



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

Compliance

Autor: Diego Matías Villa

Director: Cra. Clara Mariela Fajre

2018

Trabajo de Seminario : Contador Público Nacional

RESUMEN

Con los avances que suceden en diversos aspectos de nuestras vidas y el mundo en general: la tecnología, la cultura, la ciencia, la globalización, etc., la vida de las organizaciones no está exenta de afrontar cambios y nuevos desafíos.

Dada la amplitud que pueden tener actualmente las organizaciones y por ende sus operaciones, se ven sujetas a una gran diversidad de regulaciones. Esa es la base del presente trabajo o, más bien, la semilla del tema central del mismo.

El objetivo principal es presentar y desarrollar el tema Compliance haciendo foco en la aplicación práctica.

A lo largo del trabajo, haremos un desarrollo teórico con referencias prácticas y de actualidad para poder identificar claramente la utilidad e importancia que cobra en el presente y futuro de las organizaciones.

PRÓLOGO

Todas las organizaciones son sistemas que integran un macrosistema que las contiene. Como parte componente de ese sistema mayor, debe adecuar su funcionamiento a ciertas pautas, que podríamos llamar “de convivencia” con las otras organizaciones, la sociedad y el Estado.

Al analizar las mencionadas pautas, nos encontramos con un vasto marco normativo que cumplir: leyes nacionales, leyes provinciales, decretos, ordenanzas municipales, resoluciones, circulares, normas de calidad, normas profesionales, códigos de ética, etc.

Este marco normativo es externo a la organización, es decir que son impuestas por entes ajenos a ella, principalmente por el Estado, distintos organismos de contralor y distintos entes específicos de ciertas actividades y/o profesiones.

Por otro lado, están las normas internas, o sea, aquellas que el propio ente ha dictado y que están influenciadas fuertemente por su cultura.

De esta manera, podemos notar la existencia de una amplia gama de normas que regulan la vida de las organizaciones desde aspectos generales hasta los más particulares. Ello nos permite inferir que es imprescindible un estudio más minucioso y pormenorizado de las “pautas de convivencia” que debe seguir un ente al ser parte de un macrosistema, para interactuar armoniosamente con los demás integrantes, en vistas a respetar los

derechos de todos los entes tanto externos como internos y a la sociedad en general.

El presente trabajo de seminario se enfoca en el desarrollo de un tema relativamente nuevo en el mundo de las empresas, analizaremos la normativa general a cumplimentar y cómo diseñar programas que le permitan a una organización garantizar un debido cumplimiento.

Por último, y no por eso menos importante, quiero agradecer especialmente a quien inspirara el presente trabajo, aportando su conocimiento, su crítica constructiva y su compromiso con la excelencia: Profesora Mariela Fajre.

CAPÍTULO I

COMPLIANCE: UN DESAFÍO EMPRESARIAL

Sumario: 1. Introducción; 2. Algunos antecedentes de Compliance; 3. Concepto de Compliance; 4. Fundamentos de su importancia; 5. Actividades de Compliance; 6. Sistema de gestión de Compliance; 7. Compliance como un sistema. 8. Compliance y ética; 9. Compliance en Argentina.

1. Introducción

Debido al continuo crecimiento actual de las operaciones empresariales, la ampliación de los mercados y todo lo que ello implica, se genera un constante aumento de normas y diversas regulaciones tanto nacionales como internacionales. Este vasto conjunto normativo tiene, principalmente, el objetivo de proporcionar mayor seguridad y confiabilidad a todas las partes interesadas: Estado, proveedores, clientes, inversores, empleados y demás grupos de interés.

Por otro lado, existen las políticas y normas internas enmarcadas en directrices corporativas que las organizaciones deben cumplir a fines de llevar a cabo sus actividades con conductas empresariales éticas y socialmente responsables.

De esta manera, surge la noción y la necesidad de “Compliance” como respuesta a los requerimientos empresariales modernos. Así, el fortalecimiento del manejo, administración e implementación de la función Compliance como responsable del control de cumplimiento, constituyen para

las organizaciones, una efectiva herramienta para la generación de valor y resulta un factor crítico a la hora de definir la cultura organizacional.

2. Algunos antecedentes de Compliance

El término “Compliance” proviene del idioma inglés y se podría traducir al español como “cumplimiento normativo” o adecuación de una organización a las normas generales, normas específicas reguladoras de su actividad y normas internas.

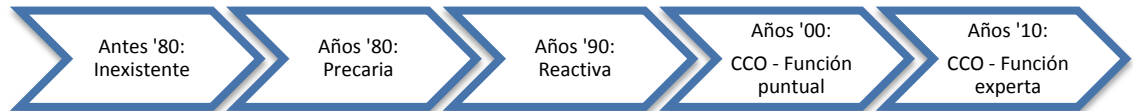
El concepto de Compliance nace en el mundo empresarial anglosajón, concretamente en el sector financiero, tradicionalmente sometido a una regulación y control bastante rigurosos. En las entidades financieras surge la necesidad de asegurar el cumplimiento con toda la normativa, que resulta compleja en ciertos casos y, a su vez, con sanciones muy altas en caso de incumplimiento. Es por esto que comienzan a emplear a departamentos dedicados en manera exclusiva a asegurar el cumplimiento, deslindándolos del área de asesoría legal que hasta entonces era la encargada de esa función. La regulación cada vez más profusa y exigente no se limita al sector financiero, sino que se extiende a otros muchos sectores de la economía, que también empiezan a interesarse en implementar sus propios planes de Compliance.

En un principio, hubo dudas respecto a su concepto, su función y el lugar que ocuparía dentro de estructura de la organización. Algunos la calificaban como un servicio adicional de la asesoría jurídica y otros afirmaban que se anexaba con la actividad de la auditoría interna. El tiempo ha ido esclareciendo el lugar que le corresponde a esta actividad clave. En primer lugar, podemos decir que supera las limitaciones de una asesoría jurídica, ya que se centra en los procesos de la entidad y su idoneidad con las regulaciones pertinentes y normas internas, recomendando no sólo correcciones, sino también propuestas de mejora y actualización. La

auditoría interna, por su parte, verifica que se cumplan las políticas corporativas y los controles establecidos al efecto. En cambio, el Compliance forma parte de la cultura de una entidad e incorpora una gestión ética y prácticas responsables.¹

A pesar de que actualmente hay más difusión, información y conciencia sobre el tema, en América Latina aún no es una función tan difundida y popular.

A continuación, tomando el aporte de un referente en la materia, graficamos la evolución del Compliance² a través del tiempo:



3. Concepto de Compliance

A continuación, con el objetivo de entender mejor la materia, compararemos dos definiciones. Ambas consideran la base común del Compliance, pero con un distinto enfoque.

Como una primera idea, podemos definir Compliance diciendo que consiste en la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una organización con el objetivo de establecer que las mismas se han realizado conforme a las normas legales, profesionales, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

Por otro lado, Carlos Sánchez López, lo define de la siguiente manera: “Compliance consiste en establecer las políticas y procedimientos adecuados

1 SOLEY, Jorge, ‘Compliance’, una moda o necesidad real, en “Cinco Días – El País”, <https://cincodias.elpais.com> (Diciembre 2015)

2 ROZEN, Carlos, Primer encuentro: Compliance en “Ciclo 2010 de Mejores Prácticas en Gobierno de las Organizaciones”, IDEA (Buenos Aires, 2010).

y suficientes para garantizar que una organización, incluidos sus directivos, empleados y agentes vinculados, cumplen con el marco normativo aplicable. Dentro del marco normativo no han de considerarse únicamente las normas legales sino que también deben incluirse las políticas internas, los compromisos con clientes, proveedores o terceros, y especialmente los códigos éticos que el ente se haya comprometido a respetar, pues existen multitud de casos en los que una actuación puede ser legal pero no ética”.³

Luego de leer y contrastar ambas definiciones, podemos notar que la primera circunscribe un campo limitado para el Compliance, restringiéndolo a un análisis ex post de las operaciones de un ente. Por su parte, la segunda amplía el campo de actuación yendo más allá de un examen de operaciones al mencionar que establece políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento, lo que implica un análisis más integral que no se limita sólo al pasado sino también intenta prevenir incumplimientos en el futuro.

Seguiremos con el análisis del tema para arribar a una definición que abarque todas las funciones o, al menos, las más importantes y destacadas que implica Compliance.

4. Fundamentos de su importancia

A través del tiempo, se vio un constante crecimiento en la producción normativa tanto a nivel local como internacional, lo cual puede resultar complejo en determinados sectores o actividades.

Las organizaciones no pueden descuidar ningún aspecto de la observancia de la ley y demás normas que les son aplicables porque la responsabilidad las abarca a todas y de forma integrada.

El Compliance trata de asegurar que los miembros de una organización no actúen contra las regulaciones. Los objetivos se fijan fuera

³ SÁNCHEZ LÓPEZ, Carlos, ¿Qué es el Compliance?, en internet: Blog Sanlex, <https://sanlex.es> (Octubre 2016)

del ente, éste los acepta. Por lo tanto, una empresa no puede gestionarse desde la creencia de cumplimiento sino desde la certeza o no del mismo.

En este punto, surge la necesidad de implementar un sistema de gestión de Compliance⁴ que busque que no se cometa el delito y, en caso de que éste se produzca, responder adecuadamente. Por ello, el sistema debe ser diseñado desde un punto de vista de organización de empresa, desde el conocimiento de sus procesos de trabajo y sus riesgos asociados y no desde un punto de vista meramente jurídico. El hecho de que el incumplimiento genere una responsabilidad jurídica no implica que evitarlo sea un tema jurídico, sino más bien es un tema organizacional.⁵

La actividad de Compliance es la respuesta a la necesidad de análisis, corrección y mejora continua imprescindible en la vida empresarial.

Por otro lado, los riesgos legales, económicos y de reputación que puede afrontar una compañía ante la falta de cumplimiento, son ampliamente mayores a cualquier ventaja. Por ejemplo, un ente que infringe normas obligatorias, podría enfrentar demandas judiciales y/o sanciones, lo cual a su vez, puede dañar la imagen pública del negocio, con sus sabidas consecuencias, especialmente la pérdida de clientes.

De esta manera, apreciamos la vital importancia que adquiere que una organización considere el Compliance para el desarrollo de sus actividades internas y externas, lo cual no sólo sirve para evitar y/o identificar conductas ilegales o cuestionables sino que también sirve para generar conciencia y a su vez, estándares de cumplimiento.

⁴ El concepto se desarrollará más adelante.

⁵ BAJO ALBARRACÍN, Juan Carlos, Compliance no significa cumplir, en internet "LinkedIn", <https://es.linkedin.com/pulse/compliance-significa-cumplir-juan-carlos-bajo-albarracin> (Octubre 2016)

5. Actividades de la función de Compliance

El Compliance planteado como un sistema que agrupa distintas actividades para lograr su cometido final: prevenir incumplimientos, detectarlos en caso que ocurran y responder adecuadamente a ellos; puede ser analizado diferenciando cinco actividades principales⁶, que han de coordinarse entre sí y planearse cuidadosamente:

- Identificación: se deben identificar los riesgos a los que se enfrenta la empresa, teniendo en cuenta su severidad e impacto y la probabilidad de ocurrencia.
- Diseño: conociendo los riesgos, se debe diseñar e implementar procedimientos de control que protejan a la empresa.
- Monitoreo y detección: la efectividad de los controles implementados debe ser supervisada, informando a la dirección de la exposición de la organización a los riesgos, y realizando las auditorías periódicas que sean precisas.
- Resolución: cuando surja algún problema de cumplimiento, debe trabajarse para su solución efectiva.
- Información: los directivos y trabajadores deben recibir toda la información necesaria para llevar a cabo su trabajo de acuerdo con la normativa vigente.

6. Sistema de gestión de Compliance

Como se mencionó en apartados precedentes, para poder continuar con nuestro estudio, debemos definir y analizar el sistema de gestión de Compliance. Albarracín⁷, en su artículo, resalta los aspectos más importantes del mismo. Siguiendo su línea, podemos mencionar los siguientes puntos relevantes para conceptualizar qué es un sistema de gestión de Compliance.

⁶ SÁNCHEZ LÓPEZ, Carlos, Loc. Cit.

⁷ BAJO ALBARRACÍN, Juan Carlos, Loc. Cit.

- Es un sistema de organización empresarial que garantiza el conocimiento riguroso de las obligaciones de la empresa, cómo cumplirlas y controlar su cumplimiento a lo largo del tiempo.
- Un sistema que identifica los riesgos que generan para la empresa los posibles incumplimientos y establece los planes de contingencia necesarios para minimizar sus consecuencias.
- Un sistema de información para los directivos que les permite tomar decisiones con la mejor información posible.
- Un elemento de cambio cultural de las organizaciones, plasmando conceptos de ética en el desarrollo de la actividad empresarial.
- Un sistema que mejora la gestión y los resultados de las empresas a través del control de sus riesgos.
- Un sistema auditable, en consecuencia, que puede ser certificado por terceros.

Por el contrario, un sistema de gestión de Compliance no es:

- Una seguro de exoneración o atenuación ante responsabilidades penales.
- Un sistema policial de control de los miembros de la organización.
- Un conjunto de carpetas de procedimientos y registros para mostrar a los auditores y, en su caso, al juez.
- Un sistema de gestión jurídico.
- Un sistema burocrático.

De más está decir que la implementación del sistema no es sencilla, requiere de tiempo, atención y recursos. Dentro del organigrama del ente, los encargados de Compliance pueden trabajar de forma centralizada, diseñando y controlando las actividades de toda la organización; o de forma descentralizada, integrándose en las distintas áreas de la empresa de una forma más autónoma, sin perjuicio de que exista una persona supervisora a nivel general.

Resulta importante que estos departamentos se articulen e implementen de manera que se los dote de la suficiente independencia y autoridad como para poder dirigir indicaciones a todas las esferas de poder de la empresa, y de los recursos suficientes para que su trabajo sea efectivo y no meramente ilusorio,. Esto responde a considerar el Compliance como un elemento generador de valor en la empresa que contribuye a una mejor cultura empresarial.

En cuanto una compañía define una estructura para acompañar su sistema de Compliance, debe enfocarse en cómo implementarlo y hacerlo una realidad para las operaciones que lleva a cabo. En ese sentido, la simpleza es importante: el mensaje debe ser claro y accesible para los gerentes y demás miembros de la organización. Además deben existir parámetros que sean mensurables.

Un punto fundamental dentro de las actividades mencionadas es el monitoreo, con esto nos referimos a que no basta con diseñar todo un sistema de Compliance sin que se realice un seguimiento constante para medir su eficiencia e incorporar mejoras.

La eficiencia del sistema, según su diseño, implementación, control y retroalimentación dependerán siempre de la voluntad de la organización de cumplir, no sólo para cumplir con una norma, sino para alcanzar la excelencia por medio de la ética y el compromiso con la sociedad, sus clientes externos e internos, el Estado y demás grupos de interés.

Podemos ilustrar al sistema de gestión de Compliance y su funcionamiento con el siguiente gráfico:



7. Compliance como un sistema

En base a todo lo analizado anteriormente, podemos elaborar una definición completa y acabada del término principal del presente trabajo.

Compliance es un sistema de actividades, políticas y procedimientos tendientes a diseñar mecanismos de control efectivo del cumplimiento de toda la normativa aplicable a una organización, por parte de todos sus miembros, en base a una evaluación previa de riesgos y que permita detectar incumplimientos reales y/o potenciales, para generar respuestas adecuadas en cada caso en vistas a disminuir a un nivel razonable las

amenazas y sus consiguientes consecuencias. Como todo sistema requiere de seguimiento y retroalimentación continuos.

8. Compliance y ética

A priori, podríamos pensar que Compliance y ética son sinónimos. Pero no lo son. Si bien tienen una estrecha relación también se diferencian uno del otro.

Desde un principio, persiguen distintos objetivos. Por un lado, el Compliance trata de asegurar que los directivos, empleados y proveedores no actúen contra las normas; por su parte, la ética trata que directivos y empleados actúen siempre de manera responsable, buscando lo mejor para la entidad, los clientes, los compañeros y la sociedad.

Si lo pensamos, vemos que en el primer caso, los objetivos son fijados no sólo interna sino también externamente al ente; en el segundo, los objetivos se fijan dentro de la organización: hacer las cosas bien, y no sólo para evitar controversias sino con el afán de la excelencia.

Es por ello que decimos que las organizaciones no deben conformarse sólo con el Compliance, sino que deben agregar la ética y trabajarlos en manera conjunta.

Para lograr todo esto, es muy importante la cultura de la organización y en este sentido es vital la comunicación. El mensaje debe ser claro para todos los integrantes.

Código de ética

Un código de ética enuncia las normas y principios éticos que deben inspirar la conducta y actividad de los miembros de una organización.

Cada código ético es particular de cada empresa ya que cada entidad tiene su organización particular. No sería útil tener un código ético de

cumplimiento normativo estándar ya que cada empresa diseña su sistema de cumplimiento de acuerdo a sus características concretas.

Para tener éxito, cada código de ética debe contar con el apoyo de la Dirección y proyectarse a nivel transversal en toda la organización. A este respecto es fundamental formar e informar a todos los integrantes de cualquier empresa de la importancia de la ética personal y corporativa.

9. Compliance en Argentina

En nuestro país, el tema aún no ha obtenido demasiada popularidad aunque se encuentra en crecimiento. Existe cierta difusión pero todavía no es un tema instalado y la mayoría de las empresas argentinas no cuenta con un Compliance Officer y mucho menos con programas de cumplimiento establecidos.

El aspecto positivo y prometedor es la conciencia que se está generando en las organizaciones privadas e incluso en ciertas áreas del Estado.

De una encuesta realizada en el Primer Congreso Internacional de Compliance, surgió que entre los riesgos más importantes considerados por las empresas se ubican los que afectan la reputación e imagen del ente, las contingencias por incumplimientos y el fraude interno. Según respondieron el 30% de los encuestados, estos riesgos pueden ser contrarrestados con un efectivo Programa de Compliance, lo que nos lleva a inferir que existe, aunque modesta, una conciencia de necesidad de Compliance en las empresas.

En líneas generales, se ha incrementado el número de Compliance Officer a pesar que aún es una tarea considerada secundaria, por lo que el oficial normalmente es part time, ya que se trata de una persona que realiza otras actividades dentro de la empresa.⁸

⁸ [Crece el Compliance en las empresas locales](#), en "El Cronista" (22/10/2014)

En el ranking de puesta en práctica del Compliance, están liderando las grandes empresas, especialmente las filiales de firmas internacionales⁹. Esto es razonable considerando que grandes empresas implican mayores recursos, mayor volumen de operaciones y por consiguiente, mayor volumen información, lo que puede dificultar realizar ciertos controles.

A continuación, observamos cifras interesantes recabadas a través una encuesta realizada a noventa y ocho CEOs de grandes empresas de Argentina¹⁰:

- 87% afirma tener un Programa de Compliance formalizado (encabezan empresas multinacionales).
- 59% cuenta con un Compliance Officer (de los cuales, el 40% es part time)
- 85% de las empresas cuenta con líneas de denuncia.

Carlos Rozen, un referente en la materia, destacó que la Argentina va a necesitar alrededor de 5000 Compliance Officers en el corto plazo y compara nuestra situación con España, donde el tema está más avanzado al existir la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (un proyecto que ya está en el Congreso impulsado por el Poder Ejecutivo de la Argentina), y donde la búsqueda de CO asciende a 25.000 en promedio.

Podemos decir que en Argentina, queda todavía mucho camino por recorrer en materia de difusión, concientización y educación respecto de Compliance y su importancia en la vida de las organizaciones modernas. Es cuestión de tiempo para que el tema sea conocido por todos y se aplique en todas las organizaciones, en mayor o menor medida, según las características particulares de cada una. Lo importante es saber que ya se dieron los primeros pasos y hay un claro avance a través de los años.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

La Asociación Argentina de Ética y Compliance

En cuestión de difusión y promoción de la materia, juega un rol importante en nuestro país la Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC).

Se trata de una organización no gubernamental sin fines de lucro que surgió a fines del 2008 por iniciativa de profesionales de distintas áreas. En el año 2010 comienza a funcionar como una organización legalmente constituida. De esta manera, se constituye como la primera institución en su tipo en Argentina y también en América Latina.

La AAEC tiene como objetivos generales la promoción y el estudio de las mejores prácticas en materia de ética y Compliance. También destaca como uno de los pilares de su misión proveer los recursos necesarios a los profesionales del cumplimiento. Para lograrlo, realiza y patrocina eventos, publica periódicamente boletines de noticias, difunde novedades a través de redes sociales (LinkedIn) y lleva a cabo el Programa de Certificación en Ética y Compliance. También ha logrado acuerdos con organismos internacionales del mismo tipo, como la Asociación Española de Compliance y se ha convertido en miembro de la Federación Internacional de Asociaciones de Compliance (IFCA, por sus siglas en inglés).

De esta manera, la creación de la AAEC implica un buen avance en Compliance al propiciar un estudio constante y dinámico al mismo tiempo que se intercambian conocimientos y experiencias con organizaciones de otros países. Es importante también el rol que cumple en cuanto a educación y difusión de la materia.

Ley de responsabilidad penal para las personas jurídicas

Es necesario destacar que si bien el presente trabajo no tiene como finalidad desarrollar y analizar Compliance en el sector público, resulta

indispensable mencionar novedades en la legislación argentina respecto a la corrupción que indefectiblemente trasciende también al sector privado.

Un informe de la Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE) revela que sobre 427 casos encontrados entre 1999 y 2014, el 57% implicó sobornos para obtener contratos con el sector público.¹¹

Como antecedente al proyecto de ley tenemos el tratado internacional de lucha contra el soborno trasnacional que fue firmado por la Argentina en 1997 y ratificado por el Parlamento en el año 2000.

En noviembre de 2017, se sancionó en el Congreso de la Nación la ley que apunta a penalizar a las personas jurídicas por delitos de corrupción. Esta normativa ya existe en las legislaciones de muchos países y resulta una herramienta legal fundamental en la lucha contra la corrupción.

El proyecto de ley fue presentado por el Poder Ejecutivo Nacional y se trató en la Cámara de Diputados, habiéndose aprobando con algunas modificaciones. Al tratarse en la Cámara Alta, se introdujeron nuevos cambios, motivo por el cual el proyecto volvió a tratarse en la Cámara Baja, donde finalmente se aprobó.

El texto prevé que la responsabilidad por la comisión de un delito recaerá tanto sobre la empresa como sobre el empleado que lo haya perpetrado y, además, que las empresas deberán tener un Programa de Integridad para la prevención de ilícitos si quieren ser contratadas por el Estado.

Las personas jurídicas serán responsables por los delitos que hubieren sido realizados, directa o indirectamente, con su intervención o en su nombre, interés o beneficio. La persona jurídica quedará exenta de responsabilidad sólo si la persona humana que cometió el delito hubiere

¹¹ ELÍAS DE PÉREZ, Silvia, Ley de Responsabilidad Penal Empresaria: un cambio cultural en la relación entre el Estado y los privados, en internet "Télam", www.telam.com.ar (28/09/17)

actuado en su exclusivo beneficio y sin generar provecho alguno para aquélla.

A continuación, se desarrollan los puntos importantes del proyecto de ley:

Quiénes se encuentran alcanzados

Personas jurídicas privadas, de capital nacional o extranjero, con o sin participación estatal.

Qué delitos abarca

a) Cohecho y tráfico de influencias, nacional y transnacional (artículos 258 y 258 bis del Código Penal)

b) Negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, previstas (artículo 265 del Código Penal)

c) Concusión (artículo 268 del Código Penal)

d) Enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados (artículos 268 (1) y (2) del Código Penal)

e) Balances e informes falsos agravados (artículo 300 bis del Código Penal).

Penas aplicables a las personas jurídicas

1) Multa de dos a cinco veces del beneficio indebido obtenido o que se hubiese podido obtener.

2) Suspensión total o parcial de actividades, que en ningún caso podrá exceder de diez años.

3) Suspensión para participar en concursos o licitaciones estatales de obras o servicios públicos o en cualquier otra actividad vinculada con el Estado, que en ningún caso podrá exceder de diez (10) años.

4) Disolución y liquidación de la personería cuando hubiese sido creada al solo efecto de la comisión del delito, o esos actos constituyan la principal actividad de la entidad.

5) Pérdida o suspensión de los beneficios estatales que tuviere.

6) Publicación de un extracto de la sentencia condenatoria a costa de la persona jurídica.

Las penas se podrán graduar, para ello los jueces tendrán en cuenta ciertos factores, a saber: el incumplimiento de procedimientos internos; la cantidad y jerarquía de los funcionarios y empleados involucrados; la omisión de vigilancia sobre la actividad de los autores y partícipes; la extensión del daño causado; el tamaño, la naturaleza y la capacidad económica de la persona jurídica; la denuncia espontánea por parte de la persona jurídica como consecuencia de una actividad propia de detección; la disposición para mitigar o reparar el daño y la reincidencia, entre otros.

Por otro lado, la persona jurídica y el Ministerio Público Fiscal podrán celebrar un acuerdo de colaboración eficaz, por medio del cual aquella se obligue a cooperar aportando información o datos precisos para el esclarecimiento de los hechos, la identificación de los involucrados o el recupero del producto o las ganancias del delito, así como al cumplimiento de las condiciones que se establezcan.

Programa de Integridad

Las personas jurídicas comprendidas podrán implementar programas de integridad consistentes en un conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos comprendidos por la ley.

El Programa de Integridad deberá guardar relación con los riesgos propios de la actividad que la persona jurídica realiza, su dimensión y capacidad económica.

Contenido del Programa de Integridad.

El Programa deberá contener al menos los siguientes elementos:

a) un código de ética o de conducta, o la existencia de políticas y procedimientos de integridad aplicables a todos, independientemente del cargo o función, 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.

b) reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en el ámbito de procesos licitatorios, en la ejecución de contratos o en cualquier otra interacción con el sector público.

c) la realización de capacitaciones periódicas sobre el Programa de Integridad a directores, administradores y empleados.

También podrá contener:

- Análisis periódico de riesgos y la consecuente adaptación del programa de integridad
- Canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos.
- Política de protección de denunciantes.
- 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, incluyendo proveedores, distribuidores, prestadores de servicios, agentes e intermediarios, etc.

- Monitoreo y evaluación continua de la efectividad del programa de integridad.
- Responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa de Integridad.

Como podemos notar, la ley de responsabilidad penal empresaria tiene una marcada relación con Compliance, es por eso que no podía dejar de mencionarse y, al menos, realizar una síntesis de los puntos más importantes, dejando de lado los pormenores procesales.

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN DE COMPLIANCE

Sumario: 1. La cultura de Compliance como estrategia organizacional;
2. Compliance dentro de la organización; 3. Programa de Compliance; 4. El oficial de cumplimiento.

1. La cultura de Compliance como estrategia organizacional

Las políticas y procedimientos definidos en un programa de Compliance, en sí mismos, son insuficientes para garantizarlo completamente. Para ser efectivos, estas políticas y procedimientos deben formar parte de una cultura que los incluya, cuya base es el cumplimiento.

La cultura debe ser transmitida e inculcada desde la cúspide de la estructura de la organización. La gerencia es responsable garantizar el cumplimiento, pero esta responsabilidad puede ser delegada a otra persona: el “Chief Compliance Officer” u Oficial de Cumplimiento.

Los empleados tienen un papel clave en este sentido ya que son ellos quienes llevan a cabo las operaciones diarias del ente. Es fundamental que estén al tanto del programa, principalmente en cuanto a las políticas y procedimientos, como así también que sean capacitados en lo que respecta a las normas aplicables y las consecuencias de su no cumplimiento.

Un programa de Compliance puede ser moldeado según las particulares de cada negocio, pero lo importante es que el cumplimiento por sí solo forme parte de los pilares de la cultura organizacional.

Podemos definir un nuevo concepto, “cultura de Compliance”, de la siguiente manera: son los valores y creencias existentes en una organización que interactúan con la estructura y los sistemas de control del ente, que producen normas de comportamiento que conducen buenos resultados de cumplimiento.

2. La función de Compliance dentro de la organización

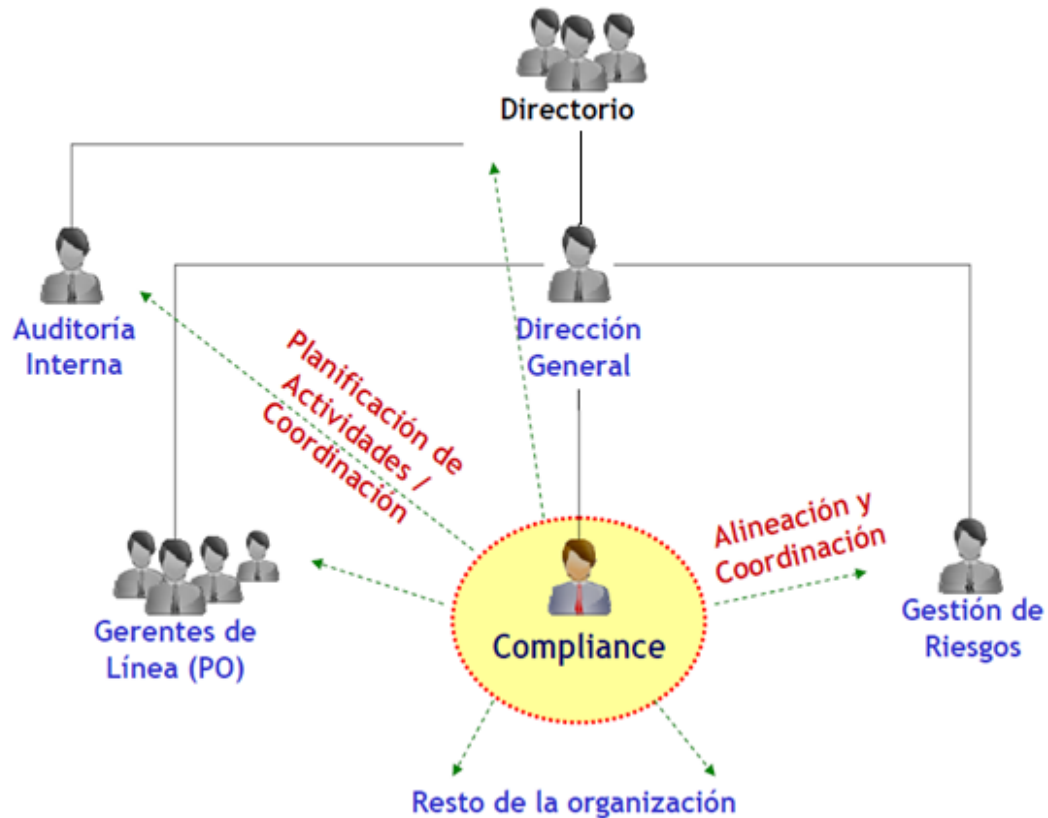
Al referirnos al lugar del Compliance, en realidad nos referimos al lugar que debe ocupar el responsable del mismo en la estructura del ente de manera de poder cumplir con sus objetivos.

Como lo mencionamos anteriormente, la función requiere estar dotada de independencia, a su vez de estar coordinada con todos los sectores de la organización. Es necesario como mínimo que tenga un rango de “gerencia de departamento”, respondiendo a la Gerencia General, aunque también podría también responder directamente a la Dirección.

Nuevamente, tomamos un aporte de Rozen ¹² e incluimos un organigrama que nos grafica de una manera dinámica el lugar del Compliance y su relación con las demás áreas:

¹² ROZEN, Carlos, Loc. Cit.

Compliance y su interacción con otras áreas



Autonomía

Es menester que la función de Compliance esté dotada de autonomía suficiente para desarrollar sus actividades sin depender de mandatos específicos para ello. A tales efectos, el órgano de administración de la organización le debe delegar facultades y competencias suficientes para trabajar de manera continuada y sin precisar autorización, siempre con objetividad, imparcialidad e independencia.

La Administración del ente también debe otorgar a la función de Compliance la autoridad y legitimidad suficientes para que pueda recabar en cualquier momento la información, o acceder a los registros y documentación que precise para alcanzar sus objetivos. La autoridad y legitimidad se

traduce en una adecuada posición jerárquica dentro el organigrama de la organización, que le otorgue capacidad para dirigirse de forma autónoma a otras áreas o funciones de la organización y garantice un acceso rápido así como la comunicación fluida con el órgano de administración.

Independencia

Me parece importante dedicar unos párrafos a la condición sine qua non de Compliance: la independencia.

La función de Compliance debe estar contar con la máxima independencia, de forma que su juicio y modo de proceder no estén condicionados por cuestiones que le impidan o dificulten desarrollar libremente sus cometidos esenciales para la consecución de los objetivos de Compliance.

La función de Compliance debe estar contar con la máxima independencia, de forma que su juicio y modo de proceder no estén condicionados por cuestiones que le impidan o dificulten desarrollar libremente sus cometidos esenciales para la consecución de los objetivos de Compliance.

En particular, la función de Compliance no debe verse afectada por los objetivos comerciales, económicos u otros que pudieran afectar su independencia de juicio para sugerir o promover acciones alineadas con los objetivos de Compliance o la adecuada operación del Programa de Compliance.

Las personas integradas en la función de Compliance no deben participar en la prestación de servicios y actividades que controlan, para evitar así verse supeditadas o condicionadas por la influencia indebida que pudieran ejercer personas de otras áreas de actividad de la entidad.

Cualquier persona integrada en la función de Compliance que perciba amenazada su independencia debe ponerlo en conocimiento del órgano de

gobierno de la organización o el comité delegado que tenga competencias en materia de ética e independencia, o incluso hacer uso de los canales internos de denuncias a tales efectos.

Con respecto al nombramiento, evaluación del desempeño y destitución del Oficial de Cumplimiento, puede corresponder directamente tanto al órgano de administración de la organización, como a alguno de sus comités delegados, obligatorios o voluntarios (comité de auditoría, comité de responsabilidad social corporativa, comité de nombramientos o comité de compensaciones, por ejemplo). Constituye un factor de independencia que miembros independientes formen parte de dicho órgano o sus comités delegados. Cuando este sea el caso, la organización procurará que alguno de esos comités asuma dichas tareas.

Es importante que la valoración del desempeño de las personas integradas en la función de Compliance no esté condicionada por la opinión de funciones o áreas de la organización potencialmente afectadas por sus actuaciones.

En cuanto a la retribución de las personas que integran la función de Compliance, ésta no puede depender en su mayoría de los objetivos comerciales ni los resultados económicos de la organización sino que debe ser acorde a la relevancia de sus cometidos, es decir que consistirá principalmente en una cantidad fija. No obstante, una fracción de la misma puede depender de su desempeño en la operación del Programa o Programas de Compliance que tengan asignados, así como de logros vinculados a sus objetivos esenciales. Ni la parte fija ni la variable de la retribución deben vincularse con objetivos comerciales o los resultados económicos de la organización.

3. Programa de Compliance

Concepto e importancia

Mencionado a lo largo del presente trabajo, ahora desarrollaremos qué es un “Programa de Compliance”, cómo diseñarlo, implementarlo y evaluar su eficiencia.

Un programa de Compliance consiste en una serie de actividades diseñadas para garantizar el cumplimiento en una organización.

La importancia radica básicamente en que un programa efectivo es una pieza fundamental a la hora de evitar violaciones a las normas y/o conductas indebidas.

Como es evidente, no existe un programa que sea totalmente adecuado a todas las organizaciones, sino que cada una debería confeccionar uno propio considerando sus particularidades. Por lo tanto, un programa puede variar considerablemente de una empresa a otra, teniendo en cuenta distintos factores: leyes aplicables según la jurisdicción, y actividad desarrollada, normas internas, cultura organizacional y también los recursos disponibles para la implementación del programa. En este sentido, una empresa mediana que no cuente con los recursos para implementar un programa muy elaborado, puede fomentar la cultura del Compliance poniendo énfasis en otras acciones como la capacitación a los miembros de la organización

Beneficios de un programa de Compliance

Un programa efectivo es aquel diseñado para prevenir y detectar tempranamente incumplimientos o actividades no autorizadas dentro de la organización, como también fuera de ella, que la pudieran afectar, por ejemplo en el caso de entes relacionados. La detección temprana sirve como función de gestión del riesgo.

Por otro lado, es importante para colaborar con la justicia, llegado el caso que ésta tuviera intervención.

También juega un rol relevante en situaciones de acuerdos comerciales concertados con otras compañías. Estos programas de Compliance permiten a las empresas asociadas evitar acciones inapropiadas y también a no ser usadas por las demás para llevar adelante actividades ilegales o no permitidas.

Podemos resumir los beneficios de los programas de cumplimiento en los siguientes puntos destacados:

- Cumplimiento de la ley y demás normas.
- Reducen el riesgo de no cumplimiento.
- Contribuyen a mantener una buena reputación.
- Reducen costos de litigios, multas y otros conceptos similares.
- Brindan alertas en caso de potenciales conductas ilegales.
- Reduce la exposición de la compañía, directores, gerentes y demás empleados de responsabilidad penal y/o civil.
- Crea conciencia de posibles infracciones o incumplimientos también por parte de competidores, proveedores y clientes.
- Mejora la posibilidad de la organización para reclutar personal mejor calificado ya que una compañía con una cultura que valora la ética es más propicia a atraer buenos recursos humanos, junto a un bajo índice de rotación.
- Mejora la posibilidad de atraer y retener clientes y proveedores que valoran a las empresas que actúan de acuerdo a la ética.
- Puede ayudar a mejorar los términos de una sentencia judicial u otra sanción desfavorables.

Aspectos a considerar para su elaboración

A continuación, destacamos algunos puntos que no se deben pasar por alto:

- Es indispensable el compromiso de los directores y gerentes con las políticas de cumplimiento, esto implica que deben tener conocimiento y, que al mismo tiempo, aporten información necesaria en lo que a cada uno les compete.
- Toda la compañía debe estar comprometida con las políticas, esto se logra con capacitación a los gerentes y algunos empleados, en especial los que están áreas de fijación de precios y ventas.
- Se debe adoptar una política proactiva, para lo cual se deben evaluar las actividades riesgosas.
- Considerar que se pueden implementar cambios en el programa en caso de descubrir incumplimientos o ciertas conductas inapropiadas en vistas a prevenirlas en el futuro

Requerimientos básicos para diseñar un programa de Compliance efectivo

Existen determinados aspectos comunes a cualquier programa de Compliance, independientemente del tipo de organización, negocio, tamaño, etc. Los podemos sintetizar en los siguientes:

1. Que la gerencia esté involucrada y brinde su apoyo

La administración de un ente, principalmente, debe velar por los intereses de éste. Asimismo deben identificar los riesgos que lo afectan y diseñar planes adecuados para responder a ellos. La gerencia debe promover y fomentar la cultura del cumplimiento y los programas elaborados, demostrando su compromiso con los mismos.

2. Definir políticas y procedimientos

Éstas son piezas críticas para el éxito de un programa de Compliance. Deben ser revisadas periódicamente para estar actualizadas, tomando los cambios sustanciales que se puedan presentar en el negocio, las leyes y demás normativa aplicable. Estas modificaciones deben ser comunicadas debidamente a los miembros de la organización.

Podemos remarcar ciertos aspectos al respecto:

- Deben ser redactados en un lenguaje sencillo y debe estar disponible para todos los empleados.
- Se deben identificar actividades ilegales o no permitidas con sus respectivas consecuencias. Asimismo acompañar con ejemplos prácticos para facilitar la comprensión.

3. Brindar información y capacitación

El principal objetivo del programa es evitar incumplimientos. En este sentido, es esencial capacitar a los empleados para que puedan identificar conductas no permitidas. Los programas de capacitación y comunicación deben ser flexibles y ser adecuados a la situación particular de cada entidad. Se debe mostrar a los empleados cómo afecta el cumplimiento a sus actividades diarias. Es fundamental que todos participen y que se cubran todos los temas que afectan al Compliance. Es muy útil también proveer una guía que permita a los empleados conocer las conductas que deben ser evitadas

Es importante que la gerencia sea capacitada respecto de circunstancias particulares, para estar preparada para dirigir todos los asuntos de Compliance.

4. Monitoreo

El monitoreo es necesario ya que ayuda a prevenir y detectar conductas inapropiadas y al mismo tiempo sirve como aprendizaje al staff.

Los procedimientos de monitoreo más efectivos son aquellos que además permiten identificar áreas de riesgo, áreas donde se necesita reformar la capacitación y áreas donde se requieren nuevas políticas de cumplimiento.

Dependiendo de los riesgos, se requerirá un monitoreo continuo o periódico.

5. Reporte

Es necesario que el programa detalle qué tipo de acciones deben reportarse, en qué momento y a quién debe informar en primera instancia. Luego, todas las formas de no cumplimiento deben ser reportadas al CCO, quien a su vez reportará a la Gerencia. Ésta debe evaluar y tomar las acciones necesarias para resolver y detener las conductas de no cumplimiento.

Para que el sistema de reportes funcione bien es imprescindible que se implementen medidas como reportes confidenciales, propiciar políticas de “puertas abiertas”, etc.

Canales internos de denuncia

La organización debe establecer uno o varios canales a través de los cuales empleados y eventualmente terceros puedan realizar comunicaciones confidenciales relacionadas con el Código de Ética o norma de nivel equivalente.

La función de Compliance intervendrá en la supervisión de la tramitación de reclamos o denuncias a través de los canales internos que

tenga establecidos la organización. El Oficial de Cumplimiento debe estar involucrado totalmente en este sentido.

La función de Compliance debe asegurar que los canales internos de denuncia sean fácilmente accesibles, conocidos, con alternativa de confidencialidad y que garanticen la no adopción de represalias frente a comunicaciones realizadas de buena fe.

6. Disciplina

Un código de disciplina tiene una función no sólo disuasiva sino además sirve para reflexionar sobre las políticas de la empresa en contraste con conductas de incumplimiento detectadas. A su vez, debe explicitar las acciones disciplinarias en caso de incumplimientos.

Los incentivos pueden servir como herramienta para fomentar el Compliance y lograr adhesión de los empleados. Por ejemplo, se los puede evaluar en términos de cumplimiento y en base a esa evaluación, ofrecerles un bono especial.

Es importante tener en cuenta que las sanciones disciplinarias también pueden afectar a los gerentes que fallen en la ejecución de los programas de Compliance.

Evaluación del programa

Evaluar y medir el funcionamiento del programa puede ser un punto crítico. Es indispensable determinar en qué medida el programa implementado es efectivo y cumple con sus objetivos.

Para alcanzar este propósito, debemos definirlos parámetros a evaluar y ciertos indicadores que puedan resultar útiles para medirlos. Es importante no perder de vista que se deben ir corrigiendo y mejorando, a medida que sucede lo mismo con los programas implementados.

Seguidamente, mencionamos algunos indicadores:

- Nivel de empleados capacitados exitosamente.
- Incumplimientos reportados, clasificados por tipo y área.
- Consecuencias de los incumplimientos, evaluando: impacto financiero (multas u otras sanciones económicas), costo de corregir las consecuencias, costo laboral adicional, etc.
- Uso de mecanismos de retroalimentación.
- Pruebas de cumplimiento sobre los procedimientos establecidos.
- Evaluaciones periódicas sobre el grado de conocimiento del programa.

No está de más resaltar que estos indicadores sólo son ejemplos; cada CCO diseñará los que considere más representativos para el parámetro que desee evaluar, lo que será variable según cada caso.

Mejora continua

Para que un programa pueda ser efectivo y, por consiguiente, brinde garantía de cumplimiento es indispensable que sea revisado continuamente. En la marcha, siempre surgirán modificaciones para introducir en vistas a mejorarlo y potenciarlo. Se trata de un proceso dinámico en constante ejercicio y retroalimentación.

Principalmente la Dirección del ente es quien debe asegurarse que los programas estén actualizados y se correspondan con la situación particular de la organización en un determinado momento.

Como toda revisión, debe ser efectuada por una persona distinta a quien realiza el trabajo a revisar.

Al iniciar una revisión del programa de Compliance, deberíamos considerar:

- Si el programa funciona efectivamente.
- Si se alcanzaron los objetivos propuestos.
- Resultados de las actividades de monitoreo.

- Acciones preventivas y correctivas.
- Revisiones anteriores y las recomendaciones.
- Cambios en los ambientes interno y externo de la organización.
- Idoneidad de las políticas, objetivos, sistemas, estructura y personal del sector de Compliance.

A partir de los resultados obtenidos de la revisión se deben formular recomendaciones de mejora. Éstas deben ser comunicadas a la Gerencia y/o Dirección del ente. Las recomendaciones debieran incluir, al menos, lo siguiente:

- Medidas para corregir fallas de cumplimiento.
- Necesidad de modificar el programa de Compliance.
- Reconocimiento de un buen nivel de cumplimiento de determinadas áreas.
- Iniciativas de mejora a largo plazo.
- Cambios en los procesos de Compliance para lograr una mejor integración con los sistemas operativos.

4. El oficial de cumplimiento

Concepto

Es el responsable de garantizar el Compliance dentro de una organización. Tiene como objetivo principal implementar un programa de cumplimiento basado en políticas y procedimientos que aseguren el adecuado diseño de actividades de cumplimiento normativo interno y externo en sentido amplio, su implementación y su prueba efectiva periódica.

Para llevar a cabo su objetivo y desarrollar su tarea de manera responsable y eficiente es necesario que cuente con independencia.

También es importante mencionar que un CCO, debiera contar con competencia y formación profesional en la materia, en la normativa a aplicar en general y en la industria que se desarrolle.

Importancia

Aquellas organizaciones que no logran ver el valor de tener un CCO pueden perderse de oportunidades de negocio y potenciales beneficios. Un oficial de cumplimiento puede aportar información vital como así otro punto de vista cuando se deben tomar decisiones críticas para el ente.

Lo graficamos con un ejemplo: si una empresa evalúa la posibilidad de expandir sus negocios a mercados considerados riesgosos en materia de cumplimiento, los gerentes y administradores pueden decidir descartar ese mercado por ser riesgoso; en cambio, un CCO puede diseñar programas de ética y cumplimiento particulares para cada mercado y hacer frente a esos riesgos.

Función

El Chief Compliance Officer (CCO) u Oficial de cumplimiento tiene la tarea de diseñar e implementar programas efectivos Compliance para prevenir y detectar violaciones a las normas y/o al código de conducta que corresponda.

Es importante que tenga su lugar en la “mesa chica” junto con los directores y gerentes de la organización, de esta manera su función cuenta con legitimidad. Independientemente del tamaño de la compañía, debe tener una posición que le permita actuar de forma efectiva, con independencia, profesionalismo, autoridad, que cuente con apoyo financiero y tenga un sólido conocimiento de lo que sucede en la entidad. La función requiere además estar preparado para diseñar y llevar a cabo programas de Compliance para contextos de cualquier nivel de riesgos.

En los programas de cumplimiento, debe describir las actividades a desarrollar, el responsable de la ejecución del trabajo, las dependencias

afectadas, el tiempo de duración y el monitoreo o supervisión para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos trazados.

Debe realizar un informe periódico, con los resultados de la implementación del programa, indicando los siguientes aspectos:

- Identificación de la evaluación cualitativa y cuantitativa de los riesgos.
- Seguimiento a la implementación de procedimientos específicos de riesgos.
- Formulación y aplicación de programas de revisión y análisis.
- Conformación de la evidencia documental de las revisiones y análisis efectuados.
- Formulación de conclusiones y recomendaciones

Responsabilidad

El Oficial de Cumplimiento, entre otras, tiene las siguientes responsabilidades, en conjunto con la gerencia de la organización:

- Identificar obligaciones de cumplimiento y convertirlas en políticas y procedimientos.
- Brindar capacitación y apoyo a los gerentes en vistas a que todos los miembros de la organización cuenten con la información necesaria.
- Informar a través de reportes a los órganos de administración, sus comités y la alta dirección de los hechos relevantes de los que tenga conocimiento, relacionados con sus cometidos esenciales y con lo establecido en el Programa o Programas de Compliance que coordine.

Diez prioridades para los oficiales de cumplimiento¹³

A modo de síntesis, a continuación se enuncian las prioridades en la función del Oficial de Cumplimiento:

¹³ 10 prioridades para los oficiales de cumplimiento 2017, en "Thomson Reuters" (España, 2017)

1. Involucrarse con los reguladores. Deben procurar tener contacto con los organismos de contralor en general.
2. Fortalecer defensa contra riesgos cibernéticos. Estos riesgos deben ser identificados, gestionados, monitoreados y mitigados.
3. Estar atento a la tercerización. Mantener equilibrio entre la experiencia interna y la externa.
4. Mantenerse actualizado. Conocer cambios en las prácticas y asegurarse que los programas abarquen todos los aspectos de la empresa.
5. Invertir en “regtech”. El término hace referencia a las tecnologías que ayudan a cumplir con requerimientos regulatorios.
6. Proteger los datos y la información importantes.
7. Mantenerse al día con los crímenes financieros. Tener en cuentas prácticas y recomendaciones de organismos internacionales enfocados en el tema.
8. Revisar la eliminación del riesgo. Las empresas están revisando sus modelos y actividades para eliminar los que tiene asociado un riesgo muy alto.
9. Considerar la responsabilidad personal. Las empresas proyectan aumentar la responsabilidad del oficial de cumplimiento.
10. Mantener informada a la gerencia. La información de alta calidad es vital para hacer frente a los riesgos.

CAPÍTULO III

MARCO NORMATIVO

Sumario: 1. Esquema normativo general; 2. Marco específico de cumplimiento de una entidad financiera.

1. Esquema normativo general

El primer paso para comenzar a diseñar un Programa de Compliance es definir el marco normativo en el que se sitúa el ente. Para ello es necesario tener un vasto conocimiento en todas las normas regulatorias generales y específicas según la actividad, región, industria, etc.

Para un mejor entendimiento y organización, podemos dividir el marco normativo en dos grupos:

- **Externo.** El mismo comprende el conjunto de normas establecido por entes externos a la organización, principalmente por el Estado y sus organismos de contralor. A su vez, podemos hacer la siguiente distinción:
 - **Legislación / regulación general:** se refiere a normas, leyes, decretos, resoluciones, etc. que resulten aplicables a las organizaciones en general. Por ejemplo: ley que establece el impuesto al valor agregado.
 - **Legislación / regulación particular o sectorial:** es el conjunto de normas específicas de determinadas actividades. Por ejemplo, los entes que cotizan en Bolsa deben acatar estrictamente las

disposiciones de la Comisión Nacional de Valores, lo cual puede variar con lo dispuesto por la legislación general, tal es el caso de las normas contables a aplicar.

➤ **Interno.** En este grupo encontramos toda la normativa emanada por la propia organización y varía significativamente de una a otra ya que tiene que ver principalmente con su cultura. Podemos mencionar las siguientes:

- **Políticas corporativas.**
- **Reglamentaciones relacionadas con la ética y la conducta.**
- **Procedimientos establecidos.**

A continuación, desarrollaremos un esquema general de las normas a cumplir en la mayoría de las organizaciones. Para el presente desarrollo, se consideran las normas emanadas de la Provincia de Tucumán y la Municipalidad de San Miguel de Tucumán, además de las normas nacionales. En cada caso, se enumeran las principales leyes y otras normas con las principales obligaciones que recaen sobre el ente. Cabe aclarar que el siguiente no es un análisis exhaustivo sino más bien informativo.

a. **Normas nacionales:** aquellas que surgen de leyes y decretos del Estado Nacional, así como resoluciones de organismos nacionales, a saber:

- **Constitución Nacional.**
- **Leyes impositivas:** Impuesto a las ganancias, Impuesto al valor agregado, Impuesto a la ganancia mínima presunta, Convenio multilateral, Impuesto a los débitos y créditos bancarios, Impuestos internos, Derechos de importación y exportación.

Cada organización deberá definir si se encuadra como sujeto pasivo de cada impuesto, si su actividad está gravada o exenta (en ese caso,

seguir procedimiento para tramitar exención), forma de liquidar cada tributo, etc.

- **Código Civil y Comercial de la Nación.** Obligación de llevar contabilidad, registros rubricados, etc.
- **Ley de procedimiento fiscal y administrativo.**
- **Ley General de Sociedades:** Se deben observar las normas establecidas para las sociedades respecto a su constitución, inscripción, documentación, formalidades, tipos societarios, contenido y forma de contratos, órganos de gobierno y administración, consejo de vigilancia, auditoría externa, registro de decisiones en actas, exposición de información en los estados contables, operaciones especiales (transformación, fusión, escisión, disolución, etc.).
- **Leyes laborales y previsionales:** Ley de contrato de trabajo, ley nacional de empleo, regímenes laborales especiales (construcción, por ejemplo), higiene y seguridad.
- **Leyes de protección al consumidor y de lealtad comercial:** respetar derechos reconocidos a los consumidores.
- **Leyes de protección al medioambiente.** Cobra importancia especialmente en empresas industriales.

b. Leyes provinciales:

- **Constitución provincial de Tucumán.**
- **Leyes impositivas:** principalmente lo dispuesto en el Código tributario y la Ley impositiva de la Provincia de Tucumán, donde se establecen Impuesto sobre los ingresos brutos, Impuesto de sellos, Salud Pública, Impuesto Inmobiliario, Impuesto automotor.

c. Ordenanzas y otras normas municipales:

- **Tributarias:** Tributo económico municipal (TEM), Publicidad y propaganda, Contribución que incide sobre inmuebles (CISI), otras contribuciones especiales.

d. Disposiciones de organismos recaudadores y de contralor

Mencionamos las obligaciones que debe cumplir en general una organización con cada uno de los organismos:

- AFIP: inscripción debida y oportuna, presentación de declaraciones juradas (IVA, Ganancias, regímenes de información, etc.), autorización de comprobantes fiscales, controlador fiscal, regímenes de retenciones y percepciones, regímenes de facturación y registración, pago de las obligaciones mensuales, respuesta a requerimientos e inspecciones.
- ANSES: respuestas a requerimientos de información y presentación de documentación.
- DGR de Tucumán: inscripción, presentación de declaraciones juradas, pago de los impuestos.
- Registro Público de Comercio – Dirección de Personas Jurídicas: inscripción de la sociedad y su contrato social, inscripción de poderes especiales (mandatos), rúbrica de registros contables, publicidad de determinados actos.
- Secretaría de Trabajo: respuesta a diversos requerimientos y/o inspecciones.
- Sindicatos: cumplimiento de escalas salariales y condiciones especiales según Convenio Colectivo, respuesta a requerimientos de información e inspecciones.
- IPLA: inscripción para sujetos desarrollan determinadas actividades, venta de bebidas alcohólicas,

- Caja Popular de Ahorros: habilitación en caso de corresponder, pago de cánones, etc.
- UIF: regímenes de información (en especial, reportes de operaciones sospechosas) para los sujetos obligados.
- DIM San Miguel de Tucumán: inscripción, reempadronamientos periódicos, presentación de declaraciones juradas, pago de obligaciones mensuales.
- DIPSA: habilitación del edificio o local donde funcionará la sociedad.
- Sadaic y AadiCapif: pago de derechos de autor e intérprete al reproducir obras artísticas (por ejemplo: reproducción de música en eventos, salones de ventas, etc.).

e. Normas profesionales:

- Resoluciones técnicas de contabilidad y de auditoría emitidas por la FACPCE: en estas normas se definen criterios contables de medición y exposición como así también normas para el desarrollo de auditorías externas, trabajo de Sindicatura societaria, normas contables específicas para determinados entes (entes pequeños, entes que usan normas internacionales, etc.).

f. Normas internas

- Estatuto de la organización.
- Código de ética.
- Reglamento interno.
- Manuales de procedimientos.

Reglamentaciones de organismos de contralor específicos:

- CNV (Comisión Nacional de Valores): para entes que cotizan en bolsa.
- BCRA (Banco Central de la República Argentina): para entidades financieras.
- SSS (Superintendencia de servicios de salud): para obras sociales y empresas de medicina prepaga.
- SSN (Superintendencia de seguros de la Nación): para empresas de seguros.

2. Marco normativo específico para una entidad financiera bajo el control del Banco Central

Al tratarse de una actividad fuertemente regulada por el Estado, en razón de su naturaleza crítica para la actividad económica del país, cuenta con un amplio paquete normativo específico que debe cumplimentar, al margen del marco normativo general. De esta manera, resulta más que indispensable el diseño de un programa de cumplimiento y la designación del Oficial de Cumplimiento (en estos casos no necesariamente tiene que ser sólo uno).

Seguidamente, se enumera toda la normativa especial aplicable a las entidades financieras controladas por el BCRA¹⁴:

- Ley 24.144 - Carta Orgánica del BCRA
- Ley 25.780 (parte pertinente)
- Ley 21.526 - Ley de Entidades Financieras
- Ley 18.924 - Ley de Casas, Agencias y Oficinas de Cambio

¹⁴ Banco Central de la República Argentina, Marco Legal del Sistema Financiero Argentino 2017, BCRA (Buenos Aires, 2017),

passim.

- Decreto 62/71
- Decreto 260/02 - Régimen de Cambios
 - Decreto 2581/64
 - Decreto 1570/01
 - Decreto 1606/01
 - Decreto 1638/01
 - Decreto 616/05
- Ley 19.359 - Régimen Penal Cambiario
- Ley 19.549 - Ley Nacional de Procedimientos Administrativos
 - Decreto Reglamentario 1759/72
- Ley 23.928 - Ley de Convertibilidad
 - Decreto 298/10
- Ley 25.561 - Emergencia Pública y Reforma del Régimen Cambiario
- Ley 24.452 - Ley de Cheques
 - Decreto 961/98
 - Decreto 347/99
 - Ley 25.730
 - Decreto 1085/03
- Ley 25.065 - Tarjetas de Crédito
- Ley 26.994 - Código Civil y Comercial de la Nación (Arts.1666 a 1707-Fideicomiso)
- Ley 25.248 - Contrato de Leasing y Código Civil y Comercial de la Nación (Arts. 1227 al 1250- Leasing)
- Ley 24.441 - Títulos III al XIII
- Ley 24.485 - Sistema de Seguro de Garantía de los Depósitos Bancarios
 - Decreto reglamentario 540/95
- Ley 25.246 - Encubrimiento y Lavado de Activos de Origen Delictivo
 - Decreto 370/00

- Ley 26.374
- Decreto 169/12
- Decreto 918/12
- Ley 26.683
- Resolución 92/12
- Resolución 140/12
- Decreto 290/07
- Decreto 1936/10
- Decreto 1025/16
- Decreto 146/16
- Decreto 360/16
- Resolución 12/11
- Resolución 121/11
- Resolución 196/15
- Resolución 94/16
- Resolución 104/16
- Resolución 165/11
- Resolución 29/13
- Resolución 30/13
- Decreto 469/13
- Resolución 104/10
- Resolución 229/14
- Ley 27.304/16
- Resolución 30/17
- Ley 26.733 - Código Penal | Intermediación Financiera No Autorizada y Otros Delitos Financieros
- Ley 20.337 - Ley de Cooperativas
 - Decreto 721/00
- Ley 20.663 - Ley de Depósitos a Plazo Fijo

- Ley 24.083 - Fondos Comunes de Inversión
- Ley 27.275 - Derecho de Acceso a la Información Pública
 - Decreto 206/17
- Ley 24.240 - Defensa del Consumidor
 - Decreto 1798/94
 - Decreto 561/99
- Ley 25.345 - Prevención de la Evasión Fiscal y Cheque Cancelatorio (parte pertinente)
- Ley 25.326 - Protección de Datos Personales
 - Decreto 1558/01
- Ley 25.188 - Ética en el Ejercicio de la Función Pública
 - Decreto 895/2013
 - Decreto 41/99
 - Decreto 1179/16
 - Decreto 201/17
 - Decreto 202/17
- Ley 24.467 - Instrumentos de Financiación a la Pequeña y Mediana Empresa y Sociedades de Garantía Recíproca (parte pertinente)
 - Decreto 908/95
 - Decreto 2550/12

CONCLUSIÓN

El aumento y la complejidad de las obligaciones de cumplimiento que afectan a las organizaciones se ha multiplicado en los últimos años, de modo que disponer tanto de estructuras para facilitar su cumplimiento como de personal calificado para operarlas ha dejado de ser una prioridad exclusiva de las grandes corporaciones. Fenómenos como la globalización y la necesidad de trascender las obligaciones legales para asumir los compromisos éticos con la sociedad, han contribuido a incrementar las necesidades de Compliance, acelerando así la evolución de una función que se percibe como factor clave de buen gobierno corporativo.

El establecimiento de la función de Compliance en la empresa encuentra su justificación en su finalidad de gestión de todo ese elenco de normativas que afectan a la organización con el fin de evitar sanciones, daños de imagen y reputación o pérdidas económicas. Es por ello que la función Compliance permite identificar los riesgos de incumplimientos normativos y, con ello, recibir una valoración y evaluación de tales riesgos y, lo más importante: realizar un seguimiento para su control y corrección.

Tanto los órganos legislativos como los poderes públicos en cada vez más países vienen adoptando conciencia de este nuevo contexto, siendo frecuente en los países más desarrollados hallar referencias a modelos o programas de Compliance en normas con rango y alcance variados. Paralelamente y frente a esta realidad, en los últimos años se han elaborado

estándares internacionales sobre sistemas de gestión de Compliance, que incorporan las mejores prácticas a modo de directrices y especificaciones, de gran utilidad para su diseño y evaluación.

De lo expuesto en el desarrollo del presente trabajo, podemos concluir que las organizaciones modernas, debieran contar con una función de Compliance definida según su naturaleza, su dimensión y características particulares, en vistas a lograr un alto nivel de eficiencia y transparencia.

APÉNDICE



PROGRAMA CORPORATIVO DE COMPLIANCE

1. Introducción

- **Propósito**

El presente programa ha sido diseñado con el objetivo de establecer un marco general de Compliance en la organización.

Incluye recomendaciones prácticas en base a las normas de conducta que permiten a la compañía anticiparse y prevenir contravenciones, como así también detectarlas y reportarlas en caso que ocurran.

El Programa será utilizado en las operaciones diarias por todos los miembros de la organización.

- **Compromiso con el cumplimiento**

“La Cumplidora SA” está comprometida con el cumplimiento desde sus programas y su cultura.

Es por ello que la compañía ha designado un responsable del desarrollo, diseño, implementación y mantenimiento del programa: Juan Pérez, Oficial de Cumplimiento.

- **Responsabilidad de los empleados**

La responsabilidad de cumplimiento recae sobre cada uno de los miembros de la empresa. En este sentido, se han establecido políticas y procedimientos con el objetivo de brindar soporte a los empleados a la hora de reconocer conductas inapropiadas y cómo actuar frente a esas situaciones.

El programa aplica a todos, sin importar niveles jerárquicos, y en especial a quienes estén potencialmente comprometidos o expuestos a conductas inapropiadas o ilegales.

Es responsabilidad personal de todos los empleados desarrollar sus actividades en vistas a que la organización siga la línea del cumplimiento, tanto con la teoría como en la práctica.

A quien incumpla el presente programa se le aplicarán las sanciones y/o medidas correctivas correspondientes, que pueden incluir incluso la desvinculación de la organización.

Se requiere que cada empleado lea, comprenda y acepte el Programa, en especial, sus obligaciones.

2. Compromiso y apoyo de la gerencia

Se entiende como gerencia a las siguientes posiciones dentro de la estructura de la organización:

- Gerencia general.
- Gerencia Administrativa.
- Gerencia Comercial.
- Gerencia de Producción.

La compañía reconoce que el apoyo de la gerencia es la base fundamental de un Programa creíble y efectivo.

La gerencia, en el desarrollo de sus obligaciones, debe siempre actuar con diligencia y en pos de los mejores intereses de la empresa. Mientras la responsabilidad de la gerencia es el cumplimiento en general, la responsabilidad de promover y asegurar el efectivo cumplimiento puede ser delegada a una persona o un grupo de personas.

3. Políticas y procedimientos de Compliance Corporativo

La compañía reconoce que políticas y procedimientos fuertes son críticos para determinar el éxito del Programa.

Las políticas y procedimientos definidas serán actualizadas periódicamente para reflejar los cambios importantes que sucedan al negocio, la normativa, la industria, etc. Serán tomadas todas las medidas necesarias para notificar oportunamente a todos los empleados de dichos cambios.

Las políticas y procedimientos definidos deberán:

- Estar redactados en un lenguaje sencillo.
- Estar disponibles para todos los empleados.
- Identificar actividades ilegales o inapropiadas y sus consecuencias.
- Brindar ejemplos claros que ilustren prácticas prohibidas, lo que permite a los empleados entender fácilmente cómo la aplicación del Programa puede impactar en sus deberes y responsabilidades.
- Informar acerca de las consecuencias por incumplir el programa y la normativa aplicable.
- Informar acerca de las medidas tendientes a proteger a los *whistleblowers* o alertadores.
- Proveer un código de conducta que brinde instrucciones claras y precisas sobre cómo proceder en casos de detectarse incumplimientos.

4. Educación y capacitación

La empresa reconoce que, para ser efectivo, el Programa debe contener un componente de capacitación continua que dirija los temas de Compliance hacia todos los empleados.

Para ello, el Programa de capacitación deberá:

- Requerir la participación de cada empleado en la capacitación que brinde la compañía.
- Requerir que cada nuevo empleado participe en la capacitación tan pronto como se incorpore en la empresa.
- Cubrir todos los aspectos de Compliance que pudiera afrontar la organización.
- Capacitar aún con más profundidad a quienes se encuentren en una posición y/o situación particular que los exponga en mayor medida que a los demás.
- Resaltar los principios legales generales.
- Guiar en cuanto a conductas específicas que se deben evitar.
- Asegurarse que todas las herramientas e información necesarias están disponibles para todos.
- Permitir espacios de consultas y discusión.
- Asegurarse que es brindada por expertos y se brinda de forma consistente a lo largo y ancho de toda la compañía.
- Proveer un método de evaluación y su frecuencia.
- Permitir que sea evaluado regularmente con el objetivo de estar siempre actualizado.

5. Monitoreo

Será deber del Oficial de Cumplimiento monitorear todas las actividades de la compañía de manera continua y periódica en vistas a asegurar cumplimiento efectivo en todas las áreas. Tendrá también a su cargo la revisión y oportuna actualización del presente programa, cuando las circunstancias lo ameriten.

El Oficial de Cumplimiento deberá conducir auditorías con el propósito de confirmar que la compañía cumple (o no) íntegramente con todas las normas aplicables.

5. Reporte

Todas las instancias de no cumplimiento con el Programa deben ser comunicadas al Oficial de Cumplimiento, quien a su vez, deberá reportar a la Gerencia.

Si los empleados toman conocimiento de algún tipo de infracción real o potencial al Programa o alguna norma particular, deberán informarlo inmediatamente al Oficial de cumplimiento.

6. Disciplina

La compañía está completamente comprometida con el cumplimiento y queda manifiesto en el presente Programa.

Cualquier forma de no cumplimiento será debidamente sancionado, según el Código de Conducta.



PROGRAMA DE TRABAJO

Cumplimiento con la Ley General de Sociedades

1. Evaluar la **administración** de la Sociedad
 - ✓ Verificar que los libros contables cumplan con las disposiciones del Código Civil y Comercial en todos sus aspectos formales (existencia, rúbrica, actualización de las registraciones, etc.).
 - ✓ Analizar información sobre cambios en los aspectos de fondo de los libros contables (por ejemplo, pasar a utilizar hojas móviles emitidas por medios computadorizados, cambiar total o parcialmente el sistema de registración, etc.).
 - ✓ Examinar selectivamente la documentación de operaciones y cotejarla con los registros contables.
 - ✓ Leer informes de auditoría interna e identificar en los mismos todo hecho que podría afectar significativamente el sistema contable de la Sociedad.
 - ✓ Obtener información de funcionarios apropiados sobre cambios en el sistema contable.
 - ✓ Documentar el resultado de las revisiones trimestrales de la Comisión Fiscalizadora en el libro de actas de dicha Comisión.
 - ✓ Leer aquellos contratos importantes que surjan de las reuniones del Directorio, informes gerenciales y análisis de las operaciones de la Sociedad, y verificar si los mismos cumplen, en cuanto a sus aspectos formales, con la ley, estatuto y reglamento de la

Sociedad y si las obligaciones emergentes de los mismos han sido adecuadamente registradas.

- ✓ Verificar las inscripciones legales en el Registro Público de Comercio (por ejemplo: aumentos de capital, reformas de estatutos, designación de directores, etc.)
- ✓ Verificar el cumplimiento de las normas de la Inspección General de Justicia, Comisión Nacional de Valores ó del organismo de control específico, según corresponda, tanto en lo atinente a la preparación de información recurrente como a la solicitud de conformidad administrativa de actos societarios.
- ✓ Verificar que las participaciones en otras sociedades estén encuadradas dentro de la ley.

2. Asistir a las reuniones del Directorio y de la Asamblea

- ✓ Asistir a las reuniones de Directorio y Asamblea de accionistas.
- ✓ Leer las actas de dichas reuniones y verificar, en cuanto a los aspectos formales, el cumplimiento de los requisitos legales, estatutarios y reglamentarios.
- ✓ Verificar que las actas se transcriban al libro rubricado y se firmen.
- ✓ Verificar que las decisiones tomadas por el Directorio y la Asamblea estén de acuerdo con las normas legales, estatutarias y reglamentarias.
- ✓ Hacer saber o cuando se traten temas que puedan ser contrarios a la ley, los estatutos o las normas reglamentarias. Efectuar el seguimiento de las decisiones del Directorio y Asamblea que requieran un curso de acción (por ej. distribución de dividendos, inscripción de reformas estatutarias y de directores, etc.).

3. Verificar las disponibilidades y títulos valores, así como las obligaciones y su cumplimiento
 - ✓ Efectuar arqueos de caja y de títulos valores.
 - ✓ Revisar conciliaciones bancarias.
 - ✓ Controlar el cumplimiento de obligaciones mediante análisis selectivo de saldos

4. Controlar la constitución y subsistencia de la garantía de los directores y recabar las medidas necesarias para corregir cualquier irregularidad
 - ✓ Comprobar la constitución y mantenimiento de las garantías de los directores de acuerdo con lo previsto en el estatuto.
 - ✓ Informar a la Gerencia en caso de incumplimiento para que se produzca la recomposición o restitución de las garantías de los directores.

5. Evaluar si la distribución de dividendos propuesta por el Directorio cumple con los requisitos legales:
 - ✓ Verificar la existencia del acta de Directorio que aprueba la distribución y su transcripción al registro correspondiente.
 - ✓ Comprobar la aprobación posterior por la Asamblea.

6. En caso de reducción voluntaria de capital:
 - ✓ Verificar que la reducción propuesta por el Directorio esté de acuerdo con la ley.
 - ✓ Verificar si la forma en que se materializará la reducción es adecuada.
 - ✓ Verificar que las actas de Directorio y Asamblea que traten la reducción del capital contemplen los requisitos legales correspondientes.

7. Examinar los contratos que los Directores celebren con la Sociedad:
 - ✓ Leer los contratos que los directores celebren con la Sociedad.
 - ✓ Verificar si dichos contratos cumplen los requisitos previstos en la Ley General de Sociedades: en caso de ser de la actividad en que la Sociedad opera, que hayan sido concertados en las condiciones del mercado.
 - ✓ Verificar la previa aprobación del Directorio (o la Asamblea en su defecto), para la cual deberán abstenerse los directores contratantes en caso que los contratos no reúnan los requisitos indicados en el párrafo anterior.
 - ✓ Verificar que el contrato haya sido puesto a consideración de la Asamblea y, en su caso, ésta lo haya ratificado.

8. Efectuar los siguientes controles en relación con los registros contables y el sistema de registración:
 - ✓ Que el Diario, Inventarios y Balances y auxiliares que complementen las registraciones del Diario se encuentren habilitados o registrados, o en su caso, que exista autorización del organismo de control de los listados de hojas móviles emitidos por medios computadorizados, o de otros medios de registración.
 - ✓ Que las operaciones sean registradas cronológicamente y en plazos razonables.
 - ✓ Que las operaciones registradas puedan ser identificadas claramente (fecha, comprobante, partidas deudoras y acreedoras, etc.).
 - ✓ Que los inventarios y balances generales transcriptos hayan sido firmados.

- ✓ Que exista coincidencia entre el asiento de cierre del Diario, los estados contables y las partidas del Inventario.
- ✓ Revisar el flujo de los registros contables y su adecuación a un sistema contable integrado y organizado, acorde con la dimensión de la Sociedad.
- ✓ Revisar el sistema de archivo de la documentación de respaldo.
- ✓ Efectuar pruebas del funcionamiento del sistema contable relacionadas con su integridad y organización en el caso de listados de hojas móviles emitidos por medios computadorizados, y de su concordancia con la autorización correspondiente del organismo de control.

ANEXO

Código de Ética para profesionales de ética y cumplimiento normativo

Introducción

Los programas de ética y cumplimiento de normas desempeñan un rol fundamental, tanto para ayudar a evitar y detectar conductas inadecuadas o impropias por parte de las organizaciones, como así también para promover la ética en los negocios. El desarrollo y la implementación rigurosa de programas efectivos de ética y cumplimiento de normas protegen a los inversionistas, a la comunidad de negocios y las partes interesadas en general. Los profesionales de ética y cumplimiento de normas (PEC) entienden que los servicios que brindamos exigen los más altos niveles de profesionalismo, integridad y competencia profesional. El presente Código de Ética expresa el reconocimiento que hace la profesión de sus responsabilidades para con el público en general, los empleadores y clientes y la profesión. El Código de Ética ha sido adoptado por todos los miembros de la Asociación de Ética y Compliance con el fin de proveer lineamientos y reglas a todos los PEC en el desempeño de sus responsabilidades profesionales.

El presente Código de Ética consiste de dos clases de normas: Principios y Reglas de conducta. Los principios son normas amplias que proveen un marco a las Reglas de conducta más detalladas. Las Reglas de conducta contienen los estándares específicos que recomiendan el nivel mínimo de conducta profesional que se espera de los PEC. El cumplimiento de dichas normas de conducta se espera tanto del individuo, como de la comunidad profesional. Esto depende en primer lugar, del propio entendimiento y las acciones voluntarias de los PEC y en segundo lugar, en la reafirmación del cumplimiento de dichas normas con sus compañeros de trabajo y hacia el público en general.

Algunas Reglas de conducta están acompañadas por un comentario con el fin de aclarar o explicar el significado y la aplicación de las mismas. Los siguientes lineamientos se utilizan en todo el Código:

- “Organizaciones” incluye a la organización y a sus empleados;
- “Ley” o “leyes” incluye todo el marco legal y normativo aplicable (comprendiendo la legislación nacional e internacional), regulaciones emanadas por organismos de contralor y políticas corporativas.

- “Conducta inadecuada o impropia” incluye tanto a los actos ilegales, como a la falta de ética de conducta; y
- “El máximo órgano directivo” de la organización se refiere a la máxima autoridad de una organización generadora de las normas y de la toma de decisiones tales como lo son el Directorio o el Comité Ejecutivo.

Principio I

Obligaciones para con el público

Los profesionales en ética y cumplimiento de normas (PEC) miembros de esta Asociación deben aceptar y promover el cumplimiento de dicha ética con el espíritu y el texto de la ley que rige la conducta de la organización y mediante su conducta profesional ser ejemplo vivo de la aplicación de los estándares más altos en ética para contribuir al bien público.

Regla 1.1 Los PEC no ayudarán, secundarán, o participarán en actos de conducta inadecuada o impropia.

Regla 1.2 Los PEC tomarán las medidas necesarias para prevenir conducta inadecuada o impropia por parte de sus organizaciones.

Comentario: Las acciones tomadas por los PEC para evitar conductas inadecuadas o impropias deben, por supuesto, ser legales y éticas. En caso que el PEC hubiera hecho lo posible, dentro del marco de la ley y de la ética de negocios, para evitar conductas inadecuadas o impropias, pero no obstante no hubiera podido evitarlas, debe remitirse a la **Regla 1.4**.

Regla 1.3 Los PEC deberán ejercer buen juicio al responder o cooperar con las investigaciones gubernamentales oficiales y legítimas o consultas referidas a su organización.

Comentario: Si bien el rol del PEC en una investigación gubernamental puede variar, el PEC jamás obstruirá o mentirá en una investigación.

Regla 1.4 Si, durante el curso de su trabajo, los PEC advierten alguna decisión por parte de su organización que, de ser implementada, constituiría un acto de conducta inadecuada o impropia, el profesional deberá:

- (a) negarse a consentir tal decisión;
- (b) llevará el problema a instancias superiores, incluso al máximo órgano directivo, según corresponda;

- (c) considerará su renuncia si quedaran cuestiones serias sin resolverse después de ejecutar los puntos “a” y “b”; y
- (d) reportará dicha decisión a la Justicia si la ley así lo exigiera.

Comentario: El deber de un/una profesional de ética y cumplimiento de normas va más allá del deber hacia la organización, dado que su deber para con el público y la profesión incluye también la prevención de conducta inadecuada o impropia de las mismas organizaciones. El PEC debe agotar todos los medios internos disponibles para disuadir a la organización, sus empleados y agentes de que se involucren en hechos mediante conductas inadecuadas o impropias. El PEC debe acudir al máximo órgano directivo, según corresponda, siempre que:

- a) así se lo ordene tal órgano, por ej., por una resolución de la mesa directiva;
- b) el acudir a la gerencia haya sido ineficaz;
- c) el PEC considere que el acudir a la gerencia sería infructuoso. Los PEC deben considerar su renuncia sólo como último recurso, dado que los PEC pueden ser el último obstáculo para evitar la conducta inadecuada o impropia. La carta de renuncia a la alta gerencia y al máximo órgano directivo de la organización debe especificar con detalle y total franqueza las condiciones que condujeron al PEC a tal decisión. En organizaciones complejas, el máximo órgano directivo podría ser el máximo órgano directivo de una casa matriz.

Principio II

Obligaciones para con la organización

Los profesionales de ética y cumplimiento de normas (PEC) deben servir a sus organizaciones con el más alto sentido de integridad, formular juicios objetivos e imparciales en su nombre, así como también promover programas efectivos de ética y cumplimiento de normas.

REGLA 2.1 Los PEC servirán a sus organizaciones en forma diligente y oportuna, con un nivel competente y profesional.

Comentario: No se espera que los PEC sean expertos en todas las áreas que podrían contribuir con un programa eficaz de ética y cumplimiento de normas. Los PEC que incursionen en áreas que requieran una especialización adicional, obtendrán tal especialización mediante educación adicional, entrenamiento o trabajando con otros profesionales expertos. Los PEC deberán poseer conocimientos generales y actualizados de todas las

áreas pertinentes para un profesional de ética y cumplimiento de normas, y deberán tomar los pasos necesarios para asegurarse y mantenerse actualizados buscando oportunidades de desarrollo profesional y educación continua.

REGLA 2.2 Los PEC tomarán las medidas necesarias según sean sus posibilidades, para que las organizaciones cumplan con todas las leyes relevantes.

Comentario: Si bien los PEC deben llevar a cabo un rol de liderazgo para asegurar el cumplimiento, todos los empleados son responsables de dicho cumplimiento.

REGLA 2.3 Los PEC investigarán con la diligencia adecuada todas las cuestiones, información, reportes y/o conductas relacionadas a una conducta inadecuada o impropia real o potencial ya sea pasada, presente o futura.

Comentario: En aquellas organizaciones donde otros profesionales sean responsables de investigar la sospecha de una conducta inadecuada o impropia (como el Departamento de Legales), los PEC cumplirán esta Regla informando la sospecha de conducta inadecuada o impropia a dichos profesionales de acuerdo con los procedimientos establecidos para tal fin.

REGLA 2.4 Los PEC mantendrán informados, tanto a la alta gerencia, como al máximo órgano directivo, sobre el estado del programa de ética y cumplimiento de normas, tanto en lo que se refiere a la implementación del programa, como a las áreas de riesgo en su cumplimiento.

Comentario: El deber ético de PEC bajo esta regla complementa el deber de la alta gerencia y del máximo órgano directivo de asegurar un adecuado sistema de control interno.

REGLA 2.5 Los PEC no colaborarán o instigarán a tomar represalias contra ningún empleado que informe sobre una conducta inadecuada o impropia ya sea ésta real o sospechosa, y se esforzarán para implementar procedimientos que aseguren la protección contra represalias de cualquier empleado que reporte una conducta inadecuada o impropia real, potencial o sospechosa.

Comentario: Los PEC deben tomar las medidas necesarias posibles para preservar, de acuerdo con otros deberes impuestos por este Código de Ética, el anonimato de los empleados informantes, en caso de ser requerido por ellos. Además, conducirán –por sí o a través de expertos- la investigación de cualquier conducta inadecuada o impropia, sea esta real, potencial o

sospechosa, con la máxima discreción, cuidando proteger la reputación e identidad de aquellos que estén siendo investigados.

REGLA 2.6 Los PEC evitarán, de forma cuidadosa, divulgar información confidencial obtenida durante el curso de sus actividades profesionales, reconociendo que bajo determinadas circunstancias, la confidencialidad deberá dar prioridad a otros valores o inquietudes; por ejemplo, evitar un acto que podría representar un riesgo considerable a la salud o a la seguridad, o cuando legalmente se debe revelar secreto profesional.

REGLA 2.7 Los PEC tendrán cuidado de evitar cualquier conflicto real, potencial o aparente que pudiese darse entre los intereses de la organización y los intereses del propio PEC o los intereses de individuos u organizaciones ajenas a la organización con la que el PEC esté vinculado. Los PEC deben revelar y manejar con ética cualquier conflicto de interés y deben eliminar conflictos significativos de esta naturaleza cada vez que sea posible. Los conflictos de intereses pueden afectar el juicio objetivo de las personas privilegiando sus intereses particulares por sobre los de la organización a la cual representan. Los PEC no permitirán que la lealtad a individuos vinculados o relacionados con la organización si es que han desarrollado un vínculo profesional o personal interfiera con o sustituya el deber de lealtad hacia la organización y/o la responsabilidad superior de respetar la ley, la conducta ética de negocios y este Código de Ética.

Comentario: Si los PEC tuvieran cualquier asociación de negocio o intereses financieros directos o indirectos, o cualquier otro interés que podría influenciar su buen juicio en conexión con su desempeño profesional, deberán revelar completamente a las organizaciones la naturaleza de tal asociación de negocios, interés financiero, o cualquier otro interés. Si un informe, investigación o consulta sobre una conducta inadecuada o impropia se relaciona directa o indirectamente con alguna actividad en la que el PEC haya participado de alguna manera, este debe revelar por escrito la naturaleza exacta de tal participación a la alta gerencia de la organización antes de responder a algún reporte o de comenzar una investigación o consulta, según corresponda.

REGLA 2.8 Los PEC no engañaran a las organizaciones sobre los resultados que puedan obtenerse mediante el uso de sus servicios.

Comentario: Los PEC no deben crear expectativas poco razonables con respecto al impacto o resultados de sus servicios.

Principio III

Obligaciones para con la profesión

Los profesionales en ética y cumplimiento de normas (PEC) deben esforzarse, a través de sus acciones, para mantener la integridad y la dignidad de la profesión, para fomentar la efectividad y el avance de los programas de ética y cumplimiento de normas y para promover el profesionalismo en el cumplimiento de dichas normas y ética.

Regla 3.1 Los PEC realizarán sus tareas profesionales, incluyendo las investigaciones de conductas inadecuadas o impropias, con honestidad, equidad y diligencia.

Comentario: Los PEC no deberían estar atados a límites poco razonables que podrían interferir con sus responsabilidades éticas y legales. Los límites razonables incluyen aquellos impuestos por los recursos de la organización. Por ejemplo, si la gerencia de la organización solicita una investigación, pero limita el acceso a la información relevante, los PEC declinarán la tarea y darán una explicación a la máxima autoridad de la organización. Los PEC deben esforzarse diligentemente y promover los medios más efectivos para asegurar el cumplimiento.

REGLA 3.2 De acuerdo con la Regla 2.6, los PEC no revelarán sin que mediere un consentimiento o procedimiento legal coactivo, información confidencial sobre los asuntos de negocios o procedimientos técnicos de una organización, ya sea ésta presente o pasada. Tal revelación podría socavar la confianza en la profesión o afectar la habilidad de los profesionales de ética y cumplimiento de normas para, en el futuro, obtener tal información de otras personas.

Comentario: Los PEC necesitan acceso libre a la información para funcionar en forma efectiva y también deben contar con la posibilidad de comunicarse abiertamente con cualquier empleado o agente de una organización. La comunicación abierta depende de la confianza. El mal uso y abuso del secreto profesional por parte de los profesionales de ética y cumplimiento de normas representa una seria amenaza para los programas de ética y cumplimiento de normas. Los PEC no utilizarán información confidencial de alguna manera que viole la ley o sus deberes legales, incluyendo sus deberes con las organizaciones. Se recomienda a los PEC trabajar con asesoría legal para proteger la confidencialidad y minimizar los riesgos de un litigio. No es necesario revelar información confidencial para cumplir con un procedimiento legal obligatorio si la información confidencial se encuentra

protegida por un privilegio reconocido legalmente (por ej., el secreto profesional entre el abogado y su cliente).

REGLA 3.3 Los PEC no harán declaraciones engañosas, falaces o falsas, ni afirmaciones sobre su preparación, experiencia o desempeño profesional.

REGLA 3.4 Los PEC no intentarán dañar falsamente la reputación profesional de otros profesionales de ética y cumplimiento de normas.

Comentario: Para promover la cooperación y la cortesía entre compañeros de trabajo dentro de la profesión, los PEC no harán ninguna declaración de naturaleza difamatoria hacia otros PEC.

REGLA 3.5 Los PEC mantendrán su competitividad con respecto a los avances que se produzcan en la profesión, incluyendo los conocimientos y familiaridad de las teorías actuales, las prácticas de la industria y las leyes.

Comentario: Los PEC buscarán en forma razonable y apropiada continuar con su educación, incluyendo, pero sin limitarse en otros aspectos, la revisión de revistas y publicaciones académicas de la profesión y publicaciones especiales de la industria, la comunicación con otros profesionales del ramo y la participación en intercambios y diálogos profesionales abiertos, a través de la asistencia a conferencias y las membresías en asociaciones profesionales.

Comisión Directiva

Han contribuido a la realización del presente Código de Ética: Damián Altgelt, Carlos Rozen, Gustavo Cerimedo, Marco Quiroga Cortínez, Gustavo Nigohosian, Javier Capurro, Sergio Konsztadt, Roberto Mendenson, Viviana Migliaccio, Enrique Prini Estebecorena, Ignacio Sammartino, Emiliano Osos, Laura Lavia Haidempergher.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a. General

LATTUCA, Antonio Juan, Compendio de Auditoría, Editorial Temas, 1ra edición (Buenos Aires, 2011).

MORA, Cayetano y otros, 21º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Área II: Auditoría, Editorial Osmar D. Buyatti, 1º edición (Tucumán, 2016).

RUSENAS, Rubén Oscar, Control interno, Editorial La Ley, 1ra edición 1ra reimpresión, (Buenos Aires, 2011).

DEBONIS, Silvana.; Glosario para la empresa: Terminología contable, tributaria y de administración: Inglés-Español, Español-Inglés, Editorial La Ley, 2º edición (Buenos Aires, 2010).

b. Especial

Asociación Argentina de Ética y Compliance, Libro blanco sobre la función de Compliance, AAEC, 2º Edición (Buenos Aires, 2017).

Banco Central de la República Argentina, Marco Legal del Sistema Financiero Argentino 2017, BCRA (Buenos Aires, 2017).

Australian Standard, Compliance Programs (Australia, 2006)

c. Otras publicaciones

ROZEN, Carlos, Primer encuentro: Compliance en “Ciclo 2010 de Mejores Prácticas en Gobierno de las Organizaciones”, IDEA (Buenos Aires, 2010).

SOLEY, Jorge, ‘Compliance’, una moda o necesidad real, en internet: “Cinco Días – El País”, <https://cincodias.elpais.com> (Diciembre 2015)

SÁNCHEZ LÓPEZ, Carlos, ¿Qué es el Compliance?, en internet: “Blog Sanlex”, <https://sanlex.es> (Octubre 2016)

Ley de Responsabilidad Penal Empresaria (Nº 27401, 2017).

Ley General de Sociedades (Nº 19550, t.o. 1984).

Competition Bureau Canada, Corporate Compliance Programs, (Canada, 2010).

Consultas en internet: www.eticaycompliance.com.ar (Noviembre 2017).

Consultas en internet: www.iprofesional.com (Noviembre 2017).

Consultas en internet: www.cronista.com (Noviembre 2017).

Consultas a bases de información, en internet: www.infoleg.gob.ar (Noviembre 2017).

Consultas a bases de información, en internet: www.facpce.org.ar
(Noviembre 2017).

Consultas en internet: www.telam.com.ar (Noviembre 2017).

ÍNDICE

	Página
Prólogo	2

CAPÍTULO I

Compliance: un desafío empresarial

1. Introducción	3
2. Algunos antecedentes de Compliance	5
3. Concepto de Compliance	6
4. Fundamentos de su importancia	7
5. Actividades de Compliance	9
6. Sistema de gestión de Compliance	9
7. Compliance como un sistema	12
8. Compliance y ética	13
9. Compliance en Argentina	14

CAPÍTULO II

La gestión de Compliance

1. La cultura de Compliance como estrategia organizacional ..	22
2. Compliance dentro de la organización	23
3. Programa de Compliance	27
4. El oficial de cumplimiento	34

CAPÍTULO III

Marco Normativo

1. Esquema normativo general	38
2. Marco específico de cumplimiento de una entidad financiera.	43
Conclusión	46
Anexo	49
Apéndice	60
Índice bibliográfico	68
Índice	71