



LINEAMIENTOS DE INTEGRIDAD PARA EL MEJOR CUMPLIMIENTO DE LO ESTABLECIDO EN LOS ARTÍCULOS 22 Y 23 DE LA LEY N° 27.401 DE RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS

1. Introducción

El objetivo de los presentes *Lineamientos de Integridad para el mejor cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23 de la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas* (en adelante, Lineamientos) es brindar una guía técnica a las empresas, las organizaciones de la sociedad civil, otras personas jurídicas, las agencias estatales, los operadores del sistema de justicia y la comunidad profesional experta.

La Ley N° 27.401 (en adelante, Ley) asigna una importancia determinante a los Programas de Integridad (en adelante, Programas) como elemento de ponderación de la responsabilidad de las personas jurídicas por hechos de corrupción. En consecuencia, la claridad y precisión sobre su concepto y alcance es de vital importancia para el cumplimiento de la Ley y su correcta aplicación.

La experiencia internacional demuestra que es habitual, deseable y útil que el auxilio técnico para clarificar el contenido y las pautas de diseño y evaluación de los Programas sea provisto a través de lineamientos y guías elaboradas por una agencia especializada del sector público.

Siguiendo esa experiencia, el Poder Ejecutivo confirió a la Oficina Anticorrupción (OA) la responsabilidad de establecer aquellos principios, lineamientos y guías que resulten necesarios para el mejor cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23, a través del Decreto N° 277/18 reglamentario de la Ley.

En la misma línea, el Plan de Acción 2018 - 2022 de la Oficina Anticorrupción contempla entre sus objetivos el de “fomentar la colaboración entre el sector privado y el sector público en la prevención e investigación de la corrupción” y entre las acciones necesarias para alcanzarlo se encuentran el “desarrollo de lineamientos y guías para el mejor cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas” y la “articulación de acciones con actores claves del sector empresarial para promover programas de integridad”.

De manera consistente con el propio proceso de redacción y debate de la Ley N° 27.401, los presentes Lineamientos han sido ampliamente debatidos en el marco de un procedimiento participativo.

Las políticas de integridad de las personas jurídicas en el plan de la OA

El Plan de Acción 2018 - 2022 de la Oficina Anticorrupción aprobado por la Resolución N° 186/2018 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación establece:



Objetivo:

Fomentar la colaboración entre el sector privado y el sector público en la prevención e investigación de la corrupción.

Acciones:

- a) Establecimiento de principios y lineamientos, monitoreo de programas de integridad y buenas prácticas de integridad y transparencia en empresas de propiedad estatal.
- b) Desarrollo de lineamientos y guías para el mejor cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.
- c) Articulación de acciones con actores claves del sector empresarial para promover programas de integridad.
- d) Fortalecimiento de la Red de Integridad en Empresas de Propiedad Estatal.
- e) Diseño de un paquete de herramientas para la implementación de Programas de Integridad en empresas de propiedad estatal.



2. Programas de Integridad. Cuestiones generales para una mejor comprensión del documento

En este capítulo se analizan las cuestiones generales sobre los Programas de Integridad previstos en la Ley N° 27.401: su concepto, parámetros para su diseño y evaluación, y las pautas y pasos para su implementación. En el siguiente se describirán en detalle sus posibles contenidos, analizando uno a uno los elementos reseñados en el artículo 23 de dicha ley.

La información proporcionada a continuación no sustituye ni desplaza la evaluación propia que cada organización debe efectuar para que el Programa sea una verdadera expresión de su cultura de integridad y una respuesta consistente con sus riesgos, necesidades y desafíos.

Los presentes Lineamientos deben entenderse como complementarios a la orientación que provee la variada, rica y pública literatura especializada en *compliance* disponible en fuentes argentinas y extranjeras.

Importante: debe desarrollarse un Programa que pueda ser *explicado*

Más allá de las pautas generales que puedan hallarse en este documento o en textos académicos, lo importante es que cada persona jurídica efectúe una selección razonable de componentes de cada Programa de acuerdo a las características propias de la organización, el sector en el que opera y el análisis de riesgos correspondiente. En la selección y en el armado no debe perderse de vista que puede existir la necesidad futura de explicar a las autoridades su *por qué* y su razonabilidad, y que esa explicación puede ser clave para que se considere el Programa como “adecuado” o como expresión de una “supervisión y control adecuados”.

Resultará aconsejable entonces llevar adelante las actividades de evaluación, diseño e implementación con seriedad y en base a criterios propios. Partiendo de un autodiagnóstico previo crudo, profundo, realista. Tomando en consideración las referencias especializadas pero sin copiar modelos o descansar irreflexivamente en recetas o soluciones prefabricadas.

El desarrollo de cada elemento del Programa y de su cuestionario de corroboración adjunto (ver apartado 3) no debe ser tomado como un imperativo para que cada persona jurídica adopte los procedimientos y mecanismos mencionados allí en vez de otros o les dé a los elementos una determinada forma y no otra.

Sólo en los casos en los que el análisis de riesgo y las características de la organización indiquen su pertinencia cobran sentido las pautas aquí reseñadas. Asimismo, la dinámica propia de la actividad de la organización puede hacer necesarias ciertas soluciones en determinados momentos y otras diferentes si cambian las circunstancias. Un Programa no



equivale a una receta definida y su contenido varía y se adapta según las características y la dinámica de cada organización.

Asimismo, muchas de las pautas han sido expresadas con detalle teniendo en miras su hipótesis de implementación *de máxima* (es decir, tratando de no descartar incluso variables que deberían ser de consideración sólo en un Programa de gran alcance para una compañía con interacciones de alto riesgo, gran capacidad económica y grandes dimensiones). Aquellas organizaciones que no respondan a ese patrón podrían escoger entre las pautas expresadas sólo las que se compadezcan mejor con su realidad efectiva y sus riesgos, y puedan ser explicadas como adecuadas.

Se destaca finalmente que este documento contiene pautas que sólo pueden tener lugar en la argumentación jurídica si son interpretadas de buena fe y con sentido común en la búsqueda de clarificar zonas grises o de recurrir a un estándar técnico auxiliar de una constatación fáctica. De ningún modo se pretende que sean empleados en la persecución criminal de tal manera que impliquen una interpretación extensiva o analógica de la ley penal en perjuicio de la persona imputada.

La existencia de un Programa y su carácter adecuado son, dentro del proceso penal, cuestiones de hecho y prueba. En tal sentido, estas pautas sólo están llamadas a jugar un papel dentro del cumplimiento riguroso de los principios de libertad probatoria, mandato de certeza y amplio e irrestricto respeto al derecho de defensa.



2.1. Regulación del Programa en los artículos 22 y 23 de la Ley

La correcta implementación de un Programa constituye un medio idóneo para prevenir la comisión de delitos, ejercer la supervisión y control de los integrantes de la organización y sus partes relacionadas y promover y fortalecer la creación de una cultura de integridad al interior de la persona jurídica. El Programa también facilitará la investigación de los hechos y la adopción de sanciones y medidas correctivas pertinentes.

Si bien ninguna organización puede eliminar de forma total la posibilidad de que se cometan -en contra de la voluntad corporativa adecuadamente expresada y transmitida- actos de corrupción en su nombre, interés o beneficio, un Programa puede ayudar a reducir sensiblemente las chances de que eso ocurra, disminuir el impacto negativo de tales comportamientos, aumentar las posibilidades de detección temprana y oportuna, facilitar la decisión de reportarlos a tiempo a las autoridades y contribuir a su correcta y clara comunicación y explicación.

La Ley define al Programa en su artículo 22 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” comprendidos por dicha Ley. Exige, además, que el Programa guarde “relación con los riesgos propios de la actividad que la persona jurídica realiza, su dimensión y capacidad económica, de conformidad a lo que establezca la reglamentación”.

En la Ley se concede a la adopción del Programa importantes consecuencias legales. Éste, si resulta *adecuado*, exime de responsabilidad penal si se realiza una autodenuncia espontánea y se devuelve el beneficio obtenido (artículo 9), funciona como atenuante en la graduación de la eventual sanción penal (artículo 8), puede ser estipulado como condición para acceder a un acuerdo de colaboración eficaz (artículo 18), y es requisito para ser un oferente hábil en ciertas contrataciones con el Estado Nacional (artículo 24).

Es importante aclarar, sin embargo, que la adopción de tales Programa no es legalmente obligatoria. El artículo 22 dispone que las personas jurídicas “podrán” implementarlos. La definición de hacerlo o no guarda relación con los valores de la organización, sus decisiones de exposición a riesgos, y muchos otros factores.

Existen, aun así, innumerables ventajas para las personas jurídicas que cuentan con sistemas de *compliance* adecuados (no necesariamente limitados al *compliance* ético), tales como una mejor reputación en el mercado, una mayor integridad y transparencia interna, mejores herramientas para controlar el fraude interno y desarrollar estrategias de sostenibilidad, un compromiso más fuerte de los trabajadores con los intereses de la compañía, una mayor atracción de recurso humano de calidad, una mayor competitividad y eficiencia, entre muchos otros.

Finalmente, incluso prescindiendo de toda consideración sobre el marco regulatorio, es de esperar que la mayor parte de las organizaciones elijan simplemente ejercitar la tolerancia cero a la corrupción por propia preferencia moral y, en tales casos -como en cualquier orden en el que se busque la calidad y la excelencia- hacer lo correcto requiere reglas,



organización y método. Un Programa adecuadamente implementado los provee, sin duda alguna.



2.2. Carácter adecuado del Programa

Para las personas jurídicas que optan por implementar un Programa aspirando a que resulte el medio idóneo para acceder a los beneficios previstos en la Ley, es condición que éste sea “adecuado” o “constituya un sistema de supervisión y control adecuado” en los términos de los artículos 22 y 23, a los que se efectúan diversas remisiones a lo largo del texto legal.

La pauta concreta sobre cómo se debe analizar qué resulta adecuado y qué no la fija el artículo 22 pues -amén de la enumeración de elementos que se realiza en el artículo siguiente- al definir el Programa como el “conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos” exige que éstos guarden “relación con los riesgos propios de la actividad que la persona jurídica realiza, su dimensión y capacidad económica”.

Las personas jurídicas son libres tanto de implementar o no un Programa como de desarrollarlo en la forma que prefieran. Pero sólo podrán acceder a los efectos beneficiosos que determina la Ley si estos resultan “adecuados”, lo que sólo se configura si el diseño e implementación concretos responden a tres (3) pautas claramente establecidas: **riesgo, dimensión y capacidad económica**.

1) Riesgo: el riesgo es la posibilidad de que ocurra alguna de las conductas delictivas previstas en el artículo 1 de la Ley.

En consecuencia, para el diseño del Programa deben considerarse tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto potencial asociados a que la actividad de la organización dé lugar a que se configuren en su nombre, beneficio o interés acciones delictivas como las previstas en la Ley.

Cada persona jurídica, atendiendo a las características propias de su operación, debe determinar cuáles son tales riesgos y cuál es su posible configuración concreta como paso previo decisivo para el diseño del Programa.

En una organización con mayores riesgos de corrupción, es esperable un Programa más robusto. Frente a un escenario de riesgos cambiantes es esperable un monitoreo periódico más incisivo y mayor frecuencia en la actualización y mejora.

También es esperable un mapeo inicial más sofisticado y riguroso y una priorización más reflexiva y cuidadosa (pues es muy difícil atender todos los riesgos, o ejercitar frente a ellos una mitigación perfecta y además los compromisos de prevención de la Ley constituyen obligaciones de medios y no de resultados) allí donde la amenaza latente sea mayor y los recursos para enfrentarla más numerosos.

Tal es la importancia de la cuestión que en estos Lineamientos se dedica un apartado entero a dar pautas para la evaluación inicial de riesgos de las personas jurídicas que deban desarrollar un Programa desde cero (ver apartado 2.5).



Indicadores de riesgo

Como pauta general y sin perjuicio de que los juicios de riesgo sólo pueden realizarse en concreto estudiando la operación, la trayectoria y la cultura de cada organización, puede señalarse que será más sensible frente al riesgo la operación que involucre:

- Negocios frecuentes con organismos o empresas de propiedad estatal nacionales o extranjeras.
- Interacción directa o indirecta (a través de partes relacionadas) frecuente con funcionarios públicos, especialmente con aquellos con funciones asociadas a las adquisiciones, supervisión de ejecución de obras, contratos o cumplimiento de prestaciones acordadas, habilitaciones y permisos, actividad aduanera, actividad fiscalizadora y similares.
- Variedad en el rango jerárquico y la proveniencia jurisdiccional de los funcionarios con los que se interactúa.
- Nivel de regulación al que está sujeta la organización.
- Amplitud y variedad de las partes relacionadas con las que la organización decide interactuar para llevar adelante sus actividades y negocios.
- Actuación frecuente en mercados, zonas o geografías que puedan ser consideradas de mayor riesgo para los delitos estipulados en el artículo 1 de la Ley, de acuerdo a antecedentes, indicadores estadísticos o literatura especializada.
- Operación local o global a través de una gama amplia de agentes, intermediarios o representantes.
- Realización frecuente de transacciones de riesgo tales como pagos en efectivo, donaciones y contribuciones, regalos y hospitalidades, contratación de servicios de difícil medición o constatación o cualquier otra modalidad con una naturaleza idónea para enmascarar un pago ilícito.
- Existencia de vínculos y relaciones personales con funcionarios públicos o terceros relacionados por parte de integrantes de alto nivel en la organización.

Al respecto no valen las definiciones estáticas sino que corresponde remitirse -más allá del análisis propio que le corresponde hacer a cada persona jurídica- a la literatura especializada que releva la existencia de percepciones, precedentes y estadísticas relevantes.

A mayor información disponible de manera pública y accesible sobre los riesgos, más rigurosa la exigencia de adecuar el Programa a aquéllos.

II) **Dimensión:** los esfuerzos a comprometer en un Programa no pueden ser iguales para una Fundación, una Pequeña y Mediana Empresa (PYME), una gran empresa de capitales nacionales o incluso una compañía multinacional con presencia global.

Las exigencias deben graduarse teniendo en cuenta variables tales como la complejidad de la organización interna, la configuración de las funciones de la Dirección, la alta Gerencia y los mandos intermedios, la cantidad de trabajadores, su dispersión en sedes, entre otras. En el diseño e implementación es esperable que las compañías de mayores dimensiones vuelquen, proporcionalmente, mayores recursos materiales y humanos a sus Programa.



Del mismo modo, a mayor talla de una organización más esperable es que se responsabilice por la promoción extendida de sus políticas de integridad no sólo puertas adentro sino en relación con sus partes relacionadas, especialmente a su cadena de valor en base a un enfoque de riesgos. La dimensión también será indicativa de las posibilidades reales de promover activamente sus estándares éticos a terceros, siendo razonable matizar las exigencias de una efectiva diligencia o monitoreo frente a organizaciones con limitado poder de negociación con sus partes relacionadas y siempre guardando consistencia con los riesgos.

III) Capacidad económica: las exigencias son comparativamente mayores para una persona jurídica capaz de costear un Programa sofisticado y complejo y acceder a servicios profesionales de apoyo de la máxima jerarquía y nivel técnico.

Deben ser más leves para las organizaciones que no puedan afrontar tales alternativas o éstas sólo se encuentren disponibles con la consecuencia asociada de un desequilibrio serio en su operación o una merma considerable de su competitividad.

Patrimonio neto, facturación y resultados de cada ejercicio son datos fácilmente asequibles en los estados contables de cada organización. Sin descartar otras fuentes de información, los datos relevantes de, por caso, el último trienio de operación, bien pueden ser tomados como parámetro válido -entre muchos otros posibles- para interpretar hasta qué punto los esfuerzos efectivamente desplegados para desarrollar un Programa (pasibles de ser costeados, a su vez, en función del presupuesto del área de *compliance*) han resultado o no suficientes para atender los riesgos de la organización.



2.3. El catálogo de elementos provisto por la Ley

La Ley enumera el conjunto de elementos que podrían integrar un Programa.

Sin constituir una enumeración taxativa ni poseer un orden de prelación aparente, son mecanismos de mención habitual en la literatura especializada y el legislador ha elegido reseñarlos explícitamente.

Elementos de un Programa de Integridad Ley N° 27.401



Nada impide a cada persona jurídica implementar otros componentes, como así tampoco -y con la única salvedad que se menciona a continuación- elegir libremente dentro de este listado, siempre que tal elección resulte adecuada a riesgos, dimensión y capacidad económica.

Asimismo, los términos mencionados por la Ley al denominar los elementos y características de un Programa no son absolutos, pudiendo la organización mantener las denominaciones que mejor hagan a su implementación, cultura organizativa o mecanismos de difusión.

Sin embargo, debe anotarse que para la acreditación del carácter adecuado la Ley ha fijado un piso de tres (3) elementos mandatorios:

- Código de Ética o políticas y procedimientos de integridad;
- Reglas y procedimientos para prevenir ilícitos en las compras y contrataciones y otras interacciones con el sector público;
- Capacitación periódica.



La libertad de la auto-organización ética encuentra allí un límite legal. Por decisión del legislador ningún Programa puede ser admitido como adecuado si no integra como mínimo esos tres (3) elementos.

Por supuesto, su inclusión no garantiza por sí misma que el Programa sea adecuado. Otros elementos pueden ser igualmente necesarios en muchas organizaciones. Así, por ejemplo, atendiendo al número de personas cuya actuación en nombre o beneficio de la persona jurídica puede implicar riesgos (por ejemplo por la interacción frecuente con funcionarios por parte de representantes, gestores, socios comerciales, etc.) ciertas medidas de debida diligencia con los terceros pueden ser imperiosas incluso en organizaciones de limitada dimensión y capacidad económica. Difícilmente sería adecuado el Programa de una compañía que afronte un proceso de fusión sin integrar el elemento “debida diligencia durante los procesos de transformación societaria y adquisiciones” previsto el inciso VII del artículo 23 de la Ley. Lo mismo podría suceder, por caso, con la figura de responsable interno sin la cual, en muchos casos, un Programa integrado por otros elementos podría aparecer insuficiente o carecer de operatividad efectiva.

Además, la sola incorporación de tales o cuales elementos no importará por sí misma para que el Programa sea adecuado, sino que será necesario analizar cómo ha sido diseñado, implementado y puesto en funcionamiento cada uno de ellos.

La Ley, más allá de los parámetros de riesgo, dimensión y capacidad económica ya referidos, no brinda pautas orientadoras para elegir dentro de la lista. En especial, no indica qué secuencia debería seguirse en una compañía que carezca por completo de un Programa o familiaridad con la función *compliance*. Tampoco define al detalle cada elemento ni se da parámetros de qué configuración en concreto de cada uno podría redundar en un mejor cumplimiento de la Ley. Tales cuestiones serán desarrolladas en el próximo apartado y en el capítulo 3.



2.4. Pasos para el diseño e implementación de un Programa

Los Programas deben ser diseñados a medida de cada persona jurídica teniendo en consideración sus necesidades, características y cultura, así como el contexto en el que aquella opera y sus riesgos asociados. No existirán dos (2) exactamente iguales, ni un modelo ideal, ni una secuencia obvia para desarrollarlo y ponerlo en marcha.

Aun así pueden identificarse algunos pasos secuenciales que, por principio general, sería conveniente que sean tenidos en cuenta para organizar los esfuerzos de la persona jurídica que emprenda la tarea.

I) Compromiso: la alta Dirección debe comprometerse con dos (2) principios básicos: tolerancia cero con la corrupción e implementación de un Programa. En esta etapa, el Directorio (o quien sea que ejerza de manera pública y visible la conducción de la organización) deberá definir abiertamente su compromiso anticorrupción a partir de una breve declaración pública de intenciones que clarifique frente a los integrantes y la comunidad en general los valores éticos de la organización (en cuanto a la forma en la que ese compromiso se expresa, se documenta y se constata ver apartado 3.1).

II) Evaluación: todo Programa tiene que ser diseñado en base a las características propias de la persona jurídica y fundado en una evaluación de riesgos inicial. Se debe identificarlos y evaluarlos y a partir de allí tomar decisiones informadas y razonables respecto de las características concretas del Programa que la organización necesita. La tarea de evaluación inicial de riesgos, por su importancia, merece un análisis por separado (ver apartado 2.5).

III) Definición/Plan: es necesario clarificar la decisión sobre el nivel aceptable de exposición a riesgos, definir los objetivos que va a perseguir el Programa, los componentes que contendrá y las acciones a través de las cuales se lo implementará. Si bien la persona jurídica puede o no elaborar un documento interno que contenga tal definición y documente su plan de acción, es deseable y recomendable que lo haga. En cualquier caso, las definiciones que se adopten (y si existe un documento, éste debe plasmarlo) tienen que ser producto de la decisión del Directorio como resultado del aporte de las diferentes áreas estratégicas de la compañía y la deliberación en conjunto con ellas.

IV) Implementación: definidos el compromiso y el plan, deben transformarse en acciones concretas. La implementación del Programa requerirá de la asignación de recursos para garantizar su viabilidad (fondos, recursos humanos y tiempo) y de apoyo permanente del máximo nivel. El diseño responderá a preferencias organizativas de la persona jurídica pero la elección y nomenclatura, para facilitar el empleo de un lenguaje común, puede responder a la clasificación de elementos que provee el artículo 23 y, como base mínima, integrar expresamente los tres (3) elementos de los incisos a, b y c, así como todos los restantes que resulten adecuados a la luz de la previa evaluación del paso 2.



V) Medición y mejora: puesto en marcha el Programa y transcurrido un tiempo razonable de funcionamiento es necesario medir impacto y progreso con relación a los objetivos planteados. Esta actividad permite identificar las fortalezas y debilidades del Programa, las cuales harán posible realizar los necesarios ajustes y actualizarlo periódicamente a los riesgos cambiantes. Serán relevantes al efecto tanto el análisis periódico de riesgos (ver apartado 3.11) como el monitoreo y mejora continua (ver apartado 3.12).

VI) Comunicación: la persona jurídica debe garantizar que sus empleados y terceros relevantes estén permanentemente informados de sus políticas y procedimientos. Para ello, es importante comunicar de manera regular el Programa, las políticas y su progreso y actualización.

Sin perjuicio de cómo se ha elegido detallar aquí el ciclo de desarrollo de un Programa, el modelo propuesto no constituye la única forma posible de concebir el paso a paso para su armado.

Claves para diseñar, implementar y mantener un buen Programa de Integridad

- Articular los valores y la ética de la organización, las políticas y los procedimientos que los expresen, la capacitación y comunicación que los transmitan y la supervisión y el monitoreo que los mantengan en el tiempo.
- Alinearlo de manera práctica y realista con la estrategia y los objetivos de la persona jurídica.
- Ser consistente con el tamaño de la organización, el sector comercial o la industria a la que pertenece y los riesgos propios de éstos.
- Considerar todas las normas anticorrupción relevantes en las jurisdicciones en las que opera la persona jurídica y entender las diferencias y matices entre ellas.
- Extenderlo a todas las subsidiarias controladas por la organización, tanto extranjeras como nacionales, atendiendo a los ajustes y matices necesarios.
- Promover activamente el respeto al Programa de Integridad a lo largo de toda la organización y su cadena de valor.
- Impulsarlo siempre desde el máximo nivel de conducción y demostrar respaldo a lo aprobado en todo momento y en cada acción.
- Convertirlo en una responsabilidad compartida de todos los integrantes de la organización en todos los niveles, cada uno de acuerdo a su jerarquía, su responsabilidad y su rol.
- Medir, analizar, ajustar. Siempre.



2.5. Evaluación inicial de riesgos

Es tal la importancia de evaluar los riesgos como paso previo al diseño de un Programa que la cuestión merece un tratamiento específico en este apartado.

Por supuesto, tal evaluación inicial de riesgos es sólo un paso del armado del Programa. Se integrará dentro del esquema de pasos ya reseñado (ver apartado 2.4) u otro similar, siendo precedido por el compromiso de la alta Dirección y sucedido por la acción efectiva de implementación.

Debe distinguirse entre esta evaluación inicial y el análisis periódico de riesgos que debe integrar el Programa cuando éste ya se encuentra operativo (ver apartado 3.11). El primero es un presupuesto subyacente al carácter adecuado del Programa. El segundo es un elemento más de entre los que lo componen, sumamente importante aunque identificado entre los no mandatorios en el artículo 23 de la Ley.

La evaluación inicial de riesgos puede ser realizada con mayor o menor rigor técnico, puede documentarse con detalle o no. Esas decisiones dependen del tiempo y los recursos disponibles, la complejidad de la organización y la entidad estimada de los riesgos a evaluar.

En tanto el riesgo es el criterio decisivo para el diseño del Programa, la evaluación de aquél es presupuesto básico de la adecuación de éste. Aún en ausencia de evidencia escrita de su realización, el abordaje y priorización de los riesgos de corrupción debería subyacer en el diseño del Programa y permitir en el futuro explicar su *cómo* y su *por qué*.

Entonces, con independencia de tales opciones operativas, lo importante es que la evaluación se haga y su resultado influya sobre el Programa que se adopte.

En algunas organizaciones la tarea puede resultar más sencilla o familiar si ya poseen gestión corporativa de riesgos o una auditoría interna solvente que planifica su trabajo en base a riesgos. En otras, será una actividad novedosa que agregará valor y autoconocimiento más allá de las cuestiones directamente relacionadas con el *compliance* ético. Sea cual fuera la situación, debe hacerse.

En los casos en los que -por la dimensión y la capacidad económica de la persona jurídica- sea esperable el empleo de una metodología rigurosa de mapeo de riesgos, ésta no puede menos que considerar las siguientes fases y método (sin perjuicio de cualquier otra que se pruebe como una solución experta con suficiente consenso técnico):

I) Establecimiento del proceso: la actividad de evaluación de riesgos puede resultar ardua si no se define con claridad un alcance de actuación que delimite el tipo de riesgos que serán tenidos en cuenta.

Ese alcance lo definen las reglas externas e internas de la persona jurídica cuyo posible incumplimiento debe ser considerado (en un estadio inicial pueden no existir tantas reglas internas como luego de instrumentar un Programa, pero seguramente existan algunas cuyo incumplimiento por la organización representa un riesgo).



A los efectos de una evaluación inicial de riesgos acorde a estos Lineamientos y a la Ley el alcance lo definen, como base mínima, el artículo 1 y los delitos consignados en él.

Nada impide a una organización definir un alcance más amplio (asumiendo que ello agregará complejidad a la tarea) añadiendo temas relativos a, por ejemplo, fraude ocupacional, antimonopolio, defensa del consumidor, ciberseguridad, medioambiente y muchos otros.

Hacerlo puede ser una decisión valiosa y que determine un mejor aprovechamiento de los recursos invertidos en la tarea de mapeo de riesgos. Pero habrá de asumirse que la tarea tendrá una mayor complejidad. Y la consideración de múltiples riesgos no debe afectar la consideración cuidadosa de aquellos asociados a corrupción, o hacer que se confundan con otros. Ello podría poner en cuestión el carácter “adecuado” del Programa a la luz de la Ley.

Una vez decidido el alcance, deben definirse las fuentes de las que se obtendrá información, cómo se accederá a ellas, qué análisis se realizará y cómo se expondrán los resultados. Igual de importante es tener claro quién realizará esas actividades, de qué recursos podrá disponer y con cuánto tiempo contará. La evaluación de riesgos es un proceso y como tal debe haberse definido y planificado antes de comenzar la tarea.

Evaluación de riesgo como proceso

Si la actividad ha sido correctamente planificada, debería ser posible responder con claridad estas preguntas antes de comenzar la evaluación de riesgos:

1. ¿Quién será el responsable de la evaluación y cuáles son los grupos clave de interés?
2. ¿Cuánto tiempo se invertirá en el proceso?
3. ¿Qué tipo de datos se debe recolectar y cómo?
4. ¿Qué recursos internos o externos se necesitan?
5. ¿Qué metodología se empleará para identificar, documentar, medir y gestionar el riesgo de corrupción?

Se trata de decisiones que debe tomar la alta Dirección.

Cuando el análisis se enfoca sobre riesgos de corrupción puede darse una particularidad. Quienes entienden los riesgos asociados a la corrupción pueden no conocer lo suficiente acerca de las actividades de la persona jurídica que generan estos riesgos (incluso si trabajan en ella). A la inversa, las personas que trabajan con operaciones que se encuentran en la línea de riesgo pueden no conocer lo suficiente sobre el fenómeno como para identificar o dimensionar los riesgos de corrupción a cabalidad (incluso mientras realizan, sin plena consciencia o con sesgos cognitivos, actividades que involucran tal riesgo). Suele ser aconsejable en esos casos, como paso previo, crear conciencia entre los miembros clave de los grupos de interés a través de la realización de un taller, una charla o la difusión de contenidos.

II) Identificación de los riesgos: una vez establecido el proceso debe llevarse adelante para identificar los riesgos de corrupción. Como se dijo con anterioridad, el riesgo es la posibilidad de que ocurra algún acontecimiento relacionado con las conductas delictivas



previstas en el artículo 1 de la Ley. Es decir, la posible realización en nombre, beneficio o interés de la persona jurídica del tipo de comportamientos abarcados por ese artículo (por ejemplo, pagos indebidos, influencia indebida sobre la acción de un funcionario, asientos contables fraudulentos).

En el análisis importa menos la redacción de los tipos penales que la materialidad de las conductas que pueden presentar características indebidas o cuestionadas. Todo comportamiento que podría disparar una investigación, atraer el interés de las autoridades de control o causar (incluso por su interpretación malintencionada o errónea) un impacto en la imagen de la persona jurídica debería ser considerado.

Deben recopilarse los datos relevantes extrayéndolos de las fuentes disponibles (ver recuadro). De qué forma se lo haga, qué medios se elijan, en qué orden se lo realice es una decisión libre de cada compañía que debe responder a lo planificado al establecerse el proceso. Lo importante es que permitan conocer la realidad de la operación e identificar con claridad los puntos vulnerables.

Fuentes a considerar

Será relevante obtener información de las áreas clave, considerando entre otras la alta Dirección y la Gerencia General, legales, comercial, auditoría, administración, finanzas, asuntos gubernamentales, relaciones institucionales, recursos humanos, seguridad, medioambiente y las áreas operacionales según el tipo de industria de la que se trate.

La información relevante de esas áreas puede provenir de:

- Información pública y de medios sobre casos anteriores, riesgo del sector, etc.
- Información estadística o fuentes especializadas sobre riesgos de tal sector de la industria, geografía, etc.
- Entrevistas a actores y áreas claves o estratégicos.
- Encuestas que recolecten opiniones sobre los riesgos de corrupción por parte de los empleados y terceros.
- Talleres de trabajo en los que participen empleados y/o actores claves.
- Documentación interna como denuncias recibidas, informes de auditoría interna o de investigaciones internas, etc.

Es importante señalar que, aunque conceptualmente los riesgos de corrupción y las acciones de mitigación deben distinguirse, las actividades de recolección de información (sobre todo las entrevistas que en muchos casos son la fuente más valiosa) deben dirigirse en lo posible a obtener, de una vez, datos de los dos (2) tipos si se quiere optimizar los recursos que se invierten en la tarea.

La información recolectada suele volcarse en una matriz en la que se individualiza el escenario de riesgo, y el proceso y actores al cual el escenario se asocia. En esa matriz podrán consignarse luego los datos referidos a la calificación de riesgos que se realizan en el punto siguiente.

III) Calificación del riesgo inherente: identificados los riesgos, es necesario listarlos y efectuar el cálculo de la probabilidad de ocurrencia y del impacto potencial de cada uno para determinar luego la prioridad de las respuestas a cada uno.



La probabilidad de ocurrencia consiste en la posibilidad de que un acontecimiento identificado como riesgoso suceda en un plazo previsible. Dicho riesgo debe evaluarse en esta instancia sin tener en cuenta los controles existentes.

El impacto potencial consiste en el cálculo de todas las consecuencias negativas que puede acarrear el hecho de que ese riesgo ocurra. Dichas consecuencias pueden consistir en daños financieros, legales, normativos, operativos y de reputación. Puede evaluarse el impacto simplemente tomando en consideración de manera conglobada todos esos factores (y decir, por caso, “si el evento X ocurre puede ser muy malo, malo, no tan malo” o similar) o segmentando las distintas aristas, asignándoles un ponderador aritmético y luego considerándose en conjunto (lo que añadirá complejidad a la tarea).

Una vez considerados por separado el impacto potencial y la probabilidad de ocurrencia deben ser considerados en conjunto. Si se les ha asignado un valor aritmético a cada uno por separado (suelen usarse escalas de 1 a 3 o de 1 a 5) deberá multiplicárselos. El resultado de la multiplicación indicará el riesgo inherente (esto es: riesgo puro antes de considerar los controles mitigantes).

Para efectuar el cálculo del impacto potencial y la probabilidad de ocurrencia de modo de obtener el riesgo inherente, será esencial contar con la participación de las personas adecuadas. Se recomienda involucrar a aquellos miembros que están familiarizados con la transacción o el proceso afectado por cada esquema, o puede realizarse un análisis por una persona ajena a ese esquema en particular, pero que tenga conocimiento de los procesos internos de la organización. Para ello, podrán aprovecharse las actividades llevadas a cabo para la recolección de datos del punto II o bien involucrarlos con posterioridad a través de entrevistas o talleres. Como es evidente, esta segunda opción es más costosa y lleva más tiempo. Si se quiere optimizar recursos habrán de planificarse cuestionarios cuidadosos y exhaustivos antes de comenzar la tarea.

En base a dicha evaluación, se deberá asignar prioridad a los riesgos identificados con alta probabilidad de ocurrencia y efectos considerables.

IV) Identificación de controles: una vez determinado el riesgo inherente es necesario proceder a la identificación y clasificación de los controles y medidas de mitigación. La información necesaria para ello podrá ser obtenida del mismo tipo de fuentes antes reseñadas (de allí la importancia de la planificación cuidadosa de la actividad de recolección como condición necesaria para optimizar esfuerzos). Sin embargo, en este caso quizás sea indicado privilegiar aquellas fuentes asociadas a una determinada línea de defensa o control dentro de la organización.

Los criterios para la identificación y valoración de los controles y medidas de mitigación varían de acuerdo al nivel de detalle buscado y la experiencia de los empleados que tienen a cargo la evaluación de riesgos.

El resultado final suele ser una tabla de puntuación, donde cada control figura con una calificación cualitativa o numérica y observaciones. Cada persona jurídica puede usar la



escala que considere razonable, encontrándose generalizado el uso de escalas de 3 o 5 puntos.

Pueden ser documentados para reforzar la calidad de la evaluación. Se recomienda que la documentación distinga entre controles generales y específicos.

V) Cálculo del riesgo residual: el riesgo residual mide el riesgo remanente después de considerar los controles existentes frente al riesgo inherente. Constituye la manera de determinar cuán vulnerable es la organización frente a los riesgos de corrupción.

Los métodos para su cálculo pueden ser tanto cuantitativos (escala numérica) como cualitativos (por ejemplo: calificación alta / media / baja). La misma forma de calcular el riesgo inherente puede ser utilizada para determinar el riesgo residual.

La tendencia de los riesgos evaluados a crecer o decrecer en el tiempo también puede ser considerada.

De encontrarse en confección una matriz, los resultados del análisis deben alimentarla y ésta debe permitir visualizarlos y considerarlos. Estará bien confeccionada y será un insumo útil si permite tomar decisiones que den respuesta al riesgo.

VI) Respuesta al riesgo - plan de acción: con una matriz a la vista o al menos con conciencia de los riesgos residuales llega el momento de tomar decisiones.

Influirá en ellas el nivel aceptable de exposición a riesgos de la persona jurídica.

Frente a la corrupción hay escaso margen para algo distinto a una tolerancia cero si existe un verdadero compromiso desde la alta Dirección, pero ello no implica que la cuestión no deba ser considerada. Los recursos siempre serán escasos y deberán fijarse prioridades en su asignación. A mayor riesgo residual y menor nivel aceptable de exposición, mayores recursos asignados a tratar los riesgos.

Las opciones de tratamiento de los riesgos no son infinitas. Sólo caben, en la medida en que estén disponibles, las siguientes opciones:

- **Abandonar los riesgos:** puede implicar abandonar una actividad comercial o industrial, cambiar el enfoque de negocios, terminar un vínculo con un cliente o con un tercero. En los casos en los que implique una opción de negocios que comprometa seriamente la operación o ponga en peligro la subsistencia de la organización no será una opción disponible.
- **Mitigar los riesgos:** reforzando los controles, implementando nuevos controles o disponiendo herramientas, actividades o acciones adicionales para amortiguar el impacto de los riesgos que lleguen a configurarse. En esa clave deben interpretarse los elementos del Programa. Servirán más o menos en virtud de su idoneidad para reducir el impacto potencial o la posibilidad de ocurrencia de los riesgos detectados. He allí la clave para decidir el carácter adecuado de cada uno de los elementos en concreto.



- **Transferir los riesgos:** si bien la transferencia es un mecanismo existente en la literatura especializada en la materia, ésta es una opción escasamente disponible frente a riesgos de corrupción. No se puede contratar un seguro por corrupción. Tampoco poner las acciones peligrosas en manos de un tercero.
- **Asumir los riesgos:** en los casos en los que ninguna de las opciones anteriores esté disponible, el riesgo persiste y se debe ser consciente de ello. Es una opción escasamente disponible frente a riesgos de corrupción. Y difícilmente sea adecuado un Programa que conviva de modo habitual y permanente con riesgos de corrupción asumidos.

Se pone en evidencia hasta qué punto luego de un autodiagnóstico crudo el problema de la corrupción puede ser de difícil solución para las personas jurídicas. En escenarios de mitigación imperfecta, el dilema entre asumir (y correr riesgos) o abandonar (y afrontar un costo económico) será difícil e incluso se volverá extremo cuando el abandono conlleva peligro para la continuidad de la organización. Es deseable que tal circunstancia sea tenida en cuenta en la actividad de evaluación de los Programas.

Sentado que estas son las opciones, será necesario que la respuesta al riesgo esté estructurada en un plan de acción con metas, acciones y plazos definidos. Un buen plan debe ser selectivo y pragmático, construido a partir de la opinión de las partes involucradas, reflejo del compromiso ético indeclinable de la alta Dirección. Allí se escogerán y modelarán los elementos pertinentes del artículo 23 u otros análogos. De allí surgirá, para cada persona jurídica, el Programa de Integridad adecuado.

Evaluación de riesgos. Cuestionario de corroboración

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



relaciona el Programa adoptado con los riesgos detectados?



3. Contenidos del Programa

El artículo 23 de la Ley contiene un catálogo de elementos cuya incorporación a un Programa debe estar subordinada a las necesidades de prevención, supervisión y control de la persona jurídica, y definidas sobre la base de una previa evaluación que tome en cuenta sus riesgos, su dimensión y su capacidad económica.

A continuación se brindan, para cada elemento consignado en dicho artículo, parámetros generales de diseño que pueden ser tenidos en cuenta en la definición del Programa, así como pautas útiles de implementación.

Se aclara una vez más que tales pautas deben ser sopesadas a la luz de las características y de la operación concreta de la organización en la que se instrumente el Programa.

Al final de cada apartado se incluye un *cuestionario de corroboración* que cada persona jurídica puede emplear para evaluar las soluciones que ya posea o que implemente. Los cuestionarios pueden también servir de auxilio a los profesionales o las autoridades que deban efectuar un examen o evaluación sobre un Programa implementado.

Debe ponerse especial énfasis en que tales cuestionarios no son *checklists*, no modelan imperativo alguno y la respuesta por la negativa a alguna de sus preguntas no constituye necesariamente un indicio de falta de adecuación del Programa.

Las preguntas de esos cuestionarios sólo valen en la medida en que resultan pertinentes para el tipo de organización a las que se aplican. Muchas de esas preguntas no deben ser siquiera puestas en juego frente a organizaciones pequeñas o que enfrentan escenarios de riesgo limitados.

El contexto indicará en cada caso su pertinencia y, por ende, la necesidad de contestarlas. De especial importancia será que ninguna organización de grandes dimensiones traslade automática e irreflexivamente tales preguntas a sus partes relacionadas de menor escala. La misma expectativa de prudencia cabe tener respecto de fiscales y querellantes en ejercicio de la acusación en el proceso penal.



3.1. Apoyo de alto nivel al Programa

El artículo 23.II de la Ley consigna entre los elementos el “apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y gerencia”.

Se trata de lo que en la literatura comparada se denomina *tone from the top* (tono de la alta gerencia) y atendiendo a que el legislador hace referencia general a la “gerencia”, parecería incluso alcanzar al llamado *tone from the middle* (tono de la gerencia media).

Desde el prisma lógico antes que legal, el apoyo de alto nivel al Programa constituye -al igual que sucede con la evaluación inicial de riesgos- un presupuesto básico y fundamental del carácter adecuado del Programa. Es casi imposible concebir que un Programa posea tal condición sin un compromiso del máximo nivel orientado a un comportamiento ético en los negocios y a la adopción de una organización interna consistente con ese compromiso. Incluso, la decisión del Directorio de implementar un Programa y comprometerse con la integridad podría ser tenida en cuenta a la hora de evaluar el obrar prudente y diligente de los directores que deben velar por el interés de la persona jurídica.

Tal compromiso es una condición inmanente que se refleja en las características del Programa y su funcionamiento práctico, más que un elemento. Ello no impide, en este apartado, conceptualizar la expresión e identificar los medios concretos a través de los cuales una persona jurídica puede documentar su existencia y un tercero evaluar su auténtica configuración.

En tal sentido pues, el apoyo al Programa, su carácter visible e inequívoco, pueden ser caracterizados, explicados, demostrados y evaluados al igual que cualquier otro de los elementos.

Debe empezar por la Dirección y la alta Gerencia. Los altos mandos deben definir los valores y las conductas consideradas éticas en la organización y ser consistentes con dichos comportamientos. Deben manifestar y expresar su apoyo y compromiso fuerte, visible e inequívoco con las políticas de integridad adoptadas. Deben demostrar que han asumido el Programa como propio. Tendrán la responsabilidad de procurar que todos los integrantes compartan los valores de la compañía, comprendan la política de tolerancia cero a la corrupción y estén convencidos de que ante la detección de una infracción ética se actuará con justicia, rigor y rapidez. Esto aporta credibilidad al Programa, garantiza su durabilidad y eficacia y promueve un sentido de responsabilidad compartido por parte de todos los miembros de la persona jurídica. El tono ético debe operar también hacia afuera de la organización, y expresarse claramente en su relación con todas las partes interesadas relevantes.

Para conseguir estos objetivos la alta Dirección posee la más completa libertad, con único límite en su espíritu creativo e innovador, pero podrá considerar alternativas tales como:

- Emisión de una declaración general de valores y una política general de integridad emitida directamente por el Directorio, involucrando su firma, su voz, su imagen y su presencia en la comunicación y transmisión del mensaje.



- Emisión periódica de mensajes o recordatorios éticos del Presidente o la alta Dirección.
- Inserción de contenidos vinculados al Programa en la comunicación institucional de alto nivel en la que aparezcan mencionados o sean portavoces los directores.
- Inclusión de contenidos destacados sobre las políticas de integridad en los informes anuales, balances y en la comunicación institucional periódica.
- Presencia activa del Directorio en hitos o instancias significativas del Programa como el lanzamiento, actualización o incorporación o presentación de un nuevo elemento.
- Participación del Directorio y la alta Gerencia en las actividades de capacitación y entrenamiento.
- Participación de los miembros del Directorio y/o del órgano de administración en el Comité de Ética, si lo hubiera.
- Generación de espacios de consulta y debate de temas y dilemas éticos.
- Realización de encuestas periódicas que midan el tono ético de la organización y la percepción de los trabajadores del compromiso ético de sus líderes.
- Establecimiento de indicadores objetivos de los niveles de integridad y monitoreo periódico e involucramiento de los propios directores en su seguimiento.
- Reconocimiento positivo del accionar ético de los empleados, incluso en los casos en que dichos comportamientos pudieron afectar determinados negocios de la persona jurídica.

Como se aprecia en los últimos ítems, existe una íntima relación entre los esfuerzos para mantener un clima ético y los vinculados a la mejora continua del Programa. Para más detalle sobre esto último ver apartado 3.12.

Más allá de la formalización y documentación de tales opciones, que será de especial interés en las grandes organizaciones -y puede resultar excesivo o prescindible en otras más pequeñas, especialmente si es frecuente la comunicación oral directa del dueño con los trabajadores- lo importante es que, al evaluarse en concreto el Programa, el liderazgo ético aparezca impregnado en los procesos, se refleje en el discurso de los integrantes y, por sobre todo, en la toma de decisiones relevantes.

Tone from the top: circunstancias que revelan su existencia y síntomas de su ausencia

Con la considerable subjetividad que lleva asociada una evaluación de tales características y la prudencia y mesura que debe tener su realización, hay indicadores de un tono ético robusto cuando:

- Es visible que la corrupción no se tolera en el discurso y tampoco en los hechos.
- Es percibido que no existe vacilación en tomar decisiones éticas aunque afecten los negocios de la organización.
- Es visible que se abandonan negocios cuando están asociados de manera clara a condicionamientos indebidos originados en funcionarios.
- Es percibido que los requerimientos y actos indebidos de funcionarios hacia la persona jurídica se denuncian ante las autoridades competentes (o al menos se



los resiste y se emprende un esfuerzo serio para que sean conocidos por funcionarios superiores con capacidad para detenerlos).

- En contextos de corrupción extendida se emprenden esfuerzos comunes con competidores y socios para resistir solicitudes de sobornos, denunciarlas o al menos darles visibilidad pública.
- Es visible que la actitud de tolerancia cero a la corrupción es transmitida abiertamente al negociar contratos y alianzas comerciales con terceros estratégicos que interactúan con funcionarios.
- Es visible que se adopta la decisión de terminar vínculos con terceros problemáticos después de que un análisis de debida diligencia que expresa alertas serias de corrupción activa.
- Es visible y percibido que existen sanciones duras, incluyendo la desvinculación, frente a violaciones serias al Código de Ética.
- Las decisiones éticas de los mandos medios son reconocidas por sus superiores.
- Se discuten dilemas éticos con crudeza y de modo frecuente y, en términos generales, es bien recibida la denuncia interna verosímil y bien intencionada.
- Se monitorea el comportamiento ético de la alta Gerencia.

A la inversa, hay posibles indicadores de falta de un tono ético adecuado (a evaluar con idéntica medida y prudencia) cuando:

- Existen reiterados y sostenidos cuestionamientos al Directorio por contar con privilegios frente a las directivas éticas o existe al respecto una “doble vara”.
- Existe documentación de soporte insuficiente sobre ciertos gastos realizados por la alta Gerencia.
- Se percibe la cercanía, afinidad y sintonía con altos funcionarios del Estado como razón aparente del éxito de la persona jurídica en los negocios.
- Se advierte, frente a las solicitudes de soborno, una posición contemplativa o actitudes de racionalización o justificación.
- Se advierte reticencia a hablar abiertamente sobre pedidos indebidos de los funcionarios.
- Se advierte reticencia a transmitir abierta y francamente a terceros una actitud de tolerancia cero a la corrupción.
- Se observa que la alta Gerencia contrata a terceros sin cumplir con los procedimientos requeridos o de manera poco justificada.
- Se advierte reticencia a comunicar actos de corrupción a las autoridades ya sea por vías informales o anónimas.
- Es percibido que se distingue con frecuencia entre cómo “debería ser” y “cómo es”, apelando al realismo.
- Es percibido que para los mandos medios y subordinados es preferible quedarse callado y no discutir o plantear reparos éticos.
- Existe un desconocimiento general de las reglas éticas, especialmente preocupante si este desconocimiento se percibe en los mandos altos.



Apoyo de alto nivel al Programa. Cuestionario de corroboración:

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



3.2. Código de ética y políticas y procedimientos de integridad

El artículo 23 inciso a de la Ley consigna entre los elementos mandatorios “Un código de ética o de conducta, o la existencia de políticas y procedimientos de integridad aplicables a todos los directores, administradores y empleados, independientemente del cargo o función ejercidos, que guíen la planificación y ejecución de sus tareas o labores de forma tal de prevenir la comisión de los delitos contemplados en esta ley”.

El Código de Ética o de Conducta es un elemento esencial del Programa o de cualquier iniciativa razonable de *compliance*. Agrupa en un único documento las políticas de integridad generales aplicables a todos los integrantes (y eventualmente a los terceros). Aunque existan piezas específicas que lo profundicen o complementen, la orientación ética esencial para conducirse en los negocios de la organización debe encontrarse allí, y por eso debería estar aprobado por el órgano directivo de la persona jurídica. Una vez aprobado, además, el Código debería ser objeto de análisis y actualizaciones para responder a cambios de contexto relevantes.

Una persona jurídica puede contar con un Código único (suficientemente abarcativo) o con una amplia variedad de políticas, procedimientos o protocolos separados (cuya sumatoria constituya suficientemente la orientación que la Ley requiere). Pueden asimismo combinarse un Código como política central y un conjunto de complementos específicos, sea que amplíen los contenidos o lo profundicen en relación con determinados sectores u operaciones con riesgo diferenciado.

Cualquiera de esas opciones es aceptable siempre que, en definitiva, sea posible acreditar que existen en la organización políticas precisas que expresan con claridad:

- valores de la organización;
- pautas éticas que guíen el obrar de todos los integrantes;
- prohibiciones claras y expresas de los comportamientos indebidos;
- sanciones en caso de incumplimiento.

Estas deben ser consistentes con los comportamientos que cabe esperar o no de cada integrante de la persona jurídica para desalentar toda posible comisión o participación en conductas potencialmente constitutivas de los delitos individualizados en el artículo 1 de la Ley. Deben constituir una orientación clara y sencilla para los integrantes respecto a qué temperamento adoptar y qué comportamiento seguir frente a actos de corrupción en la organización o solicitudes indebidas o acciones impropias por parte de funcionarios.

Por supuesto, no tiene porqué limitarse a contemplar los riesgos asociados a los delitos previstos en el artículo 1 de la Ley y difícilmente un buen Código o conjunto de políticas tenga un alcance material tan estrecho. Puede ser también una política idónea para que la organización fije reglas de juego claras frente a riesgos de otro tipo (por ejemplo: fraude interno, daños al medio ambiente, seguridad operacional, salud y seguridad en el trabajo, etc.).



Pero, con independencia de ello, como base mínima para resistir una evaluación crítica a la luz de la Ley N° 27.401, su simple lectura debe permitir afirmar que contempla suficientemente los riesgos asociados a los delitos del artículo 1. En la medida pertinente, adaptando su enfoque al lado opuesto de la relación público-privada, deberán tenerse en cuenta las restantes previsiones del marco legal de ética pública nacional u otro que resulte aplicable. No se aconseja copiar o repetir tales reglas. Sólo elaborar las propias cuidando de ser consistente y no contradecir aquéllas.

También es importante que los contenidos incluyan el establecimiento claro de la obligación de reportar internamente cualquier infracción al Código e informen los canales para hacerlo (tanto el canal de denuncias como los canales naturales de comunicación). Se trata de una condición necesaria para el establecimiento de otro elemento: la línea interna de denuncias (ver apartado 3.5). De manera similar, con miras al elemento “investigación interna” (ver apartado 3.7) es importante que el Código contenga información clara sobre las restricciones al uso particular de dispositivos y medios de propiedad de la organización. Sin perjuicio de que ello no libera a la persona jurídica de la carga de expresar y notificar, cuando proceda, políticas y condiciones de uso de cada uno, no hacerlo en el Código podría conllevar dificultades para el acceso legítimo a información allí contenida en el marco de investigaciones internas.

Posibles contenidos de un Código de Ética integral

Un Código de Ética debería plantearse no sólo como respuesta a la Ley N° 27.401 sino como pilar del correcto comportamiento de todos los integrantes en todos los aspectos relevantes.

Para ello, idealmente (y sin que la reseña debe considerarse exhaustiva) podría contener:

- 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 y terceros en forma expresa;
- reglas respecto a *lobby*;
- reglas sobre financiamiento de campaña y contribuciones políticas;
- reglas sobre obsequios, hospitalidades y gastos;
- reglas sobre el uso de activos de la persona jurídica;
- conflictos de interés;
- reglas sobre membresías;
- reglas de aceptación de la diversidad y no discriminación;
- pautas y límites en relación a 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;



- referencias al canal de denuncias o línea ética;
- régimen de sanciones;
- política de no represalias a denunciantes.

Existen infinidad de Códigos ajenos que pueden ser tomados como ejemplo para la elaboración del propio, pero copiar uno sin más no es recomendable. Cada organización debería definir su contenido de acuerdo a las características propias del sector en el que opera y sus riesgos intrínsecos. De tomarse un modelo de referencia se recomienda escoger uno entre organizaciones que, a la vez, sean reconocidas en el mercado por su alto desempeño ético y actúen en una industria similar, tengan una operación parecida o una dimensión análoga a la propia.

Toda acción orientada a fomentar la participación de los trabajadores en su confección es deseable. También, aunque no sea legalmente indispensable, será valioso que otras partes interesadas relevantes y/o destinatarias del Código participen en su redacción o acuerden con su contenido. Cuanto más refleje la pluralidad de puntos de vista al interior de una organización, más legitimado estará el Código.

El Código y/o las políticas, procedimientos y protocolos (como mínimo el Código o aquellas políticas de contenido esencial y alcance general) deben ser elaborados de manera que puedan ser comprendidos por la totalidad de los integrantes de la persona jurídica sin excepciones. Deben ser consistentes con la regulación aplicable sin por ello replicar su letra y su lenguaje.

Los temas deben ser abordados de forma sencilla, empleando lineamientos y directivas claras y de fácil comprensión sobre la conducta que se espera de todos los empleados. Es preferible evitar siglas, términos técnicos y formalismos. Es posible potenciar la comprensión brindando las razones de las normas que se están incorporando, incluyendo definiciones sobre los conceptos claves y ofreciendo ejemplos del quehacer cotidiano de la organización, que permitan que las políticas genéricas adquieran relevancia a nivel práctico.

Debe estar redactado con un nivel de accesibilidad suficientemente inclusivo y democrático, de tal modo que para su comprensión cabal no sea necesario un nivel de formación mayor que el de la escolaridad obligatoria. La necesidad de mayor profundidad conceptual puede ser resuelta a través de la adopción de políticas, procedimientos y protocolos específicos dirigidos a destinatarios particulares, sin que ello implique, la renuncia a la claridad y llaneza en la exposición también en ellos.

Es deseable el uso de mensajes directos breves y firmes a través del empleo de una voz activa y coloquial. Frases del estilo “no pagues coimas”, “avisá si te las piden”, “aclará a los que trabajan bajo tu supervisión que te deben avisar si se las piden”, “no dejes de consultar a tu jefe si un comportamiento de un funcionario te parece inapropiado”, “no le regales nada a los funcionarios que controlan tu trabajo”, etc. lucen como el estilo de comunicación apropiado a esos fines.



Por supuesto, el documento debe estar traducido a los idiomas nativos de los trabajadores de la persona jurídica y de sus terceros y comunicado a ellos en tal idioma.

En organizaciones que operan en contextos multiculturales o que tienen dividida su operación en geografías con culturas y formas de relacionamiento y comunicación diversas entre sí, la adaptación del Código a las particularidades de cada caso puede ser preferible frente al empleo de un único código corporativo. La conveniencia de adaptar el Código (o alternativamente de las políticas y procedimientos) a las particularidades locales y el nivel de profundidad con el que eventualmente se haga esta tarea dependerán de diversos factores particulares atinentes a cada organización.

Por otro lado, como el código o las políticas y procedimientos deben ser obligatorios para los miembros de todos los niveles de la organización, la comunicación es esencial para garantizar su respeto y cumplimiento. Debe ser correctamente difundido por un medio fehaciente a toda la organización.

La información accesible facilita la promoción del comportamiento ético por parte de los miembros de la persona jurídica. Si bien es de utilidad contar con el código o las políticas en formato digital para su difusión (y la documentación de su recepción) no es recomendable que sólo exista en ese formato. La amplia disponibilidad de ejemplares en formato papel, en tamaños manejables y transportables (por ejemplo: que pueda ser guardado en el bolsillo de un abrigo, que entre en una guantera) facilita su transmisión física, la cual a su vez acentúa el efecto comunicador. También se recomienda el empleo del sitio *web* de la organización, artículos en gacetillas, recordatorios con la información clave con cierta periodicidad, afiches, tarjetas mensajes en redes sociales, aplicaciones móviles, entre tantos otros.

En definitiva, sin importar especialmente la modalidad que elija, cada persona jurídica debe estar en condiciones de demostrar que puso el Código a disposición del ciento por ciento de sus integrantes, que alentó a cada uno a leerlo e internalizarlo y que transmitió con suficiente claridad un mensaje en el que el comportamiento ético se valora y el comportamiento corrupto es inadmisibles.

El Código puede extenderse a los terceros, en cuyo caso debe ser correctamente difundido ante ellos. Para los terceros también pueden confeccionarse pautas específicas, las que deben ser consistentes con los contenidos del Código.

Código de Ética. Cuestionario de corroboración:

1. ¿Existe un Código de Ética, políticas o instrumentos internos asimilables que fijen pautas de comportamiento y deberes éticos para los integrantes de la organización? ¿Son obligatorios para todos los integrantes de la organización, sin excepciones? ¿Son comprensivos de los principales riesgos de corrupción? ¿Prohíben y desalientan de manera clara y categórica aquellos comportamientos que podrían constituir comisión en nombre de la persona jurídica de los delitos del



artículo 1 de la Ley N° 27.401?

2. ¿Qué antigüedad poseen? ¿Fueron objeto de revisiones y cambios? ¿Cuántas revisiones se han efectuado a la fecha?
3. ¿Cómo fueron elaborados y por quién fueron aprobados? ¿A quiénes se involucró en su redacción? ¿Determinaron algún cambio en el contenido esos aportes?
4. ¿Constituyen pautas comprensibles, didácticas y claras? ¿Están disponibles en todos los idiomas en los que opera la persona jurídica? ¿Emplean ejemplos de la vida real de la organización o describen casos para su mejor comprensión?
5. ¿Fueron y son comunicados suficientemente a todos los trabajadores? ¿De qué manera? ¿Se entregó un ejemplar a cada uno? ¿Se lo distribuyó electrónicamente? ¿Se documentó la recepción por cada integrante?
6. ¿De qué modo se asegura la organización su lectura y comprensión por cada trabajador? ¿Hay evidencia de que ese aspecto sea medido o evaluado de alguna manera?
7. ¿De qué manera se asegura la organización de que los contenidos estén disponibles de manera permanente para cada trabajador? ¿Se asegura que cualquier trabajador pueda consultar dudas con relación a su contenido?



3.3. Integridad en procedimientos licitatorios y otras interacciones con el sector público

En artículo 23 inciso b de la Ley consigna entre los elementos de carácter mandatorio “Reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en el ámbito de concursos y procesos licitatorios, en la ejecución de contratos administrativos o en cualquier otra interacción con el sector público”.

Más allá del acento que se pone en los procedimientos de compras y contrataciones (a tono con la naturaleza riesgosa de tales interacciones y con la atención que el legislador muestra por ellas al formular la exigencia del art. 24) es claro que las reglas y procedimientos referidos deben cubrir toda interacción relevante con el sector público o, para ser más precisos, con sus integrantes.

Cada persona jurídica debe identificar cuáles la atañen en función de la naturaleza de su actividad y elegir qué aspectos priorizar, partiendo de la base de que si contrata con el Estado ciertas interacciones vinculadas con esa actividad estatal deberán ser tenidas especialmente en cuenta.

Interacciones a considerar

A la hora de definir las reglas y procedimientos para sus interacciones de riesgos es de especial importancia que las personas jurídicas contemplen:

- a) Con relación a las compras y contrataciones, sin que la enumeración resulte exhaustiva, interacciones con funcionarios que:
 - Tengan significativa capacidad decisora con relación a la asignación de recursos estatales.
 - Sean responsables de la elaboración de proyectos de inversión, especificaciones técnicas o pliegos particulares o intervengan en la definición del requerimiento de bienes y servicios.
 - Estén a cargo de la publicación de llamados o la difusión de procedimientos licitatorios. También con funcionarios a cargo de la organización, aprobación o formalización de los actos de recepción y apertura de ofertas.
 - Integren comisiones evaluadoras o sean responsables de la confección de informes técnicos en oportunidad de la evaluación de ofertas.
 - Tengan a cargo actividades de inspección de obra, supervisión o certificación de avances de trabajos u obras contratadas.
 - Integren comisiones receptoras o funcionarios responsables de expresar conformidad o certificar entregas en relación a productos o servicios adquiridos.
 - De áreas contables o financieras, especialmente aquellos con capacidad de librar pagos.

- b) Con relación a otras interacciones con posible carácter riesgoso, sin que la enumeración resulte exhaustiva, funcionarios a cargo de:
 - Habilitaciones y permisos.
 - Actividad recaudadora.



- Inspecciones y superintendencia.
- Ejercicio de una actividad reguladora.

- c) Con relación a sus propios integrantes:
 - Sectores comerciales, de ventas, compras y de *marketing*.
 - Gestores y representantes legales y comerciales.
 - Áreas de relaciones institucionales y de relaciones con gobiernos.
 - Distribuidores y áreas operativas responsables de entrega de bienes.
 - Representantes técnicos en obras y áreas operativas responsables de la ejecución de trabajos contratados.
 - Áreas financieras y responsables de aprobar o canalizar pagos.

Reglas y procedimientos específicos como los que exige el artículo 23 inciso b bien podrían estar incorporadas en el propio Código Ético o expresarse como un elemento individualizado del Programa sin que varíe su sentido o su impacto.

En cualquier caso, es evidente que el legislador argentino ha querido enfatizar que las reglas específicas asociadas al trato con funcionarios deben estar pautadas en detalle y contemplar los riesgos de corrupción, así sea que la persona jurídica adopte una política específica (recomendable en organizaciones de dimensiones medianas a grandes o interacción fluida con variedad de funcionarios) o elija incorporarlas como una entrada o capítulo de su Código dotado de suficiente especificidad.

En organizaciones con riesgos medios a altos puede ser deseable que tales políticas vayan acompañadas de una comunicación y capacitación personalizada y más intensiva a los integrantes de las áreas internas y terceros que interactúen de manera directa con funcionarios.

En cuanto al contenido posible de las reglas y procedimientos sería esperable que incluyan:

- Identificación clara de los agentes estatales como contraparte de riesgo recurriendo a una definición amplia de “funcionario público” consistente con la establecida en el artículo 2 de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción y con la de funcionario público extranjero establecida en el artículo 1.4 inciso a de la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la OCDE.
- Expresión de tolerancia cero al soborno o pagos indebidos realizados en nombre o interés de la persona jurídica.
- Clara vocación de que ningún acto realizado en nombre o interés de la persona jurídica busque como objetivo principal influir indebidamente sobre un funcionario en beneficio de la organización o alterar o interferir en sus deberes de imparcialidad y objetividad.
- Prohibición de la búsqueda o aprovechamiento de información privilegiada o confidencial.
- Desincentivos a toda participación o colaboración en actos de direccionamiento o fraudulentos conducidos por los funcionarios.



- Regulación clara de prohibiciones y excepciones de obsequios a funcionarios públicos en consistencia con las previsiones del Decreto N° 1179/16 u otras similares propias de la jurisdicción en la que se opere.
- Desincentivos a todo empleo indebido iniciativas solidarias o acciones similares.
- Distinción clara entre pagos a organismos o acciones en beneficio de organismos y los dirigido/as a funcionarios que redunden en su beneficio personal.
- Prohibición de aportes de campaña en nombre de la persona jurídica de manera consistente con las previsiones de la Ley N° 26.215 de financiamiento de la política u otra de características análogas propias de la jurisdicción, fijando incluso reglas para acotar y controlar los aportes de campaña que realicen individualmente sus integrantes.
- Obligación de comunicar internamente la existencia de vínculos con funcionarios superiores de forma que sea un medio idóneo para facilitar el cumplimiento de las obligaciones del Decreto N° 202/17 o cualquier norma similar.

Regalos y hospitalidades

Con relación a las hospitalidades, los gastos de viáticos, los regalos corporativos y las cortesías de protocolo, independientemente de cuál sea el régimen legal en juego en la jurisdicción en la que se desempeñe el funcionario con el que se interactúe, como criterio general será deseable que:

- La regla general sea la prohibición de hacer regalos a funcionarios públicos.
- Que por excepción sólo se admitan regalos de reducida cuantía y orientados a satisfacer fines de cortesía o análogos, y que en esos casos se fijen valores máximos con antelación y se informe al responsable interno cada vez que se realicen.
- Que se prohíba cualquier empleo de regalos con fines de influir en la voluntad de los funcionarios o generar condiciones de trato de favor o beneficio para la persona jurídica.

Además debe contemplarse el régimen legal aplicable. Por ejemplo, en el caso de Argentina de acuerdo con el Decreto N° 1179/16 deben considerarse prohibidos todos los obsequios realizados con motivo u ocasión de las funciones, salvo los de costumbre diplomática o cortesía (salvo que provengan de personas con intereses especiales respecto del organismo en cuestión, en cuyo caso también estarán prohibidos).

Interacciones con el sector público. Cuestionario de corroboración:

1. ¿Existen reglas y procedimientos específicamente dirigidos a guiar las interacciones entre los integrantes de la persona jurídica y los funcionarios? ¿Integran armónicamente el Código Ético o son consistentes con él?
2. ¿Fueron diseñadas tomando en cuenta la evidencia concreta de cuáles de esas interacciones se desarrollan con mayor frecuencia o representan mayores riesgos? ¿Contemplan interacciones con funcionarios de distintos niveles y sectores del Estado? ¿Están adecuadamente dirigidas al personal interno que mantiene esas interacciones, las supervisa o toma decisiones a su respecto?
3. ¿Fueron adecuadamente comunicadas a los destinatarios específicos? ¿Se les brindó al respecto una capacitación?



4. ¿Están extendidas a los terceros que representan a la persona jurídica en esa interacción? ¿Cómo se encuentra documentada esa extensión? ¿Cómo se la comunica? ¿Cómo se verifica su cumplimiento por los terceros?
5. ¿Desalientan en concreto los comportamientos que podrían ser potencialmente constitutivos de los delitos previstos en el artículo 1 de la Ley N° 27.401?
6. ¿Regulan los casos y límites en los que se encuentra prohibido, permitido o desaconsejado: a) efectuar aportes a campañas o partidos políticos; y b) efectuar regalos a funcionarios? ¿Son consistentes con el marco legal relevante?
7. ¿Facilitan el cumplimiento por parte de la persona jurídica de sus obligaciones de reporte activo de vínculos relevantes con funcionarios de alta jerarquía o reporte de potenciales conflictos de interés de alto nivel?



3.4. Capacitación

El artículo 23 inciso c de la Ley consigna como elemento mandatorio “la realización de capacitaciones periódicas sobre el Programa de Integridad a directores, administradores y empleados”.

La capacitación es una herramienta esencial para la transferencia de los conocimientos, mensajes y valores asociados al Programa. Juega un rol fundamental en el proceso de formación de conciencia sobre los riesgos de corrupción y la creación de una cultura de integridad. Permite reforzar periódicamente los valores éticos de los miembros de la persona jurídica generando una motivación interna para dar cumplimiento a las normas de conducta.

¿Formación de los integrantes o formación de conciencia?

Tal es su importancia en el *compliance* que la capacitación deficiente en una persona jurídica comienza a ser considerada una de las principales razones por las que fallan los Programas de Integridad.

Se considera que no alcanza con que una actividad de capacitación, aunque esté correctamente planificada y aplicada, sólo transmita conocimientos. Para ser efectiva debe estar focalizada en valores, asegurando su efectiva comprensión e internalización por los integrantes, evitando convertirse en una mera divulgación de contenidos.

¿Cómo se lo consigue? Trabajando en base al diálogo y la discusión de dilemas, fomentando la reflexión crítica sobre decisiones pasadas para revisar su consistencia con los valores de la compañía, rompiendo sesgos cognitivos, entrenando para internalizar criterios. Como resultado de las capacitaciones realmente adecuadas se espera la generación de las capacidades y herramientas necesarias para que los miembros de la organización puedan tomar buenas decisiones éticas en situaciones difíciles.

Las actividades de capacitación deben ser brindadas a los empleados de todos los niveles de la organización y deben ser diseñadas e implementadas en base a una priorización por riesgo. Eso implica que la capacitación debe brindarse antes o más asiduamente a aquellos que con mayor probabilidad puedan enfrentar casos de corrupción en el desempeño de sus tareas cotidianas. También será conveniente priorizar la capacitación de aquellos en posiciones de liderazgo, incentivando además la réplica al interior de sus respectivos equipos de trabajo. En lo demás, los criterios de priorización antes señalados para focalizar las reglas de trato con funcionarios (apartado 3.3) pueden también ponerse en juego aquí.

Con relación a la capacitación de terceros (proveedores, socios comerciales, etc.), si el Programa es obligatorio para ellos será recomendable capacitarlos al respecto y deberá emplearse también aquí el criterio de riesgo antes mencionado.

Cada persona jurídica determinará en base a sus recursos, necesidades y condiciones operativas la modalidad para llevar a cabo las capacitaciones (presencial, en línea u otra), la periodicidad (anual, semestral, etc.), la forma de documentación y respaldo de su realización, el recurso a capacitadores internos o apoyo profesional externo y los mecanismos de la evaluación de su impacto y efectividad. Cualquiera sea la decisión que se



adopte debe ser claro que esos factores han sido tenidos en cuenta, ponderados y que se ha elegido la opción más adecuada. Es recomendable que, de existir la necesaria disponibilidad de recursos, tales opciones sean combinadas y que se asegure una periodicidad razonable del ciclo capacitador, sobretudo el dirigido a perfiles con criticidad media a alta.

Sin perjuicio de que cada persona jurídica es libre de adoptar la capacitación anticorrupción que considere más adecuada (siendo deseable que ésta esté alineada con su programa general de capacitación, formación o desarrollo) es posible brindar algunas pautas generales para orientar su diseño e implementación:

- El Directorio y el gerencial cumplen una función clave en la transmisión de los mensajes de capacitación de la organización y deben promover la participación activa de los empleados en las actividades.
- Hay pocas oportunidades mejores para la expresión del *tone from the top* que la participación plena de la alta Dirección en las actividades de capacitación. No sólo dedicando cinco minutos a un discurso de apertura sino destinando el mismo tiempo y esfuerzo que el resto de los asistentes e incluso cooperando con los capacitadores que la imparten.
- Los contenidos de las capacitaciones deben estar sincronizados con el Código de Ética y las políticas del Programa.
- Es recomendable la combinación de capacitaciones generales con otras personalizadas para abordar desafíos y necesidades específicos de ciertos grupos.
- Es recomendable una capacitación inicial (como parte de la inducción de cada empleado que ingresa a la organización) como así también una capacitación general obligatoria al menos una vez al año.
- Debe haber incentivos claros para capacitarse. Hacerla obligatoria puede ser correcto pero no suficiente. Brindar reconocimiento positivo (a través de bonos salariales, felicitaciones, consideración para ascensos, etc.) a quien cumpla puntualmente con sus compromisos de formación también es una alternativa.
- Las capacitaciones deben evaluarse en un doble sentido: a) evaluar la correcta formación de sus receptores, b) evaluar críticamente su dictado a través de encuestas de satisfacción u otras mediciones.
- La capacitación debe tomar en cuenta las diferencias de idioma, cultura, contexto y formación de los distintos integrantes a los que van dirigidas.
- Tratándose de un elemento mandatorio, es importante demostrar su existencia con considerable detalle. Las fechas, los contenidos, los asistentes, los resultados de las evaluaciones, todo debe documentarse.
- Es importante proyectar el monitoreo continuo (ver apartado 3.12) especialmente sobre la capacitación. La actualización y renovación permanente de los contenidos, incorporando las lecciones aprendidas, son acciones fundamentales.
- Junto con las capacitaciones, deberían existir instancias de orientación que incluyan asesoramiento ante consultas y casos concretos.

En caso de las pequeñas organizaciones puede contemplarse que las restricciones presupuestarias atenten contra la periodicidad y variedad de las actividades de capacitación. Pero, en la medida en que resulte posible, deben aprovechar el hecho de tener una estructura menos compleja y mayores chances de interacción entre el empleador



o dueño y los trabajadores y realizar capacitaciones más directas y francas, que aseguren la comprensión y aceptación de las políticas y procedimientos. El tamaño de la organización no es excusa a la hora de hablar sobre corrupción y transmitir valores.

Será deseable, finalmente, que las grandes empresas, así como las cámaras o asociaciones que las nuclean, se interesen por la capacitación de las PYMES que conforman su cadena de valor y les brinden estímulo y apoyo para desarrollarla. La capacitación conjunta de varias personas jurídicas puede ser deseable. La lógica pérdida de especificidad de una actividad conjunta bien puede verse compensada por el valor que posee, en tanto acción colectiva, la conversación sincera entre pares de negocios sobre el problema de la corrupción y su combate.

Capacitación. Cuestionario de corroboración:

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



3.5. Canales internos de denuncia

El artículo 23.III. de la Ley consigna entre los elementos "...canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos".

Para que el Programa sea efectivo y tenga credibilidad es imprescindible que las conductas contrarias a las reglas éticas de la persona jurídica sean detectadas y se perciba que se reacciona frente a ellas de manera firme y justa.

A tal fin, es importante establecer un canal interno de denuncias para que los empleados y terceros puedan denunciar violaciones al Código de Ética u otras políticas sobre conductas, principios y valores o actos ilegales, de manera confidencial o anónima si lo desean, y sin temor a represalias. El canal interno de denuncias debe coexistir con canales naturales de comunicación como las conversaciones con supervisores, en los que se debe promover una cultura de discusión abierta sobre cuestiones de integridad.

El reporte no debe estar limitado a información sobre infracciones comprobadas, sino que debe extenderse a toda alegación de buena fe de posibles actos indebidos, de manera que la información sea útil a los fines preventivos y detectivos.

No se trata de un elemento mandatorio. Las personas jurídicas pueden elegir desarrollarlo o no. La medida de la necesidad puede estar dada por distintos factores, como por ejemplo la separación entre quienes deciden y quienes ejecutan. A mayor cercanía entre el empleador o dueño y la totalidad de los integrantes, menor necesidad. A mayor complejidad de la división de tareas y jerarquías, a mayor cantidad de integrantes, mayor dispersión, mayor cantidad de vínculos con terceras partes, también mayor necesidad de contar con un canal ético. En ciertos casos lucirá insostenible un Programa que no lo contemple. Ahora bien, cuando no sea imprescindible contar un canal de denuncias propiamente dicho, será importante mantener una política de puertas abiertas o fomentar que los empleados hablen abiertamente sobre los problemas o dudas en materia de integridad.

En aquellos casos en los que resulta adecuado implementarlo, un buen sistema de denuncias está indisolublemente ligado al correcto funcionamiento de otros elementos del Programa, en especial a que:

- La obligatoriedad de denunciar internamente las violaciones al Código de Ética, los actos ilegales o indebidos y los que de buena fe se entiende podrían serlo, esté prevista en el Código de Ética o en otra norma interna, correcta y claramente establecida y comunicada a todos los empleados y terceros (ver apartado 3.2). Además, deben garantizarse condiciones que incentiven y no desestimulen las denuncias.
- Se garantice la protección suficiente del empleado que reporta una conducta indebida asegurando que no existan represalias o repercusiones con respecto a cuestiones planteadas o información proporcionada de buena fe (ver apartado 3.6).
- Existan procedimientos que establezcan de antemano el correcto tratamiento de todos los reportes y la investigación interna de aquellos que supongan alarmas



serias sobre la existencia de una violación grave al Código de Ética (ver apartado 3.7).

Los canales deben ser seguros. Por un lado, deben garantizar a los denunciantes que la información se mantendrá en estricta confidencialidad y sólo será empleada para un análisis o investigación serio y profesional. Por el otro, si bien es deseable que la persona jurídica permita que los informes se hagan de manera abierta, los canales deben admitir tanto la denuncia anónima como la posibilidad de optar por la reserva de identidad. La existencia de dichas opciones debe ser comunicada con claridad a todos los destinatarios posibles del canal. En el caso de la reserva debe aclararse bajo qué condiciones cederá o en qué casos la persona jurídica no podrá mantenerla (de seguro no será posible mantenerla ante el requerimiento de autoridades judiciales).

Los canales pueden ser internos y/o de gestión tercerizada. Una u otra opción acarrearán distintos beneficios. A mayor dimensión de la organización y mayor actividad denunciadora estarán asociadas exigencias de mayor profesionalización e independencia en la gestión del canal y, por ende, mayor tendencia al recurso a una solución externa de primer nivel (o la internalización de mayores costos asociados). En cualquier caso, en una organización de grandes dimensiones (o incluso en una mediana con grandes riesgos, actividad denunciadora profusa o considerable dispersión de los trabajadores) aparece deseable el establecimiento de canales que brinden garantía de atención independiente las veinticuatro (24) horas los trescientos sesenta y cinco (365) días del año con salvaguardas de primer nivel para la seguridad de la información y la protección de datos personales.

La persona jurídica, por otro lado, puede contar con uno o múltiples canales simultáneos e independientes, tales como un canal telefónico, un formulario web, una *app*, un correo electrónico, un buzón postal, un canal presencial, etc. además de los canales naturales de comunicación antes descriptos. La pluralidad y variedad de canales es deseable en especial en las organizaciones más grandes.

En todos los casos los canales existentes tienen que ser debidamente comunicados y accesibles a todos los empleados así como a terceros y partes relacionadas. Dependiendo de la actividad propia de la persona jurídica, se deberán tomar los recaudos y adecuaciones necesarias para asegurar que el uso del canal por terceros respete el objeto de aquél, y para afianzar su efectividad. Además, cuando se efectúe una denuncia, siempre que sea posible, la persona jurídica debe asegurar que los denunciantes puedan hacer el seguimiento apropiado de su reporte y conocer los resultados de su tratamiento si así lo desean.

Es recomendable una política o reglamento interno escrito que defina los distintos aspectos vinculados a la gestión del canal, contemplando desde la recepción de los reportes hasta sus distintas opciones de tratamiento. Es importante, además, que en el diseño esté contemplada la integración al circuito regular de asuntos materialmente reportados por otras vías (por ejemplo, al responsable interno en conversaciones de pasillo, directamente a los directores, al canal de relaciones institucionales o similar).



Manejo del canal de denuncias

En cuanto al correcto manejo del canal de denuncias, es aconsejable que existan:

- Reglas claras (y suficientemente conocidas) de manejo de los reportes entrantes. Es esperable que exista tanto un procedimiento para la recepción y carga de los asuntos entrantes así como los criterios para su archivo, tratamiento o derivación.
- Adecuada registración, gestión y seguimiento de los asuntos reportados.
- Seguridad y confidencialidad de la información almacenada.
- Tratamiento de los datos recibidos de conformidad con las regulaciones de protección de datos personales aplicables.
- Filtros de clasificación de la información entrante que permitan estandarizar la asignación y reenvío de los asuntos reportados.
- Tratamiento adecuado y expedito de todos los asuntos que ingresan incluyendo el rápido descarte de los irrelevantes o maliciosos y el reenvío de aquellos que, sin constituir incumplimiento ético, posean alguna relevancia interna.
- Previsión de que un tercero independiente atienda las denuncias dirigidas contra el responsable de integridad, la Dirección, los miembros del Comité de Ética o alguna otra alta autoridad, o de que exista un mecanismo interno especial en estos casos.
- Empleo de la información del canal para reportes, estadísticas y análisis del funcionamiento del Programa.

En PYMEs, fundaciones o asociaciones civiles que posean un plantel reducido y concentrado en una misma sede, con acceso directo al empleador o dueño o a los directores por parte de cualquier trabajador, estas soluciones pueden matizarse. La alternativa que se escoja (por ejemplo, una política de puertas abiertas de los dueños o empleadores combinada con reglas claras que establezcan la obligación de denunciar comunicadas sostenidamente y reforzadas con capacitación) debe poder ser acreditada y guardar consistencia con los riesgos.

Por último, es posible brindar algunas sugerencias adicionales que pueden ser útiles para incrementar la efectividad del sistema de denuncias:

- Prever y comunicar que no se tolerarán las denuncias realizadas de mala fe y que se tomarán medidas adecuadas en esos casos.
- Adoptar sanciones firmes contra cualquier persona que viole la política anti-represalias de la organización. No puede haber vacilaciones de ningún tipo a la hora de proteger a quien se atreva a denunciar (ver apartado 3.6).
- Medir la efectividad de la línea de denuncias. Para ello puede ser válido realizar encuestas de satisfacción a quienes las emplean, análisis sobre las estadísticas que el canal produce, etc. La frecuencia de reportes por fuera del canal cuando exista uno claramente establecido puede ser un dato revelador sobre su falta de eficacia.
- Divulgar las estadísticas relativas al canal de denuncias, cuidando en ese caso que la información se presente con un grado de agregación tal que permita asegurar la confidencialidad.



Canales internos de denuncia. Cuestionario de corroboración:

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



3.6. Protección de denunciantes

El artículo 23.IV de la Ley enumera entre los elementos “Una política de protección de denunciantes contra represalias”.

Aquella protección que no sea efectivamente brindada por la persona jurídica difícilmente sea provista por una autoridad o institución ajena a ésta y por ende, en ciertos casos, la ausencia de materialización de este elemento puede conducir al desamparo de quien se atreve a reportar ilícitos.

Es imprescindible proteger a quien se atreve a denunciar, sea cual fuere el canal que haya sido utilizado para la denuncia. Es un deber ético brindar el máximo nivel de protección a quien se ha obligado contractualmente a reportar. Aun si no fue consignado por el legislador entre los elementos mandatorios, no parece haber margen para considerar adecuado un Programa que incluya una línea ética si no contempla también, en su debida extensión, este elemento. Estando en juego, además, la integridad física, tranquilidad y dignidad de personas inocentes, el escrutinio de este elemento, a los efectos de un juicio de adecuación del Programa, debe ser de la máxima severidad.

Por cierto, como se dijo más arriba, la protección del denunciante no puede ser enteramente separada del diseño de la línea de denuncias (ver apartado 3.5) ni de la estructuración de las acciones de investigación interna (ver apartado 3.7). Hasta podría decirse que es un presupuesto necesario del correcto funcionamiento de aquellos elementos.

Pueden tomarse en cuenta ciertas pautas para analizar si dentro de una organización se brinda la protección suficiente (aunque aquéllas se plasmen en algún otro elemento del Programa):

- Si realmente se reciben denuncias sin requerir mayores datos identificatorios y avisando adecuadamente y de antemano la posibilidad de reportar en reserva o de permanecer anónimo.
- Si existen suficientes garantías de seguridad de la información con relación al almacenamiento -en bases de datos propias o de un tercero- de los datos personales del sujeto reportante o de otros que podrían conducir a su averiguación.
- Si se contemplan reglas internas de protección al denunciante en el propio Código, en el reglamento de la línea o en un procedimiento o protocolo específico.
- Si las reglas de protección a denunciantes alcanzan a los terceros que hayan utilizado el canal, quienes también pueden ser víctimas de represalias.
- Si estas reglas prohíben a cualquier agente de la organización, de cualquier nivel, adoptar medidas de represalia. Si frente a la posibilidad de represalias se prevén sanciones. Si ante la hipótesis de que existieron represalias se hace una investigación interna. Si de constatar represalias se las sanciona con la máxima dureza.
- Si en las reglas internas se contempla un concepto amplio de represalia considerando que ésta puede darse tanto por medio de la remoción del cargo, la desvinculación o el traslado infundado de sector o geografía, u otras posibles coacciones sutiles tales



como cambios de tareas, retiros de comodidades, generación de un clima laboral adverso, hostigamiento verbal o similares.

- Si la protección de denunciantes ante represalias es considerada expresamente dentro de las funciones del responsable de integridad u otro integrante del elenco de control interno con suficiente independencia, jerarquía y recursos, con capacidad de gestionar soluciones de protección a través del contacto directo con la alta Dirección.
- Si se brinda una garantía de representación legal por cuenta de la persona jurídica al denunciante en caso de necesitarla.

Sólo limitadamente estas exigencias pueden aplicarse para PYMES u organizaciones de menor talla. Puede entenderse la ausencia de aquellas que impliquen una erogación considerable. Pero, de cualquier organización, con independencia de su dimensión, capacidad económica y riesgo, es esperable un compromiso inquebrantable con la protección de los denunciantes dentro de sus posibilidades económicas.

Será indicio del compromiso que éste se plasme en una política específica de protección a denunciantes, aunque se limite a repetir los aspectos relevantes de soluciones propias de otros elementos del Programa. Por el contrario, la emisión de una política meramente declamativa que no se vea acompañada de condiciones de protección como las expresadas más arriba será de escaso valor.

Protección de denunciantes. Cuestionario de corroboración:

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



3.7. Investigación Interna

El artículo 23.V de la Ley refiere a la adopción de “Un sistema de investigación interna que respete los derechos de los investigados e imponga sanciones efectivas a las violaciones del código de ética o conducta”.

El análisis e investigación de los reportes por la propia persona jurídica es imprescindible para sustentar la aplicación fundada de medidas disciplinarias, penales o civiles, así como para la introducción de medidas organizacionales remediales que ayuden a la organización a evitar la repetición de las irregularidades en el futuro. Las investigaciones pueden derivarse no solo de los reportes, sino también de acciones de rutina de la organización tales como la realización de auditorías.

No puede definirse de antemano un modo único y exclusivo de llevar adelante una investigación. Ello no depende sólo de aspectos vinculados con el nivel de riesgo, los recursos y las dimensiones de la persona jurídica sino que también se relaciona íntimamente con la organización interna, la idiosincrasia y cultura de la organización, la fisonomía del control interno y la disponibilidad propia de recursos para afectar a la tarea en función de la necesidad coyuntural que ésta represente.

De manera general debe decirse, ante todo, que el desplegar acciones de investigación interna constituye un derecho de la persona jurídica como correlato de sus facultades de organizar su actividad lícita libremente (artículo 64 Ley N° 20.744 de Contrato de Trabajo, en adelante LCT) y como consecuencia de su derecho como empleador de controlar los medios de producción de su propiedad (artículo 70 LCT).

La configuración de una actividad de dichas características en ejercicio de tales derechos no puede bajo ninguna circunstancia estar encorsetada en los límites jurídicos propios de la investigación criminal en sede penal ni sirven tampoco de auxilio interpretativo los límites propios del derecho disciplinario en la órbita estatal.

Sí es imprescindible que tanto en su reglamentación interna como en su faz práctica tal actividad respete los límites derivados de los derechos de los trabajadores. Especialmente importante es que se evite afectar su intimidad (artículo 19 Constitución Nacional y artículo 73 LCT), privacidad (artículo 18 Constitución Nacional) y dignidad (artículos 70 y 72 LCT).

En tal sentido;

- El carácter de las medidas de investigación debe ser necesario, igualitario y proporcional (se infiere de “discreción” y “medios de selección automática”, artículo 70 LCT).
- El manejo de la información debe cumplir con directivas de obtención y tratamiento de datos personales (artículo 43 Constitución Nacional y Ley N° 25.236).

Con relación a límites sustantivos, como principio general, todo aspecto de interés para la persona jurídica puede ser investigado. A modo de ejemplo, es posible mencionar presuntos delitos, faltas disciplinarias, daños a bienes de la organización, sucesos que produjeron gran conmoción interna, escándalos, entre otros. No obstante, no es posible indagar (y así



debe plasmarlo la regulación interna) acerca de aspectos estrictamente privados tales como preferencias sexuales, políticas, religiosas, sindicales o culturales de los trabajadores. Con relación a las cuestiones partidarias, sólo será posible la indagación sobre aspectos atinentes al aporte económico de parte de la organización a entidades partidarias o campañas electorales pero no de otra naturaleza.

Es importante que las acciones de investigación interna respondan a un previo protocolo interno escrito, aprobado por el Directorio, respetuoso de los límites antedichos, previamente comunicado y, de ser posible, acordado con los destinatarios en los aspectos pertinentes (en un acuerdo documentado por escrito).

Allí, al igual que en el Código de Ética, deberán regularse las cuestiones relativas al acceso a los medios y dispositivos que el empleador pone en manos de los trabajadores. El trabajador debe ser advertido de que la información almacenada en dichas fuentes es propiedad de la persona jurídica y que debe abstenerse de hacer un uso privado de ellas en su tarea cotidiana. El trabajador debe saber que, si lo hace, no puede tener expectativa de excluir a la organización del conocimiento de tal uso privado si en el marco de una investigación interna aparecen motivos válidos para indagar en ellos. Lo mismo sucede con los controles, cuya realización debe ser un hecho conocido de manera fehaciente (por ejemplo, mediante la firma de la política aplicable si existiera). Aun si se avisa antes, todo acceso tiene que justificarse en necesidades claras de investigación, seguridad u operación y limitarse a lo indispensable para asegurar esas necesidades.

También será deseable que se prevean cuestiones relativas a la cadena de custodia de la información (y la opción a apoyo externo cuando se trata de manejo de evidencia electrónica), a la entrevista de testigos y al involucramiento y exclusión de las investigaciones de las diferentes áreas internas en función de su posible implicancia los hechos. Debe tenerse en cuenta que estos elementos son centrales para poder luego usar las pruebas en un posible proceso judicial.

Cuestión sensible: equilibrio entre el derecho a investigar y la protección de la intimidad, privacidad y la dignidad

El acceso a dispositivos y medios de propiedad de la organización que pueden almacenar información privada del trabajador, así como ciertos controles de rutina necesarios por cuestiones de seguridad u operación, debe ser respetuoso de la proporcionalidad y ser notificados de antemano en un procedimiento escrito. Será importante que éste último trate específicamente los casos que podrían ser considerados zonas grises y brinde pautas determinadas para proceder en casos tales como:

- Acceso al correo electrónico corporativo del trabajador y al historial de mensajería instantánea desde dispositivos electrónicos proporcionados por la organización.
- Acceso a los registros de llamadas correspondientes a dispositivos o líneas proporcionados por la organización.
- Registros de seguimiento satelital de vehículos de propiedad de la organización.
- Acceso al historial de navegación de *Internet* desde el o los dispositivos asignados al trabajador.
- Acceso a los documentos almacenados en distintos dispositivos.



- Acceso a sus cajones o armarios protegidos bajo llave.
- Video-vigilancia en espacio de oficina / sectores productivos.
- Acceso a los registros de ingreso y egreso a las instalaciones.
- Inspecciones de ropa, bolsos y automotores en el ingreso / egreso a zonas laborales / industriales.
- Prueba por consumo de estupefacientes o sustancias prohibidas.
- Entrevistas en el marco de investigaciones internas (y su registro a través de medios electrónicos o magnéticos).

Es aconsejable que existan a disposición de la organización, aunque no se trate de personas afectadas de manera permanente a esa tarea, recursos humanos preparados para desplegar acciones de investigación respetuosas de las condiciones descriptas. A tal efecto, lo mismo vale si se recurre de manera coyuntural a un servicio profesional externo o a la intervención excepcional por el tiempo necesario a personal propio afectado normalmente a tareas de otra naturaleza.

Es importante, asimismo, que la supervisión última de una investigación, sin perjuicio de su conocimiento y aprobación por la alta Dirección, descansa en la autoridad responsable del control interno, sea esta el responsable de integridad, el auditor o el responsable legal o similar. Ello sin perjuicio de que en aquellos casos en los que estén involucrados en los hechos miembros de la alta Dirección serán apreciadas como más independientes aquellas actividades de investigación puestas en manos de un externo que no sea el proveedor habitual de asesoramiento jurídico de la organización. Es deseable que estén establecidos con claridad de antemano en el protocolo o reglamento los casos en los que será mandatorio optar por esa modalidad y que contemplen todo supuesto de corrupción activa presuntamente cometido por la alta Dirección o el gerente general.

Se deben contemplar, como resultado posible de las investigaciones, amplias posibilidades de reacción y remediación, responsabilidad disciplinaria, autodenuncia, acciones civiles, aplicación de penalidades y terminaciones contractuales.

En cuanto a las medidas de remediación es importante que la investigación pueda dar paso a reformas de estructuras y procedimientos, comunicaciones institucionales, etc., y en general a la adopción de medidas que permitan prevenir hechos ilícitos, faltas y fallas a futuro.

Se debe tener presente que el legislador ha enfatizado especialmente la necesidad de aplicación de sanciones frente a infracciones. Para ello será indispensable que:

- Las sanciones por infracciones al Código de Ética estén claramente establecidas por escrito y sean pertinentes y proporcionales;
- Junto con el protocolo de investigaciones, en el Código o en un procedimiento aparte, se establezca una política disciplinaria justa, clara y transparente.

El presente elemento puede ser costoso o de difícil establecimiento para una PYME. Incluso en contextos de alto riesgo es razonable una moderación del escrutinio y la exigencia al hacerse un juicio de adecuación. Pero cuanto menos debe haber evidencia práctica de que



los dueños no permanecían ajenos frente a hipótesis problemáticas y que ante a infracciones al Código Ético se aplicaban las reacciones disciplinarias previstas por defecto en la ley laboral para el quebrantamiento de los deberes de fidelidad y colaboración.

Investigación interna. Cuestionario de corroboración:

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



3.8. Debida diligencia hacia terceros

El artículo 23.VI de la Ley enumera entre los elementos “Procedimientos que comprueben la integridad y trayectoria de terceros o socios de negocios, incluyendo proveedores, distribuidores, prestadores de servicios, agentes e intermediarios, al momento de contratar sus servicios durante la relación comercial”.

Este elemento tiene una significativa importancia en la medida en que la Ley responsabiliza a las personas jurídicas por la acción de cualquier persona física -con independencia de si es un integrante de la organización o un tercero, posea o no un vínculo formal- con tal de que la acción se cometa en nombre, beneficio o interés de la persona jurídica.

En tanto resulta más difícil imponer pautas de comportamiento y controlar a aquellos que no poseen con la organización una relación de subordinación jerárquica directa, es especialmente importante que existan políticas específicas para:

- Conocer a las contrapartes con las que opera. Es necesario contar con información sobre las características y los vínculos de los terceros, incluida su reputación comercial y la relación, si la hay, con funcionarios locales o extranjeros. El grado de escrutinio debe aumentar en la medida en que sean mayores las alertas.
- Asegurar una adecuada comprensión de la lógica de la relación que se entabla con los terceros. Deben ser claros su rol y su necesidad, las condiciones del servicio y los términos de pago. Además, se debe controlar que el tercero realmente esté realizando el trabajo por el que se lo contrató y que su compensación sea acorde con la labor.
- Transmitir adecuadamente a los terceros las políticas de integridad de la organización y exigirles su cumplimiento. A tal efecto, tanto vale extender las políticas propias (en tanto resulten adecuadas y comprensibles para el tercero) como poseer y comunicar políticas específicas para partes relacionadas (en tanto sean, en lo relevante, consistentes con las propias). Lo realmente esencial es que éstas definan y modelen con claridad las pautas éticas de actuación en los negocios.
- Controlar las acciones que realizan los terceros en aquellas actividades que pueden ser percibidas como actuación en nombre, beneficio o interés de la persona jurídica según su significado habitual en el contexto de los negocios que se llevan a cabo.

Será adecuada una política de terceras partes en la medida en que la persona jurídica pueda demostrar que obró diligentemente, cubriendo y analizando todas las señales de alerta y buscando en todas sus transacciones, dentro de lo posible, que sus partes relacionadas respetaran la Ley y se comportaran de manera íntegra.

Dado que no se puede controlar a todos los terceros en todo momento, lo esperable es que se desplieguen medios razonables, acorde al contexto y a las propias capacidades, para expresar con claridad y firmeza un mensaje íntegro y luego reafirmar su cumplimiento a través de controles priorizados por riesgo, de mayor o menor intensidad según las características de los terceros y su perfil de riesgo, recalibrando luego según las alertas que se desplieguen en la medida en que dicha supervisión se lleva a cabo.



Terceras partes a controlar

Sin perjuicio de las particularidades de cada relación y las características de la actuación en nombre de la compañía de cualquier persona física o jurídica, suelen ser consideradas contrapartes relevantes a los efectos de aplicar debida diligencia las siguientes:

- Filiales
- Socios en Uniones Transitorias
- Distribuidores
- Agentes
- Representantes comerciales
- Intermediarios
- Gestores
- Lobistas
- Contratistas
- Consultores
- Despachantes de aduana
- Proveedores
- Prestadores de servicios
- Clientes

La enumeración del artículo 23.VI de la Ley menciona expresamente a algunos de los listados arriba, siendo claro que no se trata de una enumeración exhaustiva sino una reseña ejemplificativa de la amplia categoría “terceros o socios de negocios”.

Es imposible de antemano definir todas las partes relacionadas posibles para todas las industrias y geografías. Será la propia organización la que deba detectar (y para ello será decisiva su evaluación previa de riesgos) qué personas físicas y/o jurídicas que actúan en su nombre, representación o interés y requieren una atención más diligente.

Para poder priorizar los controles es necesario tener en cuenta, en primer lugar, que no todos los terceros de una organización tienen que estar sujetos a acciones de debida diligencia (lo que no quiere decir que las personas jurídicas no deban tener procedimientos generales para todos sus terceros, sino que justamente merced a esas políticas será posible seleccionar en cuales focalizar la diligencia). Las organizaciones de gran magnitud pueden llegar a relacionarse con cientos de terceros y en esos casos una debida diligencia que abarque a todos ellos implicaría costos muy elevados. Es necesario hacer un filtro para determinar qué terceros representan un mayor riesgo para la persona jurídica.

Como parte de esa evaluación inicial, la persona jurídica puede considerar aspectos tales como:

- ¿El tercero actúa en una actividad, industria o ubicación geográfica con mayores riesgos de corrupción?
- ¿Va a realizar servicios en nombre de la organización o va a estar autorizado a representarla frente a terceros?
- ¿Es posible que el tercero deba contactarse con funcionarios públicos cuando representa a la persona jurídica?



- ¿Es posible que el tercero influya en las decisiones o en la conducta de otros para el beneficio de la persona jurídica?

La respuesta positiva a alguna de estas preguntas bien puede colocar al tercero *dentro del alcance* de acciones concretas de debida diligencia de la persona jurídica.

Al mismo tiempo, una vez identificados los terceros alcanzados es necesario segmentarlos de acuerdo a los distintos niveles de riesgo y que las exigencias y las acciones de control que se desplieguen guarden consistencia con esa distinción.

En un primer momento se puede considerar un mayor nivel de alcance y un menor nivel de intensidad y agudeza. Luego, esos factores pueden ser combinados en sentido inversamente proporcional en ulteriores niveles de control.

En esa dinámica se pueden practicar acciones tales como:

- un simple cuestionario de llenado voluntario con carácter de declaración jurada conteniendo información general descriptiva de los ejes antes mencionados;
- un control sobre las características, trayectoria, reputación y antecedentes de algunos terceros considerando, junto a la información provista por el tercero, fuentes alternativas;
- establecer pautas de seguimiento o monitoreo periódico sobre ciertos tipos de terceros con alertas intermedias;
- desplegar una debida diligencia reforzada (que indague con mayor profundidad sobre los antecedentes del tercero) y efectuar auditorías de cumplimiento de los deberes éticos por parte de los terceros catalogados como de más alto riesgo;
- proceso de aprobación interna con múltiples áreas o personas intervinientes a mayor riesgo de tercero identificado.

Es de esperar que el tipo de análisis a aplicar a los terceros alcanzados por la evaluación inicial, con la debida priorización propia de cada caso, contemple aspectos tales como:

- Estructura y funcionamiento
- Composición del negocio del tercero
- Reputación
- Vínculos y relaciones
- Posibles conflictos de intereses
- Solvencia financiera
- Idoneidad técnica/profesional
- Trayectoria
- Existencia de un Programa o políticas anticorrupción

Una buena política de terceros debe de definir una base mínima de suficiencia para sostener la relación. O a la inversa, un nivel de riesgo tal que indique, para los casos más serios, la conveniencia de interrumpir o no mantener relaciones con ciertos terceros.

También debe indicar cuándo establecer suficientes mitigaciones o controles si el nivel aceptable de exposición a riesgo (o la ausencia de sustitutos convenientes) sostienen la vocación de trabajar con un tercero riesgoso.



Indicadores de alto riesgo de la relación con los terceros

Estos son posibles indicadores de un alto nivel de riesgo en la relación de la persona jurídica con terceros:

- aparición de su nombre o razón social en listas de inhabilitados de organismos internacionales o similares (*debarment lists*);
- problemas reputacionales identificados a partir de búsquedas en *Internet*;
- investigaciones previas por presuntas violaciones de leyes anticorrupción en Argentina o el extranjero;
- Escasa o nula experiencia en el sector industrial relevante;
- Ausencia de datos públicos relevantes sobre su actividad y trayectoria (por ejemplo, no posee una página *web* cuando su dimensión o giro de negocios haría razonable que la tenga);
- resistencia a proporcionar información sobre su actividad ante requerimientos iniciales formulados por la persona jurídica;
- participación en el capital de funcionarios o familiares de funcionarios;
- vínculos con funcionarios o miembros relevantes de la clase política;
- requerimiento por el tercero de compensaciones basadas en el rendimiento o variables de acuerdo a ítems de difícil elucidación;
- ofrecimiento por el tercero de garantías de éxito respecto de la posibilidad de ganar o mantener contratos con el sector público;
- requerimiento por el tercero de que los pagos se le hagan por medios inusuales (como pagos indirectos) o que dificulten la identificación del destinatario final;
- requerimiento por el tercero de compensaciones en forma de contribuciones políticas o caritativas;
- requerimiento por el tercero de permisos discrecionales o amplios para manejar asuntos en ciertos ámbitos geográficos;
- reticencia del tercero a que se incorporen cláusulas anticorrupción en los contratos;
- dificultad para identificar al beneficiario final de la organización;
- carencia de un domicilio comprobable;
- multiplicidad de actividades comerciales de carácter difuso e incompatibles entre sí;
- accionistas o socios con participación societaria en gran cantidad de empresas de diversa naturaleza y actividad, no compatible con la formación profesional de estas personas;
- facturación apócrifa o vinculación con facturas apócrifas;
- condenas judiciales relevantes.

Como parte de la debida diligencia hacia terceros, la persona jurídica podrá exigir la inclusión de determinadas cláusulas y garantías en sus acuerdos contractuales. En esa línea, podrá incluir previsiones tales como:

- compromiso del tercero con el cumplimiento del Programa y las políticas de integridad de la organización y/o con la legislación aplicable;
- delimitación precisa de la capacidad del tercero para actuar en nombre de la persona jurídica y/o mantener interacciones con funcionarios;
- constancia por escrito de que los terceros (y/o sus integrantes relevantes) han leído y aceptan cumplir las obligaciones del Programa;
- extensión de los controles y la capacitación del Programa;
- cláusula que proporcione amplio acceso de control a los registros relevantes de los terceros;



- cláusula que obliguen al tercero a mantener registraciones contables precisas y un sistema efectivo de controles internos;
- cláusula que obligue al tercero a informar activa y periódicamente sobre sus actividades en representación de la organización;
- rescisión del contrato y penalidades en caso de violaciones a las reglas del Programa o la legislación aplicable;
- exigencia de cooperar con cualquier investigación interna de la organización o coadyuvar a la cooperación de ésta ante investigaciones de autoridades públicas.

Es recomendable (especialmente en organizaciones de grandes dimensiones y en relación con terceros de mayor riesgo) que la supervisión de los terceros sea continua, para lo que pueden considerarse opciones tales como actualización periódica de la evaluación de riesgos del tercero, capacitaciones para los terceros, auditorías periódicas/aleatorias a ciertos terceros, revisiones frecuentes de los pagos, etc.

Además, es esperable que políticas como las reseñadas no descansen únicamente en la actividad del responsable de cumplimiento o un responsable único sino que se integren orgánicamente en los procesos habituales que determinan la necesidad de vincularse con cada tercero. Los procedimientos estarán bien diseñados y tendrán mayores chances de ser efectivos si aquel sector de la persona jurídica responsable de la relación con el tercero es el primero en atender a los riesgos y asegurar el despliegue del monitoreo, sin perjuicio de la intervención adicional de las áreas de control interno para los casos más serios o delicados.

Es importante destacar que la actividad asociada a este elemento es costosa y, por ende, deben ser especialmente consideradas la dimensión y capacidad económica de la organización al evaluarse su carácter adecuado. Será necesario graduar las expectativas de control respecto de una PYME o una organización sin fines de lucro. En esos casos, bien puede esperarse que la firmeza en la transmisión de las políticas sea clara, sin que puedan esperarse luego esfuerzos sostenidos para controlar su cumplimiento por el tercero como los que podría realizar una gran empresa. Esto sucederá especialmente con organizaciones pequeñas que operan en relación con una amplia gama de terceros o a los que les toque trabajar con partes a las que resulte difícil (por el peso relativo en una discusión de negocios) imponer condiciones.

Finalmente, ha de considerarse que (incluso en grandes organizaciones con políticas de debida diligencia extendidas y sofisticadas) los mejores controles pueden fallar. Frente a casos en los que la comisión de delitos ha involucrado la participación decisiva de terceras partes, es esperable que la responsabilidad de quien se valiera de éstos no sea evaluada por el resultado sino por la calidad y seriedad de los medios desplegados. Para que tal evaluación sea posible, las acciones de debida diligencia deben encontrarse adecuadamente registradas y documentadas, pues sólo así es posible determinar si los esfuerzos de control han sido suficientemente serios y cuidadosos.

Debida diligencia hacia terceros. Cuestionario de corroboración:

1. ¿Existe una política de debida diligencia con relación a terceros? ¿En qué



- consiste? ¿Se extiende a todos los terceros?
2. ¿Cuál fue la razón para el uso de los terceros en cuestión?
 3. ¿La persona jurídica exige a los terceros que respeten las reglas de su Programa?
¿El mensaje es claro y directo? ¿Fue suficientemente transmitido y comunicado?
¿Su incumplimiento tiene previstas consecuencias contractuales?
 4. ¿Cómo supervisa su cumplimiento? ¿Posee controles? ¿Están segmentados por niveles de riesgo? ¿En base a qué criterio? ¿Cuáles son los supuestos que determinan la no vinculación o su cese?
 5. ¿Cómo se integran las acciones de debida diligencia en los procesos habituales de la organización tales como ventas, selección de distribuidores y representantes comerciales, compras, contratación de servicios, pagos, etc.?
 6. ¿Qué clase de alertas detectó la compañía en base a su monitoreo de terceros?
¿Qué acciones adoptó frente a esas alertas? ¿En cuántos casos se determinó la interrupción de las negociaciones o la suspensión, reformulación, cancelación o no renovación de un vínculo con un tercero?



3.9. Debida diligencia en procesos de transformación societaria

El artículo 23.VII de la Ley menciona entre los elementos “La debida diligencia durante los procesos de transformación societaria y adquisiciones, para la verificación de irregularidades, de hechos ilícitos o de la existencia de vulnerabilidades en las personas jurídicas involucradas”.

Es de por sí frecuente y esperable que al momento de iniciar la negociación, durante su curso y previo a la decisiones relevantes de transformación societaria (en el sentido amplio utilizado por la Ley), se despliegue un riguroso escrutinio de información financiera, contable, fiscal, legal, reputacional, laboral, ambiental y otra similar con miras a identificar posibles vicios ocultos, pasivos no declarados o riesgos contingentes.

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

Se interpreta que la intención del legislador ha sido que, como parte de esos controles (o incluso en ausencia de estos), los procesos de transformación societaria involucren un análisis asociado a la integridad de la persona jurídica adquirida (o empresa *target* según la denominación usual en la literatura sobre fusiones y adquisiciones).

Los supuestos contemplados en la Ley, en consonancia con los previstos en la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales (artículo 74 y siguientes) son aquellos de:

- transformación, en los que se producen cambio de tipo societarios (artículos 74 a 81);
- fusión, en los que se produce incorporación a nueva sociedad de patrimonio, derechos y obligaciones de sociedad/es disuelta/s (absorción total) (artículos 82 a 87);
- escisión, en los que se produce la transmisión parcial del patrimonio societario para fusión o creación sociedad nueva (artículo 88).

En atención a la trascendencia y excepcionalidad de una operación de estas características, es esperable un escrutinio amplio y riguroso, con el único limitante de los recursos disponibles en función de la envergadura de la persona jurídica.

La Ley define con claridad los objetivos a los que están asociados estos controles. Se trata tanto de la verificación de irregularidades o hechos ilícitos pasados que la persona jurídica resultante puede “heredar” así como también la verificación de “vulnerabilidades”.

Siendo que no se trata de una actividad cotidiana, la inserción de este elemento en el Programa depende de qué tan factible sea que una operación de estas características



ocurra. Allí donde no tengan lugar operaciones de este tipo el elemento no será necesario o bien bastará con su disponibilidad contingente.

Controles propios de un *M&A due diligence*

Las acciones a desplegar en un proceso de debida diligencia de estas características pueden incluir, entre otras:

- Verificación de cumplimiento anticorrupción por parte de la empresa *target*.
- Implementación de políticas anticorrupción adquirente por la empresa *target* (o adecuada conciliación de los Programas existentes en una y otra).
- Capacitación en tales políticas a directores e integrantes de la empresa *target*.
- Auditoría *post cierre*.

El reporte a autoridades de cualquier pago inapropiado que se detecte -aun tratándose, por supuesto, de una decisión voluntaria y libre de cada persona jurídica- es especialmente esperable y deseable.

La Ley no prevé un supuesto de exención de pena para los reportes fruto de este proceso. Se postula como conveniente la existencia de criterios judiciales orientados a brindar una amplia consideración mitigante a auto-reportes originados en el despliegue de este elemento. Nada impide darles amplia entidad como “denuncia espontánea” o “comportamiento posterior” virtuoso en los términos de la Ley.

Debida diligencia en proceso de transformación societaria. Cuestionario de corroboración:

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



3.10. Responsable interno

El artículo 23.IX de la Ley menciona entre los elementos al “...responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa de Integridad”.

Se trata de un elemento que la Ley no incluye entre lo mandatorios. Aun así, en las organizaciones de mayores dimensiones y capacidad económica es prácticamente imposible concebir una adecuada estructuración del Programa sin una persona o equipo con responsabilidad de tiempo completo para su desarrollo, puesta en marcha y funcionamiento.

En organizaciones de menores dimensiones o recursos la función puede ser acumulada a las responsabilidades de un perfil interno que -tanto por las características de sus funciones preexistentes como por sus habilidades personales- exhiba más afinidad con las pautas que se describen a continuación (en tanto sea consistente con la previa evaluación de riesgos). En una organización especialmente pequeña el propio dueño podría encarnar el rol si todos los trabajadores tuvieran acceso directo y cotidiano a él.

La cuestión depende, entre otros factores, de la cantidad de empleados de la persona jurídica, su dispersión geográfica, la variedad de unidades de negocio, el caudal habitual de denuncias y consultas que se genere a partir de la instalación de un canal ético, la complejidad de los reportes y los dilemas, etc.

Dentro de las actividades específicas a cargo de un responsable de integridad se encuentran, entre otras, el diseño y puesta en marcha de políticas y procedimientos de integridad, la gestión del sistema de denuncias, la promoción de investigaciones internas, la supervisión de la adecuación del Programa. Por cierto, sus funciones bien pueden no limitarse a temas de ética y anticorrupción (estas deben estar correctamente incluidas e identificadas, en cualquier caso) y abarcar otras aristas del cumplimiento corporativo.

Las funciones del responsable de integridad

Suelen enumerarse entre las principales funciones de un responsable de integridad:

- Análisis de los riesgos éticos
- Diseño/adaptación y puesta en marcha de políticas internas
- Conducción del Programa de Integridad
- Asesoramiento y resolución de dilemas éticos
- Gestión del sistema de denuncias
- Protección de denunciantes
- Liderazgo en investigaciones internas
- Apoyo a decisión de alto nivel sobre autodenuncia y cooperación con las autoridades
- Supervisión del funcionamiento del Programa y mejora continua
- Participación en la planificación estratégica de la organización
- Diseño de capacitaciones
- Análisis de adecuación del código de ética o las políticas a la normativa vigente



Se trata de responsabilidades que lucirán adecuadas en la medida que la organización las demande y la envergadura del Programa requiera tal nivel de compromiso en su armado o conducción. En organizaciones más pequeñas y de riesgos más bajos puede bastar con el desempeño a tiempo parcial de la función por un perfil interno que la acumule a otras responsabilidades y posea algunas de las funciones mencionadas, en especial las asociadas a la marcha del Programa y la respuesta a consultas sobre el Código de Ética.

En cualquier caso, es importante que la organización que designa un responsable asiente por escrito y con claridad en su contrato, en su descripción de puesto o donde corresponda, las funciones que encomienda a aquel o aquellos llamados a ejercer la responsabilidad. Lo mismo vale para quien la adiciona a las funciones de un perfil preexistente.

Si bien todos los empleados y miembros de la organización son individualmente responsables de cumplir con el Programa, el responsable (o equipo responsable) es la figura que brinda apoyo, asesoramiento y funciona como fuente de consulta permanente ante decisiones difíciles y dilemas éticos. Su aporte es especialmente relevante si no se limita solo al asesoramiento puntual o sobre temas operativos sino que se lo vincula también en la planificación estratégica y se le permite ejercer influencia sobre la mirada de negocios de la organización. Esto último sólo puede garantizarlo la alta Dirección y constituye un aspecto a tener en cuenta para evaluar el tono ético (ver apartado 3.1).

El responsable de integridad debe tener un rol activo en la creación del clima ético, involucrarse activamente y brindar apoyo tanto a los empleados como a la Dirección en la toma de decisiones. El objetivo es lograr la convicción por parte de los trabajadores de que los valores y comportamientos éticos son positivos para la persona jurídica y para cada uno de sus miembros. Para ello es recomendable que, además de la formación propia de su especialidad, el responsable tenga conocimientos del negocio de la organización y habilidades de comunicación y persuasión.

Las competencias del responsable de integridad

Para que las funciones sean llevadas a cabo de un modo adecuado y tengan el impacto deseado es necesario considerar algunas competencias y habilidades decisivas para la idoneidad de responsable de integridad:

- solvencia técnica: debe poseer los conocimientos especializados de la disciplina y saber ponerlos en práctica;
- visión comercial: debe comprender el negocio y sus particularidades.
- capacidad de persuadir: debe convencer principalmente a los mandos altos y medios a través de sus palabras y sus acciones;
- capacidad de comunicar: debe transmitir de modo claro y sencillo las políticas y ser capaz de enlazarlos con la realidad efectiva del negocio;
- capacidad de actuar en red: debe establecer relaciones fluidas con el resto de las áreas y los trabajadores;
- espíritu proactivo: debe involucrarse en los temas, escuchar los dilemas o inquietudes de los miembros de la organización y, a veces, incluso, anticiparse a



ellos;

- liderazgo: debe inspirar, guiar y promover confianza y respeto;
- integridad: debe caracterizarse por su honestidad y resultar creíble para todos.

Es deseable que en la búsqueda (interna o externa) de un responsable para la posición se tomen en cuenta esos aspectos. Más allá de la formación profesional que tenga (siendo deseable que posea alguna) es de especial importancia que tenga o sea capaz de adquirir las habilidades blandas que permiten ejercer la tarea cotidiana.

Con relación a su formación específica, existen alternativas de formación que brindan a profesionales de variadas extracciones el marco de competencias requerido. Para las organizaciones es tanto una opción formar un recurso interno como reclutar en el mercado laboral a un profesional que exhiba dichas competencias o pueda demostrar una trayectoria o experiencia práctica equiparable.

Cuando por las características de la organización la exigencia de la función sea de mayor intensidad y complejidad, será importante dotar al responsable interno de acceso directo y expedito al apoyo de profesionales con competencias diversas a las que él mismo exhibe (por ejemplo, consejo de abogados, contadores, ingenieros según cual no sea su campo de experticia profesional).

Es importante que el responsable cuente con suficiente autoridad, autonomía y recursos para el desempeño de su función. Cada persona jurídica es libre para organizar y dotar la función como prefiera, siempre que se aseguren esos factores.

El nivel jerárquico del responsable puede variar en función de las características de la organización en la que se inserta la función y las tareas con las que ésta se integra. Con independencia de ello debe ser posible vislumbrarla, en el contexto, como una jerarquía alta. En aquella organización pequeña en la que se encomiende como función añadida, debe recaer sobre un perfil con suficiente capacidad de influencia en la toma de decisiones. En una organización de medianas a grandes dimensiones la jerarquía debe ser asimilable al nivel gerencial. En definitiva: equivale a posiciones tales como las del gerente legal, financiero, auditor o similar en remuneración, reporte, evaluación de desempeño, acceso al Directorio.

En cuanto al reporte, es necesario que esté garantizado el acceso directo a la gerencia general o el órgano de administración. Esto, por supuesto, también puede variar en función de las dimensiones y el gobierno de la organización. Pero en la práctica sólo estarán dadas las garantías suficientes de un ejercicio independiente si puede decirse que el responsable, siempre que la ocasión lo requiera, puede comunicarse sin mediación con quienes toman las decisiones de administración y gobierno. También si, a la inversa, es responsabilidad de la Gerencia general y/o el Directorio la supervisión y seguimiento del Programa.

Las cuestiones antedichas pueden presentar matices significativos en función de muchos factores, entre los que cabe destacar especialmente la antigüedad de la posición en la organización. Puede admitirse especialmente que cuando ésta es novedosa o ha sido



recientemente incorporada, su actividad comience a desarrollarse bajo la órbita de una Gerencia preexistente (especialmente aquella que asistió al Directorio en la creación del Programa desde cero). Aun así, el incremento de su autonomía y jerarquía debe ser una perspectiva posible en el plan de mejora continua.

En la organización de la función de cumplimiento dentro de la persona jurídica no solo será clave la definición de la posición y las funciones del responsable sino de las demás áreas que deben contribuir al control interno y la generación de un ecosistema de integridad. Será de especial importancia que la función *compliance* esté adecuadamente sincronizada con otras tales como auditoría, legales, recursos humanos, gestión de riesgos, etc., evitando solapamientos o puntos ciegos de responsabilidad.

En ciertos casos, la organización de la responsabilidad puede requerir la integración de un Comité de Integridad (por caso con el propio responsable, un integrante de las áreas de control y un representante de la alta Dirección o cualquier otra conformación similar, pudiendo integrar, por ejemplo, un vocal externo). Tal comité será de gran apoyo para el monitoreo del Programa (ver próximo apartado), el tratamiento de los reportes que ingresen al canal de denuncias (al menos los más complejos o relevantes), el seguimiento de las investigaciones internas u otras tareas que no puedan descansar únicamente en el responsable. De existir tal Comité es deseable que sus funciones estén definidas por escrito, posea una agenda de trabajo regular y se lleve registro de la actividad que realiza.

Responsable interno. Cuestionario de corroboración:

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



3.11. Análisis periódico de riesgos

En artículo 23 de la Ley consigna entre los elementos “El análisis periódico de riesgos y la consecuente adaptación del programa de integridad”. Asimismo, como ya se dijo varias veces con anterioridad, el artículo 22 exige que el Programa guarde “...relación con los riesgos propios de la actividad que la persona jurídica realiza”.

Aun si el legislador no eligió mencionarlo entre los mandatorios, el análisis de riesgos continuo no es un elemento más. Si la evaluación inicial de riesgos es presupuesto esencial de la adecuación del Programa, el análisis periódico de riesgos es un elemento vital para corroborar si lo que una vez resultó adecuado continúa siéndolo en el presente.

Cuando la organización ya posea una política, procedimientos y responsables de una gestión de riesgos en general, es deseable que el análisis periódico de los relacionados al cumplimiento de la Ley se integre a ellos.

En algunos casos será necesario volcar la información en una matriz y en un informe minucioso que exhiba cómo se han jerarquizado los riesgos y en cuáles se ha elegido priorizar el trabajo de cada planificación anual. En otros, especialmente en organizaciones más pequeñas -con menor profesionalización del *management* o menores recursos económicos para costear un asesoramiento externo experto- el análisis podrá ser más informal o intuitivo y bien se podrá prescindir de su explicitación detallada.

En lo posible -en analogía a la definición del proceso de evaluación inicial de riesgos- un procedimiento interno debería fijar por escrito sus pautas de realización, responsables y periodicidad (siendo razonable que se realice en cada ciclo anual y preceda la planificación del Programa para el año siguiente). Asimismo, es necesario que el análisis periódico cuente con el apoyo y compromiso de la alta Dirección y que se le informe y supervise los resultados del proceso.

En lo demás, para la realización en concreto de tal actividad podrán ser de utilidad las pautas para la evaluación inicial de riesgos.

Análisis periódico de riesgos. Cuestionario de corroboración:

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



en el Programa?



3.12. Monitoreo y evaluación continua de la adecuación del Programa

El art 23.VIII de la Ley establece entre los elementos “El monitoreo y evaluación continua de la efectividad del programa de integridad”.

Es importante comprender al Programa como un proceso continuo de aprendizaje, adaptación y mejora en el que su impacto y adecuación deben estar sujetos a monitoreo y revisión periódica.

El negocio de una persona jurídica, el entorno en el que opera, la naturaleza o características de sus clientes, las normas y regulaciones que rigen su accionar y los estándares de la industria cambian en el transcurso del tiempo. Además, la implementación de un análisis periódico de riesgos (ver apartado 3.11) conlleva inevitablemente la identificación de debilidades y la consecuente necesidad de mejora.

Por ello, cada organización debe tomarse el tiempo suficiente para llevar a cabo revisiones periódicas que permitan verificar si el Programa realmente aborda de manera suficiente los riesgos, si verdaderamente se aplican las políticas y los procedimientos en las actividades cotidianas y qué resultado tienen los controles. Deben revisarse también con sentido crítico sus posibles debilidades.

Estas revisiones pueden darse con la forma y periodicidad que encaje mejor con las características y recursos de la organización. En cuanto a las acciones, son variadas las posibilidades, incluyendo encuestas, auditorías o análisis agregado de datos estadísticos.

Cualquier medio idóneo para obtener información fiable sobre la marcha y el impacto del Programa será igualmente adecuada. En cuanto a la periodicidad, es deseable que se produzca información en tiempo real, que se consideren y dé respuesta a los cambios de contexto y otros factores relevantes, y se generen los ajustes allí donde se detecten las fallas u oportunidades de mejora. En los casos en los que esto no resulte posible, al menos una vez al año debería existir un balance riguroso sobre el ciclo pasado y una programación del siguiente que contemple las necesarias mejoras.

Alternativas de monitoreo y evaluación

Según el nivel de formalización del monitoreo continuo que corresponda a la envergadura de la organización, han de pensarse acciones tales como:

- auditorías periódicas del Programa;
- encuestas a los integrantes o terceros;
- análisis de las estadísticas del funcionamiento de la línea ética o del resultado de las investigaciones internas;
- medición de los resultados de divulgación del Código de Ética, estadísticas del canal de denuncias, evaluación de las actividades de capacitación y entrenamiento;
- evaluaciones a empleados sobre su nivel de conocimiento y comprensión de las políticas;



- revisión de los controles financieros y de gestión implementados con el objeto de reducir los riesgos de corrupción;
- revisión especializada externa.

Muchas de las acciones útiles para la mejora continua se solapan con las apropiadas para el análisis periódico de riesgos (ver apartado 3.11), para formalizar y controlar el apoyo inequívoco de la alta Dirección (ver apartado 3.1), para medir el rendimiento del responsable de integridad (ver apartado 3.10), para evaluar la cultura ética corporativa, etc. Es perfectamente posible considerarlas adecuadas inscriptas bajo estos ejes o emplearlas para más de una finalidad. Basta con que la gestión del Programa exprese en su dinámica real que no es estático sino que se trata de un elemento vivo en la organización, al que se le da impulso constante y cuyo desempeño se mide, se evalúa y, de ser necesario, se corrige.

Un monitoreo de esta clase es en última instancia responsabilidad de la alta Dirección. Ésta debe asegurar que se desplieguen las acciones necesarias para realizarlo e interesarse por sus resultados, sin perjuicio de su instrumentación operativa por las áreas de control interno (por caso, el responsable de integridad, el comité de cumplimiento, la auditoría, etc.). En una organización de grandes dimensiones será más probable (y deseable) que la responsabilidad recaiga formalmente sobre uno de esos perfiles, que las herramientas de monitoreo estén estructuradas con rigor técnico y que las mediciones tengan una periodicidad regular.

El monitoreo y mejora son importantes incluso en las personas jurídicas de menor dimensión. Aún sin encontrarse formalizada la actividad, es importante que exista suficiente evidencia empírica de que en la práctica se analiza la marcha del Programa, se corrige lo que no funciona y se realizan, aunque sean modestas y limitadas, las mejoras al alcance de la organización.

Monitoreo y evaluación continua. Cuestionario de corroboración:

1. ¿Qué mecanismos o procedimientos determina el Programa para medir su impacto y evaluar su correcto funcionamiento? ¿Qué acciones se desarrollan en la organización a ese efecto? ¿Con qué frecuencia?
2. ¿Se prevé la realización de auditorías sobre el funcionamiento del Programa? ¿Se realizan? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué tipo de exámenes implican? ¿Qué tipo de acción disparan?
3. ¿Se realizan encuestas o mediciones para evaluar y monitorear el funcionamiento del Programa? ¿Quién los realiza? ¿A quién se consulta o encuesta? ¿Qué tipo de acción disparan?
4. ¿Qué elementos del Programa reciben mayor atención o recursos en la evaluación? ¿Se evalúan con mayor intensidad o atención los aspectos de mayor riesgo? ¿Qué modificaciones del Programa en concreto determinaron las acciones para evaluar y monitorear su funcionamiento?
5. ¿Se consolidan estadísticas sobre el funcionamiento de la línea de denuncias? ¿Se realizan análisis agregados sobre esa información? ¿Qué tipo de acción



disparan?

6. ¿Cómo se involucra el Directorio en la evaluación y supervisión del funcionamiento del Programa? ¿Con qué frecuencia la marcha del Programa se discute en el Directorio? ¿Con qué frecuencia se requieren o reciben informes sobre el particular?



4. Fuentes consultadas

A continuación se detallan las fuentes bibliográficas tomadas en consideración para la elaboración de los Lineamientos. Se aclara que los documentos de fuentes extranjeras que fueron consultados en su idioma original se citan en esa lengua.

4.1. Documentos de gobiernos extranjeros

- Australian Government, Anti-Bribery & Corruption (ABC), 2015.
- Controladoria-Geral Da União - Brasil, Programa de Integridade, Diretrizes para Empresas Privadas, 2015.
- Fiscalía General del Estado - España, Circular 1/2016, sobre la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015, 2016.
- Ministry of Justice United Kingdom, The Bribery Act 2010.
- Presidencia de la República de Colombia, Secretaría de Transparencia, Guía para empresas en Colombia, ¿Cómo y por qué implementar un Programa Empresarial de Cumplimiento Anticorrupción?, 2016.
- Presidencia de la República de Colombia, Secretaría de Transparencia, Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción, 2015.
- United States Department of Justice and Securities and Exchange Commission, A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act, 2012.
- United States Sentencing Commission, Guidelines Manual, November 2016.
- United States Department of Justice, Evaluation of Corporate Compliance Programs, 2017.

4.2. Documentos de organismos internacionales

- Cámara de Comercio Internacional, Transparencia Internacional, Pacto Global de las Naciones Unidas y Foro Económico Mundial, RESIST. Cómo hacer frente a la extorsión y a la incitación al soborno en las transacciones internacionales, Una herramienta para que las empresas capaciten a sus empleados, Nueva York, 2011.
- International Chamber of Commerce (ICC), ICC Business Integrity Compendium, Paris, 2017.



- Naciones Unidas, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica, 2013.
- OCDE, Informe fase 3 bis sobre la implementación de la Convención de OCDE en Argentina, Grupo de Trabajo de la OCDE, marzo 2017.
- OCDE, Informe fase 3 sobre la implementación de la Convención de OCDE en Argentina, Grupo de Trabajo de la OCDE, diciembre 2014.
- OCDE, Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance, 2010.
- Pacto Global de las Naciones Unidas, Foro Internacional de Líderes en Negocios y Transparencia Internacional, Los negocios contra la corrupción: Un marco para la acción. Implementación del 10mo principio del Pacto Global de las ONU contra la corrupción.
- United Nations Global Compact, A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment, New York, 2013.
- United Nations Global Compact - Transparency International, Reporting Guidance on the 10th Principle against corruption, New York, 2009.
- World Economic Forum, Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence, Geneva, 2013.

4.3. Documentos de organizaciones especializadas (nacionales y extranjeros)

- Asociación Argentina de Ética y Compliance y Asociación Española de Compliance, Libro blanco sobre la función de Compliance, 2ª ed. en Argentina, Buenos Aires, julio 2017.
- BRS, The Five Levels of an Ethical Culture How to Build and Sustain Organizations with Integrity, March 2017.
- Chen Hui y Soltes Eugene, Why Compliance Programs Fail — and How to Fix Them, Harvard Business Review, marzo-abril 2018.
- Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, Revista del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, Tomo 77, Número 2, 2017.
- Deloitte, Building world-class ethics and compliance programs: Making a good program great Five ingredients for your program, 2015.



- Deloitte, Acquisition Due Diligence. Bribery and corruption risk, 2016.
- Deloitte, Pacto Global de las Naciones Unidas, Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Marco para su Implementación, Nueva York, 2010.
- Jones Day, Corporate internal investigations best practices, pitfalls to avoid, 2013.
- KPMG, Cinco cuestiones clave sobre: El rol del Compliance Officer, Serie tests de Compliance, Número 12, 2015.
- Navex Global, 2016 Ethics & Compliance Third Party Risk Management Benchmark Report, 2016.
- Thornhill Mark, Internal Investigations Best Practices, Spencer Fane, 2016.
- Transparencia Internacional, Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno, 2013.
- Transparencia Internacional, Informe Global de la Corrupción 2009. Corrupción y sector privado, Nueva York, 2009.

4.4. Documentos Oficina Anticorrupción

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Oficina Anticorrupción, Convención Interamericana contra la Corrupción: Implementación de un eficaz instrumento internacional de lucha contra la corrupción, Baragli Néstor y Raigorodsky Nicolás, 2a ed, Buenos Aires, 2004.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación - Oficina Anticorrupción, Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción: nuevos paradigmas para la prevención y combate de la corrupción en el escenario global, Raigorodsky Nicolás, 1a ed., Buenos Aires, 2007.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación - Oficina Anticorrupción, Ética, transparencia y lucha contra la corrupción en la administración pública: manual para el ejercicio de la función pública, Gómez Nicolás (Coord.), 1a ed., Buenos Aires, 2009.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación - Oficina Anticorrupción, Perspectiva del derecho penal sobre los actos de corrupción: el rol de la Oficina Anticorrupción, Sosa Omar Julián (Coord.), 1a ed., Buenos Aires, PNUD Argentina, 2012.



4.5. Doctrina nacional

- Cabrero Ramiro, “El rol del Oficial de Cumplimiento en la Práctica”, en: Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria (pp. 247-258), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.
- Castany María Luz, Rodríguez Diego y Vinuesa Nicolás “Compliance y proceso penal. Investigaciones internas y denuncias”, en: Castex Francisco (Dir.), Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica y Compliance (pp. 197-235), Ad-Hoc: Buenos Aires, 2018.
- D’Auro Maximiliano N. y Fernández Tadeo Leandro, “El secreto profesional del abogado y las investigaciones internas”, en: Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria (pp.189-197), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.
- Domenech María Mercedes, “Análisis periódico de riesgos de compliance y su impacto en un programa de integridad dinámico”, en: Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria (pp. 167-277), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.
- Espinar Ana López y Carnovale Hernán, “La implementación y gestión de los canales internos de denuncia y la política de protección de denunciantes contra represalias”, en: Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria (pp. 279-285), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.
- Fernández Mariano Joaquín, “Responsabilidad sucesiva: la debida diligencia en los procesos de transformación societaria y adquisiciones”, en: Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria (pp.133-139), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.
- González Guerra Carlos M. y Tamagno María José, “Ley de responsabilidad penal de la persona jurídica”, en: Castex Francisco (Dir.), Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica y Compliance(pp. 1-8), Ad-Hoc: Buenos Aires, 2018.
- Guerrero Gonzalo, “La responsabilidad penal de las personas jurídicas en la doctrina y la jurisprudencia argentinas”, en: Castex Francisco (Dir.), Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica y Compliance (pp. 120-136), Ad-Hoc: Buenos Aires, 2018.
- Honisch Paula, “La prevención de ilícitos en las interacciones con el sector público: reglas y procedimientos a aplicar”, en: Durrieu Nicolás y Saccani



Raúl R. (Dir.), *Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria* (pp. 343-360), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.

- Jorge Guillermo, “¿Puede el sector privado contribuir a mejorar la transparencia en los negocios? Los programas de cumplimiento en la Argentina”, en *Revista Jurídica de la Universidad de San Andrés*, Número. 1, agosto 2014, pp. 39-90.
- Kleinhempel Matthias, “Comunicación, formación y concientización: ¿cómo hacer un programa de integridad efectivo?”, en: *Castex Francisco (Dir.), Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica y Compliance* (pp. 217-227), Ad-Hoc: Buenos Aires, 2018.
- Lavia Laura “Desafíos en materia de compliance: diseño e implementación de un programa de compliance eficaz”, en: *Castex Francisco (Dir.), Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica y Compliance* (pp. 167-181), Ad-Hoc: Buenos Aires, 2018.
- Martínez Diego H., “La evaluación de los programas de integridad. La posible interpretación y aplicación de los arts. 22 y 23 de la ley 27.401 en el ámbito del proceso penal”, en: *Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria* (pp. 287-301), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.
- Melhem Mariela Inés, “Los procesos de verificación (due diligence) y la transmisión de la responsabilidad en los procesos de fusión y adquisición de sociedades (arts. 3º y 23, inc. VII de la ley 27.401)”, en: *Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria* (pp.123- 132), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.
- Montiel Juan Pablo, “Ley 27.401 y criterios para determinar la idoneidad de los programas de integridad”, en: *Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria* (pp. 73-83), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.
- Preziosa María Marta, “El entrenamiento ético en un programa de integridad”, en: *Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria* (pp. 229-236), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.
- Prini Estebecorena Enrique, “La Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, Programa de integridad y Código de Cumplimiento Ético”, en: *Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria* (pp. 259-265), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.



- Regner Gustavo G., “Tone-at-the-top: el apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y gerencia”, en: Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria (pp. 211-216), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.
- Saccani Raúl R., “Investigaciones internas: una guía práctica”, en: Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria (pp. 313-341), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.
- Sarcuno Andrés, “Terceras partes: políticas y controles para comprobar su integridad y trayectoria (art. 23, punto VI)”, en: Durrieu Nicolás y Saccani Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria (pp. 105-111), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2018 - Año del Centenario de la Reforma Universitaria

Hoja Adicional de Firmas
Anexo

Número:

Referencia: Lineamientos de Integridad para el mejor cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23 de la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 70 pagina/s.