza regularmente en función de los cambios en la evaluación de riesgos? 		

1.2 Proceso de evaluación inicial de riesgos		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué metodología ha utilizado la organización para identificar, analizar y abordar los riesgos particulares que enfrenta? ¿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? • ¿De qué manera se involucró la Alta Dirección en la tarea? ¿Aprobó su realización? • ¿Intervino la Alta Dirección en la definición del proceso? ¿Y en la definición de los responsables de llevarla adelante? ¿Se le comunicaron los resultados? ¿Qué evaluación hizo de ellos? • ¿En qué oportunidad se realizó? ¿Cuánto tiempo insumió? ¿Qué áreas internas de la organización estuvieron involucradas? ¿Qué profesionales la llevaron adelante? ¿Poseían preparación para la tarea? 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación/es de riesgos (matrices, informes, etc.). • Metodología empleada para el análisis de riesgos. • Libro de Actas del Órgano de Dirección. • Organigrama. • Manual de funciones y responsabilidades. • Información curricular sobre quienes integraron el equipo de trabajo que confeccionó la matriz 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la metodología utilizada para confeccionar la matriz de riesgos, incluyendo quiénes fueron los participantes de la evaluación (<i>Compliance Officer</i>, áreas de negocio, Auditoría Interna, Legales, Riesgos, etc.). Verificar su consistencia con abordajes metodológicos con suficiente aceptación y consenso (enfoque COSO, Naciones Unidas, etc.). Consultar por personal clave ausente (Ej.: Director/Gerente de Finanzas y Director/Gerente de Asuntos Legales). • Revisar que en la identificación de riesgos inherentes se hayan considerado las áreas de negocio y soporte que correspondan. • Verificar las evidencias que confirman la participación de la Alta Dirección en el proceso de evaluación inicial de riesgos. Consultar en caso negativo el porqué de su falta de participación.

1.2 Proceso de evaluación inicial de riesgos (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se plasmó en una matriz? • ¿Se plasmó en un informe? En caso afirmativo, ¿los consideran suficientes y adecuados? ¿El Informe fue presentado a alguna instancia superior? ¿Fue aprobado? ¿Qué riesgos fueron definidos como prioritarios? ¿Cuáles fueron las razones para identificarlos como prioritarios? • ¿Se efectuó un mapeo de todos los puntos de contacto con funcionarios públicos, en todos los niveles jerárquicos de la organización? • ¿Se tomaron en cuenta los resultados para el diseño del Programa de Integridad? • ¿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 de Integridad adoptado con los riesgos detectados? 		<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la evaluación de riesgos desde el punto de vista del diseño, es decir, los temas que tuvieron tratamiento prioritario (p.ej.: contactos con funcionarios del gobierno, entes autárquicos y empresas gubernamentales) y criterios utilizados para su determinación.

1.3 Asignación de recursos en función de los riesgos		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización dedica los recursos adecuados para vigilar las áreas de alto riesgo, como ser pagos cuestionables a terceros consultores, actividades comerciales sospechosas o descuentos excesivos para revendedores y distribuidores? • ¿La compañía otorga un mayor escrutinio, según se justifique, a las transacciones de alto riesgo (por ejemplo, un contrato de gran valor con una agencia gubernamental en un país de alto riesgo) que a las erogaciones de hospitalidad y el entretenimiento más modestos y de rutina? 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas del órgano de Dirección o decisiones del órgano de administración de asignaciones de presupuesto y recursos para el área de cumplimiento. • Esquema o procedimiento de asignación de recursos según los riesgos. • Presupuesto del área de cumplimiento. • Constancias de ejecución de ese presupuesto. • Informes de cumplimiento interno. • Documento que describa el rol y responsabilidades del área de <i>Compliance</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las políticas vigentes incorporen el enfoque basado en riesgos en la asignación de los recursos (humanos, tecnológicos, etc.) para la función de <i>Compliance</i>. • Verificar el correlato entre las áreas o funciones de mayor riesgo con la asignación de recursos de vigilancia o de mitigación de estos riesgos, con énfasis en riesgos de <i>Compliance</i>. • Adicionalmente, verificar que los procesos tengan implementado el enfoque basado en riesgos (por ejemplo, que esté claramente definido en las metodologías cuándo un proyecto o licitación se tipifica de riesgo alto, medio o bajo; o bien lo mismo para otras actividades, como contratación de intermediarios, agentes y socios de negocio, hospitalidad y amenidades, manejo de incidentes, denuncias o casos de <i>Compliance</i>, entre otros).

1.4 Actualizaciones y revisiones de la evaluación de riesgos		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está actualizada la evaluación de riesgos y está sujeta a revisiones periódicas (como máximo en forma anual)? ¿Quién es responsable de las actualizaciones y revisiones? • ¿Implica volver a realizar el análisis de riesgos de manera parcial o total? • ¿La revisión se limita a una “foto” de un momento en particular o en función de revisión continua de información de diferentes funciones? • ¿Se han actualizado las políticas, los procedimientos y los controles a la luz de las revisiones periódicas? • ¿Estas actualizaciones tienen en cuenta los riesgos descubiertos por conducta ilegal u otros problemas con el Programa de Integridad? • ¿Se involucra la Alta Dirección en la evaluación de los resultados de las actualizaciones y revisiones de la evaluación de riesgos? • ¿Posee la compañía un proceso para hacer seguimiento de la evaluación de los riesgos en función de lecciones aprendidas tanto en función de su experiencia así como también por experiencias de compañías de la misma industria o de la misma zona geográfica? 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de evaluación de riesgos. • Políticas y Procedimientos de metodología de evaluación y actualización de riesgos. • Actas del órgano de Dirección o decisiones del órgano de Administración aprobando las políticas o sus actualizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las políticas y procedimientos prevean un mecanismo para actualizar y revisar la evaluación de riesgos, como máximo en forma anual. Ver este punto junto con el punto 1.3.4 sobre “Evolución continua - Actualización del Código de Ética”. • Verificar la existencia de pluralidad de versiones y cambios relevantes entre versiones anteriores y posteriores

Sección 2: Políticas y Procedimientos

2.1 Diseño		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el proceso de la organización para diseñar políticas y procedimientos de <i>Compliance</i> y para actualizarlas? ¿Ese proceso ha cambiado en el tiempo? • ¿Se ha consultado a las unidades de negocio antes de lanzarlas? • ¿Existe un Código de Ética, políticas o instrumentos internos asimilables que fijen pautas de comportamiento y deberes éticos para los integrantes de la organización? ¿Es obligatorio para todos los integrantes de la organización, sin excepciones? ¿Es comprensivo de principales problemáticas? ¿Contiene reglas que desalienten o prohíban las conductas irregulares? • ¿Qué antigüedad poseen las políticas y procedimientos? ¿Fueron objeto de revisiones y cambios? ¿Cuántas revisiones se han efectuado a la fecha? • ¿El Código de Ética incluye una nota personal de la máxima autoridad de la organización, en la que adhiere a dicho código y refuerza el mensaje de cumplimiento alineado con los valores de la organización y el estricto cumplimiento de la normativa vigente? • ¿El Código de Ética incluye, entre otros, la mención de los Valores y Misión de la organización, reglas sobre regalos empresarios, relacionamiento con el sector público, gastos de viajes, conflicto de intereses, prohibición de fraude y soborno, régimen de sanciones y prohibición de represalias a denunciantes, entre otros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética, políticas y procedimientos de <i>Compliance</i> (versión actual y anteriores). • Libro de Actas del órgano de Dirección. • Constancias de minutas de reuniones de discusión o elaboración. • Constancias de papeles de trabajo de elaboración de las políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar al Oficial de Cumplimiento e indagar acerca del mecanismo de elaboración de las políticas y procedimientos de <i>Compliance</i>, quiénes participaron, los evaluadores y los autorizantes de su contenido. • Analizar la fecha de vigencia del Código de Ética en uso, el número de versión y los cambios ocurridos desde la revisión anterior (o su puesta en vigencia primaria). • Analizar las actas del órgano de Dirección relacionadas con el diseño y aprobación del Código de Ética, políticas y procedimientos de <i>Compliance</i> vigentes. • Analizar el Código de Ética vigente con foco en los distintos componentes. Evaluar la adecuación y pertinencia de los componentes incluidos; por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Valores y principios de la compañía; - Regulación aplicable; - Misión, objetivos y visión; - Relación con consumidores, accionistas, empleados, socios de negocios, funcionarios públicos, proveedores; - Reglas sobre información y comunicación, confidencialidad, contabilidad y reportes; - Principios de competencia leal; - Prohibición de soborno, fraude y pagos de facilitación; - Adhesión del personal interno, terceros y socios en forma expresa; - Reglas respecto a la consultoría de negocios, incluyendo todo tipo de relacionamiento a través de terceras partes, que permita influenciar decisiones del sector público en beneficio de la organización (podría extenderse también a relaciones entre privados);

2.1 Diseño (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
		<ul style="list-style-type: none"> - Reglas sobre membresías, auspicios y patrocinios, u otras contribuciones sin contraprestación; - Reglas sobre financiamiento de campaña y contribuciones políticas; - Reglas sobre regalos, hospitalidades y gastos; - Reglas sobre el uso de activos de la organización; - Conflictos de interés; - Reglas de aceptación de la diversidad y no discriminación; - Pautas y límites en relación con la política de responsabilidad social empresaria y donaciones; - Resguardo de la información y archivos; - Reglas sobre la reducida expectativa de privacidad en el uso de medios y dispositivos provistos por la organización; - Canal de denuncias o línea ética; - Procedimiento para la aplicación de sanciones disciplinarias y otras medidas de respuesta ante irregularidades y faltas de conducta; - Política de no represalias a denunciante. <p>Se destaca que esta lista es solo orientativa, y que no implica la obligatoriedad de existencia de todos los puntos, en todos los Códigos de Ética que se evalúen.</p>

2.2 Exhaustividad		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las políticas o procedimientos son comprensivos de los principales riesgos de corrupción y los principales riesgos regulatorios a los que está sujeta la organización? ¿Prohíben y desalientan de manera clara y categórica aquellos comportamientos que podrían constituir comisión de delitos en nombre de la organización,⁸ las prácticas anticompetitivas, el Lavado de Activos, el fraude interno y la violencia laboral? ¿Aplican a todos los trabajadores? ¿Aplican a los terceros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética, políticas y procedimientos de <i>Compliance</i>. • Constancia de su notificación y extensión interna y externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar si el Código de Ética, políticas y procedimientos de <i>Compliance</i> incorporan los riesgos de corrupción y principales riesgos regulatorios identificados en la evaluación inicial de riesgos, y les da un tratamiento específico. • Evaluar si se consideró el contexto y la industria donde se desarrolla la compañía, el tamaño y capacidad económica de la organización. • Evaluar si están considerados todos los que deben ser sujetos obligados por las políticas y procedimientos.

2.3 Accesibilidad		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El Código de Ética (junto con las políticas y procedimientos complementarios) fue comunicado suficientemente a todos los trabajadores? ¿De qué manera? ¿Se entregó un ejemplar a cada uno y/o se lo distribuyó electrónicamente? ¿Se documentó la recepción por cada integrante? • ¿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? • ¿El Código de Ética (junto con las políticas y procedimientos complementarios) incluye pautas comprensibles, didácticas y claras? ¿Está disponible en todos los idiomas en los que opera la organización? ¿Emplea ejemplos de la vida real de la organización o describe casos para su mejor comprensión? 	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencias de las comunicaciones realizadas sobre las políticas y procedimientos de <i>Compliance</i>, por ejemplo, constancias de recepción del Código de Ética, emails, etc. • Si existe, entrega de versión impresa. • Si existe, acceso a la nube para constatar la posibilidad de fácil descarga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar si el Código de Ética y las políticas y procedimientos incluyen pautas comprensibles, didácticas y claras, incluyendo ejemplos de la vida real, de forma que permitan un mejor entendimiento de su alcance y objetivo por parte de los colaboradores. • Verificar la forma de acceder al Código de Ética de manera electrónica. Confirmar si está fácilmente disponible en la página Web de la organización. • Evaluar los mecanismos formales de comunicación de las políticas y procedimientos que se ponen en vigencia. • En caso de existir filiales de la organización con idiomas distintos a los de la casa matriz, analizar las adecuaciones idiomáticas realizadas para asegurar que la comunicación ha sido emitida a todos los integrantes de la organización.

⁸ Para la Argentina, nos referimos a los delitos del art 1 de la Ley 27.401 (u otras normativas internacionales que apliquen a la entidad).

2.3 Accesibilidad (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera se asegura la organización que los contenidos estén disponibles de manera permanente para cada trabajador? ¿Se asegura que cualquier trabajador pueda consultar dudas con relación a su contenido? • ¿Existe una forma de buscarlas que facilite encontrarlas? ¿La organización posee un procedimiento para saber qué políticas o procedimientos atraen más la atención? • Si la organización tiene filiales en el extranjero, ¿hay barreras lingüísticas o de otro tipo para empleados extranjeros? • ¿Se ha comunicado el Código de Ética a terceros? ¿Se ha subido el Código de Ética a la página Web de la Organización? ¿Se ha subido a intranet? 		<ul style="list-style-type: none"> • Intentar acceder a los contenidos por la misma vía por la que lo haría cualquier integrante. • Considerar la accesibilidad de todos los colaboradores, con independencia de que tengan acceso a un dispositivo electrónico o no (por ej.: maestranza, logística, seguridad, etc.).

2.4 Responsabilidad del diseño de las políticas y procedimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién ha sido el responsable del diseño de las políticas y procedimientos de <i>Compliance</i>? • ¿Quién ha estado involucrado en el proceso de diseño y revisión de las políticas y procedimientos? • ¿Ha sido revisado y aprobado por la Alta Dirección? 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de planificación original del Programa de Integridad. • Código de Ética, políticas y procedimientos de <i>Compliance</i>. • Matrices de procesos críticos y controles.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con el Oficial de Cumplimiento y miembros de la Alta Dirección para indagar sobre los mecanismos de la organización para asegurar el diseño integral de las políticas y procedimientos de <i>Compliance</i> vigentes.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué forma específica se refuerzan las políticas y procedimientos de <i>Compliance</i> a través de los sistemas de control interno de la compañía? • ¿Participaron los trabajadores y sus representantes sindicales? • ¿Determinaron algún cambio en el contenido esos aportes? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama. • Matrices de procesos críticos y controles. • Actas paritarias o similar en caso de que hayan sido consensuadas con representantes sindicales. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la lista de empleados y terceros que han participado en la elaboración y modificación del Código de Ética y verificar si participó el equipo de <i>Compliance</i>, y si participaron todos los sectores que deberían estar involucrados. Si se detectara alguna ausencia importante, consultar la razón de la misma. • Entrevistar a representantes sindicales para conocer su visión sobre el proceso de elaboración de políticas y procedimientos de <i>Compliance</i>.

2.5 “Responsables clave” en procesos de control interno		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un listado de responsables clave en los puntos de control interno sensibles a riesgos de <i>Compliance</i>? (ej.: aquellos con autoridad de aprobación o responsabilidad de certificación). • ¿Qué orientación y capacitación se brindaron a los “responsables clave” en procesos de control? ¿Quién es responsable de esa orientación y capacitación? • ¿Tienen conocimiento sobre las potenciales conductas irregulares que deben prevenir? • ¿Sabían cuándo y cómo escalar las potenciales alertas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Flujogramas de procesos que hayan sido relevados en la evaluación de riesgos. • Listado que detalle los controles relevantes en materia de Anticorrupción y otros riesgos regulatorios, incluyendo los nombres de los colaboradores a cargo de aprobar transacciones/ pagos/ certificaciones y otros. • Evidencias sobre las capacitaciones brindadas a los colaboradores incluidos en el listado del punto anterior (por ejemplo, certificados, capturas de pantalla con información de calendarios y otros elementos para mayor flexibilidad). • Evidencias sobre las evaluaciones realizadas sobre el grado de comprensión de los usuarios clave de los procesos de referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar el listado de empleados de la organización que tienen responsabilidades específicas en la prevención de actos irregulares. • Evaluar las evidencias sobre las capacitaciones realizadas sobre los usuarios clave de los procesos a su cargo, con indicación de temas abordados, fecha e instructor que llevó adelante la capacitación. • Indagar si la descripción de su puesto de trabajo incluye responsabilidades específicas en la prevención de actos irregulares y si las mismas están incluidas en el diseño de la evaluación de desempeño, indicando si existen premios y castigos relacionados con estas responsabilidades.

2.6 Integridad en los procesos licitatorios y otras interacciones con el Sector Público		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen reglas y procedimientos específicamente dirigidos a guiar las interacciones entre los integrantes de la organización y los funcionarios públicos? ¿Integran armónicamente el Código de Ética y/o son consistentes con él? 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos vigentes que estén específicamente dirigidos a guiar las interacciones entre los integrantes de la organización y los funcionarios públicos. • Constancias de capacitaciones específicamente relacionadas con la interacción con gobiernos. • Planillas de registro de reuniones con funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar si las políticas y procedimientos vigentes sobre interacciones entre los integrantes de la organización y los funcionarios públicos se encuentran adecuadamente diseñados para mitigar los riesgos de conductas irregulares.

2.6 Integridad en los procesos licitatorios y otras interacciones con el Sector Público (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Fueron diseñados 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 dirigidos al personal interno y externo que mantiene esas interacciones, las supervisa o toma decisiones al respecto? • ¿Fueron adecuadamente comunicados a los destinatarios específicos (incluidos terceros)? ¿Se brindó al respecto alguna capacitación? • ¿Están extendidos a los terceros que representan a la organización en esa interacción? ¿Cómo se encuentra documentada esa extensión? ¿Cómo se la comunica? ¿Cómo se verifica su cumplimiento por los terceros? • ¿Desalientan en concreto los comportamientos que podrían ser potencialmente constitutivos de cualquier comportamiento irregular? ¿Contemplan el riesgo de participación en un direccionamiento en un procedimiento licitatorio? • ¿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? ¿Contemplan las interacciones de riesgo con funcionarios de todos los niveles del Estado en actividades asociadas con habilitaciones y permisos? (los aportes no se limitan a los pagos directos, sino también a cualquier otra forma de contribución o pago; ej.: donaciones a fundaciones u organismo allegados, auspicios o patrocinios, membresías u otras contribuciones sin contraprestación, 		<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar al oficial de cumplimiento e indagar sobre los elementos de protección diseñados como parte del Programa de Integridad para mitigar los riesgos de corrupción en la interacción con el sector público. Indagar sobre los puntos de contacto de la organización con funcionarios públicos y dependencias del Estado. • En caso de que la organización participe en ventas o licitaciones por productos o servicios al Estado o preste servicios públicos, verificar cómo fue reforzado el procedimiento anterior a la implementación del Programa de Integridad en vistas a mitigar riesgos de corrupción. Verificar que el procedimiento para participación en licitaciones o ventas a organismos públicos incluya controles a lo largo de todo el proceso (identificación de oportunidades, armado de oferta, aprobación, antecedentes, participantes, reuniones, interacción con funcionarios públicos, adjudicación, supervisión durante la prestación de servicios, rendición de avance, manejo de dinero, rendición de gastos y cobranza). • Verificar que todos los riesgos de la matriz de riesgos de corrupción tengan su correlato con identificación de dependencias o funcionarios públicos con los que actúa la organización. Verificar que haya tenido un impacto en la política referida a este punto. • Verificar que los procedimientos y capacitaciones incluyan un mensaje claro y contundente sobre los potenciales riesgos e implicancias para la organización en caso de la materialización de un hecho de corrupción y también de las acciones que podría llegar a realizar la organización con los colaboradores y terceros involucrados.

2.6 Integridad en los procesos licitatorios y otras interacciones con el Sector Público (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p>dirigidas a instituciones allegadas a los partidos políticos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Facilitan el cumplimiento por parte de la organización de sus obligaciones de reporte activo de vínculos relevantes con funcionarios de alta jerarquía o reporte de potenciales conflictos de interés de alto nivel? 		<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la política requiera que se complete un listado o matriz con identificación de organismos del Estado (Nacional, Provincial, Municipal) y el motivo o tipo de trámite que puede generar una relación con dicho organismo. • Verificar que la política requiera la identificación clara de aquellos terceros que actúan como gestores o intermediarios en trámites con sectores del Estado y si los procedimientos y capacitaciones contemplan a estos terceros. • Verificar existencia de registro y formularios de declaraciones juradas para que los empleados y terceros declaren conflictos de interés derivados de parentesco o relación con funcionarios públicos. Verificar su correcta difusión entre los empleados y la capacitación para su correcto uso y actualización. A su vez, verificar si aquellas relaciones que fueran reportadas por los empleados han sido incluidas en las declaraciones formales que requieran las autoridades pertinentes.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se asegura la organización de la actualización de información respecto de lazos con funcionarios públicos, especialmente en cambios de gobierno o actualización de autoridades? • ¿Cómo se asegura la organización de la actualización de las políticas en caso de novedades normativas respecto a las interacciones con el Sector Público? • Existe una instancia de auditoría sobre la aplicación de la normativa de interacción con funcionarios públicos? ¿Quién la realiza? • ¿Participa el área de <i>Compliance</i>? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de interacción con funcionarios públicos y sus actualizaciones. • Informes de auditoría o revisión sobre aplicación de políticas de interacción con funcionarios públicos. • Carta introductoria o carpeta con detalle de elementos del Programa de Integridad. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se incluya un mecanismo para la actualización de datos de parentesco con funcionarios públicos o políticos. • Verificar que exista metodología de control de aplicación de las políticas y, en caso de incumplimiento, que vuelvan a verificarse hasta tanto se aseguren su correcta aplicación y uso. • Verificar la existencia de una carta introductoria que explique los componentes del Programa de Integridad y que sea parte de los elementos que se adjuntan en procesos licitatorios.

2.6 Integridad en los procesos licitatorios y otras interacciones con el Sector Público (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • En caso de incumplimiento de políticas de interacción con funcionarios públicos por negligencia o desconocimiento, ¿qué medidas ha tomado la organización para que no vuelva a suceder? • Para participación en licitaciones, ¿existe una carta introductoria u otro material que detalle y explique todos los elementos del Programa de Integridad y se actualice regularmente? 		

Sección 3: Capacitación y Comunicación

3.1 Actividades de Capacitación y Comunicación		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién es responsable de establecer los contenidos de las capacitaciones y del material a compartir? ¿Se integra en una planificación? • ¿Existen diferentes tipos de actividades segmentadas por perfiles o riesgos? ¿Existen actividades de capacitación para terceros? ¿Qué análisis emprendió la organización para determinar quién debe recibir la capacitación y sobre qué tema? • ¿Existe algún mecanismo para dar seguimiento a los empleados que incumplan con la política de capacitación? • ¿Se brinda capacitación relativa a los contenidos del Programa a las nuevas incorporaciones en oportunidad de su ingreso? • ¿Las capacitaciones están sincronizadas con los contenidos del Código de Ética y las políticas del Programa de Integridad? • ¿Con qué periodicidad se actualiza la formación del personal ya capacitado? ¿Existe una periodicidad general de actualización al menos anual? • ¿Se informa y capacita a terceros con quienes se comienza una relación comercial? ¿Quién es responsable por las capacitaciones a terceros? ¿Se emplean las capacitaciones como instancia para discutir dilemas éticos? ¿Se emplean como ejemplo en las capacitaciones casos o asuntos propios de la actividad de la organización? ¿Existe algún proceso por el cual los asistentes a las capacitaciones puedan realizar consultas a partir del contenido impartido? ¿Posee la organización un mecanismo para verificar si la capacitación ha influido en su comportamiento o en las operaciones? 	<ul style="list-style-type: none"> • Política vigente y Plan de capacitación en materia de integridad para el año en curso. • Constancias de capacitación a empleados y terceros. • Evidencia de las evaluaciones de conocimiento realizadas. • Plan de inducción para nuevos empleados. • Constancias de formación especializada de responsable interno o equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el contenido de la Política de Capacitación y el Plan anual, analizando el formato y modalidades de dictado, los cronogramas, la frecuencia y los racionales de su determinación. • Examinar los antecedentes en los que se fundamentan los racionales para el diseño de las capacitaciones a brindar y la selección del personal participante. • Analizar el contenido del plan de inducción para nuevos empleados. • Examinar el contenido de las capacitaciones internas y externas. Analizar si se aplica un enfoque basado en riesgos para la selección de los terceros a capacitar. • A través de las entrevistas con el Oficial de Cumplimiento y la Alta Dirección, evaluar en qué medida la capacitación ha influido en el comportamiento o en las operaciones de la organización.

3.2 Comunicaciones sobre conductas irregulares		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • Si hubo investigaciones: ¿Que hizo la Alta Gerencia para que los empleados conozcan la posición de la organización en relación con conductas irregulares investigadas? • ¿Qué comunicaciones se han producido cuando un empleado es sancionado por asuntos de <i>Compliance</i>? 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos sobre comunicaciones internas o externas. • Comunicaciones internas o externas vinculadas a temas de <i>Compliance</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar si las políticas y procedimientos de comunicación interna o externa contemplan cómo dar a conocer eventuales sanciones por incumplimientos de <i>Compliance</i>. • Evaluar si alguna de las comunicaciones internas o externas por temas de <i>Compliance</i> ha derivado de alguna conducta irregular que se buscaba prevenir en el futuro. • Evaluar si la organización publica algún tipo de estadística (anonimizada), donde se informe sobre las denuncias recibidas en el canal de reporte, los casos abiertos y cerrados, así como también las sanciones y/o medidas de respuesta emitidas por la organización.

3.3 Disponibilidad de orientación en cuestiones éticas (*)		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué recursos tienen a disposición los empleados para su orientación en temas de <i>Compliance</i>? • ¿Cómo fomenta la organización que sus empleados busquen asesoramiento en estos temas? • ¿Existe un responsable de dar orientación frente a dilemas éticos? ¿Quién es? ¿Posee la formación y los recursos para dar respuesta? 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de puesto del responsable de Integridad. • Procedimiento para el tratamiento de asuntos de la línea ética. 	<p>Entrevistar al Oficial de Cumplimiento e indagar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formas existentes para que los empleados canalicen sus consultas vinculadas con temas de <i>Compliance</i>.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un procedimiento definido para canalizar tales consultas, distinto del canal de denuncias? ¿Prevé un tiempo y modalidad de respuesta definidos? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones o mensajes con canales para consultar sobre dilemas éticos. • Encuestas de clima, bienestar o de salida de los empleados. • Registro de consultas recibidas sobre dilemas éticos y el tratamiento otorgado. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Indagar sobre la existencia de comunicaciones que alienten a canalizar consultas sobre dilemas éticos. • Estadísticas o reportes que expongan cantidad de consultas recibidas, medio a través del cual se formulan, y respuestas dadas. • Resultados de encuestas de clima, bienestar o de salida de los empleados, que den cuenta de su nivel de satisfacción con las eventuales respuestas recibidas de <i>Compliance</i>. • Evidencias de cambios realizados a partir de los resultados de encuestas de clima o consultas recibidas para clarificar dilemas éticos.

(*) La orientación en cuestiones éticas debe distinguirse de los mecanismos de reporte (canal de denuncias). Mientras que el primero es un canal para denunciar presuntos incidentes, el segundo es una vía adicional para recibir información o dirigir consultas sobre dudas, dilemas o aspectos procedimentales de cumplimiento normativo.

Sección 4: Denuncias anónimas e investigación interna de irregularidades

4.1 Diseño del mecanismo de reporte		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene la organización un mecanismo de reportes (una línea de denuncias)? Si no es así, ¿por qué? • ¿Admite la realización de reportes no identificados? Si no es así, ¿por qué? • ¿Se contemplaron cuestiones relacionadas con la privacidad y seguridad de la información? ¿Se previó acceso a la totalidad de los empleados y terceros a través de múltiples plataformas? ¿Se previó la denuncia anónima? • ¿Cuenta con procesos de notificación y evaluación de la denuncia recibida? • ¿Cómo se divulga el mecanismo de reportes a los empleados de la organización o a terceros? • ¿Quién es responsable de la recepción y análisis preliminar de las denuncias? • La función de <i>Compliance</i>, ¿tiene acceso irrestricto a las denuncias? • En el diseño de la política, ¿se contempla que la Alta Dirección sea informada regularmente sobre las denuncias recibidas y su evolución hasta la resolución del problema reportado? • ¿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 organización sufrirá represalias o un menoscabo en sus derechos como consecuencia de la decisión de realizar una denuncia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre utilización del canal de denuncias. • Procedimiento para el tratamiento de reportes. • Política de denuncias anónimas. • Políticas corporativas de protección a denunciante. • Programa de inducción a nuevos empleados sobre la existencia y uso de Líneas de Denuncia. • Descripción del funcionamiento del canal de denuncias, medios disponibles (mail, formularios, teléfono, etc.) y el procedimiento para el seguimiento de la denuncia. • Nómina de autorizados para operar el sistema de denuncias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el Oficial de Cumplimiento y el Auditor Interno para entender cómo funciona el canal de denuncias. • Evaluar la política o procedimientos en los que se establece el mecanismo de denuncia y la evidencia de su comunicación al personal. • Evaluar las políticas corporativas de protección a denunciante. • Analizar el programa de inducción a nuevos empleados en cuanto a la comunicación fehaciente sobre la existencia y uso de Líneas de Denuncia. • Evaluar cómo se asegura la integridad de las denuncias recibidas (es decir, que todas las denuncias queden registradas y no se eliminen registros). • Evaluar si se ajusta a los requerimientos de la normativa vigente en materia de privacidad y protección de datos personales. • Evaluar si la plataforma permite una interacción ciega con el denunciante, así como también si se le da alguna respuesta al informante sobre la conclusión del caso.

4.1 Diseño del mecanismo de reporte (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el canal de denuncias fuera tercerizado, ¿qué mecanismo se siguió para la contratación? • ¿La organización realiza mediciones para saber si los empleados están al tanto de los canales de denuncia y si se sienten a gusto utilizándolos? Como parte de las mediciones, ¿se analiza si existen canales sin utilización o necesidad de nuevos medios de comunicación y denuncia? • Qué normativa regula y protege el uso de la información personal y confidencial referida a denuncias? • ¿Qué medidas de seguridad informática se tomaron para el resguardo y protección a fin de evitar vulnerabilidad y proteger la integridad de la información referente a las denuncias? En caso de ser tercerizado, ¿el contrato contempla esta normativa? ¿permite auditoría por parte de la organización? • En el diseño del mecanismo de reporte, ¿se ha concebido la existencia de retribuciones y protección para los denunciantes que de buena fe hayan denunciado inconductas? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Términos de referencia o contrato empleado para la selección del proveedor externo. • Marco normativo para resguardo y protección de datos personales e información de denuncias. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los términos de referencia o contrato empleado para la selección del proveedor externo y la inclusión de los supuestos sobre integridad de la información, anonimato, protección de datos personales, forma de respuesta al denunciante, etc. • Para los canales de denuncia tercerizados, realizar un reporte anónimo de prueba por parte del evaluador, utilizando los distintos canales disponibles (formulario Web, línea telefónica, etc.) a efectos de validar que el flujo de información hacia el área de cumplimiento sea adecuado y oportuno. • Entrevistar a personal de seguridad informática para conocer aplicación de medidas de seguridad para preservar la integridad de la información de la línea de denuncia (ya sea propia o de terceros) así como también para proteger la identidad de los denunciantes y denunciados. • Verificar la aplicación del marco normativo de seguridad de la información (ej.: ISO 27000, etc.). • Analizar la existencia de sistema de incentivos para fomentar las denuncias de buena fe.

4.2 Investigaciones internas de alcance adecuado realizadas por personal calificado		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un procedimiento interno que fije las pautas para la realización de investigaciones internas? ¿Respeto la intimidad y dignidad de los trabajadores? • ¿Quién es responsable? ¿Qué recursos se brindan al esfuerzo de la investigación? • ¿Existe comunicación efectiva de la reducida expectativa de privacidad en el empleo de medios, dispositivos y redes provistos por la organización a trabajadores? 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos escritos o protocolo de investigaciones internas. • Política de uso de las herramientas informáticas/redes/sistemas. • Código de Ética. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el Oficial de Cumplimiento para entender cómo funciona el proceso de investigaciones internas. • Revisar el contenido del protocolo para investigaciones internas y si posee algún mecanismo en caso de que miembros de <i>Compliance</i> o de la Alta Dirección hayan sido denunciados.

4.2 Investigaciones internas de alcance adecuado realizadas por personal calificado (<i>continuación</i>)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se dispuso un protocolo específico para asegurar una investigación independiente de la Alta Dirección o de casos complejos o de alto impacto, o en los que la función de <i>Compliance</i> estuviera involucrada? 		<ul style="list-style-type: none"> • Verificar de qué manera la organización comunicó a sus empleados que, en caso de investigación, podría requerirse acceso a su correspondencia o dispositivos.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo determina la organización quién realizará una investigación y quién toma esa determinación? • ¿Cómo determina la organización qué denuncias merecen abrir un proceso de investigación interna? • ¿El procedimiento interno permite la contratación de profesionales independientes si el caso lo requiriera? • ¿Cómo se asegura la organización de que las investigaciones sean independientes, objetivas, se hagan de forma adecuada y estén debidamente documentadas? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos escritos o protocolo de investigaciones internas. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el Oficial de Cumplimiento para entender cómo funciona el proceso de investigaciones internas • Analizar las políticas corporativas y/o protocolos para determinar qué denuncias deben ser investigadas, quiénes son los responsables de su ejecución, cómo se deben documentar las investigaciones a realizar. • Evaluar si la eventual comunicación temprana al sindicato establece que se cuente con los elementos adecuados y suficientes (sin poner en peligro la investigación, la custodia de las pruebas, la confidencialidad, entre otros).

4.3 Respuesta de la investigación interna		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene la organización una política de no represalias a los denunciantes? • ¿Tiene la organización un procedimiento o protocolo de actuación y preservación de evidencia en caso de recepción de denuncias e investigaciones? 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de protección a los denunciantes. • Procedimiento para investigación de denuncias 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el Oficial de Cumplimiento para entender cómo se procede en caso de existir una denuncia para proteger a aquellos que hayan denunciado o puedan ser perjudicados. • Analizar la política de protección a los denunciantes y verificar que sea la herramienta adecuada para darles seguridad de que se mantendrá la confidencialidad de su denuncia y que serán protegidas/os de cualquier intento de agresión efectuada por el denunciado.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En el procedimiento o protocolo escrito, ¿se ha previsto la aplicación de alguna métrica de tiempo para garantizar la capacidad de respuesta? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de protección a los denunciantes. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar que exista suficiente posibilidad de acceso a fuentes internas relevantes.

4.3 Respuesta de la investigación interna (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene la compañía un proceso para monitorear el resultado de las investigaciones y asegurar la respuesta oportuna a los hallazgos o recomendaciones? 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento o protocolo escrito de investigaciones internas. • Diseño de métricas para seguimiento de investigaciones internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar que exista acceso a recursos con la suficiente independencia y calificación para la investigación de los casos de mayor relevancia/complejidad/delicadeza. • Verificar si la organización aplica métricas de tiempo que sean útiles para evaluar la capacidad de respuesta frente a situaciones denunciadas. • Evaluar si, en términos generales, se establece que las investigaciones cumplan las siguientes etapas: registro del caso, chequeo de plausibilidad, mandato, trabajo de campo, informe, realización del comité de ética (de corresponder), aplicación de medidas de respuesta, retroalimentación del sistema de riesgo, cierre del caso.

4.4 Recursos y seguimiento de resultados		
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen suficientes recursos disponibles para conducir las investigaciones internas? • ¿Cuáles han sido los mecanismos de remediación o cursos de acción relacionados con la causa raíz identificada? • ¿Se evalúa periódicamente la efectividad de la línea de denuncias, por ejemplo, haciendo seguimiento de un caso de principio a fin? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto anual asignado a las tareas de investigación interna. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el presupuesto anual asignado a las tareas de investigación interna y los racionales para su determinación. <p>Algunos criterios de revisión del presupuesto de investigaciones internas podrían ser: credenciales del equipo interno de investigaciones, consideración de la cantidad y complejidad de los casos investigados en el período, asignación de presupuestos ad hoc para tercerizar total o parcialmente las investigaciones, etc.</p>

Sección 5: Gestión de riesgos de terceros

5.1 Procesos integrados y basados en riesgos		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ha correspondido el proceso de gestión de terceros a la naturaleza y el nivel del riesgo identificado por la organización? • ¿Cómo se ha integrado esto en los procesos relevantes de compras y gestión de proveedores? 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y Procedimientos vigentes para compras y contratación de servicios. • Procedimientos para la gestión de terceros y para Debida Diligencia en general. • Código de Conducta de Proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar al Oficial de Cumplimiento para entender las acciones que lleva adelante la organización respecto de los terceros en función de los riesgos identificados. • Entender las relaciones con terceros de alto riesgo, por ejemplo: consultores de negocios, agentes de ventas, intermediarios, agentes de carga, agentes de envío, gestores, agentes/agentes de aduanas, asesores técnicos, legales, tributarios y financieros con poderes de representación legal, entre otros. • Verificar que las políticas y procedimientos vigentes establezcan mecanismos de evaluación de proveedores desde el punto de vista de los riesgos de <i>Compliance</i>. Algunos ejemplos de factores de riesgo a considerar: 1) Ubicación geográfica; 2) Industria; 3) Antecedentes e identidad del tercero; 4) Conexión con funcionarios o entidades gubernamentales; 5) Estructura de remuneración (por ejemplo, el uso de tarifas de éxito y otras tarifas de contingencia); 6) Alcance de los servicios a ser prestados (que se describa de manera poco clara o se considere innecesario para la organización); 7) Selección del tercero (por pedido de un funcionario público); entre otros.
5.2 Controles apropiados		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo garantiza la organización que haya una justificación adecuada para el uso de terceros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos vigentes para compras y contratación de servicios. • Procedimientos para la gestión de terceros y para Debida Diligencia en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una comprensión de los controles existentes para establecer y mantener relaciones con terceros y comprobar si dichos controles han incorporado medidas de mitigación de riesgos de <i>Compliance</i>.

5.2 Controles apropiados (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué mecanismos existen para garantizar que los términos del contrato describan específicamente los servicios que se prestarán, que los términos de pago son apropiados, que se realiza el trabajo contractual descrito y que la compensación es proporcional a los servicios prestados? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos vigentes para compras y contratación de servicios. • Procedimientos para la gestión de terceros y para Debida Diligencia en general. • Código de Conducta de Proveedores • Matriz de riesgos para clasificación y <i>ranking</i> de terceros según el riesgo que impliquen para la organización 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el alcance de los procedimientos de Debida Diligencia para cada tercero (o grupo de terceros similares) basados en riesgos. En particular: A) Si se utiliza un enfoque de cuestionarios internos y externos (y si son adecuados); B) Si se utiliza un enfoque de búsquedas de información de fuentes públicas y privadas (analizando las fuentes y metodología); C) Evaluación de los resultados, incluida la identificación de alertas; D) Proceso de aprobación y mitigación del riesgo; entre otros. • Obtener una comprensión de los controles que rodean el mantenimiento de la lista maestra de terceros, tales como proveedores. Como parte de este proceso: i) Comprender el proceso de selección y los controles. Identificar posibles desviaciones de los controles establecidos; ii) Identificar si se realizó la Debida Diligencia y determinar el monto de los pagos realizados; iii) Comprender los controles que rodean el uso de cuentas de terceros, tales como proveedores únicos, así como a los consultores pagados como proveedores únicos. • Evaluar si existe un análisis de los entregables, en forma previa al pago de las compensaciones de los socios de negocios, intermediarios y terceros de mayor riesgo en materia de cumplimiento normativo. • Analizar si el área de <i>Compliance</i> participa de una evaluación de desempeño de los socios de negocio y terceros de mayor riesgo (que incluya un análisis de su nivel de compensaciones y/o comisiones, en función de la facturación del tercero) para desafiar la conveniencia de la continuidad en la relación comercial. (comparación riesgo-costo-beneficio).

5.3 Gestión de relaciones con terceros		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo supervisa la organización a sus terceros? • ¿Cómo capacita la organización a sus gerentes que se relacionan con terceros sobre los riesgos de <i>Compliance</i> y cómo gestionarlos? • ¿Cómo incentiva la organización el <i>Compliance</i> y el comportamiento ético de terceros? <p>¿Extiende su línea ética a terceros? ¿Se realiza una gestión de riesgos de terceros a lo largo de toda la relación con ellos o primariamente durante el proceso de incorporación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación al personal que interactúa con terceros en materia de <i>Compliance</i>. • Procedimientos de Debida Diligencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las evidencias de los controles llevados a cabo sobre los terceros en referencia a los riesgos de <i>Compliance</i>. • Examinar el plan de capacitación del personal que interactúa con terceros en materia de <i>Compliance</i>. En particular, si se segmentaron los terceros en grupos de interés, si se completaron listas de asistencias, si se entregaron materiales de capacitación, si existen cuestionarios de retroalimentación de los asistentes al curso de cumplimiento normativo, entre otros.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene la organización derechos para auditar los libros y las cuentas de terceros? ¿La organización ejerció esos derechos en el pasado realizando auditorías? • ¿Cómo se consideran y analizan en la organización las estructuras de incentivos para terceros frente a los riesgos de <i>Compliance</i>? • ¿Cuáles son los criterios que utiliza la organización para considerar a un tercero más o menos riesgoso? ¿Está establecido en una matriz? ¿Posee un <i>ranking</i> de clasificación de terceros según el grado de riesgo? ¿Cuándo fue la última vez que lo actualizo? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos internos sobre incentivos al personal y a terceros. • Contratos con terceras partes. • Matriz de riesgos para clasificación y ranking de terceros según el riesgo que impliquen para la organización. • Listado de terceros auditados. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar las políticas y procedimientos internos en los que se definen los esquemas de incentivos relacionados con terceros a la luz de los riesgos de <i>Compliance</i>. • Evaluar si se establece que los contratos con terceros de mayor riesgo incorporan provisiones o cláusulas de adherencia a las normativas de cumplimiento; derechos de auditoría y la eventual terminación del contrato comercial por temas de <i>Compliance</i> (por ejemplo: ante incumplimientos normativos, negativa a la ejecución de los derechos de auditoría, ante sanciones aplicadas por el regulador, entre otros). • Revisar si, a partir de auditorías de terceros realizadas, se han discontinuado relaciones con algunos de ellos o si se han tomado acciones correctivas a partir de las conclusiones a las que se arribó. • Revisar si algún proveedor o tercero ha sido reclasificado de una a otra categoría en función del análisis de riesgos realizado.

5.4 Acciones reales y consecuencias		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En el diseño de las políticas y procedimientos para compras y contratación de servicios, ¿se contempla un procedimiento para identificar banderas rojas o señales de alerta respecto de los terceros? ¿Cómo? • ¿Se contempla que la organización realice un seguimiento de los terceros que no pasan la Debida Diligencia de la compañía o cuyos contratos son rescindidos? ¿La política dispone medidas para garantizar que esos terceros no sean contratados o recontratados posteriormente? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos vigentes para compras y contratación de servicios. • Procedimientos de Debida Diligencia. • Contratos con terceras partes. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar si las políticas y procedimientos incorporan algún enfoque basado en riesgos para dar seguimiento a los antecedentes de terceros, y si incorporan algún curso de acción frente a las señales de alerta que pudieran surgir.

Sección 6: Fusiones y Adquisiciones (M&A)

6.1 Proceso de Debida Diligencia de M&A		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el proceso de Debida Diligencia de M&A en general? • ¿En caso de existir una fusión o adquisición, fue posible realizar un proceso de Debida Diligencia según lo establecido en forma previa? Si no se completó, ¿por qué razón fue? • ¿Quién hizo la revisión de riesgos para las entidades adquiridas/fusionadas? ¿Cómo se realizó? 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para M&A. • Análisis de riesgos de corrupción realizado respecto de la/s entidad/es adquiridas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar el proceso de Debida Diligencia en caso de una actividad de M&A, indicando además quién es el responsable y a quién comunica los resultados, en especial si está involucrada la Alta Dirección de la organización. • En caso de que la persona jurídica fusionada no tenga un PI, ¿cómo se asegura el accionista minoritario de no sufrir un impacto en su propia organización si se materializa alguno de los riesgos?

6.2 Integración en el proceso de fusiones y adquisiciones		
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se integró la función de <i>Compliance</i> en el proceso de fusión, adquisición e integración? • ¿Posee un procedimiento y/o cuestionario estándar para abordar los riesgos de corrupción cada vez que existe una fusión o adquisición? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento que describa las tareas de la función de <i>Compliance</i>. • Cuestionario o procedimiento que se utiliza cada vez que hay una fusión o una adquisición. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el <i>Compliance Officer</i>/Ejecutivo a cargo de fusiones y adquisiciones. Indagar sobre el rol de la función de <i>Compliance</i> en el proceso de fusión, adquisición e integración. • Identificar aquellos representantes de la entidad en los directorios o cuerpos de gobierno corporativo en los que se cuente con una participación minoritaria. A su vez, si se registra alguna capacitación para aquellos, la cual le permita presentar las posiciones del socio minoritario sobre los riesgos de cumplimiento normativo (en dicho caso, se sugiere también solicitar copia de las actas respectivas donde se dejó constancia de las observaciones sobre el tema). • Analizar el nivel de detalle del cuestionario o <i>checklist</i> que se utiliza para abordar los riesgos de corrupción en caso de realizar una fusión o una adquisición.

6.3 Proceso que conecta la Debida Diligencia con la implementación		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el proceso de la compañía para rastrear y remediar la conducta ilegal o los riesgos de conducta ilegal identificados durante el proceso de Debida Diligencia? • ¿Cuál es el proceso de la compañía para implementar políticas y procedimientos de <i>Compliance</i> en las nuevas entidades? • ¿Cuál es el proceso de la compañía para realizar auditorías posadquisición en las entidades adquiridas? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes sobre investigaciones internas e informes sobre el estatus del plan de remediación posadquisición. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el <i>Compliance Officer</i>/Ejecutivo a cargo de fusiones y adquisiciones. • Analizar las evidencias sobre el proceso utilizado por la organización para rastrear y remediar conductas ilegales o los riesgos de conductas ilegales identificados durante el proceso de Debida Diligencia. • Examinar el proceso de la compañía para implementar políticas y procedimientos de <i>Compliance</i> en las nuevas entidades, incluyendo las inversiones minoritarias. Averiguar quién es el responsable de este proceso.

IMPLEMENTACIÓN

Pregunta # 2 a satisfacer por el revisor: “¿El Programa de Integridad de la organización cuenta con recursos y apoyo adecuados para funcionar de manera efectiva?”

Implementación: definidos el compromiso y el plan, deben transformarse en acciones concretas. La implementación del Programa de Integridad requerirá la asignación de recursos para garantizar su viabilidad (fondos, recursos humanos y tiempo) y apoyo permanente del máximo nivel.

Sección 1: Compromiso de la Alta y Media Gerencia

1.1 Conducta de la Alta Gerencia		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones en concreto realizan la Alta Dirección y los gerentes para alentar el máximo compromiso con la integridad? • ¿Existe una declaración pública formal de la Alta Dirección y la Alta Gerencia de tolerancia cero a la corrupción? ¿Fue comunicada? • ¿Existe una declaración pública formal de la Alta Dirección y la Alta Gerencia de la existencia del Programa de Integridad? ¿Fue comunicada? • ¿Las reglas éticas de la organización son igualmente obligatorias y vinculantes para Directores, Alta Gerencia y para todos los demás integrantes? • ¿La Alta Dirección y la Alta Gerencia participan de las actividades de capacitación? ¿De qué manera? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo se encuentra documentado? 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación que evidencie las acciones llevadas a cabo por la Alta Gerencia (ej.: actas, minutas, mediciones, encuestas, campañas, declaraciones y manifestaciones orales y escritas, comunicaciones, plan de capacitación de ética y prevención de corrupción, informes de línea de denuncia, informes de gestión, Informes de sostenibilidad, otros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las acciones llevadas a cabo para identificar el nivel de compromiso con la Integridad de la Alta Gerencia. • Evaluar las declaraciones públicas emitidas por la Alta y la Media Gerencia sobre tolerancia cero a los actos de corrupción. Analizar la forma en que fueron comunicadas. Determinar si fueron suficientes y adecuadas. • Analizar la declaración de principios o nota introductoria del Presidente de la organización y evaluar si está alineada con la política de “tolerancia cero” a la corrupción. • Obtener las evidencias de la participación en el Programa de Capacitación de los distintos integrantes de la Alta y la Media Gerencia. • Examinar los Informes de Auditoría Externa sobre los estados contables de la organización, prestando atención al ambiente de control y observaciones que puedan tener impacto en el Programa de Integridad. • Analizar las manifestaciones públicas de la Alta y la Media Gerencia de compromiso con el Programa de Integridad. Evaluar si las considera suficientes, adecuadas y oportunas.

1.1 Conducta de la Alta Gerencia (<i>continuación</i>)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
		<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las referencias al Programa de Integridad en la página Web y documentos generales orientados a informar al público sobre el desempeño de la organización.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe alguna clase de medición o evaluación sobre liderazgo ético? • ¿Cómo se monitorea el comportamiento ético de la Alta Gerencia? • ¿Los gerentes alientan a los empleados a la aplicación de criterios de ética y transparencia en la búsqueda de objetivos comerciales? • ¿Han tolerado los gerentes mayores riesgos de <i>Compliance</i> en la búsqueda de nuevos negocios o mayores ingresos? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación que evidencie las acciones llevadas a cabo por la Alta Gerencia (ej.: actas, minutas, mediciones, encuestas, campañas, declaraciones y manifestaciones orales y escritas, comunicaciones, plan de capacitación de ética y prevención de corrupción, informes de línea de denuncia, informes de gestión, Informes de sostenibilidad, otros). 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar mediciones realizadas sobre el comportamiento ético de la Alta Gerencia y Media Gerencia. Investigar las fuentes de origen de los datos. • Analizar el tratamiento de denuncias públicas o judiciales sobre comportamiento de la organización o sus directivos ante organismos públicos. • Analizar el contenido de las actas de reunión del Comité de Auditoría y la Alta Dirección y verificar si hay menciones a problemas en relación con la política anticorrupción.

1.2 Compromiso compartido		
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones conjuntas han tomado entre la Alta Gerencia, la Media Gerencia, gerencias de negocios y gerencias de apoyo (por ejemplo, los gerentes operativos y de negocios, finanzas, adquisiciones, recursos legales, humanos, etc.) para demostrar su compromiso con <i>Compliance</i> o con el Programa de Integridad, incluyendo los esfuerzos de remediación? • ¿Ha persistido ese compromiso frente a otros intereses en competencia u objetivos comerciales? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación que evidencie el compromiso compartido o acciones de concientización (ej.: talleres de concientización del Programa de Integridad y asistencia). 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la documentación que evidencie el compromiso de los distintos líderes de la organización y partes interesadas con el Programa de Integridad. Evaluar si el compromiso queda claramente evidenciado (por ejemplo: participación de la Alta Dirección y los mandos medios de la organización en eventos de integridad y transparencia, existencia de publicaciones, reportajes o artículos periodísticos sobre ética y transparencia, participación en iniciativas de acción colectiva, plan interno de comunicaciones de ética & cumplimiento, patrocinio de eventos de <i>Compliance</i>, etc.). • Llevar a cabo una encuesta anónima entre empleados de todos los niveles de la organización para evaluar las percepciones sobre el clima ético de la organización.

1.3 Supervisión		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La Alta Dirección y/o los auditores realizan reuniones ejecutivas o privadas con las funciones de <i>Compliance</i> y Control? ¿Con qué frecuencia? ¿Participan otras gerencias de esas reuniones? • ¿Con qué frecuencia recibe reportes sobre el funcionamiento del Programa? ¿Cuál es el contenido de los informes? • ¿Qué tipo de supervisión realiza la Alta Dirección y la Alta Gerencia en su ejercicio de vigilancia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas o actas del órgano de Dirección de temas referidos al Programa de Integridad. • Informes o reportes del área de <i>Compliance</i> sobre tratamiento de casos específicos y aspectos generales. • Reporte del tratamiento de las denuncias recibidas, decisiones adoptadas y los resultados de las acciones ejecutadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar las minutas o las actas del órgano de Dirección, incluyendo los temas tratados con especial foco en temas relativos a la corrupción y Programa de Integridad. • Examinar las actas de reunión entre la Alta Dirección y el responsable de <i>Compliance</i> de la organización. Analizar los temas tratados en las reuniones y si fueron discutidos temas de alto riesgo. • Evaluar si la Alta Dirección conoce los informes de avance del área de <i>Compliance</i> y tratamiento de casos específicos. • Examinar si la Alta Dirección está al tanto de las denuncias recibidas, fuentes de Información, decisiones adoptadas y los resultados de las acciones ejecutadas.

Sección 2: Autonomía y Recursos

2.1 Estructura		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde se encuentra, organizacionalmente, la función de <i>Compliance</i>? (ej.: departamento legal, como función independiente que informa a la máxima autoridad y/o a la Alta Dirección, etc.). • ¿A quién le reporta la función de <i>Compliance</i>? • ¿Cuándo fue creada la función de <i>Compliance</i>? • ¿A cargo de quién está la función de <i>Compliance</i>? ¿Esa persona tiene otros roles dentro de la compañía? ¿Sus funciones son consistentes con el Programa y con la dimensión, capacidad económica y riesgos de la organización? • ¿Cómo se asegura de su independencia de criterio? • ¿Por qué la organización ha elegido la actual estructura de <i>Compliance</i>? ¿Cuáles son las razones por las que eligió dicha estructura? • ¿Posee un reporte alternativo para casos en los que pueda estar implicada la responsabilidad de un superior? ¿Posee una garantía de estabilidad laboral diferenciada? • ¿El personal del equipo de <i>Compliance</i> tiene dedicación exclusiva o tiene otras responsabilidades dentro de la organización? 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama general de la organización con identificación de la función de <i>Compliance</i>. • Descripción del puesto del <i>Compliance Officer</i> (responsabilidades, objetivos, alcance de la función). • Conformación del equipo de <i>Compliance</i> (nombres, profesión, experiencia de los miembros del equipo). • Descripción del esquema de funcionamiento del área de <i>Compliance</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el organigrama general de la organización con identificación de la función de <i>Compliance</i>. Evaluar si la ubicación es adecuada para la función. • Evaluar si el reporte de la función de <i>Compliance</i> asegura independencia. • Analizar la antigüedad de la función de <i>Compliance</i> en la organización. • Evaluar la descripción de puesto del <i>Compliance Officer</i> (responsabilidades, objetivos, alcance de la función). • Evaluar la profesión, experiencia, formación y antigüedad de los miembros del equipo de <i>Compliance</i>. • Analizar el esquema de funcionamiento del área de <i>Compliance</i> y si el funcionamiento permite el adecuado cumplimiento de la carga laboral.
2.2 Seniority y Nivel		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se compara la función de <i>Compliance</i> con otras funciones estratégicas de la organización en términos de niveles de compensación, rango/ título, línea de reporte, recursos y acceso a las decisiones clave? • ¿Cómo ha respondido la organización a casos específicos en los que el responsable de <i>Compliance</i> planteaba inquietudes por comportamientos contrarios a la ética? 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de comunicación y reporte (mails, informe de avance, reuniones) del área de <i>Compliance</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar el modelo de formalización de comunicación y reporte. • Analizar los antecedentes laborales y académicos de los miembros del equipo de <i>Compliance</i>.

2.2 Seniority y Nivel (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Su jerarquía es adecuada para influir en las decisiones de sus pares organizacionales? ¿Su reporte es adecuado para influir en las decisiones de la Alta Dirección? • ¿Cuál ha sido la tasa de rotación del personal de <i>Compliance</i> y de la función de Control? • ¿Participa el responsable en la planificación estratégica de la organización? ¿De qué manera? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura salarial y de compensaciones de la función de <i>Compliance</i>. • CV de los miembros del equipo de <i>Compliance</i> que detalle los antecedentes en la materia (diplomas, certificaciones, publicaciones referenciadas de su autoría, premios, etc.) • Contratos y transacciones cuya situación se haya puesto a consideración del Responsable de <i>Compliance</i>. Decisiones adoptadas. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la estructura salarial y de compensaciones del Oficial de Cumplimiento en comparación con la compensación de la Alta Gerencia de la organización. En caso de existir políticas de confidencialidad que limiten este procedimiento, solicitar esta información en términos proporcionales (por ejemplo, el Oficial de Cumplimiento gana equis veces menos que el Director Comercial de la organización). • Analizar si el responsable del área es parte de reuniones de planificación estratégica y de objetivos organizaciones. Evaluar de qué manera intervino en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

2.3 Experiencia y calificaciones		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El responsable del área posee formación y experiencia comprobable? ¿Fue reclutado a través de un proceso de selección especial? ¿Recibió algún entrenamiento? • ¿El personal de <i>Compliance</i> tiene las calificaciones adecuadas para sus roles y responsabilidades? ¿Ha cambiado con el tiempo el nivel de experiencia y calificaciones en estos roles? • ¿Cómo invierte la compañía en capacitación y desarrollo adicional para la función de <i>Compliance</i> u otro personal de Control? 	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de la capacitación en materia de <i>Compliance</i> de los integrantes del equipo del área de <i>Compliance</i>. • Antigüedad en el cargo de los miembros del equipo del área de <i>Compliance</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las evidencias de la capacitación recibida en materia de <i>Compliance</i> y desarrollo adicional de los integrantes del equipo del área de <i>Compliance</i>. • Evaluar la idoneidad de los responsables de llevar a cabo el control o monitoreo de los riesgos. • Evaluar la antigüedad en el cargo del responsable y del equipo del área de <i>Compliance</i>. Averiguar si ha tenido otras funciones dentro de la organización. Averiguar si su función está exclusivamente dedicada a <i>Compliance</i>. • Realizar el mismo análisis para los otros miembros del equipo de <i>Compliance</i>.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién revisa o evalúa el desempeño de la función de <i>Compliance</i>? ¿Cuál es el proceso de revisión? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de desempeño del responsable de <i>Compliance</i> y de los integrantes del equipo a su cargo. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar las evaluaciones de desempeño del responsable de <i>Compliance</i> y de los integrantes del equipo a su cargo con foco en la definición de objetivos, grado de cumplimiento y nombre del evaluador.

2.4 Presupuesto y recursos		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede el Área de <i>Compliance</i>, con los recursos disponibles, desarrollar adecuadamente su función? • ¿La compañía ha asignado fondos suficientes para el Área? • ¿Hubo ocasiones en que las solicitudes de recursos por parte de la función <i>Compliance</i> han sido denegadas? En caso afirmativo, ¿cuáles fueron los motivos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto anual del Área para el año anterior y el año en curso. • Dotación del Área y/o puestos vacantes • Objetivos definidos para el Área. • Solicitudes denegadas por falta de presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar si el presupuesto y recursos disponibles son suficientes para desarrollar adecuadamente la función. • Verificar el grado de cumplimiento del presupuesto y los objetivos definidos para el Área. • Analizar los informes de cumplimiento interno sobre el resultado de los controles realizados o de las alarmas generadas a partir de la identificación de ocurrencia de los riesgos identificados. Consultar sobre las acciones realizadas luego de la ocurrencia de los riesgos. • Examinar si la dotación está completa o falta incorporar personal de acuerdo con lo aprobado por la Dirección de la organización. • Analizar la cantidad de denuncias en proceso de análisis y la cantidad de denuncias pendientes de analizar. • Examinar las solicitudes denegadas por falta de presupuesto. Consultar si existen antecedentes de solicitudes denegadas. • Comparar el Presupuesto del Área para el año anterior y el año en curso (en moneda constante). Preguntar por eventuales reducciones y la razón de las mismas.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La compañía contrata servicios de apoyo especializado que complementen a la función interna? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto anual del Área para el año anterior y el año en curso. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar qué porcentaje del presupuesto se destina a la contratación de servicios especializados que apoyen a la función de <i>Compliance</i>.

2.5 Acceso a fuentes de datos e información		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene la función de <i>Compliance</i> (y control interno, si existiera) acceso directo o indirecto a fuentes de datos para permitir el oportuno y efectivo monitoreo de las políticas, controles y transacciones? ¿Hay algún impedimento que limite el acceso a fuentes de datos y, si es así, qué hace la organización para corregir esos impedimentos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Permisos existentes (roles y perfiles) de la función de <i>Compliance</i> a diferentes sistemas y fuentes de información de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el personal de la función de <i>Compliance</i> (o control interno, si existiera) tiene suficiente acceso a los sistemas de gestión o similares, así como también a fuentes de información externa.

2.5 Acceso a fuentes de datos e información (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
		<ul style="list-style-type: none"> • En caso de tener perfiles con limitaciones, consultar cómo obtiene la información necesaria para el correcto desempeño de su función sin impedimentos. Asimismo, indagar cómo se asegura la integridad de la información a la que no se pueda acceder de forma directa.

2.6 Autonomía		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las funciones de <i>Compliance</i> y de Auditoría Interna tienen líneas de reporte directas con la Alta Dirección y/o el Comité de Auditoría? • ¿Con qué frecuencia se reúnen con la Alta Dirección? 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reunión entre <i>Compliance</i> y el órgano de Dirección (temas tratados, participantes, directivas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar si el responsable de <i>Compliance</i> se reúne con miembros de la Alta Dirección y Gerencia General. • Examinar el nivel autonomía del Responsable de <i>Compliance</i> para realizar contrataciones o erogaciones de fondos.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo garantiza la organización la independencia del personal de Auditoría y <i>Compliance</i>? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama y estructura del Área de <i>Compliance</i> y de Auditoría Interna 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la relación existente entre el Área de <i>Compliance</i> y la función de Auditoría Interna. En caso de depender de un mismo responsable, indagar sobre el grado de independencia y autonomía para ejercer su rol correctamente. • Indagar si existen evaluaciones independientes de la entidad (por terceros o por áreas corporativas/grupos inversores) con relación al departamento de auditoría interna y al área de cumplimiento normativo.

2.7 Funciones de cumplimiento subcontratadas		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La compañía ha subcontratado la totalidad o parte de sus funciones de <i>Compliance</i> a una firma o consultor externo? • Si es así, ¿por qué? y ¿quién es responsable de supervisar o establecer vínculos con la firma o consultor externo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta comercial en la que se detalla el alcance de los servicios objeto del contrato. • Entregables recibidos por el prestador de servicio externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la interacción entre el responsable interno y el proveedor de servicios externo.

2.7 Funciones de cumplimiento subcontratadas (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ha evaluado la efectividad del proceso subcontratado? • ¿Qué nivel de acceso tiene el consultor a externo a la información de la compañía? ¿A quiénes dirige sus reportes o informes el consultor externo contratado? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratos vigentes de servicios de apoyo a la gestión de <i>Compliance</i>. • Antecedentes de la contratación (licitación, comparativa de precios, etc.). • CV del profesional externo o profesionales provistos por el proveedor. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los contratos vigentes de servicios de apoyo a la gestión de <i>Compliance</i>. • Evaluar los antecedentes de la contratación (licitación, compulsas, comparativa de servicios, etc.). • Evaluar el alcance de los servicios objeto del contrato. • Evaluar los entregables recibidos por el prestador de servicio externo. Verificar si lo establecido en el contrato o la propuesta comercial son compatibles y también los procesos internos para la autorización de los pagos realizados.

Sección 3 : Incentivos y medidas disciplinarias

3.1 Procesos de Recursos Humanos		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes participan en la toma de decisiones de medidas disciplinarias según el tipo de conducta indebida en cuestión? • ¿Se comunican a los empleados las razones reales de la medida disciplinaria? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del procedimiento sancionatorio. • Comunicaciones internas emitidas a raíz de sanciones aplicadas. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el procedimiento sancionatorio existente y determinar si se considera adecuado. • Analizar si hubo comunicaciones internas emitidas a raíz de las sanciones aplicadas o, alternativamente, si se comunicaron estadísticas anonimizadas sobre los tipos de irregularidades detectadas y las sanciones o medidas de respuesta tomadas en consecuencia.
<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen razones legales o relacionadas con la investigación para restringir la divulgación en vistas a proteger a la organización de denuncias o escrutinio externo? 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Casos sobre los que se han identificado conductas indebidas. • Comunicaciones a la justicia o entes de Control sobre los actos indebidos identificados. En caso de no haberse realizado, motivos por los que se adoptó esta decisión. 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar la comunicación a entes de Control sobre los actos indebidos identificados. En caso de no haberse realizado, consultar sobre los motivos por los que se adoptó esta decisión.

3.2 Aplicación coherente		
<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han aplicado de manera justa y coherente las medidas disciplinarias y los incentivos en toda la organización? • ¿Existen casos similares de conducta ilegal que se trataron de manera desigual y, de ser así, por qué? • ¿La función de <i>Compliance</i> realiza un monitoreo de las investigaciones a fin de asegurar que existe consistencia en las medidas disciplinarias realizadas? 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Casos sobre los que se han identificado conductas indebidas. • Descripción del procedimiento sancionatorio aplicado para cada caso. • Solicitar la justificación o sustento de las sanciones aplicadas. 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los casos sobre los que se han identificado conductas indebidas y verificar si las sanciones fueron consistentes para casos similares. • En casos de conductas similares, pero de sanciones diferentes, analizar las razones que justifiquen esa aparente falta de coherencia. • Examinar la justificación o sustento de las sanciones aplicadas.

3.3 Sistemas de incentivos		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo incentiva la organización el cumplimiento y el comportamiento ético? • ¿Hubo ejemplos específicos de acciones tomadas (ej.: promociones o premios) como resultado de consideraciones de ética y cumplimiento? • ¿Quién determina la compensación, incluidos los bonos, así como la disciplina y la promoción del personal de <i>Compliance</i>? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de Bonos para integrantes de Alta y Media Gerencia incluyendo el esquema para su determinación e identificación de aspectos referidos a la ética. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la Política de Bonos para integrantes de Alta y Media Gerencia incluyendo el esquema para su determinación. • Analizar si existe algún procedimiento de revisión del sistema de comisiones para vendedores (sus metas e indicadores) por parte del área de <i>Compliance</i> y las gerencias, con enfoque en el comportamiento ético y las políticas antifraude. • Examinar la medición y aprobación del grado de cumplimiento de los objetivos vinculados con temas de Integridad para los bonos otorgados a los integrantes de Alta y Media Gerencia. • Analizar la medición y aprobación del grado de cumplimiento de los objetivos vinculados con temas de Integridad para los bonos otorgados a los integrantes del equipo de <i>Compliance</i>. Considerar también si tuvo lugar una eventual afectación de la compensación variable (esquema de bonos/incentivos) por bajo desempeño en materia de apoyo al PI (o bien la aplicación concurrente de advertencias).

EFFECTIVIDAD

Pregunta # 3 a satisfacer por el revisor: “¿El Programa de Integridad de la organización funciona en la práctica?”

Esta sección aplicará a Programas de Integridad que cuentan con un tiempo razonable de funcionamiento, lo que torna necesario medir su impacto y progreso con relación a los objetivos planteados. Esta sección permite identificar las fortalezas y debilidades del Programa, las cuales harán posible que se hagan los necesarios ajustes y se lo actualice periódicamente en relación con los riesgos cambiantes y complejidad de la organización. Serán relevantes tanto el análisis periódico de riesgos como el monitoreo y la mejora continua.

Sección 1: Mejora continua , pruebas periódicas y revisión

1.1 Auditoría Interna		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el proceso para determinar el plan de Auditoría Interna? • ¿Con qué frecuencia realiza la Auditoría Interna evaluaciones en áreas de alto riesgo? • ¿Auditoría Interna posee indicadores de desempeño (KPIs) o indicadores de riesgos (KRIs) que aplican para la revisión de aspectos referidos a <i>Compliance</i> y prevención de la corrupción? • ¿Qué tipo de auditorías habrían identificado problemas relevantes para la conducta ilegal? • ¿Cuáles fueron los hallazgos? ¿Se determinaron acciones correctivas? • ¿Qué seguimiento le han dado la Alta Gerencia y la Alta Dirección? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan anual de Auditoría Interna. • KPIs y/o KRIs para las revisiones de Auditoría Interna. • Informes de Auditoría Interna del último año. • Planes de remediación para los hallazgos identificados con el responsable y plazo de ejecución. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el Programa de Auditoría Interna. Evaluar con qué frecuencia se auditan los temas de alto riesgo. • Identificar si la matriz de riesgos de Auditoría Interna incluye los riesgos de corrupción y cumplimiento regulatorio. • Consultar si el plan de Auditoría incluye los procesos de <i>Compliance</i>. • Examinar los Informes de Auditoría Interna del último año. Analizar los hallazgos identificados, especialmente aquellos que tengan relación con áreas de alto riesgo o casos de corrupción. • Evaluar los planes de remediación para los hallazgos identificados, identificando responsable y plazo de ejecución. Analizar el grado de avance en la implementación de los mismos. Consultar por hallazgos sobre los temas en relación con casos de corrupción o áreas de alto riesgo.
1.2 Pruebas de control		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pruebas de control, y funcionamiento del programa de integridad realiza la organización? ¿Qué equipo/área las realiza? 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisiones hechas al Programa de Integridad, informes de conclusiones emitidos y acciones implementadas a partir de las observaciones surgidas de la revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las revisiones realizadas sobre el Programa de Integridad, los informes de conclusiones emitidos y las acciones implementadas para mitigar observaciones surgidas de la revisión.

1.2 Pruebas de control (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La compañía ha revisado y auditado el funcionamiento del Programa de Integridad en las áreas donde ocurrieron conductas ilegales? • ¿Cómo se reportan los resultados y se hace seguimiento de los ítems pendientes de remediación? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisiones del Programa de Integridad, informes de conclusiones emitidos y acciones implementadas a partir de las observaciones surgidas de la revisión. • Informes de Debida Diligencia realizados sobre partes interesadas, conclusiones obtenidas y acciones adoptadas. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las revisiones realizadas sobre el Programa de Integridad, los informes de conclusiones emitidos y las acciones implementadas para mitigar observaciones surgidas de la revisión. • Analizar los informes de Debida Diligencia realizados sobre partes interesadas con foco especial en las conclusiones obtenidas y las acciones adoptadas. Será de utilidad discriminar los informes por nivel de riesgo (tanto de la parte interesada como del tipo de transacción o actividad), así como también incorporar revisiones de desempeño de las terceras partes (evaluación riesgo – beneficio). • Examinar el seguimiento de temas pendientes de remediación en proceso de ejecución. Poner foco en temas aún no resueltos de más de seis meses (o el período que crea conveniente el Evaluador). Consultar las causas de la demora.

1.2.1 Transacciones y registros contables		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha incorporado controles para mitigar riesgos de <i>Compliance</i>? • ¿Cómo funcionan en la práctica? 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Cuentas. • Archivos maestros de clientes y proveedores. • Subdiarios de IVA Compras e IVA ventas. • Registros contables y documentación de respaldo relacionada con las muestras sobre diferentes rubros . 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Cuentas: analizar el Plan de Cuentas para identificar las cuentas de alto riesgo utilizadas para registrar recibos y desembolsos, especialmente de posibles gastos sensibles al cumplimiento. Indagar si existe un adecuado detalle de las cuentas con impacto en materia de cumplimiento (gastos y obsequios realizados a funcionarios públicos, donaciones, contribuciones, membresías, auspicios, gastos de <i>marketing</i>, comisiones, honorarios de éxito, etc.), o bien indagar sobre rubros de gastos varios o genéricos (gastos de representación, viajes, eventos, otros servicios, etc.)

1.2.1 Transacciones y registros contables (<i>continuación</i>)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
		<p>• Contratos: para las tres etapas (adquisición, ejecución y cierre) de los procesos contractuales, revisar los distintos riesgos que desembocan en transacciones y sus respectivos registros contables. En particular, identificar clientes del Gobierno y/o EPEs (Empresas con Participación Estatal Mayoritaria), y ventas relacionadas durante el periodo alcanzado por la revisión, identificando lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> Terceros involucrados. Procedimientos de adjudicación de contratos (contrataciones directas vs. licitación y proceso de licitación). Descuentos o rebajas especiales ofrecidos. Cualquier donación caritativa o política en respuesta a la obtención o recepción del contrato adjudicado. Compromisos específicos como parte del proceso de adjudicación (por ejemplo, contribuciones sociales). <p>• Tesorería: obtener entendimiento de: a) Función de tesorería que incluye listados, ubicaciones y signatarios autorizados de todas las cuentas bancarias y el propósito de cada cuenta; b) Segregación de funciones; c) Proceso de conciliación; d) Proceso de cobro y desembolso a través de recorridos; y Cuentas fuera de balance (si existen). e) Pagos en efectivo (por ejemplo: anticipos, ya sean estos por sueldo, viajes, gastos u operacionales): evaluar si existen procesos de revisión y aprobación previa al pago.</p> <p>• Fondos de caja chica:</p> <ol style="list-style-type: none"> Comprensión del propósito, nivel de actividad (análisis de los ciclos de reposición de las cajas chicas y otros fondos, identificando el volumen anual y tipo de gastos incurridos), tratamiento contable y autorización de los fondos de caja chica. Comprender el número de fondos de caja chica y la frecuencia de rendición.

1.2.1 Transacciones y registros contables (<i>continuación</i>)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
		<p>• Rendiciones de gastos:</p> <p>a) Comprensión del propósito, nivel de actividad, tratamiento contable y autorización de las rendiciones.</p> <p>b) Comprender el número de rendiciones y personas autorizadas y su frecuencia.</p> <p>c) Evaluar si la organización dispone de alguna orientación o formulario estándar para la evaluación previa a la realización de ciertos gastos (comidas, obsequios, entretenimientos, viajes, etc.) con terceros públicos o privados. En caso afirmativo, validar si dichos elementos se incorporan a la rendición y aprobación del gasto.</p> <p>• Permisos y licencias: relevar el proceso de obtención de permisos y licencias; obtener detalle de solicitudes de permisos y licencias tramitadas de manera directa y a través de terceros.</p> <p>• Acuerdos con terceros (ej.: consultores, agentes, socios comerciales, distribuidores, proveedores, subcontratistas y otras partes similares): Relevamiento general de los acuerdos vigentes y los pagos hechos a terceros.</p>
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <p>• ¿Se encuentran adecuadamente registradas las transacciones sensibles al riesgo? ¿Los libros y registros contables reflejan la realidad económica de la transacción? ¿Las registraciones son precisas y realizadas a tiempo?</p>	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <p>• Plan de cuentas.</p> <p>• Archivos maestros de clientes y proveedores.</p> <p>• Subdiarios de IVA Compras e IVA ventas.</p> <p>• Registraciones contables y documentación de respaldo relacionada con las muestras sobre diferentes rubros</p>	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <p>• Contratos: Selección y análisis de una muestra mínima de (dos) contratos relacionados con el gobierno adjudicados para un análisis más a fondo que permita comprender:</p> <p>(i) Proceso de licitación seguido.</p> <p>(ii) Términos y condiciones de contrato (incluidos descuentos, concesiones, bienes y servicios gratuitos, etc.).</p> <p>• Fondos de caja chica: Análisis pormenorizado de una muestra de desembolsos en efectivo seleccionados y toda su documentación asociada. El tamaño de la muestra deberá adecuarse al nivel de riesgos asociado.</p>

1.2.1 Transacciones y registros contables (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
		<ul style="list-style-type: none"> • Rendiciones de gastos: Análisis pormenorizado de desembolsos de rendiciones de gastos y toda su documentación asociada. El tamaño de la muestra deberá adecuarse al nivel de riesgos asociado. • Permisos y licencias: Indagar sobre aquellos terceros involucrados en el proceso. Analizar los entregables o respaldos vinculados a la compensación del gestor (no solo el permiso o licencia obtenida, sino también el detalle y horas de sus gestiones que se traducen en el honorario/compensación). • Análisis de desembolso sensibles al Cumplimiento: a partir de los registros contables, realizar un análisis de transacciones sensibles al cumplimiento (por ejemplo, regalos, donaciones, contribuciones políticas, viajes, gestoría, entretenimiento, auspicios y patrocinios, membresías y otras contribuciones sin contraprestación, etc.). El tamaño de la muestra deberá adecuarse al nivel de riesgos asociado. Esta revisión deberá incluir la obtención de documentación de respaldo de todo el ciclo y documentación de la transacción con el propósito de analizar naturaleza, propósito, monto, prestador del servicio o bien, y beneficiario final de la contraprestación o pago. • Acuerdos con terceros (ej.: consultores, agentes, socios comerciales, distribuidores, proveedores, subcontratistas y otras partes similares): <ul style="list-style-type: none"> - Realizar una muestra de pagos a terceros (revisando como mínimo 40 transacciones) y realizar las siguientes actividades:

1.2.1 Transacciones y registros contables (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
		<ul style="list-style-type: none"> - Comprender si los pagos realizados están de acuerdo con la política de la organización (si corresponde) y la compensación es razonable según los estándares del mercado. - Analizar si los pagos seleccionados fueron realizados a cada uno de los terceros identificados. - Obtener y analizar los contratos celebrados relacionados con las transacciones seleccionadas. - Analizar la documentación de respaldo que originó la transacción seleccionada. - Analizar las capacitaciones u otras actividades de sensibilización/ comunicación entre la organización y el tercero en materia de <i>Compliance</i>.

1.3 Evolución continua		
1.3.1 Evolución continua - Programa de Integridad		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué frecuencia la organización revisa los elementos del Programa de Integridad para asegurarse de que sus componentes responden a las características actuales propias de la organización, el sector en el que opera y el análisis de riesgos correspondiente? ¿Quiénes realizan esa revisión? ¿Está aprobada por la Alta Dirección? • ¿Se ha llevado a cabo una capacitación periódica? ¿Quién es responsable de dictarla? ¿Se lleva registro de los empleados entrenados? ¿La capacitación abarca a todo el personal? ¿Existen actividades de capacitación para terceros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Integridad vigente. Fecha de emisión. • Revisiones hechas al Programa de Integridad. Antecedentes desde la última actualización. • Actividades de capacitación desarrolladas al personal interno. • Evidencias de capacitación del Programa de Integridad a terceros y los criterios para determinar a quiénes se brinda la capacitación. • Política vigente y Plan de capacitación en materia de integridad para el año en curso. • Constancias de capacitación a empleados y terceros. • Plan de inducción para nuevos empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el Programa de Integridad vigente. Confirmar la fecha de emisión y los antecedentes desde la última actualización. • Confirmar si existe acta del órgano de Dirección aprobándolo. Lo mismo para las actualizaciones. • Examinar las evidencias de las comunicaciones realizadas al poner en vigencia nuevas políticas y procedimientos, o cambios sobre los existentes. Evaluar su eficacia y alcance preguntando cómo se asegura la organización de que todos los empleados reciban la comunicación además de terceros involucrados. • Analizar el grado de cumplimiento/ avance en la ejecución del Plan Anual de Capacitación. • Analizar las constancias de capacitación, indicando fecha, contenido de la capacitación brindada y personal (interno o externo) a cargo de las mismas.

1.3.1 Evolución continua - Programa de Integridad (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se brinda capacitación relativa a los contenidos del Programa a las incorporaciones de personal en oportunidad de su ingreso? ¿Quién es responsable de la capacitación? ¿Queda registro de esa capacitación? ¿El currículo de las capacitaciones es actualizado con nueva temática según actualización normativa o las novedades del entorno de negocios? ¿Se incluyeron sugerencias o recomendaciones del entorno externo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las evidencias de la capacitación en el Programa de Integridad, en el Código de Ética y políticas vinculadas con Integridad (personal ingresante y personal existente). 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si el material y la temática de las capacitaciones han sido actualizados en función de novedades internas y externas que merezcan ser consideradas.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La compañía revisa y adapta su Programa de Integridad en función de las lecciones aprendidas por sus propias debilidades o incumplimientos, o los de compañías que tengan riesgos similares? • ¿Cómo se evalúan los conocimientos del personal en función de las capacitaciones recibidas en materia de <i>Compliance</i>? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Integridad vigente. Fecha de emisión. • Revisiones hechas al Programa de Integridad. Antecedentes desde la última actualización. • Evidencia de las evaluaciones realizadas al personal en relación con las políticas de <i>Compliance</i>. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar cómo la compañía revisa y adapta su Programa de Integridad en función de las lecciones aprendidas por sus propias debilidades o incumplimientos, o los de compañías que tengan riesgos similares. • Analizar las evaluaciones realizadas por la organización para medir el grado de conocimiento de los empleados y la efectividad de los cursos impartidos. • Sobre una muestra de empleados clave, tomarles un examen multiple choice para evaluar de manera independiente su nivel de comprensión o entendimiento de las políticas y procedimientos vigentes.

1.3.2 Evolución continua - Evaluaciones de riesgo		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización cuenta con un plan periódico de análisis de riesgos? ¿Prevé la realización de actividades análogas a las efectuadas en la evaluación inicial de riesgos al diseñarse el Programa de Integridad? ¿Posee una periodicidad para la evaluación de al menos un año? • ¿Se tomaron en cuenta los resultados de la última evaluación para la actualización del Programa de Integridad? ¿Cuáles fueron las mejoras al Programa de Integridad respecto de los riesgos detectados? 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de riesgos realizados en los últimos tres años incluyendo matriz de riesgos, responsable de su elaboración y aprobación por la Dirección de la organización. • Acciones de monitoreo de riesgos. Documentación utilizada y generada. Fecha prevista para la próxima revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que la matriz de riesgos de la organización haya incorporado los riesgos de <i>Compliance</i> inherentes, controles y riesgo residual. En particular, revisar la metodología para la ponderación de los distintos niveles de criticidad asignados a los riesgos, quién fue el responsable de su elaboración y la evidencia del proceso y aprobación hecha por la Dirección de la organización.

1.3.2 Evolución continua - Evaluaciones de riesgo (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización ha realizado un análisis de brechas para determinar si áreas específicas de riesgo no están siendo suficientemente abordadas en sus políticas, controles o capacitación? • ¿Quiénes son responsables de la revisión y la actualización? ¿La organización asigna recursos suficientes a la tarea? ¿Se solicitó a apoyo especializado externo para hacerlas en caso de que sea necesario? • ¿Cómo se involucra la Alta Dirección en el análisis periódico de riesgos? ¿Supervisa su realización? ¿Se la informa de los resultados? 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del Responsable de <i>Compliance</i> en la definición del Mapa de Riesgo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la consideración de los riesgos derivados de la interacción con el Sector Público o funcionarios públicos en la matriz. • Sobre una muestra de riesgos relevantes, evaluar la adecuación del riesgo residual calculado. • Verificar la consideración de los riesgos de terceros en la matriz. • Analizar la adecuación de las medidas de mitigación de los riesgos residuales. • Si la fecha de vigencia de la versión en uso de la Evaluación de riesgos es mayor que un año, averiguar por qué no se ha realizado una nueva evaluación y si existen alarmas que activen el proceso en un lapso menor (por ejemplo: una nueva línea de negocios). • Analizar el monitoreo de riesgos. Consultar sobre el responsable del seguimiento. Consultar sobre la fecha prevista para la próxima revisión. • Analizar que el Programa de Integridad vigente se encuentre alineado con el Mapa actual de Riesgo. Evaluar los cambios incorporados y la última fecha de actualización. Si la fecha es superior a un año (considerando la fecha de la evaluación), consultar al <i>Compliance Officer</i> los motivos. • Confirmar la participación del Responsable de <i>Compliance</i> en la definición del Mapa de Riesgo de la organización.

1.3.3 Evolución continua - Contactos con el Sector Público		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se actualizan todos los puntos de contacto con funcionarios públicos en todos los niveles jerárquicos de la organización? • ¿Han sido revisados las reglas y procedimientos dirigidos a guiar las interacciones entre los integrantes de la organización y los funcionarios públicos? • ¿Cuentan con algún proceso de actualización de DDJJ de vínculos personales y/o conflictos de interés –reales o aparentes- que deban completar los empleados de puestos clave (o todos) periódicamente? • ¿La revisión y actualización se extendió a los terceros que representan a la organización en esa interacción? ¿Cómo se encuentra documentada esa extensión? ¿Cómo se verifica su cumplimiento por los terceros? • Los terceros que tengan interacción con funcionarios públicos, ¿se encuentran adecuadamente capacitados? 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de contacto con funcionarios públicos en todos los niveles jerárquicos de la organización. • Comunicación a terceros que representan a la organización sobre la actualización de las reglas y procedimientos dirigidos a guiar las interacciones con funcionarios públicos. • Evidencias de revisión de las reglas y procedimientos específicamente dirigidos a guiar las interacciones entre los integrantes de la organización y los funcionarios públicos. • Comunicación al personal involucrado sobre la actualización de las reglas y procedimientos dirigidos a guiar las interacciones entre los integrantes de la organización y los funcionarios públicos. • Evidencia de DDJJ del personal de la organización en la que se declara la existencia (o no) de vínculos con funcionarios públicos. • Solicitar listado de empleados de la organización que tienen interacción real o potencial con funcionarios públicos, indicando con qué áreas se relacionan. • Listado de terceros que, dada la naturaleza de la relación comercial con la organización, tengan potencial o realmente interacción con funcionarios públicos, indicando con qué áreas se relacionan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia de un listado o matriz con identificación de organismos del Estado (Nacional, Provincial, Municipal) y el motivo o tipo de trámite que puede generar una relación con dicho organismo. • Analizar si la matriz de contacto con funcionarios públicos es utilizada en todos los niveles jerárquicos de la organización. Confirmar que esa matriz haya sido considerada en la Matriz de evaluación de riesgos vigente. Examinar el listado de empleados de la organización que pueden tener una interacción real o potencial con funcionarios públicos, indicando con qué áreas se relacionan, cuál es el nivel de riesgo y medidas de mitigación aplicadas. • Verificar, mediante entrevistas al personal, el conocimiento y utilización del formulario para registro de reuniones con funcionarios públicos. Indagar sobre la forma en que fue comunicado y si los empleados que actúan en nombre y representación de la organización son conscientes de la importancia de su utilización y los riesgos existentes en la interacción con funcionarios públicos y/o realización de negocios con el Estado en sus diferentes formas. • Examinar las evidencias de revisión de las reglas y procedimientos dirigidos a guiar las interacciones entre los integrantes de la organización y los funcionarios públicos. • Averiguar de qué forma se realizó la comunicación al personal involucrado sobre la actualización de las reglas y procedimientos dirigidos a guiar las interacciones entre los integrantes de la organización y los funcionarios públicos.

1.3.3 Evolución continua - Contactos con el Sector Público (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar constancia de capacitación en temas de Integridad a los terceros incluidos en el listado del punto anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el listado de terceros que tienen potencial o real interacción con funcionarios públicos, indicando con qué áreas se relacionan, el nivel de riesgo y medidas de mitigación aplicadas. Examinar la constancia de capacitación en temas de Integridad a los terceros que real o potencialmente interactúen con funcionarios públicos, indicando fecha, contenido de la capacitación brindada y personal (interno o externo) a cargo de la misma. • Examinar las DDJJ de personal de la organización en las que se declara la existencia (o no) de vínculos personales con funcionarios públicos, indicando fecha de emisión y sus correspondientes actualizaciones. Averiguar quién es responsable de solicitar las DDJJ y monitorear su entrega y actualización. • Determinar si hay personal que no ha recibido oportunamente la capacitación y si hay personal nuevo (que eventualmente deba interactuar con funcionarios públicos) que haya recibido la inducción en el momento del ingreso.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pasos ha seguido la compañía para determinar si las políticas/procedimientos/prácticas tienen sentido para segmentos de negocio/subsidiarias particulares? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de las políticas y procedimientos vigentes a las compañías subsidiarias de la organización. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la evidencia de análisis de aplicabilidad y comunicación de las políticas y procedimientos vigentes a las compañías subsidiarias de la organización.

1.3.4 Evolución continua - Actualización del Código de Ética		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué frecuencia la compañía actualiza el Código de Ética? ¿Quién es el responsable de la actualización? ¿Cuál es el procedimiento para aprobar las eventuales modificaciones? ¿Quién es responsable de comunicar el Código de Ética actualizado? • ¿Cómo se asegura que esté disponible para todos los empleados de la organización y para terceras partes involucradas? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Versión vigente del Código de Ética. Fecha de puesta en vigencia y cambios respecto de la versión anterior. • Antecedentes que justifican actualización y quién autorizó los cambios introducidos (<i>Compliance Officer</i>, Alta Dirección). • Fecha prevista para la próxima revisión. • Comunicación de la nueva versión a todos los empleados. • Notificación de la actualización del Código de Ética en los legajos de los empleados. • Notificación de la actualización del Código de Ética a las terceras partes interesadas. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la forma en que fue comunicada a los empleados y terceros relevantes el Código de Ética: si fue comunicado en forma oportuna, si se aseguró de que efectivamente fue recibido. • Analizar la versión vigente del Código de Ética, consultando la fecha de puesta en vigencia y los cambios respecto de la versión anterior. • Evaluar los fundamentos de la actualización y quién autorizó los cambios introducidos (<i>Compliance Officer</i>, Alta Dirección). • Consultar sobre la fecha prevista para la próxima revisión. Indagar sobre el racional de la frecuencia de revisión del Código en todos los casos.. • Confirmar la notificación de la actualización del Código de Ética en los legajos de los empleados o en su versión electrónica. • Confirmar la notificación de la actualización del Código de Ética a las terceras partes interesadas. • Confirmar que la nueva versión del Código de Ética haya sido actualizada en la página Web de la organización.

1.3.5 Evolución continua - Manejo de denuncias		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se asegura que los nuevos empleados reciban adecuada y suficiente información sobre la existencia y uso de la Línea de Denuncias? • ¿Quiénes son responsables del análisis y seguimiento de las denuncias? • El diseño del canal de denuncias, ¿resguarda suficientemente la reserva y el anonimato? 	<ul style="list-style-type: none"> • Detalle del número de denuncias recibidas abiertas por canal. • Metodología o protocolo de seguimiento de las denuncias recibidas y responsables por el seguimiento. • Conclusiones obtenidas del análisis de las denuncias recibidas. • Comunicación de los resultados al denunciante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el detalle de denuncias recibidas abiertas por canal. • Analizar el informe sobre las denuncias recibidas, verificando el canal a través del cual se recibieron, fecha y si fueron anónimas o no. Verificar si los informes fueron elevados a la Alta Dirección y el tratamiento otorgado a los mismos. En caso de haber decidido no avanzar en la investigación de una denuncia, consultar sobre los motivos de la decisión y el autorizante de la decisión adoptada.

1.3.5 Evolución continua - Manejo de denuncias (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se evalúan adecuada y oportunamente las denuncias recibidas por el canal anónimo siguiendo las reglas escritas para la recepción y el tratamiento de reporte? ¿Cómo se evalúan los resultados de las investigaciones hasta su conclusión? ¿Se mantiene informados o actualizados a los denunciadores? ¿Se informa a la Alta Dirección del estado de las denuncias? ¿Quién lo hace? • ¿Se comprueba que se mantiene la confidencialidad de la denuncia y protección al denunciante? • ¿Se prevén y se aplican sanciones internas frente al ejercicio de represalias por efectuar denuncias? 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes emitidos a la Alta Dirección sobre las denuncias recibidas, el grado de avance en su investigación y las conclusiones obtenidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las conclusiones obtenidas del análisis de las denuncias recibidas. • Evaluar cómo se han comunicado los resultados al denunciante. • Evaluar los informes emitidos a la Alta Dirección sobre las denuncias recibidas, cuál es el grado de avance en su investigación y las conclusiones obtenidas. Si hubiera demoras en las investigaciones, consultar la razón de tales demoras. • Analizar si se aplicó de manera adecuada el protocolo o la política para protección de denunciadores y si, eventualmente, tuvo lugar alguna sanción por este motivo.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen mecanismos para asegurar que se efectúa un análisis independiente de aquellos reportes que contienen denuncias referidas a la posible responsabilidad de las Altas autoridades directivas o gerenciales o al responsable de <i>Compliance</i>? • ¿Se consolidan estadísticas sobre el funcionamiento de la línea de denuncias? ¿Se realizan análisis agregados sobre esa información? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Protocolo para tratamiento de denuncias en las que se involucra a directores o a la Alta Gerencia. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los elementos incorporados en el Protocolo para tratamiento de denuncias en las que se involucra a directores o a la Alta Gerencia. • En caso de utilizarse un sistema informático para el registro automático de las denuncias, con asistencia de un especialista en Tecnología de la Información, evaluar el grado de vulnerabilidad/ seguridad del mismo y el mecanismo para asegurar la integridad de la información, es decir, que no se pueda borrar o alterar registros.
<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las denuncias han derivado en investigaciones internas efectivas? 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigaciones realizadas de las denuncias recibidas y quién es el responsable de su realización. • Detalle de las denuncias cuya investigación es canalizada a través de terceros y el criterio para su asignación. 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar las investigaciones efectuadas de las denuncias recibidas y confirmar quién fue el responsable de su realización. Confirmar el involucramiento del área de <i>Compliance</i> en este proceso. • Evaluar cuál es el tratamiento de las denuncias en las que se involucra a directores o a la Alta Gerencia. Analizar la documentación de las mismas. • Analizar el detalle de las denuncias cuya investigación es canalizada a través de terceros y cuál es el criterio para su asignación.

1.3.6 Evolución continua - Debida Diligencia hacia terceros		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha capacitado a los terceros en el Programa de Integridad de la organización? ¿Quién es responsable de las capacitaciones? ¿Se deja registro de quiénes asistieron? ¿Se han otorgado certificados de asistencia? • ¿Están los terceros segmentados por niveles de riesgo? ¿Sobre la base de qué criterio? • ¿Cómo se integran las acciones de Debida Diligencia en los procesos habituales de la organización, tales como selección de distribuidores y representantes comerciales, compras, contratación de servicios, pagos, etc.? 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de la capacitación brindada a los terceros en temas de <i>Compliance</i>. • Constancias de capacitación brindada al personal y terceros en materia de <i>Compliance</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el registro de la capacitación brindada a los terceros en temas de <i>Compliance</i>, verificando fecha, contenido de lo comunicado y persona a cargo de brindarla. El evaluador podrá considerar constancias de capacitación expedidas por terceros (ONG, universidades, entes y cámaras, etc.) en el ámbito de actividades multisectoriales en la lucha contra la corrupción. • Analizar las evidencias de la participación del área de <i>Compliance</i> en los procesos de selección y evaluación anual de terceros de alto riesgo (ej.: distribuidores, representantes y/o proveedores de bienes y/o servicios, etc.). • En caso de aplicar, analizar el grado de cumplimiento de la adhesión de los terceros al Código de Ética y políticas y procedimientos de <i>Compliance</i> de la organización. • Analizar las constancias de capacitación brindada a todo el personal (área comercial, técnica, gerencial, etc.) que interactúa con terceros y a estos, en materia de <i>Compliance</i>, indicando fecha, contenido de la capacitación y persona a cargo de brindarla. Dejar constancia del porcentaje del personal que fue capacitado.
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Si fuera aplicable, en los contratos firmados entre la organización y los terceros en cuestión, se hace referencia al cumplimiento del Código de Ética y las eventuales consecuencias por transgredir las políticas allí descritas? ¿Cuáles son los supuestos que determinan la no vinculación o su cese? • ¿Cómo supervisa su cumplimiento? ¿Quién los realiza? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratos firmados entre la organización y los terceros. • Procesos de Debida Diligencia efectivamente realizados y los resultados de los mismos. • Controles efectuados a los terceros involucrados sobre los aspectos vinculados al cumplimiento de las reglas del Programa de Integridad. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los procesos de Debida Diligencia efectivamente realizados y los resultados de los mismos. • Examinar las acciones adoptadas ante resultados adversos de los procesos de Debida Diligencia a terceros. • Examinar una muestra de contratos firmados entre la organización y los terceros involucrados, focalizando la atención en las cláusulas del no cumplimiento de las reglas del Programa de Integridad.

1.3.6 Evolución continua - Debida Diligencia hacia terceros (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué clase de alertas detectó la compañía sobre la base de 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? 	<ul style="list-style-type: none"> • Casos en los que se ha reformulado o cesado el vínculo contractual como consecuencia del no cumplimiento de las reglas del Programa de Integridad. • Muestra de contratos con terceros. • Notas de los terceros en las que adhieren al Código de Ética de la organización y demás políticas y procedimientos de <i>Compliance</i>. • Muestra de legajos de proveedores aplicando un enfoque basado en riesgos. • Muestra de pagos a proveedores, incluyendo documentación sobre la contratación y prestación del servicio/entrega de bienes. • Informes de auditorías de cumplimiento realizadas a terceros por haber ejercido los derechos de auditoría según cláusulas contractuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la evidencia de los controles realizados a los terceros involucrados sobre los aspectos vinculados al cumplimiento de las reglas del Programa de Integridad. • Analizar los casos en los que se ha reformulado o cesado el vínculo contractual como consecuencia del no cumplimiento de las reglas del Programa de Integridad. • Analizar una muestra de legajos de proveedores en los que se incluya el formulario de evaluación técnica y comercial de los antecedentes para la prestación del servicio objeto de la contratación, con la correspondiente autorización interna. • Analizar una muestra de pagos efectuados a terceros, verificando, al menos, los antecedentes de la contratación (compulsa de precios, pliegos de licitación, autorización de solicitante, especificaciones técnicas del bien o servicio a recibir, etc.), órdenes de compra con indicación de condiciones comerciales de la operación (montos, plazos de pago); los entregables o las constancias de la prestación del servicio o recepción de los bienes comprados. • Analizar si el alcance de las auditorías de cumplimiento realizadas a terceros es adecuado y revisar las conclusiones a las que se arribó en los respectivos informes.

1.3.7 Evolución continua - Debida Diligencia en el Proceso de Transformación Societaria		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De haberse producido una transformación societaria, ¿quién dirigió el proceso de Debida Diligencia y revisión de la contraparte? • ¿La Debida Diligencia incluyó controles asociados a la detección de posibles pasivos ocultos generados por actos de corrupción? • ¿Cómo se involucró al responsable de <i>Compliance</i> en esos procesos? • ¿Qué componentes del Programa de Integridad se asociaron a la tarea? • En caso de haberse detectado pasivos ocultos u contingencias relacionadas con temas de <i>Compliance</i>, ¿qué decisión se tomó al respecto? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Detalle de los controles realizados y los hallazgos identificados (alertas, vulnerabilidades, pasivos omitidos u otros) en los procesos de Transformación Societaria realizados en el último año, tratamiento asignado a cada caso y políticas adoptadas con posterioridad. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar los controles realizados y los hallazgos identificados (alertas, vulnerabilidades, pasivos omitidos) en los procesos de Transformación Societaria llevados a cabo en el último año, tratamiento asignado a cada caso y políticas adoptadas con posterioridad.

1.4 Cultura de <i>Compliance</i>, monitoreo y evaluación continua		
<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué frecuencia y cómo evalúa la organización su cultura de <i>Compliance</i>? • ¿Qué mecanismos o procedimientos determina el Programa de Integridad para medir su impacto y evaluar su correcto funcionamiento? • ¿La compañía busca la opinión de todos los niveles de empleados para determinar si perciben el compromiso de <i>Compliance</i> de la Gerencia Superior y la Gerencia Media? • ¿Qué pasos ha tomado la compañía en respuesta a su medición de la cultura de <i>Compliance</i>? • ¿Se realizan encuestas o mediciones para evaluar y monitorear el funcionamiento del Programa de Integridad? ¿Quién las realiza? ¿A quién se consulta o encuesta? 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos previstos en el Programa de Integridad para la medición del funcionamiento del programa, frecuencia, tratamiento de los resultados. • Mediciones y encuestas realizadas de la cultura de <i>Compliance</i>. • Elementos objeto de la evaluación, participantes, criterio de selección de los temas, formato de ejecución de la evaluación. • Evidencia de la participación del órgano de Dirección en el proceso. • Resultados de la evaluación y su comunicación a la Alta Dirección. 	<p><u>Para PI maduros o avanzados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las mediciones existentes de la cultura de <i>Compliance</i>. • Respecto del Programa de Integridad, evaluar los mecanismos previstos para la medición del funcionamiento del Programa, frecuencia, tratamiento de los resultados. • Confirmar la participación de la Alta Dirección en el proceso y la frecuencia de su participación. • Evaluar el plan de acción vinculado a los resultados de la evaluación de cumplimiento de la cultura de <i>Compliance</i>. • Analizar los resultados de la evaluación y su comunicación a la Alta Dirección.

1.4 Cultura de <i>Compliance</i>, monitoreo y evaluación continua (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué elementos del Programa reciben mayor atención en la evaluación? ¿Se evalúan con mayor intensidad o atención los aspectos de mayor riesgo? ¿Qué modificaciones del Programa en concreto determinaron las acciones de evaluación de su funcionamiento? • ¿Cómo se involucra la Alta Dirección en la evaluación y supervisión del funcionamiento del Programa de Integridad? ¿Con qué frecuencia la marcha del Programa de Integridad se discute en el órgano de Dirección? 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción vinculado a los resultados de la evaluación de cumplimiento de la cultura de <i>Compliance</i>. 	

Sección 2: Investigación de conducta ilegal (la Sección 2 completa aplica solo para fiscales o peritos en procedimientos judiciales)

2.1 Investigación adecuada por personal calificado		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ha asegurado la Compañía de que las investigaciones se hayan realizado de manera objetiva, que hayan sido independientes y documentadas adecuadamente? ¿Existe evidencia de que ese procedimiento haya sido cumplido en las investigaciones que se hayan realizado? • ¿Constituye una posibilidad disponer de 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 hecha por la Alta Gerencia o la Alta Dirección, o en casos complejos o de alto impacto? 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Legajos de las investigaciones internas realizadas y legajos de terceros involucrados (que incluyan evaluaciones de Debida Diligencia). • Si hubo casos investigados a través de terceros, solicitar los criterios utilizados en la definición de la asignación del caso. 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre la muestra de investigaciones internas realizadas, evaluar los antecedentes, alcance de los procedimientos y los resultados obtenidos, indicando quién fue responsable de llevarlas a cabo, y el análisis de causa raíz efectuado. • Si hubiera terceros involucrados, indagar la justificación comercial de su contratación (es decir, si la organización necesitaba realmente contratar al tercero o fue una mera pantalla para pagos irregulares). Revisar el proceso de Debida Diligencia aplicado (si lo hubiere) al o los terceros en cuestión. • Sobre la muestra del punto anterior, examinar las fechas de la denuncia realizada, el inicio y la finalización de las investigaciones. Indagar los motivos de las eventuales demoras. • Si hubo casos investigados a través de terceros, evaluar los criterios utilizados en la definición de la asignación del caso.

2.2 Respuesta a las investigaciones		
<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existieron 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? 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Listado de investigaciones de hechos llevadas a cabo internamente. • Acciones adoptadas ante resultados de la investigación realizada. 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el detalle de las investigaciones de hechos serios con alto impacto y relevancia llevadas a cabo internamente, indicando los hechos, responsables, las causas que permitieron su ocurrencia, condiciones que los favorecieron, debilidades de control que dificultaron su prevención o detección temprana, acciones de remediación llevadas a cabo. Evaluar las decisiones tomadas y si las acciones de remediación se realizaron en forma oportuna y si estuvo involucrada el área de <i>Compliance</i>.

2.2 Respuesta a las investigaciones (continuación)		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p>¿Se adoptaron acciones de remediación acordes con las características del hecho contemplando su relevancia criminal, disciplinaria, civil y comercial, reputacional, penal, y su impacto sobre la comunidad y los derechos de terceros?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál ha sido el proceso para responder a los hallazgos de investigación? 		<ul style="list-style-type: none"> • Analizar si se utilizó información externa para la identificación del caso y retroalimentación del sistema de prevención de riesgos de <i>Compliance</i> en la organización (por ejemplo, si se utilizó información pública de casos ocurridos en otras organizaciones similares de la industria, verificando si los mismos riesgos pueden estar materializándose en la organización, buscar patrones, etc.). • Evaluar las acciones adoptadas ante resultados de la investigación realizada. • Verificar cuál fue el personal jerárquico involucrado en los hechos relevantes investigados, indicando posición dentro del organigrama. • Analizar los reportes de monitoreo de avance de las investigaciones abiertas. Indagar los motivos de las eventuales demoras. • Examinar los reportes de seguimiento de las acciones a llevar a cabo como resultado de las investigaciones de las denuncias recibidas.

Sección 3: Análisis y remediación de cualquier conducta ilegal subyacente (la Sección 3 completa aplica solo para fiscales o peritos en procedimientos judiciales, y el acceso a fuentes de información podría depender de autorización judicial)

3.1 Análisis de causa raíz		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue el resultado del análisis de causa raíz de la conducta ilegal en cuestión? • ¿Se identificaron los problemas sistémicos? • ¿Quién estuvo involucrado, en la organización, en hacer el análisis? 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones obtenidas sobre la causa raíz de la conducta ilegal investigada. • Conclusiones obtenidas sobre problemas sistémicos a resolver. 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la documentación interna con las conclusiones obtenidas sobre la causa raíz de la conducta ilegal investigada. • Evaluar la documentación interna con las conclusiones obtenidas sobre problemas sistémicos a resolver.
3.2 Debilidades previas		
<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hubo oportunidades previas para detectar la conducta indebida en cuestión? (ej.: informes de auditoría, denuncias, quejas o investigaciones). • ¿Cuál es la opinión de la compañía acerca de por qué se perdieron esas oportunidades? • Si las políticas o los procedimientos debieron haber prohibido la conducta ilegal, ¿se implementaron de manera efectiva? • ¿Qué controles fallaron? 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas de los últimos (2) años con las alarmas informadas de conductas indebidas. • Informes de Auditoría Interna de los últimos (2) años. Hallazgos identificados vinculados con el caso investigado. • Tareas de remediación llevadas a cabo. • Documentación con las conclusiones obtenidas por la organización sobre los controles que fallaron. • Políticas y procedimientos vinculados con el hecho ilegal. 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las estadísticas de los últimos años con las alarmas informadas de conductas indebidas. • Considerando los informes de Auditoría Interna de los últimos años, analizar los hallazgos identificados vinculados con el caso investigado. • Analizar las tareas de remediación llevadas a cabo y las causas identificadas que explican la falla de las mismas. Evaluar si las tareas de remediación se hicieron en forma oportuna. • Analizar la documentación interna con las conclusiones obtenidas sobre los controles que fallaron. • Evaluar las políticas y procedimientos vinculados con el hecho ilegal. Confirmar si los responsables de esos procesos se han hecho responsables de su no cumplimiento.

3.3 Sistema de pagos		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se financió la conducta ilegal en cuestión? (ej.: órdenes de compra, reembolsos de empleados, descuentos, caja chica) • ¿Qué proceso o control podría haber evitado o detectado un acceso inadecuado a estos fondos? ¿Se han mejorado esos procesos o controles? 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evidencia que soporte los pagos o la forma en que se llevó a cabo la financiación del delito. • Cambios realizados en la documentación de los procesos vinculados al delito investigado. 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la documentación de soporte de los pagos o la forma en que se llevó a cabo la financiación del delito. • Investigar cuáles fueron los cambios realizados en la documentación de los procesos vinculados al delito investigado.

3.4 Gestión de proveedores		
<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Si los proveedores se involucraron en la conducta ilegal, ¿cuál fue el proceso de selección de proveedores? ¿El proveedor en cuestión fue sometido a ese proceso? • ¿Se suspendió, terminó o auditó un tercero como resultado de la revisión de <i>Compliance</i>? 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos internos que fijan pautas para la selección y evaluación de proveedores. • Antecedentes de la selección y las evidencias de la evaluación del proveedor que participó del delito investigado. • Muestra de las auditorías/ revisiones de <i>Compliance</i> realizadas a terceros. 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los procedimientos internos que fijan pautas para la selección y evaluación de proveedores. • Examinar los antecedentes de la selección y las evidencias de la evaluación posterior del proveedor que participó del delito investigado. • Si existieran, analizar los casos en los que se suspendió, terminó o auditó un tercero como resultado de la revisión de <i>Compliance</i>.

3.5 Remediación		
<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios específicos ha realizado la compañía para reducir el riesgo de ocurrencia de los mismos problemas o similares en el futuro? • ¿Qué remediación específica ha abordado los problemas identificados en el análisis de la causa raíz y la oportunidad perdida? • ¿Cómo se mide el impacto de las acciones correctivas o de remediación realizadas? 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de los cambios realizados para reducir el riesgo de que ocurran los mismos problemas o similares en el futuro, indicando fecha de adopción. 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la evidencia de los cambios específicos realizados para reducir el riesgo de que ocurran los mismos problemas o similares en el futuro, indicando fecha de vigencia. • Analizar las evidencias de las remediaciones que ha abordado en referencia a los problemas identificados en el análisis de la causa raíz.

3.6 Responsabilidad		
Secciones y preguntas a tener en cuenta	Posible información a requerir	Procedimientos sugeridos
<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se prevén con claridad en los procedimientos sanciones suficientemente disuasivas por posibles violaciones a las reglas establecidas en el Programa de Integridad? ¿Son claros los motivos para aplicarlas? • ¿Alguna vez la compañía ha sancionado a algún colaborador por el tipo de conducta indebida en cuestión? • ¿Qué medidas disciplinarias tomó la compañía en respuesta a la conducta ilegal en cuestión? ¿Esas medidas fueron oportunas? • ¿Se lleva un registro (ej.: números y tipos de acciones disciplinarias) sobre la disciplina de los empleados en relación con los tipos de conducta en cuestión? 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos vinculados con la implementación del Programa de Integridad. Sanciones previstas para las violaciones de sus reglamentos. • Registro de sanciones disciplinarias aplicadas: detalle de sanciones adoptadas, personal sancionado, conducta sancionada, etc. • Casos en los que se ha aplicado una sanción económica (supresión o reducción de bono) o despido por causa de conducta indebida. 	<p><u>Para fiscales o actuaciones periciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las sanciones previstas en el Programa de Integridad para las violaciones de sus reglamentos. • Examinar el registro de sanciones disciplinarias aplicadas en relación con el tema en cuestión, personal sancionado, rango, conducta sancionada, y grado de responsabilidad gerencial. • Analizar el detalle de los casos en los que se ha aplicado una sanción por causa de conducta indebida. Evaluar si es coherente entre casos similares. Además, verificar si la sanción fue debidamente aprobada por la Alta Dirección.