



## 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

### 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, 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 empresarial por 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 la responsabilidad de establecer aquellos principios, lineamientos y guías que resulten necesarios para el mejor cumplimiento de lo establecido en los arts. 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 esta Oficina 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”.

#### **Las políticas de integridad empresarial 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:

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



- 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.

De manera consistente con el propio proceso de redacción y debate de la Ley -ampliamente participativo y sustentado en una profunda discusión técnica de los aspectos centrales del modelo de responsabilidad corporativa- el borrador de estos Lineamientos es puesto a consideración de la comunidad especializada y su redacción final será el resultado de dicho proceso.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



[NOTA: en la versión definitiva de los **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** se incorporará, en capítulos introductorios:

- Contexto Internacional
- Reseña general del marco legal en materia anticorrupción
- Reseña de contenidos de la Ley N° 27.401
- Reseña de los roles asociados a la aplicación de tales normas]

BORRADOR

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



## 2. Programas de Integridad. Cuestiones Generales

En este capítulo se analizan las cuestiones generales sobre los Programas de Integridad de la Ley N° 27.401: su concepto, parámetros para su diseño y evaluación, 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 art 23.

Se aclara que 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 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 empresa efectúe una selección razonable de componentes de cada Programa de acuerdo a las características propias de la empresa, 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 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.

Se aclara, además, que el desarrollo de cada elemento del Programa y de su cuestionario de corroboración adjunto (ver apartado 3.2) no debe ser tomado como un imperativo para que cada empresa 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 empresarial puede hacer necesarias ciertas soluciones en ciertos 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.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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 pueden escoger entre las pautas expresadas sólo las que se compadezcan mejor con su realidad efectiva y puedan ser explicadas como adecuadas.

Se destaca finalmente que no es la vocación de esta Oficina Anticorrupción, en su carácter de autoridad a cargo de la elaboración, que estos Lineamientos 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. Se trata de 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.

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 arts. 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 por sobre todo, promueve y fortalece la creación de una cultura de integridad al interior de la empresa.

Si bien ninguna empresa 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 de Integridad en el art. 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. Este, si resulta *adecuado*, exime de responsabilidad penal si se realiza una autodenuncia espontánea y se devuelve el beneficio obtenido (art. 9), funciona como atenuante en la graduación de la eventual sanción penal (art. 8), puede ser estipulado como condición para acceder a un acuerdo de colaboración eficaz (art. 18), es requisito para ser un oferente hábil en ciertos certámenes licitatorios del Estado Nacional (art. 24).

Es importante aclarar, sin embargo, que la adopción de tales Programas no es legalmente obligatoria. El art. 22 dispone que las personas jurídicas “podrán” implementarlos. La decisión de hacerlo o no guarda relación con los valores de la organización, sus decisiones de exposición a riesgos, su responsabilidad social y muchos otros factores. Pero, en cualquier caso, sólo puede ser el fruto de un libre análisis de costo-beneficio realizado explícita o implícitamente en el seno de cada organización.

Existen, aun así, innumerables ventajas para las empresas que cuentan con sistemas de *compliance* robustos (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, mayor atracción de recurso humano de calidad, entre muchos otros.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



Además, debe tenerse en cuenta que la implementación o no del Programa podría ser evaluada como parte del obrar prudente y diligente de los directores que deben velar por el interés de la persona jurídica.

Finalmente, incluso prescindiendo de toda consideración sobre el marco regulatorio, es de esperar que la mayor parte de las organizaciones prefieran 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.

BORRADOR

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



## 2.2. Carácter adecuado del programa

Para las empresas 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 arts. 22 y 23, a los que se efectúa 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 art. 22 pues -amén de la enumeración de elementos que se realiza en el artículo siguiente- al definir el Programa como “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 pautas claramente establecidas: **riesgo, dimensión y capacidad económica**.

**i) Riesgo:** el riesgo es la posibilidad de que ocurra alguna de las conductas delictivas previstas en el art. 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 empresarial pueda dar lugar a que se configuren en nombre, beneficio o interés de la empresa 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 decisivo para el diseño del Programa.

En una compañía 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 empresas que deban desarrollar un Programa desde cero (ver apartado 3.1.4).

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.





### Indicadores de riesgo

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

- Negocios frecuentes con organismos o empresas de propiedad estatal de Estados extranjeros.
- Interacción directa o indirecta (a través de partes relacionadas) frecuente con funcionarios, especialmente con aquellos con funciones asociadas a las adquisiciones, supervisión de ejecución de obras, contratos o cumplimiento de prestaciones acordadas, habilitaciones y permisos, actividad fiscalizadora y similares.
- Variedad en el rango jerárquico y la proveniencia jurisdiccional de los funcionarios con los que se interactúa.
- Amplitud, variedad y diversidad de las partes relacionadas con las que se debe interactuar para llevar adelante las actividades y negocios de la empresa.
- Actuación frecuente en mercados, zonas o geografías que puedan ser considerados de mayor riesgo de acuerdo a antecedentes, indicadores estadísticos o literatura especializada.
- Operación global a través de una gama amplia de agentes, intermediarios o representantes.
- Frecuente realización de transacciones de riesgo tales como pagos en efectivo, donaciones y contribuciones, 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 por parte de integrantes de alto nivel en la empresa

Al respecto no valen las definiciones estáticas sino que corresponde remitirse -más allá del análisis propio que le corresponde hacer a cada empresa- 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 riesgos.

ii) **Dimensión:** los esfuerzos a comprometer en un Programa no pueden ser iguales para una Fundación, una 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 Programas.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



Del mismo modo, a mayor talla de una compañía más esperable que se responsabilice por la promoción extendida de políticas de integridad no sólo puertas adentro sino en relación a sus partes relacionadas, muy especialmente a su cadena de valor. La dimensión también será indicativa de las reales posibilidades de imponer rigurosamente sus estándares éticos a socios comerciales, siendo razonable matizar las exigencias de efectivo control a terceros frente a organizaciones con limitado poder de negociación con sus partes relacionadas y guardar consistencia con los riesgos.

**iii) Capacidad económica:** Las exigencias son comparativamente mayores para una empresa 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 compañía. 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* o de la hora profesional invertida en la tarea) han resultado o no suficientes para atender los riesgos de la compañía.

### 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



Nada impide a cada compañía 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.

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

- Código de Ética o políticas y procedimientos de integridad aplicables a todos.
- 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 elementos.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



Por supuesto, su inclusión no garantiza por sí misma que el programa sea adecuado. Otros elementos pueden ser igualmente necesarios en muchas compañías. Así, por ejemplo, atendiendo al número de personas cuya actuación en nombre o beneficio de la compañía puede implicar riesgos (por ejemplo por la interacción frecuente con funcionarios por parte de representantes, gestores, subcontratistas, socios comerciales, etc.) ciertas medidas de debida diligencia con los terceros pueden ser imperiosas incluso en compañías de limitada dimensión y capacidad económica. Difícilmente sería adecuado el Programa de una compañía que afronte un proceso de transformación societaria sin integrar el elemento “debida diligencia durante los procesos de transformación societaria y adquisiciones” previsto el inc. VII. 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 Programa o familiaridad con la función *compliance*. Tampoco define al detalle cada elemento ni se da pistas 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 empresa teniendo en consideración sus necesidades, características y cultura, así como el contexto en el que ésta opera y sus riesgos asociados. No existirán dos 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, será deseable que sean tenidos en cuenta para organizar los esfuerzos de la organización que emprenda la tarea.

**i) Compromiso:** la alta Dirección debe comprometerse con dos principios básicos: tolerancia cero con la corrupción e implementación de un Programa. En esta etapa, el Directorio (o el dueño, o quien sea que ejerza de manera pública y visible la conducción de la organización) deberá definir públicamente 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 empresa (en cuanto a la forma en la que ese compromiso se expresa, se documenta y se constata ver apartado 3.2.1).

**ii) Evaluación:** todo programa tiene que ser diseñado en base a las características propias de la empresa y basado 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 empresaria 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 empresa 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 empresa pero la elección y nomenclatura, para facilitar el empleo de un lenguaje común, puede responder a la clasificación de elementos que provee el art. 23 y, como base mínima, integrar expresamente los tres elementos de los incs. 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 empresa debe garantizar que sus empleados y socios comerciales relevantes estén permanentemente informados de sus políticas y procedimientos. Para ello, es importante comunicar de manera regular el Programa, las políticas de la compañía y su progreso y actualización.

Se aclara que, 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 su 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 empresariales.
- 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 empresa 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.
- Extenderlo a toda la cadena de valor comprometiéndola activamente a su adopción y respeto.
- 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 empresa 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 esencial, 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 art. 23.

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. Como sea, debe hacerse.

En los casos en los que -por la dimensión y la capacidad económica de la empresa- 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 claro de actuación que delimite el tipo de riesgos que serán tenidos en cuenta.

Ese alcance lo definen las reglas externas e internas de la empresa cuyo posible incumplimiento debe ser considerado (en un estadio inicial pueden no existir tantas reglas

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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 tal alcance lo definen, como base mínima, el art. 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 N° 27.401.

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 externos se necesitan?
5. ¿Qué marco se empleará para 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 empresa 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 conciencia 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. El riesgo es la posibilidad de que ocurra un cierto acontecimiento y sus efectos sean negativos. El riesgo que corresponde al alcance definido por el art. 1 de la Ley es el de la posible realización en nombre, beneficio o interés de la empresa 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 empresa 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 clave 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 clave.

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 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 será 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 sólo a aquellos miembros que están familiarizados con la transacción o el proceso afectado por cada esquema. 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 de riesgos existentes. 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

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



caso quizás sea indicado privilegiar aquellas fuentes asociadas a una determinada línea de defensa o control dentro de la empresa.

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 empresa 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 empresa frente a los riesgos de corrupción.

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

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 de 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 empresa.

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

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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 empresa no será una opción disponible.

- **Mitigar los riesgos:** reforzando los controles o disponiendo herramientas 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:** 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. También 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 empresas. 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 empresarial. 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 art. 23 u otros análogos. De allí surgirá, para cada empresa, 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 empresa 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 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 art. 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 brinda, 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 empresa 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 empresa 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 art. 23.II 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* y atendiendo a que el legislador hace referencia general a la “gerencia”, parecería incluso alcanzar al llamado *tone from the middle*.

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 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.

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 empresa 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 empresa 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 garantizar 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 empresa.

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 o 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.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



- 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.
- 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 empresa.

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 empresa.
- 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 empresa 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.

A la inversa, hay posibles indicadores de la 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.
- Se percibe la cercanía, afinidad y sintonía con altos funcionarios del Estado como razón aparente del éxito de la empresa 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 y socios de negocios una actitud de tolerancia cero a la corrupción.
- Se advierte reticencia a comunicar actos de corrupción a las autoridades siquiera 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:**

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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 empresa informa al público sobre el respaldo y compromiso del personal directivo con el Programa de Integridad?



### 3.2. Políticas y procedimientos de integridad (Código de Ética)

En art. 23 inc. a 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 los terceros). Aunque existan piezas específicas que lo profundicen o complementen, la orientación ética esencial para conducirse en los negocios de la empresa debe encontrarse allí.

La empresa 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 empresa, políticas precisas que expresan con claridad:

- Valores de la organización
- Pautas éticas que guíen el obrar de todos los integrantes
- Prohibiciones suficientes de los comportamientos indebidos.

Estas deben ser consistentes con los comportamientos que cabe esperar o no de cada integrante de la empresa para desalentar toda posible comisión de o participación en conductas potencialmente constitutivas de los delitos individualizados en el art. 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 empresa o solicitudes indebidas o acciones impropias por parte de funcionarios.

Por supuesto, no tiene porqué limitarse a contemplar los riesgos asociados a los delitos contemplados en el art. 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.). Puede ser además el medio idóneo para exteriorizar los compromisos de sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa. De hecho, es razonable y virtuoso que lo sea.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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 art. 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 aquellas.

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. 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 empresa. Sin perjuicio de que ello no libera a la empresa 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, terceros y socios en forma expresa;
- Reglas respecto a *lobby* empresario;
- Reglas sobre financiamiento de campaña y contribuciones políticas;
- Reglas sobre regalos, hospitalidades y gastos;
- Reglas sobre el uso de activos de la empresa;
- Conflictos de interés;
- Reglas de aceptación de la diversidad y no discriminación;
- Pautas y límites en relación a la política de responsabilidad social empresaria y donaciones;

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



- Resguardo de la información y archivos;
- Reglas sobre la reducida expectativa de privacidad en el uso de medios y dispositivos provistos por la empresa;
- 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 empresa 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 se desempeñen 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 los representantes sindicales participen en su redacción o acuerden con su contenido. Cuanto más refleje la pluralidad de puntos de vista al interior de una organización, mejor será el Código.

El Código 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 empresa 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 empresa, 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 empleo 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

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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 empresa y de sus terceros y comunicado a ellos en tal idioma.

En compañías 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.

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 (incluyendo a los terceros, salvo que se confeccionen para ellos pautas específicas que sean consistentes con los contenidos del Código).

La información accesible facilita la promoción del comportamiento ético por parte de los miembros de la empresa. 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 empresa, 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 empresa 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.

#### **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 empresa de los delitos del art. 1

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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? ¿A quiénes se involucró en su redacción? ¿Participaron los trabajadores y sus representantes sindicales? ¿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 empresa? ¿Emplean ejemplos de la vida real de la empresa 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 empresa 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 empresa 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 art. 23. inc. b 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 empresa 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 empresas 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

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.





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 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 las que exige el art. 23 inc. 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 empresa 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 art. 2 de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción y con la de funcionario público extranjero establecida en el artículo 1.4 inc. 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 empresa.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



- Clara vocación de que ningún acto realizado en nombre o interés de la empresa busque como objetivo principal influir sobre un funcionario en beneficio de la empresa 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 de las políticas de responsabilidad social empresaria, 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 empresa 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 empresarias 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.
- 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 empresa.

#### **Interacciones con el sector público. Cuestionario de corroboración:**

1. ¿Existen reglas y procedimientos específicamente dirigidos a guiar las interacciones entre los integrantes de la empresa y los funcionarios? ¿Integran armónicamente el Código Ético o son consistentes con el?
2. ¿Fueron diseñadas tomando en cuenta la evidencia concreta de cuáles de esas interacciones se desarrollan con mayor frecuencia o representan mayores

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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 empresa 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 art. 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 empresa 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 art. 23 inc. c 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 empresa 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 empresa 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 empresa puedan tomar buenas decisiones éticas en situaciones difíciles.

Las actividades de capacitación deben ser brindadas a los empleados de todos los niveles de la empresa 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, subcontratistas, 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 empresa determinará en base a sus recursos, necesidades y condiciones operativas la modalidad para llevar a cabo las capacitaciones (presencial, *e-learning* 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

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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 esperable que, de existir la necesaria disponibilidad de recursos, tales opciones sean combinadas y se asegure una periodicidad en el ciclo capacitador no inferior a un año para perfiles con criticidad media a alta.

Sin perjuicio de que cada empresa es libre de adoptar la capacitación anticorrupción que considere más adecuada (siendo deseable que esta 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 empresa 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 empresa) 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 y contexto de los distintos integrantes a los que van dirigidas.
- Tratándose de un elemento mandatorio, quizá sea importante, en el futuro, 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, la medición de la efectividad del programa de capacitación, son acciones necesarias.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



En caso de las pequeñas empresas 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 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 empresas 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 empresa? ¿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 al menos anual?
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 art. 23.III. 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 empresa 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 o actos ilegales de manera confidencial y sin temor a represalias. 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.

No se trata de un elemento mandatorio. Las empresas pueden elegir desarrollarlo o no. La medida de la necesidad estará dada por la separación entre quienes deciden y quienes ejecutan. A mayor cercanía entre el 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.

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 los actos ilegales o indebidos 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). Si existe un canal ético, debe ser mandatorio usar esa vía.
- 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 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 empresa 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 presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



el caso de la reserva debe aclararse bajo qué condiciones cederá o en qué casos la empresa no podrá mantenerla (de seguro no será posible mantenerla ante el requerimiento de autoridades judiciales).

Los canales pueden ser internos 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 empresa 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 24 horas los 365 días del año con salvaguardas de primer nivel para la seguridad de la información y la protección de datos personales.

La empresa, por otro lado, puede contar con uno o múltiples canales simultáneos independientes, tales como un canal telefónico, un formulario web, una *app*, un correo electrónico, un buzón postal, un canal presencial, etc. 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. Además, cuando los empleados efectúen una denuncia, siempre que sea posible, la empresa debe asegurar que 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 de la línea**

En cuanto al correcto manejo de la línea, es aconsejable que exista:

- 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 (puede brindarlo quien provea la línea o ser de desarrollo interno) 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.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.





- Filtros de clasificación de la información entrante que permita estandarizar la asignación y reenvío de los asuntos reportados.
- Tratamiento adecuado y expedito de 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.
- 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 dueño o a los directores por parte de cualquier trabajador, estas soluciones pueden matizarse. Aun así, la alternativa que se escoja (por ejemplo, una política de puertas abiertas de los dueños 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 garantizar la efectividad del sistema de denuncias:

- Incentivar la denuncia a través de recompensas efectivas a los denunciantes. La recompensa puede ser una simple felicitación, la consideración para un ascenso o también un reconocimiento o premio de naturaleza económica.
- Adoptar sanciones firmes contra cualquier persona que viole la política anti-represalias de la empresa. 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.

#### **Canales internos de denuncia. Cuestionario de corroboración:**

1. ¿La empresa establece para sus integrantes la obligación de denunciar internamente la corrupción y las violaciones al código y las políticas? ¿Brinda un canal para efectuar esos reportes? ¿Establece como obligatorio su empleo?
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?

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



¿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 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 art. 23.IV enumera entre los elementos “una política de protección de denunciantes contra represalias”.

Aquella protección que no sea efectivamente brindada por la empresa 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. Es un deber ético brindar el máximo nivel de protección a quien se ha obligado contractualmente a reportar y a emplear un determinado canal interno. 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 éstas 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 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

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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 capaz 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 empresa al denunciante en caso de necesitarla.
- Si el reporte activo identificado es premiado internamente de manera clara y decidida a través de incentivos simbólicos y materiales.

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 empresa, 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 empresa reglas escritas referidas a la protección y no represalia a denunciantes? ¿Establecen claramente la garantía de que ningún integrante de la empresa 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 de manera enfática y clara la continuidad laboral -y de las condiciones de trabajo- de quien haya empleado el canal?
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?
6. ¿Se establecen incentivos positivos para la denuncia?



### 3.7. Investigación Interna

El art. 23.V 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 empresa 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 empresa a evitar la repetición de las irregularidades en el futuro.

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 empresa 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 empresa como correlato de sus facultades de organizar su actividad lícita libremente (art. 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 (art. 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 (art. 19 Constitución Nacional y art. 73 LCT), privacidad (art. 18 CN) y dignidad (arts. 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”, art. 70 LCT).
- El manejo de la información debe cumplir con directivas de obtención y tratamiento de datos personales (art. 43 Constitución Nacional y Ley N° 25.236).
- Se debe considerar como límite la posible comisión de delitos como los previstos en arts. 153, 153 bis, 155, 156 del Código Penal (violación de correspondencia, comunicaciones, bases restringidas y secretos).

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



Con relación a límites sustantivos, como principio general, todo aspecto de interés para la empresa puede ser investigado. A modo de ejemplo, es posible mencionar presuntos delitos, faltas disciplinarias, daños a bienes de la empresa, 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 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 representantes sindicales (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. 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 implicación en los hechos.

#### **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 empresa que pueden almacenar información privada del trabajador, así como ciertos controles de rutina necesarios por cuestiones de seguridad u operación, sólo son admisibles cuando son notificados de antemano y son respetuosos de la proporcionalidad.

Será importante que el procedimiento escrito 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.
- Acceso a los registros de llamadas correspondientes a dispositivos o líneas proporcionados por la empresa.
- Registros de seguimiento satelital de vehículos de propiedad de la empresa.
- Acceso al historial de búsqueda de *Internet* desde computadora de escritorio del trabajador.
- Acceso a sus cajones o armarios protegidos bajo llave.
- Videovigilancia en espacio de oficina / sectores productivos.
- Inspecciones de ropa, bolsos y automotores en el ingreso / egreso a zonas laborales / industriales.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



- Prueba por consumo de estupefacientes o sustancias prohibidas.
- Entrevistas en el marco de investigaciones internas (y su registro fílmico).

En todos estos casos al trabajador debe serle advertido claramente de antemano que la información almacenada en las fuentes referidas es propiedad de la empresa 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 empresa 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.

Aun si se avisa antes, para cualquiera de las opciones antedichas, todo acceso tiene que justificarse en necesidades claras de investigación, seguridad u operación y limitarse a lo indispensable para asegurar esas necesidades.

Es aconsejable que existan a disposición de la empresa, 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 descritas. 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 máxima 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 involucrado 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 empresa. 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, incluyendo pero no limitándose a la responsabilidad disciplinaria, autodenuncia, acciones civiles, aplicación de penalidades y terminaciones contractuales, reformas a estructuras y procedimientos, comunicaciones institucionales, etc.

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.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



- 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? ¿Respeto la intimidad y dignidad de los trabajadores? ¿Existe evidencia de que ese procedimiento haya sido cumplido en las investigaciones que se hayan realizado?
2. ¿Contemplan las políticas y procedimientos de la empresa reglas respecto de la existencia de una reducida expectativa de privacidad en el uso de dispositivos y medios provistos por la empresa 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?

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.





### 3.8. Debida diligencia hacia terceros

El art. 23.VI 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 empresa 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 empresa 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

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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:

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

La enumeración del art 23.VI 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 empresa 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 cuenta, en primer lugar, que no todos los terceros de una empresa tienen que estar sujetos a acciones de debida diligencia (lo que no quiere decir que las empresas 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 compañías 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 empresa.

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

- ¿El tercero actúa en una actividad, industria o ubicación geográfica con mayores riesgos de corrupción?

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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

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

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 posteriores 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.
- Efectuar auditorías de cumplimiento de los deberes éticos por parte de los terceros catalogados como de más alto riesgo.

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 interés
- Solvencia financiera
- Idoneidad técnica/profesional
- Trayectoria
- Existencia de un Programa o políticas anticorrupción

Una buena política de terceros debe 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.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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

### **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 empresa con terceros:

- Aparición de su nombre o razón social en *debarment lists* de organismos internacionales o similares.
- 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 empresa.
- 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 *items* 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 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.

Como parte de la debida diligencia hacia terceros, la empresa 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 empresa y/o con la legislación aplicable.
- Delimitación precisa de la capacidad del tercero para actuar en nombre de la empresa 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.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



- Cláusula que obligue al tercero a informar activa y periódicamente sobre sus actividades en representación de la empresa.
- 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 empresa o coadyuvar a la cooperación de ésta ante investigaciones de autoridades públicas.

Es recomendable (especialmente en compañías 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 empresa 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 en relación a terceros o socios de



negocio? ¿En qué consiste? ¿Se extiende a todos los terceros?

2. ¿La empresa 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?
3. ¿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?
4. ¿Cómo se integran las acciones de debida diligencia en los procesos habituales de la empresa tales como ventas, selección de distribuidores y representantes comerciales, compras, contratación de servicios, pagos, etc.?
5. ¿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

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, 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.

El art. 23.VII 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”.

Además debe considerarse que, de acuerdo al art. 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 empresa 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 (art. 74 y siguientes) son aquellos de:

- Transformación, en los que se producen cambio de tipo societarios (arts. 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) (arts. 82 a 87)
- Escisión, en los que se produce la transmisión parcial del patrimonio societario para fusión o creación sociedad nueva (art. 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 empresa.

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 compañía 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

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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 compañía- 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 autoreportes 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 N° 27.401?
3. ¿Cómo se involucra al responsable de cumplimiento en esos procesos? ¿Qué componentes del Programa de Integridad 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 N° 27.401?
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?

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.





BORRADOR

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



### 3.10. Responsable interno

El art 23.IX 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 empresa, 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 efectividad 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 o *ethics compliance officer*.

- 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 empresa.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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 compañía 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 empresa. 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 empresa 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 empresa 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 todo *compliance officer*:

- 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

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



áreas y los trabajadores.

- Espíritu proactivo: debe involucrarse en los temas, escuchar los dilemas o inquietudes de los miembros de la empresa 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 y certificación en el mercado que brindan a profesionales de variadas extracciones el marco de competencias requerido. Para las compañías 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 empresa 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 empresaria 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.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



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 empresa. 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 organización 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 empresa?
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 empresa?
4. ¿Posee suficientes recursos? ¿Son proporcionados a las funciones que deben cumplir y a la agenda de trabajo que se le encomendó o acordó con el?
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 o certificación profesional?

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



7. ¿Existe evidencia de que el responsable participe en la planificación estratégica de la empresa? ¿De qué manera? ¿Cómo se lo involucra? ¿Cuál es su aporte?
8. ¿Existen funciones vinculadas a la gestión y manejo del Programa a cargo de un tercero o proveedor de servicios que no forma parte de la empresa? ¿Cuál fue la razón para decidir tercerizarlas? ¿Quién supervisa la prestación de esos servicios?

BORRADOR

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



### 3.11. Análisis periódico de riesgos

En art. 23 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 art. 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 empresa 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 año? ¿Cómo documenta la tarea?
2. ¿La empresa 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?

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



¿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?

BORRADOR





### 3.12. Monitoreo y evaluación continua de la efectividad del Programa

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

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

El negocio de una empresa, 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 empresa debe tomarse el tiempo suficiente para llevar a cabo revisiones periódicas que permitan verificar si 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 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 empresa, han de pensarse acciones tales como:

- Revisión especializada externa.
- Comparación del Programa con empresas líderes de la industria.
- 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

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



entrenamiento.

- Evaluaciones a empleados sobre su nivel de conocimiento y comprensión de las políticas.

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.

En ciertos casos puede ser valioso recurrir a apoyo profesional externo que certifique o valide la buena marcha del Programa, o bien asista en la realización de las mediciones. Tal análisis le dará mayor credibilidad al Programa frente a los terceros o a las autoridades, lo que puede resultar indispensable en los casos en los que la actividad de la organización - por sus riesgos, por su trayectoria pasada, por la reciente celebración de un acuerdo de colaboración o cualquier otro factor relevante- amerite un escrutinio riguroso. Sin embargo, siempre será un elemento coadyuvante para una adecuada actividad de mejora continua y nunca podrá brindar una garantía decisiva de que el Programa lucirá adecuado frente al examen de las autoridades.

### **El rol de las certificaciones externas como acción de monitoreo y mejora continua**

El análisis especializado externo del programa, su certificación de acuerdo a estándares de calidad generalmente aceptados, son acciones valiosas en el marco de una política de mejora continua.

Sin embargo, debe tomarse en cuenta que la decisión de certificar un programa (o de obtener un dictamen profesional independiente sobre su adecuación) para la Ley de Argentina no brinda una garantía plena de efectividad o de carácter adecuado del Programa. Este análisis sólo le corresponde al órgano judicial o a quien corresponda

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



realizarlo en cada caso.

A la hora de la verdad, un Programa es o *no* es adecuado. Tal es una circunstancia fáctica a determinar que se rige por las reglas propias del ámbito en que tal determinación debe hacerse: a) en el ámbito procesal penal con amplia libertad de medios probatorios y sujeto a reglas de sana crítica, b) en el ámbito privado de la relación entre empresas conforme a las condiciones contractuales que en cada caso se pacten.

Una eventual validación externa -dotada de suficiente prestigio y experticia técnica- puede ser valorada como un elemento más a considerar para coadyuvar a determinar la adecuación del Programa frente a una evaluación futura, como reaseguro, o como esfuerzo de mejora continua.

El monitoreo y mejora son importantes incluso en las empresas pequeñas. 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?
7. ¿Existe alguna clase de apoyo externo en la evaluación, supervisión o certificación del funcionamiento del Programa? ¿Posee suficiente solvencia profesional y trayectoria?

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



#### 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.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



- 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.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



- 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.
- 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.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



- 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.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.



- 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 Sacconi 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 Sacconi 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 Sacconi 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 Sacconi Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria (pp. 73-83), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.





- Preziosa María Marta, “El entrenamiento ético en un programa de integridad”, en: Durrieu Nicolás y Sacconi 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 Sacconi 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 Sacconi Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria (pp. 211-216), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.
- Sacconi Raúl R., “Investigaciones internas: una guía práctica”, en: Durrieu Nicolás y Sacconi 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 Sacconi Raúl R. (Dir.), Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria (pp. 105-111), Thomson Reuters: Buenos Aires, 2018.

El presente borrador de "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" se pone a disposición del público para la realización de observaciones y aportes en el marco de la consulta publicada en [<https://consultapublica.argentina.gob.ar/>], no constituye una versión definitiva y está sujeto a revisión y cambios. No debe tomarse como referencia para la elaboración de Programas de Integridad o el asesoramiento a personas jurídicas. Fecha: 30/07/2018.