

Guía complementaria para la implementación de programas de integridad en PyMEs

1. **Introducción**
2. **Corrupción en las PYMES**
3. **Pasos para la elaboración de un programa de integridad**
 - I. Compromiso
 - II. Evaluación de riesgos
 - III. Plan de acción
 - IV. Implementación
 - V. Medición de impacto y mejora
 - VI. Comunicación
4. **Anexos**
 - I. Glosario
 - II. Modelo de declaración jurada sobre la existencia de programa de integridad adecuados
 - III. Resumen de las previsiones de la Ley 27.401
 - IV. Ejemplo de declaración de principios
 - V. Evaluaciones de riesgo
 - VI. Síntesis de las principales normas internacionales y nacionales anticorrupción y de ética pública
 - VII. Modelo de mensaje de las autoridades
 - VIII. Modelo de declaración de conflictos de intereses
 - IX. Modelo de adhesión al código de ética
 - X. Modelo de registro de obsequios
 - XI. Bibliografía y enlaces a fuentes útiles

1. Introducción

La corrupción constituye uno de los principales obstáculos que enfrentan las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en su entorno de negocios. Dado que las PyMEs son consideradas como el motor del crecimiento en muchas economías y, por lo tanto, son cruciales para el funcionamiento de los países en desarrollo, los efectos de la corrupción pueden ser devastadores.

En Argentina existen aproximadamente 850.000 PyMEs, entre personas jurídicas y personas humanas que están inscriptas como empresas en el respectivo régimen de fomento. A su vez, aproximadamente 650.000 de esas 850.000 son empresas empleadoras, y unas 275.000 son personas jurídicas.

Dentro del universo general de las PyMEs, las “micro” empresas (MiPyMEs) representan el 99% del total de empresas que existen en el país, y generan aproximadamente el 70% del empleo registrado total.

Ante ello, promover la agenda de integridad en las PyMES es fundamental, considerando los desafíos que les impone a estas empresas un ambiente de corrupción¹.

Asimismo, desde 2018 se encuentra vigente la Ley N° 27.401, que hace responsables a las personas jurídicas por ciertos delitos asociados con la corrupción en los que puedan haber intervenido, o que se cometan en su nombre, interés o beneficio. Esa misma ley promueve que las personas jurídicas implementen programas de integridad.

En el marco de dicha ley, los programas de integridad son obligatorios para participar en determinadas contrataciones con el Estado Nacional (en el anexo II puede verse el formulario de declaración de programa de integridad que hoy se usa en las principales contrataciones administrativas del Poder Ejecutivo Nacional). Además, los programas constituyen un elemento que puede considerarse para graduar la pena en caso de que se cometa alguno de los delitos alcanzados por la ley (descriptos en el siguiente apartado); y son un elemento que, en

¹ Por lo general, las PyMEs son las primeras en sufrir en un mercado donde existe corrupción. Tienen menos poder para evitar la corrupción y, como resultado, sus márgenes de ganancia y supervivencia en el negocio están en juego cuando la corrupción se afianza. Los altos costos de la corrupción (tiempo y dinero) son difíciles de sostener para las pequeñas empresas (UNIDO y UNODC, 2012)

determinadas condiciones, puede conducir a la eximición de la sanción penal. Por sobre todo, los programas de integridad brindan una excelente oportunidad para promover una conducta ética en una organización.

El Decreto 277/2018, reglamentario de la Ley N° 27.401, otorgó a la Oficina Anticorrupción la facultad de elaborar lineamientos para la implementación de programas de integridad. Como resultado de ello, se aprobaron los *“Lineamientos de integridad para el mejor cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23 de la ley 27.401 de responsabilidad penal de personas jurídicas”* ([Resolución 27/2018](#)), con el objetivo de brindar una guía para las organizaciones que deseen implementar o mejorar sus programas de integridad, incluidas las PyMEs.

En tanto la adecuación de un programa depende de los riesgos, la dimensión y la capacidad económica de cada organización, la Guía aquí propuesta complementa esos lineamientos con pautas específicas para empresas de menor tamaño.

La **integridad** es la cualidad de actuar con honestidad, buena fe, ejemplaridad, veracidad, respeto y colaboración. En el marco de la ley argentina, un **programa de integridad** es un conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos que adopta una empresa para promover la integridad en la organización, y que buscan prevenir, detectar y corregir irregularidades y delitos asociados a la corrupción.

El desarrollo de políticas de integridad en estas empresas forma parte de la agenda internacional y de los compromisos asumidos por el país al ratificar las convenciones internacionales de lucha contra la corrupción. En particular, la iniciativa de Pacto Global de Naciones Unidas² del año 2000 estableció como principio N° 10 que “las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno”. Con posterioridad, se incluyó como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas adoptados en 2015 el de promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas (objetivo 16), que se relaciona con la meta de reducir de manera significativa las corrientes financieras ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de bienes robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.

² El Pacto (Global Compact) es una iniciativa internacional que busca la implementación de diez principios para promover el desarrollo sostenible en las áreas de derechos humanos y empresa, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas.

En la misma línea, a nivel internacional distintos organismos han promovido la elaboración de guías y lineamientos específicos para el sector, brindando pautas claras para que las empresas puedan crear programas eficientes de prevención de la corrupción. Existe por otro lado una creciente demanda por parte de las compañías multinacionales para que sus proveedores implementen políticas y procedimientos de integridad acorde a las nuevas exigencias normativas.

En este contexto, la menor dimensión de una empresa no justifica que ella no actúe éticamente. Una menor capacidad económica tampoco excusa tal comportamiento, dado que existen muchas formas de promover la integridad en una empresa que tienen un costo muy bajo o nulo, tal como se desarrollará más adelante.

La presente **Guía** constituye un paquete de herramientas que brinda a las PyMEs consejos e instrumentos prácticos para que analicen en qué medida cuentan con programas de integridad adecuados a sus riesgos, dimensión y capacidad económica; o bien para que incorporen programas nuevos o mejoren los existentes. Quienes utilicen este material deben tener en cuenta que se trata de una guía y un catálogo de recursos que no son obligatorios para las empresas y que no reemplazan las evaluaciones propias de cada organización.

Para usar este material no es necesario contar con conocimientos técnicos ni haberse capacitado específicamente sobre la temática. Incluso si las cuestiones de integridad y corrupción parecen complejas, técnicas y de alto costo, quienes utilicen estas herramientas podrán ver que se trata de mecanismos accesibles, orientados a la auto-evaluación de las organizaciones. Para facilitar la lectura de la **Guía**, como anexo I de este documento se incluye un glosario de términos básicos.

2. Corrupción y PYMES

¿Qué es la corrupción?

Existen distintas formas de definir la corrupción. Según el Banco Mundial, la corrupción es el abuso de un cargo público o privado para beneficio propio³. Por su parte, Transparencia Internacional entiende a la

³ Bhargava, Vinay. (2005). World Bank Global Issues Seminar Series: The Cancer of Corruption. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/EXTABOUTUS/Resources/Corruption.pdf>. Último acceso 7 de enero de 2019. La traducción es propia.

corrupción como "...el abuso del poder encomendado para beneficio particular..."⁴.

La corrupción también puede entenderse como el uso indebido del poder encomendado para obtener beneficios particulares ilícitos (económicos o no), violando la ley, afectando el interés general y la legitimidad de la autoridad⁵. Tiene un impacto negativo en la consolidación de las instituciones democráticas y en el desarrollo social y económico. El sistema legal de Argentina prevé sanciones para distintos actos de corrupción, y también herramientas para prevenirla tanto en el Sector Público como en el Sector Privado. Una de estas herramientas es la Ley N° 27.401.

¿En qué consiste la Ley 27.401 de responsabilidad de personas jurídicas por delitos de corrupción?

Como ya se anticipó, la Ley N° 27.401, en vigencia desde el 1 de marzo de 2018, incorporó la responsabilidad penal de las personas jurídicas por un conjunto de delitos asociados a la corrupción. La ley persigue dos objetivos principales:

1. Promover la auto-organización empresarial: ofrece un conjunto de incentivos para que las personas jurídicas prevengan la comisión de delitos contra la administración pública por medio de la implementación de **programas de integridad**.
2. Fomentar la cooperación entre el sector público y el sector privado: busca que las personas jurídicas cooperen con las autoridades, de manera de coadyuvar a una mayor eficacia en la aplicación de la ley penal.

Las PyMEs están alcanzadas por esta norma y por lo tanto deben familiarizarse y cumplir con las nuevas exigencias legales. En el anexo III de esta guía es posible encontrar una explicación de los principales aspectos de la ley.

⁴ Transparency International. Sección "What is corruption?". Disponible en: <https://www.transparency.org/what-is-corruption#define>. Último acceso 7 de enero de 2019. La traducción es propia.

⁵ Oficina Anticorrupción, Guía del denunciante, disponible en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_del_denunciante_0.pdf.

Es muy importante difundir la existencia de la Ley N° 27.401 dentro de la organización. Los propietarios o directivos de la empresa deberían conocerla, al igual que se les recomienda divulgarla entre todos los empleados y terceros con los que la empresa se relaciona. Una PyME podría ser responsable por los delitos de corrupción mencionados tanto cuando se realicen directa o indirectamente con su intervención, como cuando se cometan en su nombre, interés o beneficio.

¿Cuáles son los delitos de corrupción que alcanza la Ley 27.401?

COHECHO

Activo: dar u ofrecer dádivas a un funcionario público, para que haga, retarde o deje de hacer algo relativo a sus funciones. Incluye también a magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público.

Pasivo: recibir dinero u otra dádiva o aceptar promesa de ellos, para hacer, retardar o dejar de hacer algo relativo a las funciones. Comprende también a magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público.

SOBORNO TRANSNACIONAL

Ofrecer u otorgar a un funcionario público de otro Estado o de una organización pública internacional dinero u otra dádiva, para que realice u omita un acto relativo a sus funciones o haga valer la influencia de su cargo en una transacción de naturaleza económica, financiera o comercial.

TRÁFICO DE INFLUENCIAS

Activo: dar u ofrecer dádivas a un particular, para que haga valer en forma indebida su influencia ante un funcionario público, un magistrado del Poder Judicial o del Ministerio Público.

Pasivo: solicitar o recibir dinero u otra dádiva o aceptar promesa de ellos, para hacer valer en forma indebida una influencia ante un funcionario público, un magistrado del Poder Judicial o del Ministerio Público.

NEGOCIACIONES INCOMPATIBLES CON EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Interesarse en miras de un beneficio propio o de un tercero en cualquier contrato u operación en que se intervenga por el ejercicio del cargo.

CONCUSIÓN

Exigir a un particular una contraprestación indebida en nombre y a beneficio del Estado, convirtiéndola en provecho propio o de terceros.

ENRIQUECIMIENTO ILÍCITO

Enriquecerse de manera apreciable e injustificada durante el ejercicio de la función pública.

BALANCES E INFORMES FALSOS AGRAVADOS

Publicar, certificar, o autorizar un inventario, un balance, una cuenta de ganancias y pérdidas o los correspondientes informes, actas o memorias falsas o incompletas, con el fin de ocultar la comisión de los delitos de cohecho y tráfico de influencias, nacional y transnacional.

¿Por qué es importante incorporar un programa de integridad?

Existen cada vez más exigencias sobre las organizaciones empresariales para que se comporten de manera íntegra, producto no sólo del nuevo marco normativo sino también de una demanda de los propios clientes que prestan cada vez más atención a la reputación de las organizaciones.

A nivel internacional, distintas organizaciones fomentan la implementación de programas de integridad por parte de las empresas. En particular, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) dispuso en la Recomendación del Consejo para Fortalecer la Lucha Contra el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales del año 2009, que los países miembros deben alentar “a las empresas para que diseñen y adopten controles internos adecuados, medidas o programas de ética y cumplimiento para la prevención y detección del cohecho internacional”. A su vez, en el estudio de la OCDE sobre integridad en Argentina (OECD, 2019), se señaló la necesidad de “comprometer al sector privado para promover la integridad en las actividades comerciales”.

Como resultado, las empresas que ya cuentan con programas de integridad deberían revisar y, en su caso, actualizar y mejorar sus reglas de acuerdo a la Ley N° 27.401. Y aquellas que no tienen un programa deberían desarrollar políticas y procedimientos de integridad según sus riesgos, dimensión y capacidad económica.

Algunas PyMEs son parte de la cadena de valor de empresas multinacionales, y en ese carácter pueden tener que cumplir con rigurosos estándares de integridad y cumplimiento. En esos casos se suele exigir tanto el cumplimiento de la legislación local como también de la legislación de su socio global. Por ello, es recomendable que la organización tenga una comprensión básica sobre la normativa que se le aplica a la empresa multinacional y, por extensión, a su propia PyME.

En cuanto a las PyMEs, existen diversas razones por las que se recomienda que tengan sus propios programas de integridad:

- En algunos casos, los sujetos de la propia cadena de producción lo requieren o prefieren.
- Las propias PyMEs conocen la importancia de la confianza y la ética en las relaciones comerciales “desde el otro lado”, porque saben la relevancia de que sus propios proveedores y clientes actúen con integridad.
- Una buena reputación en materia de integridad puede mejorar las oportunidades de nuevos negocios y ser más atractiva a la hora de relacionarse con los distintos actores del mercado.
- Las PyMEs pueden verse más expuestas a riesgos de corrupción que las empresas multinacionales.
- Los programas de integridad brindan una guía y posibles soluciones sobre cómo resolver situaciones de hecho a las que podrían verse expuestas las PYMES en el día a día.
- Un código de ética en particular puede ayudar a construir legitimidad frente a los propios empleados y mejorar su lealtad ante la empresa.

- Una empresa con elevados estándares éticos crea un buen clima de trabajo entre sus empleados.
- La existencia de un programa de integridad adecuado permite el acceso a los beneficios de la Ley N° 27.401 en el marco de una investigación judicial.

Por el contrario, la decisión de una empresa de no implementar políticas de integridad puede acarrear distintas consecuencias negativas. A modo de ejemplo, la ausencia de políticas de integridad y controles internos puede:

- Facilitar la comisión de delitos asociados a la corrupción por parte de uno o alguno de sus miembros.
- Generar dificultades para el acceso a créditos.
- Crear una mala reputación en el mercado.
- Impedir que la empresa acceda a la exención de la responsabilidad o la atenuación de la pena en caso de enfrentar una investigación judicial por la Ley N° 27.401.
- Imposibilitar que la empresa realice ciertas contrataciones con el Estado nacional.

Riesgos de corrupción en PyMEs



Algunos factores que pueden aumentar el riesgo de corrupción en PyMES son:

- **Visión y perspectiva a corto plazo:** dado que las PyMEs tienden a pensar en el futuro cercano, puede ocurrir que vean un beneficio en el corto plazo al incurrir en un acto de corrupción y no identifiquen los costos ocultos que se acumularán a largo plazo.
- **Relación asimétrica entre las PyMEs y las grandes empresas:** empresas de gran envergadura pueden utilizar a las PyMEs como intermediarias para llevar adelante sus negocios.
- **Incapacidad para ejercer una fuerte influencia sobre los funcionarios y/o instituciones públicas:** las PYMES pueden carecer de poder de negociación e influencia para oponerse a las solicitudes de pagos indebidos, ya que no suelen tener vínculos y conexiones fuertes con burócratas o políticos de alto nivel.
- **Estructura de capital:** muchas empresas de grandes dimensiones cotizan en bolsa, lo que las sujeta a una mayor exposición pública y a regulaciones adicionales; muchas PyMES que no se encuentran en esa situación quedan entonces por fuera de estos “controles” complementarios.

La acción colectiva como medida de prevención de la corrupción

La lucha contra la corrupción requiere el compromiso y acción de todos los sectores y no puede ser llevada adelante por un solo actor de forma individual. La tolerancia cero a la corrupción sólo será alcanzada con el compromiso y trabajo conjunto de autoridades públicas, empresas del sector público y privado -multinacionales y PyMEs-, cámaras empresarias, organizaciones no gubernamentales, y toda otra parte interesada. Cada uno de esos sectores tiene un rol clave en la lucha contra la corrupción. En ese marco, existen múltiples instancias posibles de interacción entre dichos actores.

Una forma de hacerlo consiste en llevar adelante **acciones colectivas**. Este tipo de estrategia puede ser especialmente útil para empresas de dimensión pequeña. La acción colectiva es un proceso en el que distintas partes interesadas cooperan de una manera sostenida para luchar contra la corrupción. Esto implica que tanto las empresas como los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil unen sus fuerzas, de forma de lograr “nivelar la cancha” entre distintos actores, y es especialmente importante en ambientes donde la corrupción es muy extendida. Un ejemplo de ello es la Iniciativa de Transparencia en Industrias Extractivas (www.eiti.org). También las acciones colectivas pueden ser sectoriales reuniendo a una rama de la industria y el comercio en un acuerdo claro de prácticas y reglas aceptadas que elabore propuestas de política pública para presentar al gobierno. Por ejemplo, la Red Marítima Anticorrupción es una red global de negocios del rubro que trabaja para una industria libre de corrupción e incluye a más de 100 miembros a nivel global (<http://www.maritime-acn.org>).

Este tipo de acciones se presenta como un marco adecuado también para abordar las temáticas referidas no sólo a la corrupción pública, sino también a la privada.

Algunas ventajas de la acción colectiva incluyen aumentar el impacto de las acciones, empoderar a sujetos que individualmente pueden estar en posición de desventaja y dar igualdad a las condiciones que enfrentan distintas organizaciones. Las formas concretas en las que se puede expresar la acción colectiva son muchas: desde pactos de integridad y acuerdos sectoriales hasta la implementación y el cumplimiento de códigos de ética específicos en una determinada industria.

Más allá de los beneficios que acarrea la acción colectiva, la mera participación de una PyME en una de estas iniciativas no elimina su responsabilidad bajo el régimen de la Ley 27.401, pero podrá ser utilizada para acreditar su diligencia.

3. Pasos para la elaboración de un programa de integridad

Elaborar un programa de integridad puede pensarse como una secuencia simple de pasos que una empresa debe seguir. En este documento se propone un esquema de seis pasos que facilitarán los esfuerzos de una organización para desarrollar un programa:



**Paso
1**

Compromiso

Paso 1: compromiso

El primer paso para diseñar y elaborar un programa de integridad debe consistir en el compromiso de la organización de crear una cultura de integridad. Para esto es fundamental que el compromiso sea asumido por las máximas autoridades (propietarios, accionistas, presidente, directores, gerentes). Son quienes deben definir el tono ético y liderar con el ejemplo, demostrando su apoyo visible e inequívoco al programa y las políticas de integridad y siendo consistentes con ese compromiso en cada uno de sus comportamientos.

En efecto, en empresas pequeñas -por su mayor informalidad- los dueños y gerentes tienen una mayor visibilidad y una capacidad muy grande de fijar los valores y entendimientos comunes de la organización.

Es recomendable que la empresa emita una declaración general de principios de sus máximas autoridades (con independencia de un eventual código de ética), que demuestre su compromiso explícito con la creación de una cultura de integridad. En los casos en que una sola persona represente la autoridad, dicho compromiso puede ser demostrado de forma más directa y personal. En el anexo IV se incluye un posible modelo a seguir en la declaración de principios.

Podría existir entre los integrantes de la empresa un **debate** sobre la importancia de tener tolerancia cero hacia la corrupción, sobre todo antes de la declaración pertinente. Además, es conveniente que el compromiso, en especial si incluye la decisión de adoptar un programa de integridad o una política anticorrupción:

1. Se registre por escrito. De este modo, se podrá demostrar y consultar la decisión. La forma en la que se expresa el compromiso puede variar según las circunstancias y tipo de la empresa. Este registro debería indicar la decisión adoptada, la fecha, señalar quiénes o qué áreas participaron, incluir acciones, indicadores o metas (en el caso que se prevean) y definir las condiciones de quien pueda estar a cargo del programa (en el paso 4 se brinda un mayor detalle sobre la figura del responsable de integridad).

2. Sea comunicado adecuada y periódicamente a todos los integrantes de la empresa y a sus proveedores o contratistas (en el paso 6 se incluyen ejemplos de distintas formas de efectuar las comunicaciones).



**Paso
2**

**Evaluación de
riesgos**

Paso 2: evaluación de riesgos

En segundo lugar, para poder diseñar un programa de integridad adecuado es necesario conocer a qué riesgos se enfrenta la empresa. El riesgo es la posibilidad de que se realice un acto de corrupción en nombre, beneficio o interés de la empresa (por ejemplo, pagos indebidos, influencia indebida sobre la acción de un funcionario, asientos contables fraudulentos). A la hora de considerar los riesgos de corrupción es recomendable tener en cuenta todo comportamiento que pueda disparar una investigación, atraer el interés de las autoridades de control o causar un impacto en la imagen de la empresa (incluso si no se tiene la certeza de que sea técnicamente un delito).

La evaluación de riesgos debe ser la base de un programa de integridad y es fundamental para que éste sea adecuado. Una correcta evaluación de riesgos permite establecer si una determinada medida de prevención resulta o no razonable para una empresa en concreto. En base a dicha evaluación, la compañía deberá focalizar los recursos disponibles a las actividades o contactos con el sector público que impliquen un mayor riesgo de corrupción. En este sentido, sería razonable realizar una evaluación de riesgos inicial que sirva de base del programa, previendo algún tipo de revisión anual, idealmente incorporándola dentro de las estructuras y procesos generales de la empresa como una rutina periódica.

La forma de evaluar los riesgos va a depender de las particularidades de cada organización y su contexto.

Efectuar una evaluación de riesgos de corrupción puede ser más sencillo en las PyMEs que en las empresas de grandes dimensiones, al tener un menor número de empleados y un nivel menor de complejidad. Por ende, para evaluar los riesgos no necesariamente deben hacerse tareas sumamente sofisticadas ni complejas.

Algunas cuestiones preliminares sobre las que las empresas pueden reflexionar incluyen:

- ¿Comprendo bien los riesgos de corrupción del mercado en el que opero?
- ¿Conozco y comprendo las normas sobre corrupción vigentes en Argentina?
- ¿Las normas sobre corrupción han sido difundidas entre los empleados de la empresa?

La respuesta afirmativa a estas preguntas otorga una buena base para realizar una evaluación de riesgos. En el anexo V se incluye una síntesis de sugerencias sobre cómo realizar dichas evaluaciones.

Una manera muy sencilla de comenzar a entender los riesgos de corrupción de una empresa es hablar con los empleados, quienes conocen exactamente cuál es la situación de la organización. Las conversaciones pueden tocar temas tan diversos como cuál es la práctica en torno a obsequios e invitaciones para funcionarios públicos, si conocen de solicitudes de pago de sobornos, si cuentan o saben de la existencia de canales de denuncias, cuál es su impresión sobre los riesgos de corrupción, si encuentran obstáculos para mantener una conducta ética, o si ciertas conductas contrarias a la ética se encuentran naturalizadas en la empresa. Además, pueden ser más o menos formales, grupales o individuales, etc., dependiendo del contexto de la organización.

Algunas personas en particular pueden ser estratégicas en estas conversaciones. Por ejemplo, quienes ofrecen sus servicios contables y legales a las empresas pueden tener información valiosa para entender riesgos de corrupción.

Luego, será importante determinar qué persona será responsable de efectuar la evaluación de riesgos, qué fuentes de información utilizará y cómo se expondrán los resultados. Para analizar la información recolectada e identificar los riesgos de corrupción de la empresa puede emplearse una matriz sencilla en la que se individualice el escenario de riesgo y se le asigne una priorización (se puede ver un ejemplo de matriz en el anexo V).

A continuación, presentamos algunas preguntas orientadoras que la empresa puede hacerse para identificar la solidez de la evaluación de riesgos realizada:

1. ¿El Directorio o las máximas autoridades de la empresa intervinieron en el proceso de evaluación?
2. ¿Se documentó el proceso de evaluación?
3. ¿Se identificaron a partir del análisis las áreas de mayor riesgo?
4. ¿Se hacen revisiones de los riesgos de corrupción identificados?
5. ¿Se han previsto medidas para abordar y mitigar los riesgos?
6. ¿Se han dado instrucciones precisas a asesores legales, comerciales y contables?

Indicadores de riesgo

Hay distintas situaciones que generan altos riesgos de corrupción para las empresas, por sus interacciones con distintas áreas gubernamentales o con otros terceros como proveedores, o con competidores de rubro. Incluso el país o zona donde opera una empresa puede ser considerada riesgosa.

De existir áreas diferenciadas dentro de la empresa, algunas pueden presentar más riesgos, como los sectores de ventas, compras y marketing; los gestores y representantes legales y comerciales; y áreas financieras y responsables de pagos. Del mismo modo, algunas funciones del gobierno suelen presentar más riesgos, como las vinculadas con compras y contrataciones públicas (elaboración de pliegos, integración de comisiones evaluadoras, etc.), otorgamiento de habilitaciones y permisos, la actividad recaudadora, la actividad aduanera, o la actividad fiscalizadora.

Aunque como ya se anticipó la identificación de esos riesgos depende mucho de las particularidades de cada empresa, hay circunstancias que deberían funcionar como “alertas” (ver el recuadro que sigue). Es importante tenerlas en cuenta para que todas las acciones, políticas y programas de la empresa las aborden adecuadamente.

Para identificar “alertas” de posibles riesgos de corrupción en la empresa, puede utilizarse el siguiente cuestionario básico:

- ¿La empresa opera con gestores, agentes⁶, intermediarios o representantes?
- ¿La actividad que realiza la empresa está sujeta a mayores niveles de regulación que otras actividades (como por ejemplo la actividad de las farmacias)?
- ¿La empresa tiene contacto frecuente con organismos del Estado (incluidas empresas públicas)? Haga una lista de cuáles, por qué razón interactúa y con qué frecuencia.
- ¿La empresa suele realizar transacciones de pagos en efectivo, donaciones, contribuciones, regalos y hospitalidades a funcionarios públicos y empleados públicos, o contratación de servicios de difícil medición? ¿A quiénes? ¿De qué tipo? ¿En qué momento del año?
- ¿Quiénes integran la empresa (en particular en cargos altos) tienen relación de parentesco o personales con funcionarios públicos y empleados? (ver definición amplia de funcionario público en el anexo I). Haga un listado.
- ¿La empresa interactúa con funcionarios públicos de variado rango jerárquico y de distintos organismos y jurisdicciones? Identifíquelos.
- ¿La empresa tiene clientes y/o proveedores que requieran comisiones u honorarios ampliamente superiores a los habituales por un mismo servicio, o que soliciten que los pagos se le hagan en efectivo, o por cualquier medio que no se utilice comúnmente en el sector? Haga un listado de personas y situaciones.
- ¿La empresa tiene proveedores o terceros que requieran que sus pagos o compensaciones se realicen en forma de contribuciones políticas o caritativas?
- ¿La empresa tiene proveedores que requieran que los pagos se le hagan en cuentas a nombre de otras personas o en países o locaciones diferentes a las cuales se brindó el servicio o se proveyó el bien?
- ¿La empresa tiene proveedores que requieran que los pagos se hagan basadas en el rendimiento o variables de acuerdo a ítems de difícil determinación? ¿La empresa tiene clientes, proveedores u otros terceros que tengan una relación de parentesco con un funcionario público? Si el tercero es una empresa, ¿participan en ella funcionarios y empleados públicos? Haga un listado.

⁶ Según el código civil y comercial, un agente es una persona que promueve los negocios de la empresa, de manera estable, continuada pero independiente, sin que medie relación laboral.

- ¿La empresa tiene clientes, proveedores u otros terceros que aseguren que pueden obtener o mantener contratos con el sector público? Identifíquelos.
- ¿La empresa tiene clientes, proveedores u otros terceros respecto de los que no existan datos públicos sobre la actividad que realiza, tengan problemas reputacionales, o sean reticentes a dar información al respecto cuando se les requiere? Es importante identificar quiénes son.
- ¿La empresa tiene clientes, proveedores u otros terceros que tengan poca experiencia en el sector relevante, no tengan un domicilio comprobable, realicen una multiplicidad de actividades comerciales de carácter difuso e incompatibles entre sí, o sus accionistas o socios tengan participación en gran cantidad de empresas de diversa naturaleza y actividad, no compatible con su formación profesional?
¿La empresa tiene clientes, proveedores u otros terceros respecto de los que una tercera persona negocie su contrato, y/o reciba sus pagos?



**Paso
3**

Plan de acción

Paso 3: plan de acción

En tercer lugar, la empresa podría definir qué nivel de exposición al riesgo le parece aceptable, determinar en consecuencia los objetivos del programa de integridad, y tomar acciones para llevarlo a la práctica. Será importante que la organización determine, en base a la evaluación de riesgos, qué elementos formarán parte del programa.

La ley refiere a ciertos elementos mínimos que deberían formar parte del programa, sin embargo, en algunos casos éstos pueden ser insuficientes en atención a la dimensión de la empresa, la envergadura del negocio y los riesgos atinentes a su actividad. Allí entonces deberán abordarse más intensamente esos riesgos a través de otros componentes para que el programa pueda ser considerado adecuado.

Un programa de integridad está compuesto por distintos elementos. De acuerdo a la normativa vigente, hay **tres elementos que son obligatorios** para que un programa de integridad sea adecuado: **1)** un código de ética; **2)** capacitaciones; **3)** políticas de integridad en la interacción de la organización con el sector público.

Más allá de estos elementos, la ley ejemplifica otros que un programa puede contener de manera no obligatoria, que se revisarán más adelante.

Es aconsejable que la empresa elabore un documento (que puede ser muy sencillo) donde establezca qué componentes tendrá su programa de integridad y su plan de acción. Es igualmente importante que las definiciones se aprueben mediante una decisión de las máximas autoridades de la empresa, y que idealmente sean producto de una deliberación previa de diferentes áreas de la compañía.

Algunas pautas útiles a considerar en un plan de acción:

- Alinear el programa de integridad con los objetivos, procesos y estrategias ya existentes en la empresa.
- Considerar las normas anticorrupción y de ética pública e integridad vigentes (en el anexo VI se incluye una síntesis de las normas útiles). Las normas que se deben considerar no se limitan a los delitos del código penal.
- Tener en cuenta los flujos de caja, de trabajo, de información y de tiempo para el diseño de medidas de control interno.
- Prever sanciones para el caso de incumplimiento de las normas éticas y un procedimiento para aplicarlas.
- En Argentina, no es necesaria la “certificación” del programa por ninguna entidad, pública o privada.

**Paso
4**

Implementación

Paso 4: implementación

En esta etapa, el plan de acción debe llevarse a la práctica. Esta fase seguramente va a requerir la asignación de recursos (económicos, humanos, etc.) en función de la capacidad económica de cada empresa. Por ejemplo, podría designarse una persona responsable del programa de integridad, que podrá ser el mismo dueño u otra persona que ya trabaje en la empresa a la que se le asignen específicamente esas funciones con dedicación parcial, o un profesional contratado especialmente para este fin.

Se deben poner en práctica los distintos componentes del programa. Como se anticipó, de acuerdo con la ley argentina hay tres elementos obligatorios para considerar al programa como adecuado, que se revisarán en los siguientes apartados.

Para garantizar que las reglas vinculadas a la ética y la integridad sean cumplidas por todos los miembros de la organización, es necesario que sean adecuadamente comunicadas. Para ello puede emplearse el sitio web de la empresa, las redes sociales, intranet, las capacitaciones programadas o los compromisos firmados anualmente por todos los integrantes de la empresa y sus proveedores o contratistas, entre otras cosas.

Elementos obligatorios de un programa de integridad

1. Código de Ética

El Código de Ética es un documento que debe expresar con claridad los valores de la organización, las pautas éticas que guían el obrar de todos sus integrantes, prohibiciones claras y expresas de los comportamientos indebidos, y sanciones en caso de incumplimiento. Cada organización debería definir su contenido de acuerdo a las características propias del sector en el que opera y sus riesgos intrínsecos.

Es posible tomar un modelo de código ya existente como referencia. En ese caso, se recomienda escoger uno entre organizaciones que sean reconocidas en el mercado por su alto desempeño ético y actúen en una industria similar, tengan una operación parecida o una dimensión análoga

a la propia. También puede consultarse la existencia de códigos promovidos por asociaciones o cámaras de su industria o sector.

Además, debe preverse la obligatoriedad del código y su aplicación a todos los integrantes de la empresa. También es recomendable que el código sea aprobado por las máximas autoridades de la organización y que se revise y actualice.

Otras cuestiones clave a considerar sobre el código de ética son:

Lenguaje y estilo

El Código debe ser comprendido por cualquier integrante de la organización. Por eso, los temas deben ser abordados de forma sencilla, con lenguaje claro. Es preferible evitar siglas, términos técnicos y formalismos, y usar ejemplos prácticos, preguntas y respuestas, situaciones hipotéticas, dilemas y soluciones, mensajes directos, breves y firmes.

Participación

Como el código determina los comportamientos de todos los miembros de la organización, es recomendable que integrantes de distintas áreas puedan participar en su elaboración y aportar su visión. Pueden organizarse reuniones para su discusión o difundir una primera versión del documento a través de un correo electrónico y proponer la recepción de sugerencias. Un código que refleje los distintos puntos de vista que existen en una empresa será un código más legitimado.

Contenido

Si bien cada empresa debería definir el contenido del Código de acuerdo con sus características, algunos de los contenidos habituales son:

- *Mensaje de las autoridades.* Una buena forma de demostrar el compromiso de las autoridades con la creación de una cultura de integridad es incorporar al inicio del código un mensaje que involucre su firma, su voz y su imagen. En el anexo VII puede encontrarse un modelo de mensaje de las autoridades.
- *Principios y valores.* Estas pautas generales permiten interpretar el código y guiar el comportamiento de todos los integrantes de la organización, y pueden incluir valores vinculados con la integridad (transparencia, honestidad, etc.) como con la visión comercial de la

empresa (innovación, etc.).

- *Conflictos de intereses.* Los conflictos de intereses se presentan cuando quien debe tomar una decisión en una situación determinada puede estar influido por fines distintos a los que corresponden a su cargo o función o se ve guiado por la conveniencia de un tercero ajeno a la organización. Los trabajadores deben actuar con miras al interés de la empresa, respetando las normas y evitando cualquier ventaja personal. Algunos ejemplos de posibles situaciones de conflicto de intereses incluyen:
 - Tener (tanto el empleado como un familiar) un interés financiero en un proveedor o cliente de la empresa;
 - Tener (tanto el empleado como un familiar) interés en una transacción en la que se sabe que la empresa está o puede estar interesada;
 - Prestar servicios a otras empresas del sector o que desarrollan actividades susceptibles de competir directa o indirectamente con las de su empresa.

Es recomendable que se prevean mecanismos sobre cómo gestionar estos conflictos, con límites y condiciones que se impongan a los integrantes de la empresa relacionados con los intereses o vínculos que tiene o que tuvo en el pasado cercano. A fin de prevenir posibles conflictos de intereses, puede resultar útil solicitarle a cada trabajador una declaración jurada de intereses, o en el caso de empresas de reducidas dimensiones este tema puede ser planteado en una capacitación inicial e invitar a que cada uno analice si considera que se encuentra en alguna situación de conflicto de intereses. En el anexo VIII puede verse un modelo de declaración.

Es responsabilidad de todos los trabajadores informar al responsable de integridad o a su superior directo acerca de cualquier situación que se considere puede crear, o podría crear, un conflicto de intereses. Además, en caso de duda, antes de tomar cualquier decisión es mejor consultar y asesorarse sobre las posibles vías de acción.

Un código de ética debe tener en cuenta, además, que existe un régimen de conflictos de intereses para el sector público que se

debe respetar. Este régimen regula las situaciones concretas y objetivas en las que se presume la existencia de un riesgo para la imparcialidad de las decisiones que deben adoptar quienes ejercen la función pública, pues sus intereses personales podrían influir en el ejercicio de sus funciones. En Argentina, esas reglas están contenidas en la Ley N°25.188 de ética en el ejercicio de la función pública. Para entender mejor el alcance del régimen, la empresa puede consultar el Manual de “Ética pública y conflictos de intereses” de la Oficina Anticorrupción⁷.

- *Obsequios.* Los obsequios pueden entenderse como regalos, beneficios o gratificaciones de cualquier clase que la empresa otorga a un tercero. En Argentina existen normas específicas que regulan la posibilidad de hacer obsequios a los funcionarios públicos (ver anexo VI), por lo que a la hora de definir las reglas sobre obsequios deberían tenerse en cuenta las siguientes pautas:
 - La regla general debe ser la prohibición de hacer regalos a funcionarios públicos⁸.
 - Sólo por excepción podrían realizarse regalos orientados a satisfacer fines de cortesía, o pagos para solventar gastos de viaje para participar de actividades académicas o culturales. En esos casos es importante fijar reglas y valores máximos con antelación e informar al responsable interno cada vez que se realicen.
 - Se debe prohibir cualquier empleo de regalos con fines de influir en la voluntad de los funcionarios o generar condiciones de trato de favor o beneficio para la persona jurídica.

Una buena práctica con relación a este tema consiste en elaborar un registro de los obsequios que se reciban y los que se realicen. En el anexo X se incluye un modelo que muestra los distintos ítems que podrían detallarse en un registro.

- *Información sobre cómo y dónde denunciar incumplimientos del código.* Como se explicará más adelante, si bien contar con un canal de denuncias propiamente dicho no es obligatorio ni necesariamente imprescindible, sí es importante asegurar que las irregularidades puedan reportarse internamente cuanto menos con una política de puertas abiertas o fomentando un diálogo franco

⁷ Disponible en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro_oa_2.0_v2.pdf.

⁸ La prohibición se encuentra establecida en el artículo 18 de la Ley N° 25.188.

sobre temas de integridad. En cualquier caso, incluir la información sobre denuncias en el código de ética es una buena forma de comunicar la existencia de estos canales y de hacerlos más accesibles. Los detalles de cómo se gestionarán concretamente las denuncias pueden estar contenidos en una política específica por separado, cuando las características de la empresa así lo exijan.

- *Relaciones con terceros.* La Ley N° 27.401 atribuye responsabilidad penal a las empresas por los hechos cometidos por terceros cuando actúen en su nombre, interés o beneficio. Ante ello, es recomendable que todos los terceros (tales como asesores, proveedores, clientes, etc.) conozcan y cumplan las reglas éticas de la empresa. La PyME puede extender el código de ética a sus terceros o bien elaborar un código de conducta específico para ellos.

Comunicación

El código tiene que ser comunicado y existen formas económicas de hacerlo: realizar un evento de lanzamiento, darle una copia impresa a todos los empleados y enviarles una copia digital, informarlo y recordarlo en las reuniones y capacitaciones, suscribir compromisos anuales, realizar capacitaciones anuales obligatorias, elaborar afiches o folletos y aprovechar las publicaciones electrónicas como boletines virtuales, intranet, etc. Además, la empresa debería asegurar que cualquier trabajador pueda consultar dudas con relación a su contenido.

El código debe ser comunicado a todos los miembros de la empresa, y es aconsejable que adhieran al código mediante una declaración (como el modelo que se incluye en el anexo IX). También es necesario comunicar el código a los terceros. De acuerdo con la cultura de cada empresa, puede ser conveniente que también adhieran al código mediante la firma de un compromiso anual o una declaración como la mencionada para los miembros de la empresa.

2. Capacitaciones

El segundo elemento obligatorio de acuerdo a la Ley N° 27.401 consiste en la realización de capacitaciones periódicas sobre el programa de integridad a todos los miembros de la organización.

La capacitación es una herramienta esencial para la transferencia de los conocimientos, mensajes y valores asociados al programa. Juega un rol

fundamental en el proceso de formación de conciencia sobre los riesgos de corrupción y la creación de una cultura de integridad. Permite reforzar periódicamente los valores éticos de los miembros de la persona jurídica generando una motivación interna para dar cumplimiento a las normas de conducta.

Si bien las PyMEs pueden enfrentar algunas dificultades presupuestarias para organizar capacitaciones periódicas, hay modos de garantizar que los empleados conozcan el contenido del programa de integridad sin generar costos excesivos. El tamaño de la organización no es una excusa a la hora de hablar sobre corrupción y transmitir valores.

Para organizar las actividades de capacitación hay distintos factores a tener en cuenta:

Formato

Las capacitaciones pueden ser presenciales o en línea, de acuerdo a las restricciones presupuestarias de la organización. Las presenciales pueden ser más útiles en pequeñas empresas con limitada dispersión geográfica: se puede aprovechar el hecho de tener una estructura menos compleja y mayores chances de interacción entre el empleador o dueño y los trabajadores y realizar capacitaciones más directas y francas (además de evitar el costo de diseñar una plataforma web). En compañías con empleados en distintos puntos del país puede resultar de mayor utilidad diseñar una capacitación en línea, que tiene la ventaja de estar accesible en cualquier momento y desde cualquier ubicación geográfica. Asimismo, ofrece el beneficio de identificar con facilidad quién ha realizado la capacitación y quién no. Los programas de capacitación más efectivos suelen ser aquellos que combinan las actividades presenciales con las virtuales, ya que aprovechan las ventajas de cada formato.

Frecuencia

La periodicidad (anual, semestral, etc.) también puede variar de acuerdo a las restricciones presupuestarias de la organización y el análisis de riesgo efectuado. Sin perjuicio de la opción que se prefiera, es recomendable que todos los empleados reciban al menos una capacitación de inducción, o una actividad anual.

Contenido

La capacitación debe estar focalizada en valores y prácticas concretas, asegurando su efectiva comprensión e internalización por los integrantes,

evitando convertirse en una mera divulgación de contenidos. Debe abordar las reglas del código de ética y de los restantes elementos del programa de integridad. Resulta de utilidad incluir ejemplos prácticos y la discusión de dilemas a fin de fomentar la reflexión.

Las capacitaciones pueden ser aprovechadas para resaltar los beneficios que acarrear los comportamientos éticos para la empresa. Por ejemplo, un comportamiento acorde a la ética e integridad puede llevar a:

- construir y mantener una buena reputación;
- participar en inversiones éticas y socialmente responsables;
- alcanzar ventajas competitivas;
- atraer profesionales de "alta calidad";
- lograr una cultura más abierta, transparente e innovadora;
- acceder a financiamiento con condiciones más favorables.

Destinatarios

De acuerdo a la Ley N° 27.401, todos los miembros de la organización deberían recibir una capacitación sobre el contenido del programa. Para organizar las actividades en empresas medianas, se sugiere emplear una priorización por riesgo: ello implica que puede comenzarse por capacitar las posiciones de mayor liderazgo incentivando la réplica al interior de sus respectivos equipos de trabajo.

También es muy importante garantizar que la persona a cargo del programa sea suficientemente capacitada, ya que va a ser el contacto para dudas y consultas de todos los empleados. El responsable del programa puede aprovechar cualquier capacitación o las conferencias de expertos para actualizarse sobre las nuevas formas de abordar las irregularidades éticas en las PyMEs.

Una buena forma de demostrar el compromiso de las máximas autoridades con el liderazgo ético consiste en participar en las mismas actividades de capacitación junto a los empleados.

Registro de las capacitaciones

Como las capacitaciones son un elemento obligatorio de todo programa de integridad, es muy importante efectuar un registro de las actividades que se llevan a cabo. Esto puede ser tan simple como llevar un documento que detalle los temas de cada actividad, fechas y asistentes.

También puede confeccionarse un certificado de capacitación para cada uno de los asistentes.

Evaluación

Para medir la efectividad de las actividades y la comprensión de los contenidos, puede resultar útil incluir una breve evaluación y una encuesta de satisfacción para identificar puntos de mejora y nuevas necesidades. En esos casos también es importante documentarlo.

Algunos organismos públicos, ONGs, cámaras empresariales u organizaciones internacionales suelen realizar actividades de capacitación que las PyMEs pueden aprovechar. También es posible coordinar actividades de capacitación entre distintas PyMEs y aprender de la experiencia de otras organizaciones de características similares. En cualquiera de estos casos, la conversación entre pares de negocios puede resultar muy enriquecedora para identificar buenas prácticas y puntos de mejora del programa.

3. Integridad en interacciones con el sector público



De acuerdo a la Ley N° 27.401, para que un programa de integridad pueda ser considerado adecuado es necesario que incluya entre sus elementos reglas y procedimientos específicos que guíen las interacciones entre los integrantes de la empresa y los funcionarios públicos. Cada organización debe identificar cuáles son las interacciones más frecuentes según la naturaleza de su actividad y elegir qué aspectos priorizar (por ejemplo, algunas empresas pueden participar en contrataciones públicas y otras no; algunas pueden estar más expuestas a procedimientos de fiscalización, etc.).

Las reglas sobre interacciones con el sector público pueden estar contenidas en una política específica o incorporarse como un capítulo del código de ética. Esta decisión va a depender del tipo y cantidad de interacciones que cada empresa tenga con el Estado. Además, el responsable del programa de integridad puede brindar instrucciones a los empleados que deban interactuar con el Estado para que exista claridad sobre qué se puede y qué no se puede hacer.

Es importante tener en cuenta que las interacciones con el sector público no se limitan a la participación en contrataciones públicas. Son igualmente importantes otras formas de vinculación, como las existentes

con agencias tributarias, las habilitaciones o inspecciones, las interacciones con el Poder Judicial, el Ministerio Público, o con agentes de la policía u otras fuerzas de seguridad. También es recomendable adoptar una política clara y transparente respecto de donaciones a partidos políticos y para campañas, y a entidades sociales, científicas o de otro tipo.

Entonces, las reglas deben contemplar interacciones con funcionarios de distintos niveles y sectores del Estado (incluidos los agentes públicos locales). Puede ser una buena idea, en consecuencia, que la empresa explique a sus integrantes qué se entiende por “sector público”, “funcionario público”, etc.

En organizaciones con riesgos medios a altos, las políticas sobre interacciones con el sector público pueden ir 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.

Las medidas que se pueden tomar en el marco de las reglas para las interacciones con el sector público son muy variadas. Por ejemplo, las empresas pueden considerar desconcentrar las funciones de interacción con el sector público en más de una persona o, si eso no es posible, alternar a la persona que tiene esa responsabilidad; dar visibilidad a todas esas interacciones; solicitar a los empleados intervinientes en dichas interacciones que declaren potenciales conflictos de intereses; o registrar las interacciones.

Elementos no obligatorios de un programa de integridad

Como ya se mencionó, hay elementos que, si bien no son obligatorios en un programa de integridad de acuerdo con la Ley N° 27.401, pueden ser de gran utilidad para que éste sea robusto y pueda considerarse adecuado. Los siguientes son ejemplos de dichos elementos.

→ Designación de una persona responsable



La Ley N° 27.401 menciona entre los elementos posibles de un programa de integridad a un responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión de aquél (más allá de que cumplir con el programa de integridad sea una responsabilidad de todos los integrantes de la empresa). Si bien la ley no lo incluye como un elemento obligatorio,

la articulación de las medidas necesarias para implementar un programa de integridad podría requerir de la designación de una persona responsable que pueda dedicarse a ese fin cuanto mayor sea la dimensión de la empresa y sus riesgos de corrupción.

Sin embargo, como ya anticipamos, en empresas más pequeñas o con menos capacidad económica este rol lo puede ejercer (a tiempo parcial) una persona que ya integre la organización y que tenga las características más adecuadas. Si la empresa es muy pequeña, incluso el propio titular podría asumir ese rol si todos los trabajadores tuvieran acceso directo y cotidiano a él.

La persona responsable del programa de integridad debería tener funciones como:

- participar en el diseño, puesta en marcha y supervisión de políticas y procedimientos de integridad;
- brindar apoyo, asesoramiento y ser una fuente de consulta ante decisiones difíciles y dilemas éticos;
- promover la realización del análisis de riesgo;
- gestionar el sistema de denuncias;
- diseñar y programar capacitaciones;
- informar periódicamente los avances de las políticas a las autoridades;
- asumir un rol activo en la creación del clima ético.

Además, debería tener al menos las siguientes características:

- contar con suficiente autoridad y autonomía para el desempeño de su función;
- tener una jerarquía alta (en una organización pequeña, la persona debe tener suficiente capacidad de influencia en la toma de decisiones; en una organización mediana, la jerarquía debería ser análoga al nivel gerencial);
- poder comunicarse sin mediación con quienes toman las decisiones de administración y gobierno.

→ Canales de consulta y de denuncias



La Ley N° 27.401 menciona como un posible elemento de un programa de integridad a los canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos. Un canal de denuncias es un mecanismo de comunicación para informar incumplimientos o irregularidades contrarios a la normativa aplicable a la empresa. El

mecanismo de denuncia debe ser objetivo y permitir el reporte de conductas contrarias a la ética incluso si no llegan a constituir delitos de corrupción.

Las empresas más grandes suelen contratar a terceros para manejar sus líneas de denuncia, pero esta alternativa puede ser demasiado costosa para algunas organizaciones. Para las PyMEs, podría pensarse en un canal que inicialmente se habilite para uso del personal interno y que, en una etapa posterior, se extienda a terceros. En empresas con poco personal, concentrado en una misma sede, se pueden usar alternativas como una política de puertas abiertas y acceso directo de los dueños, directores o empleadores, que sea adecuadamente comunicada y facilite una discusión franca de estas temáticas. Las empresas pequeñas pueden incluso usar una caja para denuncias anónimas en algún sector reservado de la oficina.

Es importante permitir la denuncia anónima, asegurar que las denuncias se registren, que su trámite se realice conforme a pautas preestablecidas, que se asienten y comuniquen sus resultados, y que se haga un seguimiento con los denunciantes si la denuncia no fuera anónima. Además, deben tomarse medidas para evitar las represalias, y para resguardar la confidencialidad de la información provista. En cualquier caso, es importante que la empresa aclare que no se tolerarán las denuncias realizadas de mala fe y que se tomarán medidas adecuadas en esos casos.

Más allá de la existencia de canales para denunciar, es importante que la empresa facilite las oportunidades para resolver dudas y consultas en temas de integridad. Los empleados deben poder buscar una guía siempre que tengan un dilema acerca sobre cómo actuar éticamente. Es recomendable también registrar las consultas recibidas y el comportamiento a seguir indicado.

Asimismo, es esencial que la existencia de los canales -tanto de consulta como de denuncias- sea adecuadamente comunicada a todos los miembros de la empresa. Para ello puede incorporarse una referencia a dichos canales en el código de ética.

Finalmente, las empresas deben tener en cuenta que los hechos de corrupción pueden ser denunciados ante la Oficina Anticorrupción. La Oficina tiene facultades para instruir investigaciones relativas a la conducta de los agentes públicos para determinar la posible existencia de

hechos ilícitos cometidos en ejercicio o en ocasión de la función pública. Las denuncias pueden hacerse a través del siguiente [Formulario de denuncias](#) o llamando al 0800-444-4462. La Oficina Anticorrupción acepta denuncias anónimas o con identidad reservada. En caso de duda o consulta sobre cómo denunciar, puede accederse a la [Guía del Denunciante](#).

→ Debida diligencia hacia terceros

Otro de los elementos de un programa de integridad que la Ley N° 27.401 menciona consiste en la debida diligencia de terceros. Este elemento tiene una importancia significativa en la medida en que la ley responsabiliza a las empresas por la acción de cualquier persona física - con independencia de si es un integrante de la organización o un tercero, tenga o no un vínculo formal- con tal de que la acción se cometa en nombre, beneficio o interés de la empresa.

Ante ello, es necesario que cada organización realice un mapeo periódico de sus terceros. Además, es recomendable transmitirles adecuadamente las políticas de integridad de la organización y exigirles su cumplimiento, idealmente de forma anual. Como terceras partes a controlar se suele identificar a distribuidores, agentes, representantes comerciales, intermediarios, gestores, lobistas, contratistas, consultores, despachantes de aduana, proveedores, prestadores de servicios, clientes, entre otros.

Gestión transparente de los recursos financieros

Es importante mantener libros contables y registros precisos, que muestren de forma adecuada todas las transacciones financieras de la empresa. Tener registros claros ayudará a proteger a la organización siempre que haya una necesidad de explicar una transacción en el futuro. Existen algunas formas muy sencillas de proteger los activos, las finanzas y la reputación de su empresa, tales como:

- Todos los pagos no electrónicos siempre deben tener documentos de respaldo;
- Todos los retiros de efectivo deben registrarse;
- Los pagos e ingresos en efectivo deben limitarse a pequeñas transacciones (debe preverse un límite máximo para las compras en efectivo);
- Todos los pagos por encima de cierta cantidad deben requerir más de un firmante;
- Antes de contratar cualquier prestación es recomendable conseguir cotizaciones de más de un proveedor.



**Paso
5**

**Medición de impacto
y mejora**

Paso 5: medición de impacto y mejora

El quinto paso consiste en medir el impacto del programa de integridad una vez transcurrido un periodo de tiempo considerable. Esta actividad permite identificar sus fortalezas y debilidades, lo que hará posible realizar los ajustes necesarios y actualizarlo periódicamente a los riesgos cambiantes. Se trata de una actividad que, en general, es instrumentada por el responsable de integridad, sin perjuicio de que en última instancia sea responsabilidad de las autoridades.

Las revisiones pueden darse de distintas formas y periodicidad de acuerdo a las características y recursos de la organización. Es recomendable que exista al menos una revisión anual del programa, que verifique si el mismo aborda de manera suficiente los riesgos de la empresa, que revise si verdaderamente se aplican las políticas y los procedimientos en las actividades cotidianas, que analice qué resultado tienen los controles, y que identifique sus debilidades. En cuanto a las acciones a llevar adelante, las posibilidades son variadas e incluyen la realización de encuestas a integrantes y/o terceros, auditorías, análisis agregado de datos estadísticos, evaluaciones a empleados sobre su nivel de comprensión de las políticas, entre otros.

A la hora de efectuar la medición sobre un período de tiempo pueden definirse determinados parámetros, tales como: cantidad de capacitaciones y personas entrenadas, nuevos integrantes que adhirieron al código, denuncias efectuadas, tratadas e investigadas, reuniones de monitoreo de riesgo, acciones de divulgación del programa, registros de audiencias con funcionarios, registros de conflicto de intereses y de regalos y hospitalidad.

Para medir el impacto será necesario haber documentado todas las actividades realizadas y las políticas implementadas resguardando a la empresa frente a potenciales requerimientos bajo la Ley 27.401.

Por último, para saber en qué medida la empresa realiza estas tareas, puede hacerse preguntas como:

- ¿La empresa revisa regularmente la implementación de su programa de integridad?
- ¿Realiza cambios y actualizaciones en función de los resultados del monitoreo?

- ¿La empresa busca aportes, comentarios y devoluciones de su personal y/o de partes interesadas respecto de sus acciones en materia de integridad? ¿Registra estos aportes?
- ¿La empresa realiza encuestas de ética empresarial a colaboradores, proveedores y clientes? ¿Comparte el resultado de estas encuestas con los involucrados?
- ¿Cómo se involucran las máximas autoridades en la evaluación y supervisión del funcionamiento del programa? ¿Con qué frecuencia la marcha y el contenido del programa se discute en las reuniones de las máximas autoridades?

**Paso
6**

Comunicación

Paso 6: comunicación

Un factor esencial de todo programa de integridad consiste en la comunicación interna y externa. Es importante que la empresa garantice que los empleados y los terceros estén permanentemente informados de sus políticas y procedimientos de integridad y que lleve adelante actividades de sensibilización promoviendo que la cultura de integridad se impregne en la organización, sus procesos, sus integrantes y los terceros.

La sensibilización sobre el programa de integridad es la base de su éxito.

Para ello es imprescindible, en primer lugar, comunicar de manera regular el programa, las políticas, su progreso y actualización. Cada empresa analizará cuál es la forma de comunicación más efectiva. Talleres presenciales, gacetillas de prensa, correos electrónicos, páginas web y redes sociales internas y externas, capacitaciones, entre otros recursos, pueden ser herramientas útiles para mantener una comunicación fluida con todos los actores. En el caso de organizaciones muy pequeñas en las que no todos los miembros tienen un correo corporativo, pueden efectuarse comunicaciones en forma personal, intentando preservar algún registro de la comunicación. Con relación a los proveedores como un ejemplo de terceros que se relacionan con la empresa, pueden incorporarse cláusulas de integridad en los contratos en las que se establezca la obligación de respetar y cumplir las políticas de integridad.

Sin perjuicio de la forma de comunicación que se elija, es importante que el lenguaje que se utilice sea llano, simple y fácilmente comprensible por todos los destinatarios.

Posibles acciones para una comunicación efectiva:

- Organización de un evento de lanzamiento del programa de integridad
- Entrega de la documentación para los nuevos ingresantes
- Inducción al programa de integridad para ingresantes
- Actividades de capacitación

- Semana de la integridad
- Campañas de difusión (correo electrónico, publicaciones, reportes, gacetillas, videos, concursos, etc.)
- Reportes del responsable en las reuniones de autoridades
- Participación del responsable en organizaciones especializadas en la temática para darle visibilidad a las acciones

La comunicación también implica crear un espacio de diálogo fluido entre los distintos miembros de la organización como vía para transformar las prácticas poco éticas. La comunicación sobre la ética y la integridad debe ser parte de la cotidianeidad de la empresa.

Se trata entonces de una actividad permanente, cuya importancia ya ha sido señalada al describir cada uno de los elementos que integran el programa.

Es esencial trabajar en conjunto entre todos los miembros de la empresa y terceros para abandonar las prácticas corruptas y crear un clima de confianza que permita hablar abiertamente sobre estos temas.

Anexo I

Glosario

Delito de Balances e informes falsos agravados: publicar, certificar, o autorizar un inventario, un balance, una cuenta de ganancias y pérdidas o los correspondientes informes, actas o memorias falsas o incompletas, con el fin de ocultar la comisión de los delitos cohecho y tráfico de influencias, nacional y transnacional.

Delito de Cohecho doméstico activo: dar u ofrecer dádivas a un funcionario público, para que haga, retarde o deje de hacer algo relativo a sus funciones. Incluye también a magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público.

Delito de Cohecho doméstico pasivo: recibir dinero u otra dádiva o aceptar promesa de ellos, para hacer, retardar o dejar de hacer algo relativo a las funciones. Comprende también a magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público.

Delito de Concusión: exigir a un particular una contraprestación indebida en nombre y a beneficio del Estado, convirtiéndola en provecho propio o de terceros.

Delito de Enriquecimiento ilícito: enriquecerse de manera apreciable e injustificada durante el ejercicio de la función pública.

Delito de Negociaciones incompatibles con el ejercicio de la función pública: interesarse en miras de un beneficio propio o de un tercero en cualquier contrato u operación en que se intervenga por el ejercicio del cargo.

Delito de Tráfico de influencias activo: dar u ofrecer dádivas a un particular, para que haga valer en forma indebida su influencia ante un funcionario público, un magistrado del Poder Judicial o del Ministerio Público.

Delito de Tráfico de influencias pasivo: solicitar o recibir dinero u otra dádiva o aceptar promesa de ellos, para hacer valer en forma indebida una influencia ante un funcionario público, un magistrado del Poder Judicial o del Ministerio Público.

Funcionario Público: es toda persona que realiza una actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, en nombre del Estado o al servicio del Estado o de sus entidades, en cualquiera de sus niveles jerárquicos, sus jurisdicciones y niveles de gobierno (provincias, municipios).

Programa de integridad: conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos que adopta una empresa para promover la integridad en la organización, y que buscan prevenir, detectar y corregir irregularidades y delitos asociados a la corrupción.

Soborno Transnacional: ofrecer u otorgar a un funcionario público de otro Estado o de una organización pública internacional dinero u otra dádiva, para que realice u omita un acto relativo a sus funciones o haga valer la influencia de su cargo en una transacción de naturaleza económica, financiera o comercial.

Tono ético: cultura de una empresa respecto de la necesidad de observar ciertos estándares éticos en sus actividades, como los relacionados con la no tolerancia a la corrupción.

Anexo II

MODELO DE DECLARACIÓN JURADA SOBRE LA EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE INTEGRIDAD ADECUADOS⁹

LEY N° 27.401 - Decreto 1169/2018

Datos del declarante

Razón Social, CUIT/NIT

Programa de Integridad

¿Posee un Programa de Integridad adecuado en los términos de la Ley N° 27.401?

(Marque con una X donde corresponda)

SÍ NO

*La opción "no" implica la declaración expresa de la inexistencia del Programa de Integridad, en los términos de la Ley N° 27.401.

Si su respuesta fue Sí:

¿Su Programa fue el resultado de una evaluación de riesgos previa realizada a ese efecto? (Marque con una X donde corresponda)

SÍ NO

¿Su Programa contiene un código de ética o de conducta, o 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 la Ley N° 27.401?

(Marque con una X donde corresponda)

SÍ NO

¿Su Programa contiene 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

⁹ Se aclara que el presente formulario fue aprobado a través del Decreto 1169/2018 para que los oferentes de las Contrataciones de Obra Pública y Concesiones de Obra Pública declaren la efectiva implementación de un Programa de Integridad adecuado conforme a lo previsto en los artículos 22, 23 y 24 de la Ley N°27.401. No obstante, puede servir como guía para otro tipo de contrataciones.

público?

(Marque con una X donde corresponda)

SÍ NO

¿Su Programa prevé la realización de capacitaciones periódicas sobre el Programa de Integridad a directores, administradores y empleados?

(Marque con una X donde corresponda)

SÍ NO

¿Existe algún apartado del sitio web oficial de la organización donde se consigne información sobre las principales características y elementos del Programa?

(Marque con una X donde corresponda)

SÍ NO

En caso afirmativo indique el enlace de acceso:

¿Posee folletos, catálogos u otros documentos oficiales que detallen las características del Programa?

(Marque con una X donde corresponda)

SÍ NO

¿Posee su Programa de Integridad alguno de los siguientes elementos?

(Marque con una X donde corresponda)

Elementos SÍ NO

Análisis periódico de riesgos y la consecuente adaptación del Programa de Integridad

Apoyo visible e inequívoco al Programa de Integridad por parte de la alta dirección y gerencia

Canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos

Política de protección de denunciantes contra represalias

Sistema de investigación interna que respete los derechos de los investigados e imponga sanciones efectivas a las violaciones del código de ética o conducta

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

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

Monitoreo y evaluación continua de la efectividad del Programa de Integridad

Responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa de Integridad

Otros

En función del artículo 3° del Decreto N° 277/18, la presente declaración jurada se realiza al sólo efecto de acreditar la existencia de un Programa de Integridad conforme las previsiones de los artículos 22 y 23 de la Ley N° 27.401 como parte integrante de la oferta en la contratación.

Firma

Aclaración

Fecha y lugar

Anexo III

Resumen de las previsiones de la Ley N° 27.401

La Ley N° 27.401 busca dar mayor eficacia a las políticas de prevención y lucha contra la corrupción, al generar incentivos para que las personas jurídicas prevengan la comisión de delitos contra la Administración Pública por medio de la implementación de programas de integridad, así como también que cooperen activamente con las autoridades responsables de investigarlos.

La ley alcanza a las personas jurídicas de capital nacional o extranjero, con o sin participación estatal, y las hace responsables por los delitos de:

- a. Cohecho y tráfico de influencias, nacional y transnacional, previstos por los artículos 258 y 258 bis del Código Penal;
- b. Negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, previstas por el artículo 265 del Código Penal;
- c. Concusión, prevista por el artículo 268 del Código Penal;
- d. Enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados, previsto por los artículos 268 (1) y (2) del Código Penal;
- e. Balances e informes falsos agravados, previsto por el artículo 300 bis del Código Penal.

La responsabilidad de las personas jurídicas se generará cuando los delitos hubieren sido realizados directa o indirectamente con su intervención, o en su nombre, interés o beneficio. Además, la responsabilidad se extiende a casos en los que quien hubiere actuado en beneficio o interés de la persona jurídica sea una tercera persona sin atribuciones para representarla, siempre que la persona jurídica hubiese ratificado la gestión.

La responsabilidad se extiende incluso a aquellas sociedades que resulten luego de un proceso de transformación societaria. Subsiste la responsabilidad penal en aquellas sociedades que, de manera encubierta o meramente aparente, continúen su actividad económica y mantengan la identidad sustancial de sus clientes, proveedores y empleados, o de la parte más relevante de todos ellos.

En cuanto a las sanciones aplicables a las personas jurídicas, ellas incluyen:

- Multa (2 a 5 veces del beneficio indebido obtenido o que se hubiese podido obtener)
- Suspensión total o parcial de actividades (máximo de diez años)
- Suspensión para participar en actividades vinculadas con el Estado (máximo de 10 años)
- Disolución y liquidación de la personería (cuando hubiese sido creada al solo efecto de la comisión del delito, o esos actos constituyeran la principal actividad de la entidad)
- Pérdida o suspensión de los beneficios estatales
- Publicación de un extracto de la sentencia condenatoria a costa de la persona jurídica.

Criterios de graduación de las sanciones

Para graduar las penas los jueces tendrán en cuenta:

- El incumplimiento de reglas y procedimientos internos (de allí la importancia de contar con un programa de integridad);
- La cantidad y jerarquía de los funcionarios, empleados y colaboradores involucrados en el delito;
- La omisión de vigilancia sobre la actividad de los autores y partícipes;
- La extensión del daño causado;
- El monto de dinero involucrado en la comisión del delito;
- El tamaño, la naturaleza y la capacidad económica de la persona jurídica;
- La denuncia espontánea a las autoridades por parte de la persona jurídica como consecuencia de una actividad propia de detección o investigación interna;
- El comportamiento posterior;
- La disposición para mitigar o reparar el daño;
- La reincidencia.

EXENCIÓN DE LA PENA

Un punto importante para las empresas está dado por la causal de extinción de pena y de responsabilidad. Para que la causal se configure, deben concurrir de forma simultánea las siguientes circunstancias: (a) que la persona jurídica espontáneamente haya denunciado el delito como consecuencia de una actividad propia de detección e investigación interna; (b) que la persona jurídica hubiere implementado un sistema de control y supervisión “adecuado”, con anterioridad al hecho del proceso; y (c) de existir un beneficio indebido, que éste sea devuelto (art. 9).

EXTINCIÓN DE LA ACCIÓN

Los supuestos de extinción de la acción penal se establecen en el artículo 4 de la ley, el cual afirma que sólo se extinguirá por las causales enumeradas en los incisos 2 y 3 del artículo 59 del Código Penal; es decir, por la amnistía y por la prescripción. Asimismo, la ley agrega que la extinción de la acción penal contra las personas humanas autoras o partícipes del hecho delictivo no afectará la vigencia de la acción penal contra la persona jurídica.

PLAZO DE PRESCRIPCIÓN

En el artículo 5 de la ley, por otro lado, se define que el plazo de prescripción de la acción penal será de seis años desde la comisión del delito y que, a tal fin, serán aplicables las reglas de suspensión e interrupción de la acción penal que prevé el Código Penal.

INDEPENDENCIA DE LAS ACCIONES

En el artículo 6 se agrega que la persona jurídica podrá ser condenada aun cuando no haya sido posible identificar o juzgar a la persona humana que hubiere intervenido, siempre que las circunstancias del caso permitan establecer que el delito no podría haberse cometido sin la tolerancia de los órganos de la persona jurídica.

REGLAS PROCESALES

Los artículos 11 y siguientes de la ley establecen reglas procesales relevantes para la imputación de las personas jurídicas. En particular, el artículo 11 dispone que la persona jurídica tendrá los derechos y las obligaciones previstos para el imputado de acuerdo a lo establecido en los códigos de procedimiento, en cuanto le sean aplicables. En los artículos siguientes se establecen las formas de las notificaciones, la representación y la continuidad del proceso en rebeldía.

ACUERDO DE COLABORACIÓN EFICAZ

Finalmente, la ley establece y regula el acuerdo de colaboración eficaz (art. 16 y siguientes), un mecanismo destinado a estimular la colaboración con las autoridades. Se prevé que la persona jurídica bajo proceso y el Ministerio Público Fiscal puedan celebrar un acuerdo por medio del cual la primera se obligue a cooperar a través de la revelación de información o datos precisos, útiles y comprobables para el esclarecimiento de los hechos, la identificación de sus autores o partícipes o el recupero del

producto o las ganancias de delito. Ello, acordando ciertas condiciones que deben incluir el pago de una multa mínima, la devolución del beneficio y el abandono de los bienes decomisables y puede incluir otras como acciones en beneficio de la comunidad o adopción o fortalecimiento de un programa de integridad.

Anexo IV

A continuación se sugerirá un modelo de una declaración de principios. Se recuerda que cada empresa debe realizar dicha declaración en función de sus características, su cultura y sus valores. Se sugiere registrar todo el proceso de elaboración y que su comunicación sea acompañada por charlas o talleres dictados por las autoridades donde expliquen su alcance, cómo esperan aplicarlo y las ventajas que acarrea el comportamiento ético para la empresa y también para el personal.

EJEMPLO DE DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS¹⁰

Quienes formamos parte de _____(nombre de la empresa), nos comprometemos a:

1. Llevar adelante nuestras funciones con honestidad e integridad.
2. Desempeñar nuestras funciones con respeto hacia todos los miembros de la organización, propiciando un ambiente de trabajo saludable y seguro.
3. Realizar una gestión del negocio abierta y transparente.
4. Actuar con rectitud, responsabilidad y profesionalismo respecto de las obligaciones que tenemos a cargo.
5. Garantizar la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la organización.
6. No tolerar ningún acto de discriminación en cualquiera de sus formas.
7. Desempeñar nuestras funciones de manera justa, cumpliendo las leyes ya sea que nos encontremos trabajando con autoridades gubernamentales, con clientes o con proveedores.
8. Asumir un compromiso genuino con la lucha contra la corrupción y la promoción de la integridad, y denunciar las infracciones al código de ética y los posibles delitos de corrupción que lleguen a nuestro conocimiento ante quien corresponda en la empresa y/o las autoridades públicas.

9. Avanzar en el desarrollo e implementación de un programa de integridad consistente con las previsiones de la Ley N° 27.401.
10. Garantizar que todos los miembros de la organización y terceros conozcan y cumplan nuestros principios.
11. Consultar cualquier duda sobre la aplicación de las políticas de integridad con el responsable de su cumplimiento o nuestros superiores
12.
13.

Anexo V

Evaluaciones de riesgos

¿Qué significa evaluar los riesgos de corrupción y cómo hacerlo?

La evaluación de riesgos debe ser la base de un programa de integridad adecuado y efectivo. La forma de evaluar los riesgos va a depender de las particularidades de cada organización y su contexto. Para evaluar los riesgos **no** necesariamente deben hacerse tareas sumamente sofisticadas ni complejas, como se verá a continuación. En cualquier caso, para efectuar dicha evaluación puede seguirse el siguiente método:

1) Establecimiento del proceso:

Como primer paso es necesario delimitar cuál será el alcance de la evaluación y qué riesgos serán tenidos en cuenta.

El riesgo es la posibilidad de que se realice en nombre, beneficio o interés de la empresa un acto de corrupción (por ejemplo, pagos indebidos, influencia indebida sobre la acción de un funcionario, asientos contables fraudulentos). Sería recomendable considerar todo comportamiento que pueda disparar una investigación, atraer el interés de las autoridades de control o causar un impacto en la imagen de la empresa.

Delimitado el alcance de la evaluación, la empresa deberá definir las fuentes de las que se obtendrá información, cómo se accederá a ellas, qué análisis se realizará, cómo se expondrán los resultados, quién realizará esas actividades, de qué recursos podrá disponer y con cuánto tiempo contará.

Entonces, como primer paso, una empresa puede preguntarse:

- ¿Estoy evaluando mis riesgos de corrupción, y actuando acorde?
- ¿Conozco y comprendo la normativa local sobre corrupción?
- ¿Comprendo cuáles son las áreas de riesgo de mi negocio?
- ¿Se hacen revisiones de los riesgos de corrupción identificados?

La empresa luego puede reflexionar sobre preguntas más específicas como:

- ¿Cómo voy definir el proceso para evaluar los riesgos de corrupción de la empresa? En particular:
 - ¿Quién estará a cargo de hacerlo?
 - ¿Qué información recolectará?
 - ¿Qué recursos necesita?
 - ¿El Directorio intervendrá en el proceso?
- ¿Con qué fuentes de información cuento para identificar riesgos de corrupción? Ejemplos de fuentes útiles incluyen:
 - Información pública, estadística, y de medios sobre riesgo del sector, etc.
 - Entrevistas a actores y áreas claves.
 - Encuestas a empleados.
 - Realización de talleres de trabajo en los que participen empleados y/o actores clave.
 - Documentación de la empresa como denuncias recibidas, informes de auditoría interna, etc.

2) Identificación de riesgos:

Una vez establecido el proceso es necesario avanzar con la identificación de los riesgos de corrupción. Deben recopilarse los datos relevantes extrayéndolos de las fuentes disponibles, de acuerdo al procedimiento definido por cada empresa en la etapa anterior.

Ejemplos de alertas o indicadores de riesgo

Con relación al tipo de operatoria o negocio de la empresa y su estructura:

- La empresa opera con gestores, agentes, intermediarios o representantes.
- La actividad que realiza está sujeta a mayores niveles de regulación que otras actividades (por ejemplo, como la actividad de las farmacias).
- Existen contactos frecuentes con organismos del Estado (incluidas empresas públicas).
- La empresa actúa en mercados o zonas de más riesgo para la corrupción (por ejemplo, en países que siempre han recibido una muy mala puntuación en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional).
- La empresa suele realizar transacciones de riesgo, como pagos en efectivo, donaciones y contribuciones, regalos y

hospitalidades, contratación de servicios de difícil medición. De existir áreas diferenciadas dentro de la empresa, algunas pueden presentar más riesgos como por ejemplo los sectores de ventas, compras y de marketing; los gestores y representantes legales y comerciales; o áreas financieras y responsables de pagos.

Con relación al gobierno:

- Quienes integran la empresa (en particular, en cargos altos) tienen relación de parentesco o personales con funcionarios públicos.
- La empresa interactúa con funcionarios de muy variado rango jerárquico y de distintos organismos y jurisdicciones.

Algunas funciones del gobierno suelen presentar más riesgos, como las vinculadas con compras y contrataciones públicas (elaboración de pliegos, integración de comisiones evaluadoras, etc.), otorgamiento de habilitaciones y permisos, actividad recaudadora, actividad aduanera, actividad fiscalizadora.

Con relación a clientes, proveedores y otras personas que interactúan con la empresa:

- El cliente y/o el proveedor requiere comisiones u honorarios ampliamente superiores a los habituales por un mismo servicio, o solicita que los pagos se le hagan en efectivo o por cualquier medio que no se utilice comúnmente en el sector.
- No existe un contrato por escrito con el cliente.
- El tercero tiene una relación de parentesco con un funcionario público, o si se trata de una empresa, hay funcionarios públicos que participan de su capital.
- Una tercera persona negocia el contrato del cliente, y/o recibe sus pagos.
- No hay datos públicos sobre la actividad que realiza el tercero, o él es reticente a dar información al respecto cuando se le requiere.
- El tercero tiene problemas reputacionales (por ejemplo, que surgen de búsquedas en Internet), está involucrado en investigaciones por corrupción, o tiene condenas judiciales.
- El tercero tiene poca experiencia en el sector relevante, no tiene un domicilio comprobable, realiza una multiplicidad de actividades comerciales de carácter difuso e incompatibles entre sí, o sus accionistas o socios tienen participación en gran cantidad de empresas de diversa naturaleza y actividad, no compatible con su formación profesional.

- El tercero asegura que puede ganar o mantener contratos con el sector público.
- El tercero muestra reticencia a que se incorporen cláusulas anticorrupción en los contratos.
- Es difícil identificar al beneficiario final de la organización.

La información recolectada para la identificación de los riesgos 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.

3) Calificación del riesgo inherente:

Una vez identificados los riesgos, la evaluación debería listarlos y considerar tanto la *probabilidad de ocurrencia* como el *impacto potencial* de cada uno.

Para organizar la información que se genere con el análisis de riesgos, puede ser útil volcarla en una matriz, en donde los riesgos que se identificaron se califican de acuerdo con la probabilidad de que sucedan, y las consecuencias negativas que tendrían (impacto), como se muestra en el ejemplo más abajo. De esa manera, se podrá visualizar qué grado de prioridad debería recibir cada situación.

En la elaboración de la matriz será esencial contar con la participación de las personas adecuadas. Es recomendable que participen los responsables de áreas y el personal que esté familiarizado con la transacción o el proceso que se evalúa. También pueden participar los asesores contables, ambientales, gestores, etc., porque pueden alertar sobre riesgos que la empresa desconoce.

Probabilidad = posibilidad de que un acontecimiento identificado como riesgoso suceda en un plazo previsible.

Impacto = cálculo de todas las consecuencias negativas que puede acarrear el hecho de que ese riesgo ocurra (las consecuencias pueden consistir en daños financieros, legales, normativos, operativos y de reputación)

**PROBABILIDAD x IMPACTO = RIESGO
INHERENTE**

A cada nivel de probabilidad se le puede asignar un valor, que puede ser tanto cuantitativo (una escala numérica, que suele ser del 1 al 3 o

del 1 al 5) o cualitativos (por ejemplo: calificación alta/media/baja). Si se usan valores aritméticos a cada factor por separado, entonces se deben multiplicar para poder obtener el riesgo inherente (esto es, el riesgo puro en forma previa a la incorporación de controles mitigantes). Por ejemplo:

| | | | | | | | |
|--------------|---|-------------|----------------|----------|----------|---------|---------|
| PROBABILIDAD | 5 | CASI CIERTO | MEDIO | ALTO | ALTO | CRÍTICO | CRÍTICO |
| | 4 | PROBABLE | BAJO | MEDIO | ALTO | ALTO | ALTO |
| | 3 | POSIBLE | BAJO | MEDIO | MEDIO | ALTO | ALTO |
| | 2 | IMPROBABLE | MUY BAJO | BAJO | MEDIO | MEDIO | ALTO |
| | 1 | RARO | MUY BAJO | MUY BAJO | BAJO | BAJO | MEDIO |
| | | | INSIGNIFICANTE | MENOR | MODERADO | MAYOR | SEVERO |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | IMPACTO | | | | | |

Fuente: World Compliance Association (2019), Guía de implementación de compliance para pymes. “Manual práctico de implementación”, pág. 77.

4) Identificación de controles:

Determinado el riesgo inherente es necesario proceder a la identificación y valoración de los controles y medidas de mitigación existentes.

La información necesaria para realizar esta actividad puede ser obtenida del mismo tipo de fuentes señaladas en la etapa 1. El resultado final suele ser una tabla de puntuación en la que a cada control se le asigna una calificación -cualitativa o numérica- y observaciones.

5) Cálculo del riesgo residual:

El riesgo residual es el riesgo remanente después de valorar los controles existentes. Determinar cuán vulnerable es la empresa frente a los riesgos de corrupción.

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

6) Plan de acción:

En último lugar, la empresa tiene que decidir cuál será el tratamiento

de los riesgos evaluados. Las opciones para su tratamiento pueden consistir en:

- abandonar los riesgos (abandonar una actividad comercial o industrial, cambiar el enfoque de negocios, terminar un vínculo con un cliente o con un tercero),
- mitigar los riesgos (reforzando los controles, implementando nuevos controles o disponiendo herramientas o actividades adicionales para amortiguar el impacto de los riesgos que lleguen a configurarse);
- transferir los riesgos (opción escasamente disponible frente a riesgos de corrupción); y
- asumir los riesgos (cuando ninguna de las opciones anteriores está disponible, el riesgo persiste y se debe ser consciente de ello).

Es recomendable que la respuesta a los riesgos se estructure en un plan de acción que incluya metas, acciones y plazos definidos.

Un buen plan debe ser construido a partir de la opinión de las partes involucradas y debe reflejar el compromiso ético de las autoridades. En dicho plan se definirán los elementos que integrarán el programa de integridad.

Anexo VI

Síntesis de las principales normas internacionales y nacionales anticorrupción y de ética pública

Normas internacionales:

- Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de los Estados Americanos: es el primer instrumento internacional en la materia y promueve que los Estados Partes adopten medidas que impidan el soborno de funcionarios públicos nacionales y extranjeros, tales como mecanismos para que las sociedades mercantiles y otros tipos de asociaciones mantengan registros que reflejen con exactitud y detalle la adquisición y enajenación de activos, y que establezcan suficientes controles contables internos para detectar actos de corrupción (artículo III.10).
- Convención contra el Soborno Transnacional de la OCDE: a través de esta norma los Estados se comprometen a establecer como delito el cohecho de un servidor público extranjero en su legislación nacional, y también a implementar políticas efectivas para evitar, detectar, investigar y sancionar el cohecho internacional (artículos 2 y 3 inciso 1).
- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción: la norma promueve la adopción de medidas relativas al mantenimiento de libros y registros, la divulgación de estados financieros y las normas de contabilidad y auditoría, así como la denegación de pagos indebidos (artículo 12). Además, le impone a los Estados Partes la obligación de adoptar las medidas que sean necesarias a fin de establecer la responsabilidad de personas jurídicas por su participación en delitos tipificados en la Convención (artículo 26).

Normas nacionales:

- Ley N° 25.188 de Ética en Ejercicio de la Función Pública: fija los deberes y pautas de comportamiento ético que deben respetar quienes se desempeñan en la función pública en todos los poderes del Estado Nacional, establece el régimen de declaraciones juradas patrimoniales de los funcionarios y establece reglas relativas a los conflictos de interés.
- Decreto N° 41/99 Código de Ética de la función Pública: su contenido

es análogo al de la Ley N° 25.188 y debe ser interpretado de manera armónica con ella. Alcanza a quienes se desempeñan en la función pública en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional.

- Título XI del Libro Segundo del Código Penal: tipifica aquellas figuras habitualmente asociadas a la corrupción, incluyendo, entre otros delitos relevantes, el abuso de autoridad y violación de los deberes, el cohecho doméstico y el soborno transnacional, el tráfico de influencias, la malversación de caudales públicos, el peculado, las negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, las exacciones ilegales, el enriquecimiento ilícito, el abuso de información privilegiada. También debe considerarse, aunque se encuentra fuera de dicho Título, la administración fraudulenta en perjuicio de la administración pública (art. 173 inc. 7 y art. 174 del Código Penal). Los delitos por los que se establece responsabilidad penal de las personas jurídicas en el art.1 de la Ley N° 27.401 se encuentran en referido Título XI, a excepción de la figura de balance falso (art. 300 bis del Código Penal).
- Ley del Arrepentido N° 27.304: prevé, frente a determinados delitos asociados a la criminalidad compleja, una reducción en las escalas penales para aquellos partícipes o autores que brinden información o datos precisos, comprobables y verosímiles durante la sustanciación del proceso.
- Decreto N° 201/17: prevé que toda persona que tenga un conflicto judicial o extrajudicial contra el Estado Nacional deberá consignar esa situación vincular y, en el caso de existir algún vínculo, la norma incorpora herramientas adicionales de control y transparencia.
- Decreto N° 202/17: prevé que toda persona que se presente en un procedimiento de contratación pública, licencias, permisos, habilitaciones o similares, deberá presentar una Declaración Juradas de Intereses en la que consigne si tiene vínculos con el presidente, el vicepresidente, el Jefe de Gabinete, los ministros o titulares de organismos descentralizados, o con el funcionario encargado de decidir sobre la contratación o autorización. En el caso de existir algún vínculo la norma incorpora herramientas adicionales de control y transparencia.
- Decreto N° 1179/16: reglamenta la prohibición de obsequios a funcionarios públicos y regula detalladamente los casos exceptuados,

relacionados con cortesía y costumbre diplomática fijando los criterios para su registración e incorporación al patrimonio, de conformidad con la Ley N° 25.188.

- Decreto 1169/18: aprueba un formulario de declaración jurada para que los oferentes en las contrataciones de obra pública y concesiones de obra pública declaren la implementación de un programa de integridad adecuado conforme a lo previsto en la Ley N° 27.401. Además, establece distintas pautas de inelegibilidad de una oferta en el marco de dichas contrataciones, que incluyen la existencia de condenas firmes en el extranjero contra personas jurídicas por prácticas de soborno o cohecho transnacional en los términos de la Convención de la OCDE; y, para el caso de personas humanas o jurídicas, la inclusión en las listas de inhabilitados del Banco Mundial y/o del Banco Interamericano de Desarrollo, a raíz de conductas o prácticas de corrupción contempladas en la mencionada Convención.

La **Ley de Ética en Ejercicio de la Función Pública N° 25.188** es la norma esencial a tener en cuenta por las empresas para comprender los deberes y pautas de actuación de la contraparte estatal y modelar, en función de estas, sus reglas internas para interactuar con funcionarios. Establece:

- Un conjunto de deberes, prohibiciones e incompatibilidades aplicables a todas las personas que se desempeñen en la función pública, estableciendo su cumplimiento como requisito de permanencia en el cargo;
- Un régimen de declaraciones juradas patrimoniales y de intereses;
- Normas sobre incompatibilidades y conflictos de intereses;
- Un régimen de obsequios a funcionarios públicos.

Debe tenerse en cuenta que el Poder Ejecutivo Nacional envió al Congreso un proyecto de nueva ley de ética pública dado que, transcurridos más de quince años desde su sanción, resulta necesario introducir modificaciones con el objeto de adecuar sus disposiciones a las nuevas necesidades y tecnologías vigentes, procurando mejorar las herramientas destinadas a prevenir hechos de corrupción y transparentar el ejercicio de la función pública. El proyecto fue resultado de un proceso de discusión pública.

Anexo VII

Modelo de mensaje de las autoridades

Estimados,

Quienes formamos parte de la empresa_____debemos actuar de acuerdo a los siguientes valores fundamentales: (señalar los valores de la empresa)

El código es una guía de la forma en que nos relacionamos con nuestros compañeros de trabajo, clientes, proveedores y con cada uno de los actores con los que interactuamos al realizar negocios.

Es importante que todos los que formamos parte de esta empresa nos esforcemos por consolidar una cultura de la integridad.

La conducta de cada uno de nosotros forma la imagen y la reputación de la empresa, por lo que todos debemos cumplir con las leyes y regulaciones, dentro del respeto a los compañeros y a todos los miembros de la sociedad.

Nuestro buen desempeño y crecimiento dependen del compromiso con los valores aquí reflejados y es obligación de todos respetarlos. La obligación de cumplir el código aplica a todos los trabajadores por igual, independientemente del nivel jerárquico. Además, todos tenemos la obligación de reportar cualquier infracción al código.

En caso de tener alguna duda sobre el contenido de este documento, en especial al momento de tomar alguna decisión, contacte al personal responsable de las políticas de integridad o a su supervisor directo.

Anexo VIII

Modelo de declaración de conflictos de intereses

Tipo de declarante: Persona humana

| | |
|-----------|--|
| Nombres | |
| Apellidos | |
| CUIT | |

Tipo de declarante: Persona jurídica

| | |
|--------------|--|
| Razón Social | |
| CUIT/NIT | |

Vínculos a declarar

¿La persona física declarante tiene vinculación con algún integrante de la empresa? SÍ/ NO/ IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA

Tipo de vínculo (*Marque con una X donde corresponda y brinde la información adicional requerida para el tipo de vínculo elegido*)

| | | |
|---|--|---|
| Sociedad o comunidad | | Detalle Razón Social y CUIT |
| Parentesco por consanguinidad dentro del cuarto grado y segundo de afinidad | | Detalle qué parentesco existe concretamente. |
| Pleito pendiente | | Proporcione carátula, n° de expediente, fuero, jurisdicción, juzgado y secretaría intervinientes. |

| | | |
|--|--|---|
| Ser deudor | | Indicar motivo de deuda y monto |
| Ser acreedor | | Indicar motivo de acreencia y monto |
| Haber recibido beneficios de importancia de parte del funcionario | | Indicar tipo de beneficio y monto estimado. |
| Amistad pública que se manifieste por gran familiaridad y frecuencia en el trato | | No se exige información adicional |

¿La persona física declarante tiene vinculación con alguno de los siguientes funcionarios? (En caso de existir vinculaciones con más de un funcionario se deberá repetir la información que a continuación se solicita por cada una de las vinculaciones a declarar.)

| | ¿Existe vínculo? | Nombre y CUIT (Complete en caso de Ministro y autoridad con rango de ministro) |
|--|------------------|--|
| Presidente | | |
| Vicepresidente | | |
| Jefe de Gabinete de Ministros | | |
| Ministro | | |
| Autoridad con rango de ministro en el Poder Ejecutivo Nacional | | |

Tipo de vínculo (Marque con una X donde corresponda y brinde la información adicional requerida para el tipo de vínculo elegido)

| | | |
|--|--|---|
| Sociedad o comunidad | | Detalle Razón Social y CUIT |
| Parentesco por consanguinidad dentro del cuarto grado y segundo de afinidad | | Detalle qué parentesco existe concretamente. |
| Pleito pendiente | | Proporcione carátula, n° de expediente, fuero, jurisdicción, juzgado y secretaría intervinientes. |
| Ser deudor | | Indicar motivo de deuda y monto |
| Ser acreedor | | Indicar motivo de acreencia y monto |
| Haber recibido beneficios de importancia de parte del funcionario | | Indicar tipo de beneficio y monto estimado. |
| Amistad pública que se manifieste por gran familiaridad y frecuencia en el trato | | No se exige información adicional |

Información adicional

| |
|--|
| |
| |
| |

Participaciones a declarar

[se podría pedir, por ejemplo, la declaración de participaciones en una empresa o sociedad que se relacione con la PyME en calidad de proveedor, contratista, cliente o competidor, o bien, le preste servicios a dicho proveedor, contratista, cliente o competidor]

Firma

Aclaración

Fecha y lugar

Anexo IX

Modelo de adhesión al código de ética

(Nombre y apellido) _____, D.N.I. N° _____, declaro que he recibido y leído el Código de Ética de ____ (nombre de la empresa) y me comprometo a cumplir y hacer cumplir íntegramente los valores, principios y obligaciones que el mismo contiene.

Cada colaborador debe firmar esta adhesión al Código de Ética al momento de su contratación y/o con la regularidad que establezca la empresa.

Firma

Aclaración

Fecha y lugar

Anexo X

Modelo de registro de obsequios

Recepción de obsequios

| | |
|---|--|
| Fecha de recepción | |
| Nombre y cargo de la persona que recibió el obsequio | |
| Nombre del supervisor | |
| Nombre de la persona que ofreció el obsequio, cargo y organismo | |
| Descripción del obsequio | |
| Lugar/evento en el que se recibió el obsequio | |
| Valor estimado | |

Otorgamiento de obsequios

| | |
|---|--|
| Fecha de otorgamiento | |
| Nombre y cargo de la persona que entregó el obsequio | |
| Nombre del supervisor | |
| Nombre del destinatario del obsequio, cargo y organismo | |
| Descripción del obsequio | |
| Lugar/evento en el que se entregó el obsequio | |
| Valor estimado | |

Bibliografía y enlaces a fuentes útiles

Material utilizado para la elaboración de esta guía:

- Alliance for Integrity y Global Compact United Nations (2014), Modelo de Gestión del Pacto Mundial de Naciones Unidas sobre el Décimo Principio en Anticorrupción, del Programa “De Empresas para Empresas” DEPE de Alliance for Integrity,
- B20 and G20 Turkey (2015), Anti-Corruption Toolkit for Small and Medium Sized Companies.
- Business Unit South Africa (2009) Corruption, An anti-corruption guide for South African SMEs.
- Center for International Private Enterprise (2014), Anti-Corruption Compliance, A Guide for Mid-Sized Companies in Emerging Markets.
- Chartered Institute of Management Accountants and Institute of Business Ethics (S/A), Business Ethics for SMEs, United Kingdom.
- Comisión Nacional Anticorrupción (2017), Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial.
- International Chamber of Commerce (2015), Anti-corruption third party due diligence: a guide for small and medium enterprises, policy document.
- OCDE (2010), Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance.
- OCDE (2015), Corporate Governance and Business Integrity A Stocktaking of Corporate Practices.
- PNUD (2018), Manual de implementación del Código de conducta para Pymes, Mexico.
- Transparency International (2008), Business Principles for Countering Bribery Small and Medium Enterprise (SME) Edition, Guidance Document.
- UNIDO y UNODC (2007), Corruption prevention to foster small and medium-sized enterprise development, Volume I, Austria.
- UNIDO y UNODC (2012), Corruption prevention to foster small and medium-sized enterprise development, Volume II, Austria.
- UNODC (2013), Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica, Austria.
- World Bank Institute, Center for International Private Enterprise, Global Advice Network, Grant Thornton, Siemens, Transparencia Internacional y Pacto Global de las Naciones Unidas, Collective Action in the Fight Against Corruption.
- World Bank Institute, Fighting corruption through collective action, A Guide for Business.
- World Compliance Association (2019), Guía de implementación de compliance para pymes. “Manual práctico de implementación”.

Enlaces con información de utilidad:

- Alliance for Integrity
- Banco Interamericano de Desarrollo
- Banco Mundial
- Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (AmCham)
- Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana
- Comisión Nacional de Valores
- Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)
- Ministerio de Producción y Trabajo
- Oficina Anticorrupción
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)
- Red Pacto Global Argentina
- Transparencia Internacional



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2019 - Año de la Exportación

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número:

Referencia: Guía complementaria para la implementación de Programas de Integridad en PyMEs

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 71 pagina/s.