

Guía **SOSTENIBILIDAD**

COMPLIANCE



Código de Ética/Políticas y Procedimientos

El Código de Ética o Conducta y las Políticas y Procedimientos son una herramienta esencial para promover una cultura ética y de cumplimiento dentro de cualquier organización, y su correcta elaboración y comunicación son fundamentales para garantizar su efectividad.

Una organización puede contar con un Código único (suficientemente abarcativo) o complementarlo con políticas, procedimientos o protocolos específicos. Pueden, asimismo, combinarse un Código como política central y un conjunto de complementos específicos, sea que amplíen los contenidos o los profundicen en relación con determinados sectores u operaciones con riesgo diferenciado. Cualquiera de esas opciones es aceptable siempre que, en definitiva, sea posible acreditar que existen en la organización políticas precisas que expresan con claridad:

Valores de la organización;

Pautas éticas que guíen el obrar de todos los integrantes;

Prohibiciones claras y expresas de los comportamientos indebidos;

Sanciones en caso de incumplimiento.



A continuación, nos referiremos únicamente a los contenidos que deben llevar los Códigos de Ética o de Conducta pero entiéndase que esto puede también ampliarse a políticas y procedimientos, según el modelo elegido por la organización.

01. Introducción:

En esta sección, se debe explicar el propósito y el alcance del Código. Es importante destacar la importancia de la ética y el cumplimiento en el funcionamiento de la organización, y cómo el Código guiará el comportamiento de sus integrantes. Se puede incorporar como introducción un mensaje de bienvenida de la más alta autoridad de la organización.

02. Normativa vigente:

Hacer mención del cumplimiento de las leyes y regulaciones relevantes que deben ser consideradas al redactar el Código. Se debe asegurar que todos los miembros de la organización conozcan y cumplan con las normas legales aplicables.

03. Valores y principios:

Definir los valores fundamentales que guían el comportamiento de la organización y sus integrantes. Estos valores deben estar alineados con la misión y visión de la organización. Además, establecer principios éticos que servirán de base para la toma de decisiones.

04. Alcance del Código de Ética:

Especificar a quiénes aplica el Código, ya sea a empleados, directivos, proveedores, clientes u otros actores involucrados en la cadena de valor. También se deben incluir referencias a terceros que interactúen con la compañía y puedan representarla en diferentes contextos, por ejemplo: consultores, gestores, abogados, etc.

05. Compromiso de la Alta Dirección:

Declarar que el Código cuenta con la aprobación y apoyo de la Alta Dirección de la compañía (dueños, socios, gerente general,

etc.). Se debe resaltar la importancia de que los líderes actúen como ejemplos a seguir y se comprometan con el cumplimiento de los principios éticos establecidos.

06. Mensaje de la máxima autoridad:

Incluir un mensaje escrito por la máxima autoridad de la empresa (CEO, Presidente, Gerente General, dueño, etc.) en el que manifieste su adhesión a los valores y principios del Código. Este mensaje también debe destacar la relevancia de la ética en todas las actividades empresariales y el compromiso con el cumplimiento de las leyes vigentes. Como dijimos previamente esto puede ser incorporado en la introducción del Código.

07. Tolerancia Cero a los delitos:

Mencionar explícitamente la política de "Tolerancia Cero" hacia los delitos previstos en el artículo 1° de la Ley 27.401 Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (por ejemplo, corrupción, lavado de activos, entre otros). Es fundamental dejar claro que la organización no tolerará este tipo de conductas y que

habrá consecuencias claras en caso de incumplimiento.

08. Conductas esperadas:

Presentar un listado de comportamientos y prácticas éticas que se espera que sigan todos los integrantes de la organización. Estos comportamientos pueden incluir integridad, transparencia, respeto, confidencialidad, igualdad de oportunidades, entre otros.

09. Conflictos de interés:

Ofrecer directrices para identificar y manejar situaciones de conflicto de interés. Es importante que los integrantes de la organización, en especial quienes tengan poder de decisión, sepan cómo evitar situaciones que puedan afectar su imparcialidad y toma de decisiones.

10. Canales de denuncia:

Explicar los canales disponibles para reportar posibles



violaciones al Código. Se debe garantizar la confidencialidad y protección para aquellos que realicen denuncias de buena fe.

11. Violencia Laboral:

Mencionar explícitamente que la organización repudia cualquier conducta que implique un acto de violencia en el ámbito laboral.

12. Capacitación y comunicación:

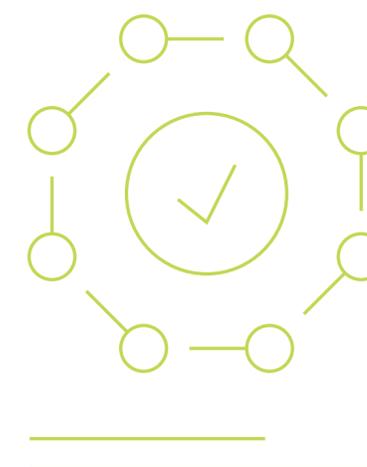
Comprometer a la compañía a proporcionar capacitación periódica sobre el Código y la importancia de la ética en el trabajo. También, establecer estrategias para comunicar y difundir el contenido del Código a todos los miembros de la cadena de valor.

13. Revisión y actualización:

Establecer un mecanismo para revisar y actualizar el Código periódicamente, para asegurar que esté alineado con los cambios en la legislación y las necesidades de la organización. Además, comunicar cualquier modificación a los involucrados.

14. Firma de compromiso:

Incluir un formulario de firma donde los integrantes de la organización manifiesten su compromiso de cumplir con el Código y los principios establecidos.





Programa de Integridad

Junto al Código es necesario elaborar el Programa de Integridad. Este Programa es fundamental para promover una cultura de integridad, transparencia y cumplimiento en la organización.

El Art. 23 de la Ley Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas define los puntos que debe contener un Programa que desarrollamos a continuación. Tener en cuenta que cada punto será desarrollado en mayor detalle más adelante.

01. Análisis periódico de riesgos y adaptación del programa de integridad:

Realizar análisis regulares para identificar posibles riesgos éticos y de cumplimiento que puedan afectar a la compañía. El programa debe adaptarse en función de los resultados de estos análisis para mantenerlo actualizado y efectivo. Esto se desarrolla en el capítulo Evaluación de Riesgos.

02. Apoyo visible e inequívoco de la alta dirección y gerencia:

Contar con el respaldo claro y demostrado de la máxima autoridad de la organización en la implementación del Programa. Su participación en las distintas actividades llevadas a cabo con la finalidad de fomentar la transparencia e integridad es fundamental.

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

Establecer canales confidenciales y seguros para que los empleados y terceros puedan denunciar irregularidades y violaciones al Código. Estos canales deben ser ampliamente comunicados y de fácil acceso. Esto se desarrolla en el capítulo de Canal de denuncia.



04. Procedimientos de verificación de terceros o socios de negocios:

Implementar procedimientos de debida diligencia para evaluar la integridad y trayectoria de terceros o socios de negocios, como proveedores, distribuidores, prestadores de servicios, agentes e intermediarios. Esto se debe hacer durante la relación comercial y antes de contratar sus servicios. Esto se desarrolla en el capítulo de Debida Diligencia hacia Terceras Partes.

05. Monitoreo y evaluación continua de la efectividad del programa de integridad:

Establecer un sistema de monitoreo y evaluación constante para medir la efectividad del Programa y realizar las mejoras necesarias en función de los resultados. Esto puede llevarse a cabo mediante encuestas, talleres, y entrevistas.

06. Responsable interno del Programa de Integridad:

Designar a un responsable interno encargado del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa. Esta persona será el punto focal para cualquier consulta o denuncia relacionada con el programa. Esto se desarrolla en el capítulo de Función de Cumplimiento.



Debida Diligencia hacia Terceras Partes

La Debida Diligencia hacia Terceras Partes es de vital importancia en la medida en que la Ley responsabiliza a las organizaciones por la acción de cualquier persona física – con independencia de si es un integrante de la organización o un tercero, posea o no un vínculo formal– con tal de que la acción se cometa en nombre, beneficio o interés de dicha organización, por lo tanto, es fundamental para mitigar los riesgos asociados a la corrupción y garantizar la integridad en las relaciones comerciales.

Suelen ser consideradas contrapartes relevantes a los efectos de aplicar debida diligencia las siguientes:

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



A continuación, se presenta una guía con los pasos a seguir para llevar a cabo este proceso:

01. Preparar un Formulario de Debida Diligencia hacia terceras partes:

Desarrollar un formulario que recoja información relevante sobre las terceras partes con las que la compañía planea establecer o ya tiene una relación comercial. El formulario debe incluir los siguientes aspectos:

- Estructura y funcionamiento.
- Composición del negocio del tercero.
- Reputación.
- Vínculos y relaciones.
- Posibles conflictos de intereses con la organización o alguno de sus empleados.
- Solvencia financiera.
- Idoneidad técnica/profesional.
- Trayectoria.
- Existencia de un Programa o políticas anticorrupción.

02. Buscar antecedentes de las terceras partes relacionados con posibles prácticas corruptas:

Realizar una búsqueda de antecedentes y referencias relacionados con posibles prácticas corruptas o incumplimiento de leyes y regulaciones. Es importante verificar la reputación de la tercera parte antes de formalizar cualquier acuerdo. Esta búsqueda puede hacerse en bases públicas, así como también a través de buscadores como Google.

03. Consultar si las terceras partes cuentan con un Programa de Integridad para mitigar riesgos de corrupción:

Preguntar a través de un formulario si la tercera parte cuenta con un Programa de Integridad establecido y bien implementado.

04. Fijar medidas de acción en base al riesgo:

Una vez recopilada toda la información relevante, se deben fijar medidas de acción en función del nivel de riesgo identificado. Las medidas de acción dependerán del nivel de riesgo que representa el tercero que podrá variar según:

- El lugar en donde llevan a cabo la actividad y analizar si esta ubicación geográfica tiene mayores riesgos de corrupción. Por ejemplo, si se encuentran en zonas de frontera.
- El tipo de actividad que llevará a cabo el tercero, si va a realizar servicios en nombre de la organización o si va a estar autorizado a representarla frente a terceros. Por ejemplo: consultores, gestores o proveedores que los representaran frente a organismos públicos.
- Si es posible que el tercero influya en las decisiones o en la conducta de otros para el beneficio de la organización. Las medidas pueden variar desde realizar una supervisión más

estrecha, establecer cláusulas específicas de anticorrupción en el contrato o incluso optar por no continuar la relación comercial. Esto se desarrollará en mayor profundidad en el capítulo de Evaluación de Riesgos.

05. Establecer periodicidad de revisión:

Es importante definir la periodicidad con la que se realizará la revisión de las terceras partes en función de su nivel de riesgo y la naturaleza de la relación comercial. La revisión periódica permitirá detectar cambios en la situación de las terceras partes y tomar decisiones actualizadas.

06. Transmitir el Programa de Integridad:

A tal efecto, tanto vale extender las políticas propias a los terceros (en tanto resulten adecuadas y comprensibles para el tercero) como poseer y comunicar políticas específicas para partes relacionadas (en tanto sean, en lo relevante, consistentes con las propias). Lo realmente esencial es que éstas definan y modelen con claridad las pautas éticas de actuación en los negocios.





Canal de Denuncia

Implementar un Canal de Denuncia efectivo es una muestra de compromiso con la integridad y el cumplimiento ético en cualquier organización. Es clave asegurarse de que todos los miembros de la misma estén informados sobre su existencia y que comprendan su importancia para mantener una cultura de ética y transparencia.

A continuación, se presenta una guía para su implementación:

01. Establecer un canal de denuncia y un protocolo de gestión:

Crear un canal de denuncia accesible y confidencial donde los denunciantes (que podrán ser tanto colaboradores como terceros –clientes y proveedores-) puedan reportar de manera segura cualquier conducta que considere inapropiada o ilegal. El protocolo de gestión debe detallar el proceso para presentar una

denuncia y cómo se manejará desde la recepción hasta su resolución.

El canal interno de denuncias debe coexistir con canales naturales de comunicación como las conversaciones con supervisores, en los que se debe promover una cultura de discusión abierta sobre cuestiones de integridad.

La organización, por otro lado, puede contar con uno o múltiples canales simultáneos e independientes, tales como un canal telefónico, un formulario web, un correo electrónico, un buzón postal, un canal presencial.

Es recomendable una política o reglamento interno escrito que defina los distintos aspectos vinculados a la gestión del canal, contemplando desde la recepción de los reportes hasta sus distintas opciones de tratamiento.

02. Establecer quiénes evaluarán las denuncias:

Designar un equipo o comité independiente y especializado para evaluar las denuncias recibidas. Este equipo debe estar formado por personas imparciales y con experiencia en ética y cumplimiento.



03. Garantizar la confidencialidad:

Brindar opciones para presentar la denuncia de manera anónima si el denunciante prefiere no revelar su identidad. Asegurar que el proceso de denuncia sea confidencial y que se respete la voluntad del denunciante si quiere o no dar su identidad.

04. Procedimiento para la recepción de denuncias:

Detallar cómo se recibirán las denuncias, ya sea a través de un portal web seguro, una línea telefónica confidencial o un correo electrónico dedicado. Proporcionar instrucciones claras sobre cómo presentar la denuncia y qué información debe incluir.

05. Proceso de evaluación y seguimiento de las denuncias:

Establecer un proceso claro para evaluar cada denuncia recibida, incluyendo la apertura de una investigación interna si es necesario. Se debe asegurar que todas las denuncias sean tratadas con seriedad y prontitud.

06. Comunicación con el denunciante:

Informar al denunciante sobre el progreso de la investigación y proporcionar retroalimentación adecuada en la medida de lo posible. Si el denunciante se identifica, se debe garantizar que no sufra represalias por presentar la denuncia de buena fe.

07. Protección contra represalias:

Establecer políticas claras para proteger a los denunciantes de cualquier tipo de represalia, asegurando que su decisión de presentar una denuncia no afecte negativamente su empleo o posición en la compañía.

08. Registro y seguimiento:

Mantener un registro de todas las denuncias recibidas, las acciones tomadas y los resultados de las investigaciones. Utilizar esta información para evaluar la efectividad del Canal de Denuncia y realizar mejoras continuas.





Capacitación y Comunicación

La capacitación y comunicación deben ser planificadas y ejecutadas de manera sistemática y rigurosa. Al llevar a cabo estas actividades, la compañía fortalecerá su cultura de ética y cumplimiento, mitigará riesgos y promoverá una conducta ética en sus operaciones y relaciones comerciales.

A continuación, se presenta una guía detallada para planificar y llevar a cabo estas actividades:

01. Cronograma de Capacitaciones y Contenido:

Elaborar un cronograma detallado de las capacitaciones sobre el Programa de Integridad, especificando las fechas, horarios y los temas a tratar en cada sesión.

Las actividades de capacitación deben ser brindadas a los empleados de todos los niveles de la organización y deben ser

diseñadas e implementadas en base a una priorización por riesgo. Eso implica que la capacitación debe brindarse antes o más asiduamente a aquellos que con mayor probabilidad puedan enfrentar casos de corrupción en el desempeño de sus tareas cotidianas. También será conveniente priorizar la capacitación de aquellos en posiciones de liderazgo, incentivando además la réplica al interior de sus respectivos equipos de trabajo.

02. Planificación del Plan de Capacitaciones:

- Definir la cantidad de personal a capacitar y su rango, incluyendo empleados de todos los niveles jerárquicos, así como también proveedores y terceras partes relacionadas.
 - Establecer los temas que se incluirán en cada capacitación, asegurando que cubran todos los aspectos relevantes del Programa de Integridad.
 - Determinar la modalidad de dictado de las capacitaciones, que puede ser presencial, virtual o una combinación de ambas, según
- 

la disponibilidad y necesidades del personal.

- Establecer la modalidad de evaluación para medir el nivel de comprensión de los participantes, la cual puede incluir exámenes o tests de conocimientos.

03. Constancias de Participación:

Definir cómo se expedirán las constancias de participación en las capacitaciones. Estas constancias pueden ser entregadas de forma impresa o digital, y deben contener información relevante como el nombre del participante, la fecha de la capacitación y los temas abordados.



- _____
- _____
- _____

04. Documentación y Políticas del Programa de Integridad:

Elaborar un documento detallado que contenga el plan de capacitación y comunicación periódica sobre el Programa de Integridad, incluyendo la frecuencia y alcance de las actividades. Crear un conjunto de materiales que respalden las capacitaciones, como presentaciones, videos, talleres, etc.



Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos es fundamental para el armado del Programa.

A continuación, se presenta una guía para llevar a cabo una efectiva evaluación de riesgos:

01. Establecimiento del proceso:

A los efectos de una evaluación inicial de riesgos se debe definir el alcance de los riesgos que quiere mapearse, es decir; como base mínima, los delitos en materia de corrupción, no obstante, nada impide a una organización definir un alcance más amplio añadiendo temas relativos a, por ejemplo, fraude, defensa de la competencia, delitos económicos, ciberseguridad, medioambiente y muchos otros.

Una vez decidido el alcance, deben definirse las fuentes de las que

se obtendrá información, cómo se accederá a ellas, qué análisis se realizará, cómo se expondrán los resultados, la persona o el área encargada, los recursos que dispondrá y el tiempo con el que va a contar para llevar a cabo el proceso.

Cuando el análisis se enfoca sobre riesgos de corrupción puede darse una particularidad: Quienes entienden los riesgos asociados a la corrupción pueden no conocer lo suficiente acerca de las actividades de la persona jurídica que generan estos riesgos (incluso si trabajan en ella). A la inversa, las personas que trabajan con operaciones que se encuentran en la línea de riesgo pueden no conocer lo suficiente sobre el fenómeno como para identificar o dimensionar los riesgos de corrupción (incluso mientras realizan, sin plena consciencia o con sesgos cognitivos, actividades que involucran tal riesgo). Suele ser aconsejable en esos casos, como paso previo, crear conciencia entre los miembros clave de los grupos de interés a través de la realización de un taller, una charla o la difusión de contenidos.



02. Identificación de riesgos:

El riesgo es la posibilidad de que ocurra algún acontecimiento que se busca evitar, en este caso la posibilidad de que ocurra en nombre, beneficio o interés de la organización tipos de comportamientos relacionados a la corrupción (por ejemplo, pagos indebidos, influencia indebida sobre la acción de un funcionario, asientos contables fraudulentos, etc.).

Todo comportamiento que podría disparar una investigación, atraer el interés de las autoridades de control o causar (incluso por su interpretación malintencionada o errónea) un impacto en la imagen de la persona jurídica debería ser considerado.

Será relevante obtener información de las áreas clave, considerando entre otras la alta Dirección y la Gerencia General, legales, comercial, administración, finanzas, recursos humanos, entre otras. La información relevante de esas áreas puede provenir de:

- Información pública y de medios sobre casos anteriores, riesgo del sector, etc.
- Información estadística o fuentes especializadas sobre riesgos de tal sector de la industria, geografía, etc.
- Entrevistas a actores y áreas claves o estratégicos.
- Encuestas que recolecten opiniones sobre los riesgos de corrupción por parte de los empleados y terceros.

- Talleres de trabajo en los que participen empleados y/o actores claves.
- Documentación Interna como denuncias recibidas, informes de auditorías o de investigaciones internas.

03. Calificación del riesgo inherente:

Identificados los riesgos, es necesario listarlos y efectuar el cálculo de la probabilidad de ocurrencia y del impacto potencial de cada uno para determinar luego la prioridad de las respuestas a cada uno. La probabilidad de ocurrencia consiste en la posibilidad de que un acontecimiento identificado como riesgoso suceda en un plazo previsible. Dicho riesgo debe evaluarse en esta instancia sin tener en cuenta los controles existentes.

El impacto potencial consiste en el cálculo de todas las consecuencias negativas que puede acarrear el hecho de que ese riesgo ocurra. Dichas consecuencias pueden consistir en daños financieros, legales, normativos, operativos y de reputación.

04. Identificación de los controles:

Se procede a la identificación y clasificación de los controles y medidas de mitigación.

05. Respuesta al riesgo – plan de acción:

Las opciones de tratamiento de los riesgos son las siguientes opciones:

- Rechazar los riesgos: puede implicar abandonar una actividad comercial o industrial, cambiar el enfoque de negocios, terminar un vínculo con un cliente o con un tercero.
- Mitigar los riesgos: reforzando los controles, implementando nuevos controles o disponiendo herramientas, actividades o acciones adicionales para amortiguar el impacto de los riesgos que lleguen a configurarse. En esa clave deben interpretarse los elementos del Programa. Servirán más o menos en virtud de su idoneidad para reducir el impacto potencial o la posibilidad de ocurrencia de los riesgos detectados.
- Asumir los riesgos: en los casos en los que ninguna de las opciones anteriores esté disponible, el riesgo persiste y se debe ser consciente de ello.

A continuación, para ejemplificar lo antedicho, un breve resumen sobre como evaluar específicamente el riesgo que trae consigo la interacción con Funcionarios Públicos:

A. Mapeo de Puntos de Contacto con Funcionarios Públicos: Identificar y listar a todos los puntos de contacto con funcionarios

públicos en todos los niveles jerárquicos de la organización, incluyendo empleados, directivos, representantes legales, terceros y otros actores involucrados en relaciones con el sector público.

B. Establecer Niveles de Riesgo: Definir criterios para establecer los niveles de riesgo asociados con cada punto de contacto con funcionarios públicos. Estos criterios pueden incluir factores como el tipo de relación, la ubicación geográfica, el sector de la industria y el nivel de interacción con el sector público.

C. Evaluación de Riesgos para Puntos de Contacto con Funcionarios Públicos: Para cada punto de contacto identificado, realizar una evaluación de riesgos que considere aspectos como:

A. Nivel de exposición a situaciones de corrupción

B. Naturaleza de la relación con el sector público

C. Cumplimiento de políticas internas y códigos de conducta

D. Posibles conflictos de interés

D. Clasificación de Niveles de Riesgo: Clasificar a los puntos de contacto con funcionarios públicos en niveles de riesgo, como alto, medio o bajo, en función de los resultados de la evaluación.

E. Plan de Mitigación de Riesgos: Desarrollar un plan de mitigación de riesgos que establezca medidas específicas para cada nivel de riesgo identificado. Estas medidas pueden incluir:

- Mayor supervisión y monitoreo para terceros que tengan contacto con Funcionarios Públicos

- Implementación de cláusulas específicas en contratos para mitigar riesgos
- Realización de debida diligencia adicional para terceros y puntos de contacto de alto riesgo
- Capacitación en cómo se deben desarrollar esos puntos de contacto

F. Monitoreo Continuo: Establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar la efectividad del plan de mitigación de riesgos y realizar ajustes cuando sea necesario.





Función de Cumplimiento

La función de cumplimiento (aquella área encargada de llevar a cabo las tareas relacionadas al Programa de Integridad) es un pilar clave para el éxito del Programa de Integridad y la protección de la reputación y el cumplimiento de cualquier organización. Al establecer una persona o área responsable con las capacidades adecuadas, se garantiza una implementación eficaz del programa y una cultura organizacional sólida basada en la ética y la integridad. Esta persona o equipo, según cada organización, son o serán el o los responsables del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa de Integridad.

A continuación, se presenta una guía para definir la persona o área responsable de esta función y asegurar un seguimiento adecuado del Programa de Integridad:

01. Designar a la Persona o Área Responsable:

Identificar y designar a una persona o un equipo de profesionales con la experiencia y el conocimiento necesarios para asumir la función de cumplimiento.

En organizaciones de medianas dimensiones o recursos la función puede ser acumulada a las responsabilidades de un perfil interno que –tanto por las características de sus funciones preexistentes como por sus habilidades personales– exhiba más afinidad con las pautas que se describen en la presente guía (en tanto sea consistente con la previa evaluación de riesgos). En una organización especialmente pequeña el propio dueño podría encarnar el rol si todos los trabajadores tuvieran acceso directo y cotidiano a él. El nivel jerárquico del responsable puede variar en función de las características de la organización en la que se inserta la función y las tareas con las que ésta se integra.



02. Roles y Responsabilidades:

Definir claramente los roles y responsabilidades de la persona o el equipo de cumplimiento. Esto incluye:

- Supervisar la implementación del Programa de Integridad en todas las áreas de la organización
- Monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos
- Establecer canales de comunicación efectivos para promover una cultura de cumplimiento y ética
- Coordinar la capacitación y sensibilización sobre el Programa para todos los empleados y terceras partes relevantes
- Asesoramiento y resolución de dilemas éticos
- Gestión del sistema de denuncias y protección de denunciantes
- Liderazgo en investigaciones internas
- Apoyo a decisión de alto nivel sobre autodenuncia y cooperación con las autoridades

Se trata de responsabilidades que lucirán adecuadas en la medida que la organización las demande y la envergadura del Programa requiera tal nivel de compromiso en su armado o conducción. En organizaciones más pequeñas y de riesgos más bajos puede bastar con el desempeño a tiempo parcial de la función por un perfil interno que lo acumule a otras responsabilidades y posea algunas de las funciones

mencionadas, en especial las asociadas a la marcha del Programa y la respuesta a consultas sobre el Código de Ética.

En cualquier caso, es importante que la organización que designa un responsable asiente por escrito y con claridad en su contrato dichas funciones. Lo mismo vale para quien la adiciona a las funciones de un perfil preexistente.

03. Independencia y Autonomía:

Asegurar que la función de cumplimiento opere de manera independiente y tenga la autonomía necesaria para cumplir con sus responsabilidades. Esto garantiza que pueda llevar a cabo sus funciones sin interferencias o conflictos de interés.

Es importante que el responsable cuente con suficiente autoridad, autonomía y recursos para el desempeño de su función. Es necesario que esté garantizado el acceso directo a la gerencia general o el órgano de administración, sólo estarán dadas las garantías suficientes de un ejercicio independiente si puede decirse que el responsable, siempre que la ocasión lo requiera, puede comunicarse sin mediación con quienes toman las decisiones de administración y gobierno. También si, a la inversa, es responsabilidad de la Gerencia general y/o el Directorio la supervisión y seguimiento del Programa.

04. Comunicación con la Alta Dirección:

Establecer una comunicación fluida y directa con la alta dirección de la organización. Informar regularmente sobre el estado de cumplimiento, los desafíos y las medidas tomadas para mejorar la implementación del Programa de Integridad.

05. Coordinación con otras Áreas:

Necesario para asegurar que el cumplimiento se aborde de manera integral y en línea con las políticas y procedimientos establecidos.

06. Actualización y Mejora Continua:

Mantenerse actualizado sobre las últimas normativas y buenas prácticas en materia de cumplimiento y ética. Buscar oportunidades de mejora continua para fortalecer el Programa de Integridad. Es recomendable además de la formación propia de su especialidad que el responsable tenga conocimientos del negocio de la organización y habilidades de comunicación y persuasión.



The background features a complex, abstract design with various shades of green and yellow. It includes diagonal stripes, solid green shapes, and patterns of vertical lines. The overall aesthetic is modern and organic.

**LOMA
NEGRA**