

Resumen Imprimible

Curso de Compliance. Programa Integral en Prevención de la  
Corrupción y el Lavado de Activos

## Módulo 9

### **Contenidos:**

- Ética corporativa
- Compliance

## **Ética corporativa**

Es una rama de la ética aplicada a las empresas y se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios, como la gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc.

Esta clase de ética se distingue, por un lado, de las ciencias empresariales o económicas puramente descriptivas, tales como la econometría o la historia económica. Por otro lado, se diferencia de saberes con pretensiones normativas, pero no de naturaleza moral, tales como la economía política o la contabilidad.

Aunque las organizaciones las componen personas y el carácter personal de los directores tiene importancia decisiva en el perfil ético de las organizaciones, las responsabilidades corporativas no coinciden con las individuales. Los métodos de decisión corporativa difieren de los personales; los principios y objetivos de las organizaciones están, a veces, por encima de las personas y los valores corporativos no tienen por qué identificarse con los valores personales de los miembros de la organización. En definitiva, la ética empresarial tiene componentes organizacionales que la distinguen netamente de la ética individual.

¿Qué conlleva la ética corporativa?

Se dice que una persona jurídica, o empresa socialmente responsable, es una entidad respetuosa de la normativa vigente, como así también comprometida con sus dependientes, considerándolos colaboradores y no meros empleados, con el cuidado y protección del medio ambiente y con el desarrollo de la sociedad en la que opera.

Para cumplir con estas premisas, se necesita integrar la problemática de la responsabilidad social corporativa dentro de la estrategia propia e intrínseca de la organización, y estar convencido que esta integración colaborará a la mejora en la gestión del capital humano, incrementando así la lealtad de los empleados y su productividad e inspirando confianza a los clientes, inversores o asociados, y añadirá, en definitiva, valor a la organización.

Desde esta óptica, que cada día crece y se multiplica tanto en empresas de gran dotación de colaboradores como así también en pymes, podemos entender que la implementación de programas de responsabilidad social corporativa puede ser el medio útil para demostrar la existencia de una cultura ética en la organización, cuya ausencia conllevará su responsabilidad penal en caso de comisión en su ámbito de dominio de algún delito de los que la misma pueda ser declarada responsable.

Es decir, que los programas de prevención de delitos y los programas de responsabilidad social corporativa son dos elementos complementarios de una misma exigencia: incorporar la cultura ética, al modo de formación de la voluntad de los órganos de decisión de la persona jurídica, a las propias decisiones estratégicas de la organización y al actuar de sus miembros en el desempeño del ejercicio de su actividad. Asimismo, estas exigencias complementarias deben ir acompañadas de un sistema normativo de prevención y de represión de las violaciones a los principios de la buena fe corporativa.

A través de la Ley número 27.401, publicada en el año 2017, Argentina tiene su primer intento tendiente a abordar la problemática de la responsabilidad penal de las personas jurídicas de modo completo y sistemático. Esta norma extiende la responsabilidad por el cometimiento de ciertos delitos de corrupción, ya previstos en nuestro Código Penal Argentino, hacia las personas jurídicas, legislando sobre

ciertos mecanismos de control que deberían implementar las organizaciones a los efectos de, preventivamente, evitar involucrarse en actos de corrupción.

Cabe recordar que, en los términos del Código Civil y Comercial de la Nación, se denomina persona jurídica a todos los entes a los cuales el ordenamiento jurídico les confiere aptitud para adquirir derechos y contraer obligaciones para el cumplimiento de su objeto y los fines de su creación. Asimismo, el comienzo de la existencia de la persona jurídica privada empieza desde su constitución, no siendo necesaria autorización legal para funcionar, excepto disposición legal en contrario.

Es importante destacar que la persona jurídica tiene una personalidad distinta de la de sus miembros, los que no responden por las obligaciones de la primera excepto en los supuestos que expresamente se prevean. Sin embargo, en caso de que la actuación a la que esté destinada la persona jurídica, constituya un recurso para violar la ley, el orden público o la buena fe, o para frustrar derechos de cualquier persona, se imputa a quienes a título de socios, asociados, miembros o controlantes directos o indirectos, la hicieron posible; y son quienes responderán solidaria e ilimitadamente por los perjuicios causados.

Hay distintas clases de personas jurídicas, y en función de ello derivará las normas de ética corporativa a la que deben ajustarse, aunque el comportamiento ético por excelencia tiene los mismos cimientos en todos los casos. No obstante, hay particularidades propias de cada figura legal.

- Son personas jurídicas públicas:
  - el Estado Nacional, las Provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los municipios, las entidades autárquicas y las demás

organizaciones constituidas en la República a las que el ordenamiento jurídico atribuya ese carácter.

- También los Estados extranjeros, las organizaciones a las que el derecho internacional público reconozca personalidad jurídica y toda otra persona jurídica constituida en el extranjero cuyo carácter público resulte de su derecho aplicable.
- Por último, la Iglesia Católica.

En estos casos, el incumplimiento de los principios éticos corporativos, además de acarrear la sanción legal de rigor, puede acarrear otro tipo de sanciones o inhabilitaciones o hasta expulsiones, es decir, que acarrea consecuencias en distintas órbitas.

- Por otro lado, son personas jurídicas privadas:
  - Las sociedades
  - Las asociaciones civiles
  - Las simples asociaciones
  - Las fundaciones
  - Las comunidades religiosas
  - También las mutuales
  - Las cooperativas
  - Como así también el consorcio de propiedad horizontal
  - Y toda otra contemplada en disposiciones de las disposiciones legales.

En estos casos, en general, la violación de la ética corporativa conlleva sólo sanciones legales.

Es interesante detenerse en este punto de las personas jurídicas privadas para remarcar que, aquellas que se constituyen en la Argentina, se rigen únicamente por las normas imperativas de la ley especial o, en su defecto, del Código Civil y Comercial de la Nación, por las normas del acto constitutivo con sus modificaciones y de los reglamentos, prevaleciendo las primeras en caso de divergencia, por las normas supletorias de leyes especiales o, en su defecto, por las de este título.

En cambio, las personas jurídicas privadas que se constituyen en el extranjero, se rigen por lo dispuesto en la ley general de sociedades.

En cuanto a los administradores de la persona jurídica, el artículo 159 y siguientes del Código Civil y Comercial de la Nación prevé que deben obrar con lealtad y diligencia, no pudiendo perseguir ni favorecer intereses contrarios a los de la persona jurídica. Si en determinada operación los tuvieran por sí o por interpósita persona, deben hacerlo saber a los demás miembros del órgano de administración o, en su caso, al órgano de gobierno, y abstenerse de cualquier intervención relacionada con dicha operación. Es decir, les corresponde implementar sistemas y medios preventivos que reduzcan el riesgo de conflictos de intereses en sus relaciones con la persona jurídica.

Asimismo, estos administradores responden en forma ilimitada y solidaria frente a la persona jurídica, sus miembros y terceros, por los daños causados por su culpa en el ejercicio o con ocasión de sus funciones, por acción u omisión.

En cuanto a la Ley 27.401, es posible destacar que en su afán de instaurar el régimen de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas por el cometimiento de ciertos y determinados delitos de corrupción, en su artículo primero aclara que los delitos alcanzados son: el cohecho y tráfico de influencias nacional y transnacional, las negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, la concusión, el enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados, y la emisión de balances e informes falsos agravados, quedando dentro

---

de su alcance las personas jurídicas de capital nacional o extranjero, conformado por inversores privados en su totalidad o que posean participación estatal.

De esta forma, tanto las sociedades, fundaciones, asociaciones y cooperativas, quedan incluidas en la órbita de la ley por el cometimiento de ciertos y determinados ilícitos que ya se encontraban previstos dentro de nuestro Código Penal Argentino, pero cuya penalidad hasta antes de la sanción de la nueva norma, sólo alcanzaba a las personas humanas.

Entre las novedades que incorpora la nueva ley, y acorde a una iniciativa del legislador que pretende replicar una tendencia que se está consolidando a nivel mundial, la ley requiere que las entidades alcanzadas implementen un sistema o programa de gestión de riesgos tendiente a prevenir el cometimiento de los ilícitos enumerados en la norma mediante la conformación del denominado Programa de Integridad, al cual alude en su artículo 22.

En la actualidad, y según lo establece el Pacto Global de Naciones Unidas, el Foro Internacional de Líderes de Negocios y Transparencia Internacional, hay clara evidencia de que en muchos países la corrupción aumenta en un 10% los costos de los negocios y que aumenta un 25% el costo de la adquisición pública, perjudicando así, de manera notable, el rendimiento de la empresa, y desvía los recursos públicos del desarrollo legítimo sostenible.

Atendiendo a esta proporción, este Pacto incorpora pautas que tienden a comprometer a las empresas participantes del mismo a evitar el soborno, la extorsión y otras formas de corrupción, y también a desarrollar políticas y programas concretos para abordar el tema de la corrupción.

En este mismo sentido, en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 fijados por la ONU, y rubricado por la mayoría de los países, inclusive Argentina, en su Objetivo 16 se insta a toda la comunidad internacional a construir a todos los niveles

---

instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas de su gestión ante la ciudadanía. Es decir, que existe un entendimiento global del rol preponderante que asumen las empresas en el embate contra la corrupción, exigiéndoles una mayor participación preventiva y proactiva en el ámbito de sus operaciones de negocios.

La pretensión del país de ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, las recomendaciones formuladas por el Grupo de Acción Financiera Internacional, y los compromisos establecidos por el Grupo de los 20, es decir, el G20, se orientan en esa misma dirección. Cabe recordar que la estructura ética de una compañía debe establecerse desde el inicio de las operaciones y mantenerse a todo lo largo de la vida de esta.

A medida que surge la tecnología, ésta podría tener un impacto sobre las antiguas políticas corporativas en lo referente a la ética, como podría ser el caso del uso exclusivo de las computadoras por parte de los empleados para propósitos de trabajo. Los ejecutivos pueden cumplir con los estándares éticos usando las onerosas cuentas corporativas únicamente para negocios relacionados con la compañía, y los empleados de todos los niveles pueden practicar el comportamiento ético con los suministros de oficina y el equipo electrónico, incluyendo las computadoras personales y los teléfonos celulares, los cuales se proporcionan para su uso en los negocios de la compañía.

La ética corporativa es esencial para la mantenibilidad de una compañía. Tratar a los empleados de manera injusta podría resultar en una alta tasa de reemplazos, lo cual también puede afectar la productividad y la efectividad de la misión de una compañía. Aunque algunas personas consideran que las corporaciones y grandes negocios son deshonestos, es esencial que todas las compañías que cumplen con códigos éticos operen de una manera justa y equitativa con la propia revelación de información.

## **Compliance**

La tendencia mundial en materia de lucha contra la corrupción y todas sus consecuencias, se orienta a exigir una mayor responsabilidad de las empresas en torno a evitar la comisión de ilícitos realizados por sus miembros, dependientes, representantes, y socios comerciales, cuando sus conductas ponen en peligro bienes jurídicos que resultan valiosos para la sociedad. En este contexto nació, algunas décadas atrás, lo que se llama "**Compliance**", que es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan, y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos.

Compliance significa conformidad, actuar de acuerdo a la legalidad. Es así como un Programa de Compliance comprende un conjunto de estructuras organizativas, sistemáticamente organizadas, diseñadas por la propia entidad, e implementadas para asegurar el cumplimiento eficaz de aquellas normas que les son de aplicación, es decir, es una especie de programa de buenas prácticas corporativas.

Ética y Compliance son términos diferentes, pero se complementan y es necesario que caminen de la mano en la creación e implementación de Políticas de Integridad. La ética pertenece al campo de la moralidad, y Compliance al ámbito normativo. Por ello comienza a hablarse de ética empresarial o ética en los negocios, es decir, una nueva forma de hacer negocios, donde la transparencia en las empresas se considere un activo más a tener en cuenta.

El Compliance, en muchos casos, acompañando la evolución del marco legal a nivel mundial y el entorno legislativo en el que la empresa desarrolla sus actividades, es cada vez más abundante y complejo. El nivel de beligerancia de las autoridades y organismos regulatorios es cada vez mayor y el impacto de la regulación se va intensificando. En este sentido, la clara tendencia ha dejado de ser una opción

---

voluntaria para muchas organizaciones, y ha pasado a ser un requisito para integrar su estrategia y estructuras internas. Ello es así a fin de tanto dar cumplimiento a los preceptos legales, como así también protegerse ante situaciones de riesgo que pondrían en serios problemas la estabilidad y continuidad de la actividad de la organización.

Si bien el concepto del Compliance no es algo nuevo, la rápida y reciente evolución de la legislación internacional, combinada con el endurecimiento de las sanciones y las tareas de prevención, lograron colocar a este programa dentro de una órbita novedosa y necesaria para que las organizaciones adopten.

Asimismo, para aquellas organizaciones que deciden implementar un sistema de gestión de cumplimiento normativo, los beneficios que este programa acarrea son diversos en función del alcance de su sistema y de los tipos de riesgos a considerar, ya sean penales, tributarios, operacionales, reputacionales, laborales, etc.

Las ventajas para la organización son:

- En primer lugar, facilita la detección de malas praxis de directivos y empleados
- También mejora de la reputación e imagen de la organización, aumentando el valor de la compañía.
- Hay mejoras organizativas y de control interno
- Genera confianza en sus propietarios, empleados, inversionistas, clientes y otros socios comerciales, ya que se han implementado controles internacionales.
- Se genera un despliegue de un sistema eficaz para detectar las múltiples regulaciones a las que puede estar sometida la organización y sus actividades.

- Asimismo, disminuye el coste de los seguros, ya que la implementación de programas de Compliance permite renegociar el coste de los seguros contratados, una ventaja relevante en sectores como servicios públicos, colegios y universidades, transporte o industria, entre otros.
- También hay ventaja competitiva en la licitación pública y empresas internacionales.
- Si la organización quiere participar en concursos públicos o firmar contratos internacionales, el hecho de tener un sistema de Compliance implementado le pondrá por delante de sus competidores.
- Por último, mitiga el riesgo del fraude interno, a través de un mayor control sobre lo que sucede dentro de la propia empresa, generando así también un efecto disuasorio.

Las ventajas para los clientes son las siguientes:

- Primeramente, ayuda a identificar a aquellas organizaciones que buscan desarrollar sus actividades en un escenario de cumplimiento y buen gobierno corporativo.
- Permite trabajar con proveedores no expuestos a riesgos que puedan comprometer su imagen de marca.
- También hay menores riesgos al operar en mercados extranjeros, ya que los sistemas de gestión de Compliance se basan en reglas aceptadas internacionalmente.
- Y aporta gran seguridad al evidenciar, mediante evaluaciones externas, que la empresa cumple con los requisitos establecidos en los estándares.

Las ventajas para el mercado son:

---

- La primera de ellas es que las organizaciones están más comprometidas, son más éticas y transparentes.
- También, disminuye la incertidumbre en las transacciones comerciales.
- Y se establecen unas reglas internacionalmente aceptadas que impidan el incremento de costos a la hora de hacer negocios.
- Asimismo, genera confianza en las instituciones.
- La evaluación externa permite evidenciar el cumplimiento
- Supone un compromiso con el buen funcionamiento de los mercados.
- Y, por último, contribuye a la igualdad y justicia social.

El Compliance genera una doble aportación de valor: por un lado, es garantía de respeto a la legalidad y de confianza en sus grupos de interés y, por otra, como mecanismo de exoneración o atenuación de la responsabilidad penal de la persona jurídica, en caso de comisión de determinados delitos por miembros de la organización.

En este marco, y para que el programa resulte efectivo, se debe imponer a todo el personal interviniente la obligación de informar sobre hechos o conductas sospechosas relativas a riesgos penales y exponer las consecuencias de no cumplir los propios requisitos de la política, sistema de gestión y códigos de conducta de la organización. Asimismo, es importante garantizar que el informante no sufrirá represalias.

También se debe hacer hincapié en la responsabilidad, por parte de los miembros de la organización, de comprender y aplicar los requisitos del sistema de gestión en lo concerniente a su rol o función, y a los mandos intermedios de hacer cumplir y observar dichos requisitos por el personal a su cargo.

Un elemento clave para la consecución de este objetivo de respeto a la ley es lograr la creación de una cultura apropiada en la organización que sirva de patrón para el comportamiento adecuado de todo su personal.

Desde el Instituto Argentino de Normalización y Certificación, organismo público argentino y miembro representante de la Organización Internacional para la Estandarización, encargado de la normalización y certificación, en Argentina se ha elaborado una Norma IRAM de "Sistema de Gestión de Compliance", la cual es una adopción de la norma Internacional ISO 19600.

Aunque inicialmente se considera como indispensable para empresas de tamaño medio y grande, hoy por hoy la norma ISO 19600 se aplica en cualquier empresa. Es una norma recomendable para actividades con un marco regulatorio intensivo, con relaciones con gobiernos y grandes corporaciones o en aquellas en donde una incidencia en el Compliance que ponga en riesgo la reputación de la empresa.

Algunos elementos claves en el Sistema de Gestión de Compliance que establece la norma ISO 19600 son:

- El compromiso de los órganos de gobierno y de la alta dirección, ya que la cultura de Compliance es un elemento básico.
- También la función de Compliance debe contar con acceso directo a los órganos de gobierno, debe ser independiente y contar con autoridad y recursos suficientes.
- Las obligaciones de Compliance, las cuales vendrán condicionadas por las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

- El sistema alcanza todo tipo de obligaciones de Compliance, ya sean impuestas o de adopción voluntaria.
- Y el sistema deberá estar integrado con la gestión de riesgos de la organización y con el día a día de su operativa.

La empresa tiene que determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito, como puede ser los riesgos de Compliance y afectan a la capacidad para conseguir los resultados previstos de su Sistema de Gestión de Compliance. Para esto, la organización debe considerar un conjunto amplio de aspectos internos y externos, además como el contexto social y cultural, además de la situación económica y las políticas internas, los procedimientos, los procesos y los recursos. Además de la norma ISO 19600, el comité produjo también la norma ISO 37001, Sistema de gestión antisoborno. Un sistema de gestión antisoborno promueve la cultura antisoborno en una organización e implementa los controles adecuados para aumentar la posibilidad de ser detectado y reducir su incidencia. La ISO 37001 es algo más exigente que la ISO 19600, por lo que, si la empresa ya tiene implementado, bastará con revisar las políticas, protocolos y controles establecidos específicamente para el delito de soborno y adaptarlos.

Los sistemas de gestión antisoborno contienen requisitos con orientación para su uso, proporcionando los requerimientos y la guía para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión antisoborno, que puede ser independiente o integrarse a cualquier sistema de gestión ISO. Para eso, se debe seguir los siguientes pasos:

- En primer lugar, adaptar el mapa de riesgos de soborno

- Luego, definir el ámbito de aplicación, es decir, si abarca a toda la empresa o a ciertos sectores
- Archivar documentación que acredite que el riesgo de soborno está siendo el mecanismo para implementar este sistema.
- Fijar contactos de información, es decir, clientes, proveedores, socios y actores del sector público.
- Establecer controles oportunos.
- También, tener especial consideración con los pagos de facilitación o trámite que, de acuerdo con ISO, son ilegales. Los beneficios de esta norma son:
  - La reducción del riesgo de la ocurrencia de sobornos.
  - Demostrar a tu sistema de gestión, empleados, propietarios, fundadores, clientes y demás asociados de negocios, que tienes controles de buenas prácticas antisoborno reconocidos internacionalmente.
  - Asimismo, el incremento de la competitividad, al ser una organización que conduce sus actividades con ética, buscando asegurar su éxito comercial para fortalecer e incrementar sus ingresos.
  - Y la detección oportuna o preventiva de cualquier sospecha con relación al soborno o corrupción en asuntos financieros o comerciales. En el caso de una investigación criminal, también puede proveer evidencia de que se han tomado medidas razonables para prevenir el soborno.

Las medidas requeridas por ISO 37001 están diseñadas para integrarse a procesos y sistemas de gestión existentes, y está basada en la estructura de alto nivel para los estándares de sistemas de gestión. Esto significa que puede ser integrado fácilmente

con otros sistemas y, asimismo, se podría decir que una organización está trabajando bajo estas normas cuando identifica, asesora, alerta, monitorea y reporta los riesgos de cumplimiento, es decir, el peligro de recibir sanciones por incumplimientos legales o regulatorios, sufrir pérdidas financieras o de reputación por fallas de acatamiento de las leyes aplicables, las regulaciones, los códigos de conductos y los estándares de buenas prácticas.

Depende de los directivos de una compañía en todos los niveles y de que existan valores claros en la organización para que una compañía introduzca este concepto en el comportamiento de sus empleados, así como también, de la aceptación y aplicación de medidas que promuevan su cumplimiento. Hay que destacar que la implementación de un sistema de gestión de Compliance implica el cumplimiento de las obligaciones, establecimiento de controles preventivos, transparencia en cultura a toda la organización y garantía de comportamiento, conocimientos y actitud del órgano de administración y las funciones claves que trabajan en y para la empresa.

Para poder cumplir con estos requisitos, la organización deberá mantener una gestión de Compliance independiente de las actividades productivas y comerciales de la organización, pero a la vez, integrada con los procesos de la empresa para garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

Así, un sistema de gestión eficaz y que abarque a toda la organización resultaría una excelente herramienta para demostrar el compromiso con la normativa aplicable, incluyendo los requisitos legales, los códigos de la industria y los estándares de la organización. También, las pautas de buen gobierno corporativo, las mejores prácticas, la ética y las expectativas de la comunidad en general. Para ello, es de suma utilidad “El Libro Blanco del Compliance” - instrumento adaptado por la Asociación

Argentina de ética y Compliance”, el cual tiene como objeto ayudar a las organizaciones a determinar los cometidos esenciales tanto de la función de Compliance como la de sus responsables.

Su contenido se inspira en buenas prácticas recogidas en textos, tanto nacionales como internacionales, que se referencian a modo de Anexo. A su vez, tiene como prioridad ayudar a las organizaciones a delimitar las funciones del Compliance a nivel interno, y para ello se estructura en varios apartados: funciones y obligaciones, riesgos, formación, asesoramiento y reporte, canales internos, perfil y responsabilidades de los puestos asociados a la función.

Esto debería ir acompañado de una política de Estado que impulse de manera férrea, líneas de acción para que las empresas, independientemente del tamaño o la actividad que realicen, estén cada vez más convencidas de que si aplican gestión de Compliance, conseguirán poner en salvaguardia su integridad y minimizar los incumplimientos normativos que se pudiesen estar generando dentro de la empresa. Mediante un análisis del grado de madurez en el proceso, las empresas pueden ser capaces de establecer las políticas, procedimientos, controles y planes de acción para un eficaz cumplimiento vinculado con los objetivos estratégicos de la empresa. Las directrices sobre sistemas de gestión de Compliance supone la mejor guía para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema eficaz que genere un valor añadido para la toma de decisiones y bajo el principio de proporcionalidad según el tamaño, actividad, estructura, naturaleza y complejidad de la empresa.

Se podría decir entonces, que dentro de los pilares del Sistema de Gestión del Cumplimiento Corporativo, encontramos los siguientes elementos:

- **El Forum**, que es una herramienta informática de desarrollo propio de la empresa que contenga todas las normas de relevancia de la organización, empleados y clientes.
- **El Business Partner Compliance Tool**, el cual es un sistema informático reconocido internacionalmente que permite el análisis de los socios comerciales en lo concerniente a su integridad, aprobación y documentación.
- **El Compliance Service Point**, que es un sistema informático desarrollado por la empresa que permite a sus trabajadores dirigir preguntas al Departamento de Cumplimiento Corporativo, por ejemplo, para la verificación y aprobación de consultas relacionadas con obsequios, invitaciones, donaciones y patrocinios.
- **La Comunicación de Cumplimiento Corporativo**, ya que la observación de las reglas no solo es un tema que se deba abordar en las actividades de capacitación, sino que también debe formar parte de las sesiones de la directiva, de las discusiones operativas, de la web de la empresa, y de la comunicación interna de los trabajadores de la empresa.

Vale la pena remarcar que un sistema de vigilancia y control de los posibles comportamientos delictivos de la propia empresa, conlleva el compromiso estricto de implementar todos aquellos procedimientos que aseguren el cumplimiento normativo tanto interno como externo. Es así como los modelos de organización y gestión deberán cumplir los siguientes requisitos:

- La identificación preventiva de las actividades en cuyo ámbito puedan existir un incumplimiento normativo.

- El establecimiento de las políticas y procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquéllos.
- Asimismo, disponer de modelos de gestión de recursos económicos adecuados para impedir el incumplimiento normativo.
- También, imponer la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al responsable o función clave asignada para proceder con los controles preventivos.
- Establecer un sistema disciplinario que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo.
- Y realizar una verificación periódica del modelo y sus modificaciones y actualizaciones cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones, o cuando se produzcan cambios en la organización, en la estructura de control o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios.

### **Compliance Officer**

Es la persona responsable de prevenir delitos dentro de la organización de qué se trate, y sus funciones básicas se sustentan, principalmente, en la prevención de delito.

Para ello, se destacan las siguientes acciones como obligaciones principales:

- En primer lugar, controlar la información y formación de directivos, trabajadores y empleados de la organización acerca de su contenido, existencia y requisitos, así como también la actualización de toda la información relativa a los mismos.

- Identificar los posibles riesgos de comisión de delitos en la organización.
- Integrar las obligaciones contenidas en el Sistema de Gestión para La Prevención de Delitos, con las políticas, procedimientos y procesos ya existentes.
- Proporcionar apoyo formativo e informativo a toda la plantilla, de forma regular.
- Asimismo, identificar, evaluar y controlar los riesgos de comisión de delitos, tanto en la organización por parte de los empleados, como de terceras partes, ya sea proveedores, agentes, contratistas, distribuidores, etc.
- Asegurar tanto el acceso a un asesoramiento profesional adecuado para el establecimiento para facilitar la implementación y mantenimiento del sistema, como también facilitar la revisión y auditoria del funcionamiento del sistema.
- Otra obligación es la Gestión del Canal Ético y de las posibles denuncias.
- La Clasificación de las comunicaciones del Canal Ético.
- Asimismo, asegurar la independencia y la ausencia de conflicto de intereses.
- También el análisis preliminar de la información.
- La determinación de la necesidad de investigación.
- Y por último, la instrucción del expediente y elaboración de una propuesta de resolución.

Es importante remarcar la diferencia que existe entre las funciones del órgano de administración y del Compliance Officer. Mientras el primero tiene como misiones básicas el diseño e implantación del sistema de prevención de delitos y la designación del órgano responsable de su funcionamiento y cumplimiento, el segundo tendrá a su cargo la supervisión del funcionamiento y cumplimiento, la

información y formación a trabajadores, directivos y terceros, y la revisión y actualización de este.

### **Las matrices de riesgo**

Poniendo énfasis en la importancia de contar con un programa de Compliance efectivo y asertivo, hay que tener en cuenta que el mismo exige la confección de matrices de riesgos. Estas son mapas de alertas que permiten guiar la eficacia de las medidas de prevención dedicando mayores esfuerzos a los riesgos más graves.

La elaboración de estas exige que se determine la prioridad de actuación sobre los riesgos detectados, siendo variada la metodología que cada organización deberá adoptar en función a sus propias necesidades y estructuras. Las matrices no pueden ser nunca un documento estándar o preconcebido, ni siquiera para empresas de un mismo sector de actividad, y cada organización debe elaborar su propio documento de riesgos partiendo de sus propias circunstancias y estructura. Es decir que, si bien no puede teorizarse sobre un modelo de elaboración del análisis de riesgos que sirva para todos, existen marcos de referencia a tener en cuenta.

Para su elaboración, se deben analizar las siguientes cuestiones:

- El tamaño y la estructura de la organización.
- La ubicación y sectores en los que opera.
- La naturaleza de las actividades.
- Las entidades sobre las que ejerce control.
- Los miembros de la organización y socios de negocio.
- Y las obligaciones y compromisos legales de la organización.
- A su vez, para poder analizar los riesgos, lo primero que hay que delimitar es el concepto de éste. En muchos casos, los delitos tienen tipificaciones más

leves, como el caso de la figura de tentativa, que debe poner una alerta en el mapa a realizar para ser contemplada como una luz roja.

- Asimismo, se deben estudiar en profundidad los riesgos propios del sector de actividad de la organización, los que se pueden recabar a través de informes sectoriales o por organizaciones públicas y no gubernamentales.
- Y también se debe hacer hincapié en el análisis del riesgo propio derivado de la normativa del país de la casa central y de sus filiales, el riesgo geográfico de los países en los que opera, el riesgo de participar con terceros, proveedores, socios, y el riesgo propio de la naturaleza de las transacciones comerciales de la organización.

Una vez formulado este primer paso, se pasa al análisis concreto e interno de la organización y de sus actividades. Para ello, se debe tener en cuenta:

- El historial completo de infracciones, tanto legales como administrativas, de la empresa y de sus miembros.
- El organigrama de la empresa, con el fin de definir claramente las responsabilidades y obligaciones de cada departamento sobre el que debe realizarse el análisis de riesgo.
- También los procedimientos de actuación ya establecidos o aquellos que se realizan al margen del procedimiento establecido por desidia o falta de controles.
- Otra cuestión a tener en cuenta son los controles ya implementados por la organización. Un modo prolijo para comenzar a elaborar la matriz de riesgos, es hacerlo por sectores o departamentos.

Para alcanzar un nivel más profundo de análisis, se pueden utilizar herramientas como, por ejemplo, la realización de entrevistas, test, o fórmulas similares de obtener información exhaustiva. En esta parte final es especialmente relevante la intervención del analista que debe conocer las dinámicas delictivas para incidir en aquellos aspectos de riesgo que la propia organización no es capaz de ver.

Un punto muy relevante a tener en cuenta es analizar exhaustivamente la diferencia entre riesgo inherente y riesgo residual. El riesgo inherente es el que existiría si la empresa no aplica ninguna medida de prevención, y el riesgo residual es el resultado de descontar el efecto de las medidas de prevención al riesgo inherente. En organizaciones de baja cultura de cumplimiento, es preferible prescindir del riesgo inherente. A su vez, en las empresas con modelos de Compliance desarrollados, es conveniente medir de alguna forma ambos parámetros, con la finalidad de avanzar y mejorar en el modelo, siempre y cuando se acredite que los controles son eficaces.

### **Los Programas de Integridad**

En Argentina, la ley 27.401 exige a todas las empresas que contraten con el Estado, contar con un Programa de Integridad que reúna los requisitos del artículo 22 y 23.

El artículo 22 plantea que las personas jurídicas comprendidas en el presente régimen podrán implementar programas de integridad consistentes en el 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 esta ley.

El artículo 23 manifiesta que el Programa de Integridad deberá contener, conforme a las pautas establecidas en el segundo párrafo del artículo precedente, al menos los siguientes elementos:

- 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.
- También reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en el ámbito de concursos y procesos licitatorios, en la ejecución de contratos administrativos o en cualquier otra interacción con el sector público
- La realización de capacitaciones periódicas sobre el Programa de Integridad a directores, administradores y empleados.
- El análisis periódico de riesgos y la consecuente adaptación del programa de integridad.
- El apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y gerencia.
- Los canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos.
- Una política de protección de denunciantes contra represalias.
- Asimismo, 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.
- Como así también 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.
- Además, 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.

- Otro elemento es el monitoreo y evaluación continua de la efectividad del programa de integridad.
- También un responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa de Integridad.
- Y por último, el cumplimiento de las exigencias reglamentarias que sobre estos programas dicten las respectivas autoridades del poder de policía nacional, provincial, municipal o comunal que rija la actividad de la persona jurídica.

El Programa de Integridad exigido por ley, deberá guardar 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. Contar con estos programas les permite a los directivos conocer si en la empresa va todo bien.

Una organización puede disponer uno o varios Programas. Así, organizaciones sin especial complejidad normativa pueden asumir razonablemente la prevención a través de un solo Programa de Compliance, y para los entornos más complejos se pueden precisar varios Programas de Compliance especializados en ámbitos de obligaciones concretas, como penal, medioambientales, fiscal, defensa de la competencia, laboral, etc., eventualmente coordinados a través de un Programa transversal o superestructura de Compliance.

Para que un Programa de Integridad sea efectivo, es necesario que se incluyan políticas que contemplen las obligaciones de la empresa, tanto las que voluntariamente asume, como también las obligaciones legalmente impuestas. Para

eso, es importante que las organizaciones se alineen en la recta de una cultura ética empresarial, que juntamente con una adecuada gestión del gobierno corporativo, constituyen la base de cualquier Programa de Integridad.

Inculcar en las empresas una cultura ética no es más que transmitir el fuerte compromiso de hacer las cosas bien, porque, simplemente, lo correcto es hacer lo correcto, y esta nueva filosofía empresarial conlleva necesariamente a la construcción de un nuevo tipo de sociedad y una nueva forma de hacer negocios con amplios niveles de consciencia de los grupos con los que la empresa se relaciona, esto es, inversores, empleados, clientes y opinión pública en general.

La Recomendación del Consejo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos de enero de 2017 reconoce que los enfoques tradicionales utilizados en la lucha contra la corrupción, basados en el aumento de normas y en la exigencia estricta de las políticas internas, no han tenido la eficacia esperada. Por ello, insta a conseguir que los Programas de Integridad resulten eficaces para la prevención de malas prácticas en las organizaciones. Así entonces podemos observar que un Programa de Integridad es mucho más que un conjunto de códigos, políticas y procedimientos internos que permiten conseguir una eximente o atenuante de responsabilidad; es un mapeo de legalidad y ética.

En este contexto actual, la Oficina Anticorrupción está elaborando los lineamientos de integridad para el mejor cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23 de la Ley N° 27.401, destinados a suministrar una guía técnica para el diseño, la implementación y la evaluación de Programas de Integridad de la referida norma.

Para ello, la Oficina Anticorrupción pone a disposición de expertos en Compliance, interesados y público en general, el borrador de los Lineamientos para la realización

de observaciones y aportes. Así, también, habilitan a que toda persona pueda colaborar por medio de:

- La amplia difusión de la existencia del borrador y la posibilidad de efectuar observaciones, aportes y/o comentarios.
- Los aportes al contenido de los Lineamientos.
- También la sugerencia de preguntas para su inclusión en los “cuestionarios de corroboración”
- La sugerencia de contenidos para las cajas de texto, destinadas a enfatizar, profundizar o destacar ciertos puntos de los Lineamientos.
- La sugerencia de pautas adicionales para adaptar el contenido a PYMES.
- Como así también la sugerencia de ajustes para adaptar la guía técnica a prácticas de negocios habituales, particularidades de sectores específicos de la industria o actividad económica.

Cabe recordar que el Decreto número 277/18 indica que la Oficina Anticorrupción es la encargada de establecer los lineamientos y guías del Programa de Integridad que figura en los artículos 22 y 23 de la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.

Es importante manifestar que según dicha oficina, 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, como también, 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.