



# COMPLIANCE

## Importancia del Programa de Integridad



### ÍNDICE

Introducción	2
Razones para implementar	3
¿En que consiste?	4
Objetivos	5
¿Como se implementa?	5
Beneficios	6
Hoja de ruta	7
Duración	8





---

**El desarrollo de los negocios en el actual contexto requiere que las entidades no solamente se encuentren enfocadas en los aspectos comerciales, productivos y financieros sino también en las distintas demandas que les propongan aquellos que directa o indirectamente impactan en su desarrollo. Esto involucra no sólo sus actividades directas sino que también resultan responsables por la actuación de sus colaboradores y de aquellas otras empresas que integren su cadena de valor.**



Esta ampliación de la cadena de responsabilidad se ha extendido en los últimos años a la mayor parte de las organizaciones en una cantidad de aspectos vinculados con las finanzas, las relaciones con las entidades del gobierno, las relaciones interpersonales, con sus proveedores y sus clientes, en la búsqueda incesante de obtener un nivel de transparencia en las actividades y como forma de evitar que la prioridad del lucro impacte en la forma de ejecución de los negocios.

En nuestro país, ya desde los años 90 las empresas que son reguladas por la Comisión Nacional de Valores se han visto involucradas en el cumplimiento de normas que acrediten un nivel de transparencia en la ejecución de sus funciones específicas que permitan a los inversores contar con la razonable seguridad de que los resultados alcanzados son producto de actividades lícitas y dando cumplimiento a un conjunto de normas éticas.

Recientemente, la ley 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (tanto las de participación pública, mixtas como privadas) sancionada en noviembre de 2017 y sus normas complementarias dictadas en el transcurso de 2018, en particular la resolución 27/2018 de la Oficina Anticorrupción, vienen a cubrir esa demanda de la sociedad y pone al país en un lugar de cumplimiento con las normas establecidas por la Naciones Unidas (Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción) y la Convención Interamericana contra la Corrupción, estableciendo un conjunto de normas y procedimientos mínimos que deberán satisfacer las empresas.

## Razones que impulsan a las empresas a implementar un Programa de Compliance

Hay razones legales, pero también razones de prestigio y de *marketing* institucional que impulsan a las empresas a implementar un Programa de Integridad, entre las cuales podemos destacar las siguientes:

- La necesidad de neutralizar el *compliance risk*, entendido como el riesgo de recibir sanciones legales o de asumir pérdidas financieras o pérdidas en la reputación que puedan surgir como resultado de no cumplir con las leyes vigentes, regulaciones, códigos de conducta y estándares de buenas prácticas.
- En Argentina, la ley 27.401 dispone que aquellas empresas que desean contratar con el Estado están obligadas a demostrar la implementación de un Programa de Integridad.
- La misma norma legal impone fuertes penalidades a aquellas personas jurídicas que incumplan sus reglas de integridad.
- La vigencia de un Programa de Integridad actúa como eximente o atenuante de condena frente a la ley si dicho programa contiene todos los puntos que exige el texto legal.



- Las empresas que presentan programas de *Compliance* logran sensibles mejoras en su imagen institucional, muchas veces acompañadas por ventajas competitivas bien palpables:
  - Según recientes informes, el 75% de los consumidores entrevistados en las encuestas Edelman considera que no están dispuestos a comprar productos o servicios a compañías "sin ética".
  - Las mismas encuestas indican que el 85% de los consumidores asegura ser más leal a aquellas empresas que consideran "éticas".
  - Según los estudios de Nielsen el 66% de los consumidores sostiene que estaría dispuesto a pagar más por productos y servicios de compañías comprometidas con la sociedad y el medio ambiente.
- Se trata de una tendencia impulsada por líderes empresariales de la talla de Marc Benioff, ex vicepresidente de Oracle y fundador de Salesforce, donde se ha implementado la estrategia "1+1+1": sin importar cuánto crezca la empresa, siempre va a dedicar el 1% de su producto, el 1% de sus activos y el 1% del tiempo de sus empleados a causas benéficas.
- La convención de la OCDE -de la que Argentina forma parte- pide a los países que animen a las empresas a desarrollar controles internos adecuados, principios éticos y programas de cumplimiento, con el fin de detectar y neutralizar hechos de corrupción.

## ¿En qué consiste el Programa de Integridad?

El Programa de Integridad es un documento que surge como consecuencia de un proceso de análisis crítico en un contexto de evaluación de los riesgos por delitos o malas prácticas que pueda cometer la empresa, estableciendo al respecto claros procedimientos de gestión y poniendo en práctica políticas que tomen en consideración los riesgos detectados.

Al poner en marcha un Programa de Integridad, la organización adopta y ejecuta un modelo de gestión que contempla medidas de vigilancia y controles idóneos, y una batería mínima de procedimientos a implementar, tales como:

- Redacción de un Código de Ética.
- Fijación de reglas y procedimientos para prevenir ilícitos en el ámbito de concursos y licitaciones.
- Programas de capacitación y concientización sobre el tema.
- Procedimientos recurrentes de análisis de riesgos y consecuente adaptación del programa ya implementado.
- Habilitación de una línea de denuncia de delitos y malas prácticas.
- Puesta en vigencia de una política de protección al denunciante.
- Implantación de un sistema de investigación interna.



- Definir en el organigrama una estructura interna de *Compliance* dedicada al desarrollo y supervisión del programa, con un responsable a cargo.
- Poner en práctica un dispositivo de *due diligence*, entendido como procedimientos que comprueben la integridad y trayectoria de terceros o socios de negocios, incluyendo proveedores, distribuidores, prestadores de servicios, agentes e intermediarios (*stakeholders*).

## ¿Cuál es el objetivo del Plan de Integridad?

La implementación del Plan de Integridad cumple con varios objetivos apreciados cada vez con mayor criticidad en las consignas de “las buenas prácticas del *management* del Siglo XXI”:

- Facilitar la evaluación de la cultura ética a través de comportamientos y actitudes.
- Recopilar información sobre el impacto de las actividades de *Compliance* en base a indicadores objetivos de comportamiento.
- Permitir la práctica del *benchmarking* con respecto a las empresas mejor consideradas en la materia.
- Demostrar la efectividad de las actividades de *Compliance* a las autoridades, tanto internas como externas.
- Identificar fortalezas y oportunidades, y brechas de mejora en materia de *Compliance*.
- Conseguir información relevante para desarrollar estrategias de *Compliance*, capacitación, comunicaciones, etc.

## ¿Cómo se implementa el Programa de Integridad?

El cumplimiento meramente formal de normas como las sancionadas por la Ley 27.401 poco aporta al mejoramiento de los negocios, convirtiéndose a veces en un gasto irrecuperable. El verdadero espíritu de estas disposiciones es brindar a las organizaciones una guía que les permita relevar su situación actual, implementar acciones de mejora continua y realizar un monitoreo permanente de los procesos internos de modo tal de mejorarlos y adecuarlos a los distintos contextos en que se desenvuelven.

En materia de *Compliance* y control de riesgos, cada empresa tiene un patrón original y único, que no puede replicarse como un *commodity* o un formulario aplicable por igual a distintos rubros o mercados. Cada organización está condicionada por diferentes factores, entre los que se pueden mencionar:

- Las conformaciones gerenciales y accionarias: directivos y socios distintos, con particulares culturales éticas y de control interno.
- Diferentes ubicaciones geográficas de los emprendimientos.
- Distinto ambiente laboral, tanto en la conformación de género, como de capacitación profesional o de estructura etaria.
- La utilización o no de sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001, ISO14001 o Serie ISO 37001).



A continuación se enumeran algunos aspectos que deberían ser considerados para el diseño de un Programa de *Compliance* eficaz:

- La efectividad de un Programa de *Compliance* depende en gran medida del compromiso por parte de los niveles más altos de la organización.
- El Programa de *Compliance* debe ser elaborado en función de las características particulares de cada organización.
- La identificación de los diferentes riesgos a los cuales está expuesta la organización, es un requisito básico y principio fundamental para el diseño y monitoreo del Programa de Integridad.
- La autoevaluación de riesgos es un componente necesario para determinar en forma periódica su grado de efectividad.
- El Programa de *Compliance* debe cumplir un rol importante en la mitigación del riesgo de reputación.
- El programa debe ser redactado en forma clara, precisa y completa a los efectos de esgrimirlo en el marco de una posible investigación y/o un proceso de negociación de la organización.

## ¿Cuáles son los beneficios del Programa de Integridad?

Los beneficios que conlleva la implementación del Programa de Integridad en las empresas son apreciables:

- Permite elaborar un Código de Conducta ajustado a la empresa, como instrumento que apunte a consolidar una cultura ética y de transparencia en todos los niveles de su organigrama.
- Refuerza definitivamente el criterio de *Compliance* de “*Tone from the Top*” por parte del alto *management* y de los principales accionistas.
- Contribuye a diseñar un plan de capacitación acorde a los riesgos detectados, focalizando los análisis de manera concreta en las áreas más sensibles.
- Logra mantener acotado el *Compliance Risk* de la empresa a través de claras pautas de seguimiento, en un plano virtuoso de mejora continua.
- Se convierte en un fuerte paliativo frente a posibles sanciones por el ejercicio de malas prácticas cuando la empresa afectada demuestra su vigencia y efectividad previa.
- En casos como el argentino, es un requisito ineludible que mantiene abierto a las empresas privadas el camino de vínculos comerciales o de prestación de servicios al Estado.
- Otorga ventajas competitivas en cuanto a la consolidación de la imagen ética de la organización frente a sus stakeholders.
- Genera beneficios claramente cuantificables desde la actitud positiva de consumidores, clientes o proveedores en cuanto a privilegiar sus vínculos de todo tipo con aquellas empresas consideradas “éticas”.



## La Hoja de Ruta para la práctica del Programa de Integridad

La implementación del Programa de Integridad transcurre a lo largo de varias etapas claramente diferenciadas:

- 1** **EVALUACIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN Y REDACCIÓN DE UN DOCUMENTO PRELIMINAR**  
Entrevistas del personal de GEO con responsables de la organización, para precisar riesgos específicos de su tipo de actividad y la incidencia del marco legal, a fin de contar con un documento preliminar que especifique alcances y objetivos del Programa de Integridad.
- 2** **RELEVAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL E IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA**  
A partir de las precisiones de la Etapa 1, GEO realiza un relevamiento de la situación actual en todos aquellos aspectos y procesos que directa o indirectamente pudieran ser impactados por el Programa de Integridad. Se redacta y presenta el Programa de Integridad en un documento *ad hoc*.
- 3** **ENSAMBLE DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA Y EL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE INTEGRIDAD**  
Especialistas de GEO capacitan a aquellos miembros de la organización que se involucren en el proyecto, constituyéndose en conjunto como equipo de trabajo para definir las propuestas de mejora que resulten necesarias para los procesos identificados en el programa sancionado en la etapa 2.
- 4** **MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS IDENTIFICADOS EN EL PROGRAMA DE INTEGRIDAD**  
Se definen los ajustes necesarios en los procesos y aspectos alcanzados por el programa, bajo el asesoramiento y la supervisión de GEO, definiéndose bajo su responsabilidad la metodología adecuada para concretar el mejoramiento: mejora continua, reingeniería o *benchmarking*.
- 5** **PUESTA EN MARCHA, SEGUIMIENTO Y AJUSTE DEL PROGRAMA DE INTEGRIDAD**  
El equipo de GEO realizará un seguimiento de la concientización, puesta en marcha y ejecución del programa, atendiendo y asesorando en la efectividad de los ajustes que pudieran requerirse, lo que podrá ser complementado por la realización de una Auditoría de Cumplimiento. En esa instancia, GEO puede proponer sub-programas específicos que permitan demostrar la diligencia de la empresa en prevenir conductas ilegales o violatorias del espíritu de la ley o de las buenas prácticas en la materia.



## Duración

La duración de la implementación del Programa de Integridad dependerá del perfil de la organización que se trate, y de los procesos y las modificaciones que resulten necesario implementar.

Su duración mínima será de tres (3) meses.