

# ISO 37002:2021

# SISTEMAS DE GESTIÓN DE DENUNCIA DE IRREGULARIDADES

Interpretación de la norma  
y comentarios de expertos

**CARLOS ROZEN**

Coautores

HERNÁN MUNILLA LACASA - VICENTE DE PALACIOS

FABIÁN DESCALZO - MARIANA IDROGO

LILIANA ARIMANY - LEONARDO ETCHEPARE

RAMIRO CABRERO SORRENTINO

FABIANA LACERCA-ALLEN - MARCELA SANTOS

GONZALO FERRER - DIEGO REITANO

GUSTAVO REGNER - NOELIA E. TABÓ

AMADEO BERDOU

**BDO**

THOMSON REUTERS

**LA LEY**

THOMSON REUTERS

**LA LEY**

ISO 37002:2021

# SISTEMAS DE GESTIÓN DE DENUNCIA DE IRREGULARIDADES

Interpretación de la norma  
y comentarios de expertos

CARLOS ROZEN



# ISO 37002:2021

# SISTEMAS DE GESTIÓN DE DENUNCIA DE IRREGULARIDADES

Interpretación de la norma  
y comentarios de expertos

**CARLOS ROZEN**

#### Coautores

HERNÁN MUNILLA LACASA - VICENTE DE PALACIOS

FABIÁN DESCALZO - MARIANA IDROGO

LILIANA ARIMANY - LEONARDO ETCHEPARE

RAMIRO CABRERO SORRENTINO

FABIANA LACERCA-ALLEN - MARCELA SANTOS

GONZALO FERRER - DIEGO REITANO

GUSTAVO REGNER - NOELIA E. TABÓ

AMADEO BERDOU

**IBDO**

THOMSON REUTERS  
**LA LEY**

Rozen, Carlos  
ISO 37002:2021. Sistemas de Gestión de Denuncia  
de Irregularidades. Interpretación de la norma y  
comentarios de expertos / Carlos Rozen. - 1a ed. - Ciudad  
Autónoma de Buenos Aires: La Ley, 2022.  
166 p.; 24 x 17 cm.  
ISBN 978-987-03-4390-5  
1. Administración de Empresas. I. Título.  
CDD 658.002

© Carlos Rozen, 2022  
© de esta edición, Thomson Reuters, 2022  
Tucumán 1471 (C1050AAC) Buenos Aires  
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

*Impreso en la Argentina*

Todos los derechos reservados  
Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida  
o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio  
electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación  
o cualquier otro sistema de archivo y recuperación  
de información, sin el previo permiso por escrito del Editor y el autor.

*Printed in Argentina*

All rights reserved  
No part of this work may be reproduced  
or transmitted in any form or by any means,  
electronic or mechanical, including photocopying and recording  
or by any information storage or retrieval system,  
without permission in writing from the Publisher and the author.

ISBN 978-987-03-4390-5

SAP 43075322

Las opiniones personales vertidas en los capítulos de esta obra son privativas de quienes las emiten.

**ARGENTINA**

## ÍNDICE GENERAL

Acerca del autor .....	13
Agradecimientos .....	15
Prólogo .....	17

### PARTE I: ASPECTOS GENERALES

#### INTRODUCCIÓN

¿De qué se trata ISO 37002? .....	24
¿Es posible certificar esta norma? .....	24
¿Cuáles son los objetivos que persigue? .....	25
¿Qué beneficios podrían esperarse mediante la sólida implementación de la norma? .....	25
¿Por qué decimos que es una norma que brinda confianza? .....	26
¿Cuáles son los principios clave de esta norma? .....	26
Confianza .....	26
Imparcialidad .....	27
Protección .....	27
¿Qué tipo de organizaciones puede implementar ISO 37002? .....	27
¿Es solo para organizaciones que ya tienen canales de reporte establecidos? .....	28
¿Cómo está estructurada? .....	28
¿Cuáles son los 4 grandes pasos que propone el estándar para gestionar denuncias? .....	28
¿Qué interpretaciones relevantes de la norma deberían considerarse acerca de los reportes de irregularidades? .....	29
¿Algunos términos y definiciones? .....	29

#### UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA PENAL SOBRE ALGUNOS TIPOS DE DENUNCIAS

¿Qué relación tiene esta norma con la seguridad de la información? .....	34
--	----

## **SEGURIDAD Y PRIVACIDAD EN LA GESTIÓN DE DENUNCIAS**

Asegurando la mejora de la cultura ética y de gobernanza de las organizaciones .....	37
¿UX / UI en sistemas de gestión de gestión de denuncias de irregularidades? .....	38
¿Qué es la “función de gestión de denuncias”? .....	39
Priorización sobre la base del riesgo .....	39
La familia “compliance” según las normas ISO .....	40

## **LOS CANALES DE DENUNCIA COMO DISPOSITIVOS EFICACES PARA LA PREVENCIÓN, DISUASIÓN Y DETECCIÓN DE IRREGULARIDADES Y FRAUDES**

El mecanismo más efectivo para la detección del fraude .....	45
La importancia de la capacitación .....	46
¿Cómo deberían ser los canales de denuncia? .....	47
Denuncias fuera de los canales de denuncia .....	48
El caso de los canales de denuncias... sin denuncias .....	48
El ruido en los canales de denuncias .....	49

## **PARTE II: ASPECTOS RELATIVOS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL ESTÁNDAR**

### **LA IMPORTANCIA Y FORTALEZA DE IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTIÓN**

El contenido de la norma.....	55
-------------------------------	----

### **COMPRENDER EL “CONTEXTO” DE LA ORGANIZACIÓN**

Comprender las necesidades y expectativas de las “Partes Interesadas”... ..	60
Determinación del alcance del sistema de gestión de denuncias.....	60
Sistema de Gestión de Denuncias.....	61

### **LIDERAZGO Y COMPROMISO**

Órgano de gobierno y alta dirección.....	63
--	----

### **TODO SE TRATA DE PERSONAS**

Situación 1.....	67
------------------	----

Situación 2.....	68
Conclusión.....	69
Política de denuncias .....	69
Roles, responsabilidades y autoridad .....	71

**LÍNEA DE DENUNCIAS - UNA MIRADA PARTICULAR DESDE EL COMITÉ DE ÉTICA**

Función de Gestión de Denuncias.....	74
Delegación en la toma de decisiones.....	75

**PLANIFICACIÓN**

Acciones para abordar riesgos y oportunidades .....	77
Objetivos del sistema de gestión de denuncias y planificación para alcanzarlos .....	79

**APOYO**

Gestión de cambios.....	83
Soporte .....	83
Recursos .....	83
Competencia.....	84

**LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS EXTERNOS A LA HORA DE INVESTIGAR**

Concientización.....	88
Formación de líderes y otros roles específicos.....	91

**HABLEMOS DE CONCIENTIZACIÓN, COMUNICACIÓN, CAPACITACIÓN**

Información documentada.....	95
Creación y actualización de información documentada .....	95
Control de la información documentada .....	96
Protección de datos.....	97
Confidencialidad.....	97
Comunicación .....	98

## **LA IMPORTANCIA DE INVERTIR EN COMUNICACIÓN**

### **OPERACIÓN**

Planificación y control operacional .....	105
El feedback.....	107
¿Qué sería recomendable que incluya un adecuado feedback? .....	108
Recepción de las denuncias de irregularidades .....	109

### **LA TECNOLOGÍA AL SERVICIO DEL REPORTE DE IRREGULARIDADES**

¿Qué debe preguntar la organización al denunciante?.....	113
--	-----

### **LA IMPORTANCIA DE DEFINIR ADECUADOS PROTOCOLOS PARA UNA CUIDADOSA IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA Y EL RIESGO DE FALLAR EN ESTO**

Expectativas del denunciante.....	117
Evaluación de las denuncias de irregularidades.....	117
¿Cómo se deben evaluar las irregularidades?.....	117
¿Qué se debe considerar al evaluar los reportes? .....	118
¿Qué posibles definiciones podrían derivar del análisis del reporte de irregularidades? .....	119
Evaluación y prevención de riesgos de conducta perjudicial.....	120
Tratamiento de las denuncias de irregularidades .....	121
Protección y apoyo al denunciante .....	123
Tratamiento de la conducta perjudicial / represalias .....	124
Protección de los sujetos de un reporte .....	125
Protección de las partes interesadas pertinentes .....	126

### **CASO DE ESTUDIO, LÍNEAS DE DENUNCIA**

Conclusión de los casos de denuncia de irregularidades .....	129
--	-----

### **ALGUNAS REFLEXIONES RESPECTO DE LOS CANALES DE DENUNCIA DE IRREGULARIDADES**

Concientización/Comunicación/Capacitación .....	133
No represalias .....	133
Investigaciones .....	134

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

Seguimiento, medición, análisis y evaluación ..... 137

Indicadores para la evaluación ..... 137

Fuentes de información ..... 139

Auditoría interna ..... 140

    ¿Cómo debería articularse el programa de auditoría interna de un sistema de gestión de denuncias? ..... 140

**AUDITORÍA INTERNA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE DENUNCIAS BAJO LA ISO 37002**

Del equipo auditor ..... 142

De la periodicidad ..... 144

De los programas de auditoría ..... 144

Entradas para la planificación ..... 146

Durante la auditoría ..... 146

Luego de la auditoría ..... 147

Revisiones por la dirección ..... 148

    ¿Qué elementos resultan necesarios para que la alta dirección pueda realizar su revisión? ..... 148

    ¿Cómo se manifiestan los resultados de la revisión por la dirección? ..... 149

**MEJORA**

Mejora continua ..... 151

No conformidades y acciones correctivas ..... 151

**ANEXO I**

Algunos antecedentes que nos ilustran sobre la importancia de los canales de denuncia ..... 155

    La Ley FCPA ..... 155

    Guía para la evaluación de programas de compliance del Departamento de Justicia de los EE.UU. .... 155

    Ley 27.401 (Argentina) ..... 157

    La importancia de los canales de denuncia según ACFE ..... 165



## ACERCA DEL AUTOR

### Carlos Fernando Rozen



Socio de BDO Argentina, a cargo de GRC Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgos & Compliance. Tiene a su cargo, a su vez, las divisiones de Fraudes, Investigaciones y Disputas; Gestión del Cambio y Management Consulting.

Integrante del Hub internacional de Innovación de BDO Global.

Ha recibido la Medalla que otorga el Board de BDO Global en 2022 por su trayectoria y contribución a la Red a nivel internacional.

Director de la Certificación Internacional en Ética y Compliance, dictada por la Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC) y la Universidad del CEMA. Fue además Presidente de la Asociación Argentina de Ética y Compliance.

Profesor en temas de su especialidad en distintas universidades de Argentina (Universidad de Buenos Aires, Universidad del CEMA, San Andrés, Austral, entre otras) y profesor invitado en distintas universidades de Latinoamérica y Europa.

Contador Público (Universidad de Buenos Aires) y Auditor Líder en Sistemas de Gestión de Calidad (Georgia University Of Technology). Auditor y consultor certificado en Sistemas de Gestión Antisoborno bajo la ISO 37001 y Risk Manager Profesional Certificado bajo la ISO 31000. Entrenador certificado internacionalmente en los mencionados estándares.

Especialista en nuevas tecnologías y su aplicación en Gestión del Fraude Corporativo y en Compliance.

Ha revisado más de 100 programas de compliance en organizaciones de todo tipo y tamaño, públicas y privadas, con y sin fin de lucro, y colaborado en la creación de más de 40 de estos programas en donde no existían. Ha dirigido proyectos de consultoría en 10 países.

Emprendedor y creador de herramientas informáticas que son usadas en diferentes partes del mundo, tales como T&E Express, ganadora del concurso Visa como la mejor Startup Fintech 2017 de Argentina y Uruguay, entre otras.

Director del MBA (Master en Business Agility) dictado por BDO Argentina y el Agile Institute Latam.

Conferencista internacional en 20 países.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimiento muy especial a los siguientes profesionales por su valioso aporte:

Hernán Munilla Lacasa - Vicente de Palacios - Fabián Descalzo - Mariana Idrogo - Liliana Arimany - Leonardo Etchepare - Ramiro Cabrero Sorrentino - Fabiana Lacerca-Allen - Marcela Santos - Gonzalo Ferrer -Diego Reitano - Gustavo Regner - Noelia E. Tabó - Amadeo Berdou.

Mayo 2022



## PRÓLOGO

Hubo un evento muy sencillo que me ocurrió hace casi 30 años (yo rondaba los veinte, tal vez algunos más). Podría haberlo olvidado rápidamente, pero por algún motivo no lo hice. De hecho, lo utilicé como ejemplo decena de veces.

Era mediodía en el Barrio Tribunales, en Buenos Aires. En esa época yo hacía algunos trabajos contables y revisaba expedientes en distintos juzgados. Entré a un restaurante a almorzar en un lugar que, como aún existe, prefiero no nombrarlo. Pero esa vez me atendieron muy mal. Si existiera un manual de falta de consideración a un cliente, ese almuerzo podría ser un gran resumen. La mesa sucia (en apariencia y con ese aroma a “perro mojado” como solía decir mi madre), el vaso que me trajeron más sucio aún. Una atención lamentable, tanto como la comida que demoró mucho y llegó fría. Intenté decirle algo al mozo al respecto, con cuidado y sin ánimo de discutir demasiado; cuando se dignó a venir, porque estaba charlando con el cajero hacía algunos minutos, me levantó la voz invitándome a irme si no me gustaba la comida. Se quejó de que tenía muchas mesas para atender, como si yo tuviera alguna responsabilidad. Miré para un lado y para el otro y el lugar estaba casi vacío; no había motivo para tal comentario en ese momento. Pagué lo que correspondía y me acerqué a la caja. Pregunté por el responsable del lugar. No estaba -me dijeron-. Recordé que se hablaba mucho del “libro de quejas obligatorio” pues hacía pocos días había salido esta ley. El cajero, que a su vez atendía la barra donde también había clientes tomando café “de parados”, con un típico acento español (para mi de Galicia en ese momento) me preguntó delicadamente *-¿el qué? ¿libro de qué?* Yo dije, y ahora en un tono diferente que no suelo utilizar: *-¡aquí no piso más!*

En la barra había un señor de cabello canoso y barba, bien vestido con una camisa impecable, chaleco de pana y saco, con pinta de abogado. Me miró fijamente y dijo en tono muy bajo, casi susurrando:

*-pibe, te estuve observando y escuché cómo te contestó el mozo; ¿para qué querés un libro de quejas?*

*-obvio, para dejar planteada una queja (le respondí), en la tele dijeron ayer que bajo esta norma una queja registrada podría servir de prueba el día de mañana.*

Luego de una sonrisa me dijo: *-lo que querés hacer no es lógico, andate, no les hagas ese favor. No lo merecen y seguramente yo tampoco volveré (me dijo).*

Me fui y no volví a entrar allí hasta muchos años después en una circunstancia muy especial. Pero no hubo vez que no haya pasado por allí y no haya recordado el episodio y la conversación con ese tipo.

Frecuentemente por mi labor profesional visito empresas y a sus responsables. En oportunidades me consultan por implementaciones o reimplementaciones de dispositivos, técnicas y métodos para gestionar denuncias. Y aún suelo escuchar frases tales como: *“no sé si esto de las denuncias va a funcionar bien aquí”, “¿estás seguro que vale la pena?”, “la gente va a comenzar a denunciar cualquier cosa”, “para implementar esto deberíamos estar preparados luego para investigar, tal vez debemos dejarlo para más adelante”*. Desde ya que no me quedo callado. Tengo argumentos sobrados para persuadir a los más incrédulos. Hay varios motivos que justifican con creces implementar un sistema de gestión de denuncia de irregularidades en una organización:

- Está demostrado desde ya hace décadas que delitos que salen a la luz por este medio, no hubieran sido desenmascarados.
- Se trata de una de las herramientas más poderosas para detectar irregularidades y fraudes.
- Es mejor que “los trapitos sucios” queden dentro de la organización para investigar rápidamente qué sucedió, en lugar de que el denunciante sienta que debe recurrir en forma directa a las autoridades públicas.
- Además de ser un importante control detectivo, los efectos disuasivo y preventivo son altamente eficaces.
- Motorizan y dan vida a los códigos y políticas de comportamiento.

En realidad, todos estos beneficios y muchos otros, ocurren mediante una eficaz implementación, en un contexto de un programa de compliance con determinado nivel de adecuación y robustez.

¿Y qué tiene que ver todo esto con un libro de quejas?

Estoy fuertemente convencido de que debemos trabajar con dedicación y entusiasmo a concientizar a colaboradores y terceros respecto de la importancia de reportar hechos que sean contrarios a los comportamientos esperados por la organización y/o la propia ley. Quién reporta habla de que tiene vocación de cuidar el lugar donde trabaja. Si además siente orgullo por la organización, más aún tendrá predisposición a hacerlo. Sucede que “quieren seguir aquí”, y en el restaurante, “quieren regresar”. El tema es así: cuidamos el lugar que queremos.

Te invito a recorrer en este texto que he elaborado con la participación de grandes profesionales, una norma innovadora y de alta utilidad. Te reto a ingresar en el mundo de la ISO 37002 y pensar en algo que trasciende los canales de denuncia. Un sistema de gestión de denuncia de irregularidades. Y espero al respecto que la aridez propia de los textos de sistemas de gestión se vea transformada en un libro de sencilla lectura y material de consulta permanente. Espero además que el presente material sea de utilidad a la hora de estudiar, aprender y aplicar, sobre todo para implementar verdaderos sistemas de gestión de denuncias, tal como aquí se propone.

¡Ah!, me olvidaba: 20 años después del incidente en el restaurante, volví a ver a este señor de barba. Estaba vestido casi igual, aunque su ropa menos planchada y se apoyaba en un bastón, caminando lento. Pero sin duda era él, con su chaleco de pana.

Lo saludé y le pregunté su nombre. - *Manolo*, me respondió. Le pregunté si aceptaba un café y se extrañó mucho porque no me reconoció, pero no lo quiso admitir; se notaba que se comportaba como si me conociera y su memoria no lo traicionara. Me di cuenta de que no se acordó mucho. Manolo dijo -*vamos, pero yo tomaré té, el café me lo han prohibido luego de una operación a corazón abierto*. Apenas le hice recordar lo que había sucedido hacía 20 años, sonrió y me dijo: *¿sabés a la cantidad de pibes que le he dicho eso?* Le pregunté si aceptaba cambiar el café por un almuerzo y aceptó. Fue un almuerzo genial ¿La comida? ¿La atención? Es lo que menos me importó.

***Carlos Fernando Rozen***



**PARTE I**  
**ASPECTOS GENERALES**



## INTRODUCCIÓN

La norma habla de “denuncia”. En lo personal me gusta llamar “**re-  
porte**” al acto de informar sobre sospechas de irregularidades o riesgo de estas, más que “**denuncia**”, ya que este último término se remite más, en su significado, a un hecho confirmado. De hecho, una de las definiciones de denuncia más aceptadas es “**Comunicar a una autoridad que se ha cometido un delito o que alguien es el autor de un delito**”. Aclarado esto, y con el propósito de no desdibujar el lenguaje utilizado por la misma norma, trataremos ambas palabras como sinónimos.

Vayamos un paso más atrás. Esta Norma, al igual que otras de Compliance, tales como la ISO 37001 (Sistemas de Gestión Antisoborno) y la reciente 37301 (Sistemas de Gestión de Compliance) son verdaderos Sistemas de Gestión de Riesgos con base en la ISO 31000, pero que tratan riesgos específicos. En el caso de la presente norma, incluso, podríamos decir que un Sistema de Gestión de Denuncias es un fuerte mecanismo de control a nivel entidad, que funciona como mitigante de un amplio grupo de riesgos relacionados con esta extensa disciplina llamada “compliance”. Sin embargo, y dicho esto, esta norma nos permite apreciar la diferencia que existe entre un mero control y un completo sistema de gestión. No se trata de implementar un dispositivo (o múltiples canales) basados en un método y determinada tecnología, sino que ISO 37002 se refiere al establecimiento de un conjunto de procesos y normas interrelacionadas que pretenden mitigar en forma eficaz un conjunto de riesgos significativos que veremos más adelante.

Los estudios y la experiencia demuestran la efectividad de esta vía de comunicación que hasta hace pocos años era prácticamente un dispositivo experimental, y altamente resistida por un sinnúmero de directores y directorios.

Las organizaciones están considerando cada vez más la posibilidad de introducir o mejorar políticas internas de denuncia de irregularidades, procedimientos, protocolos y dispositivos consecuentes, incluyendo la necesaria tecnología aplicada. En algunos casos responde a regulaciones, en otros de manera voluntaria.

## ¿DE QUÉ SE TRATA ISO 37002?

Es una guía para que las organizaciones puedan establecer, implementar, mantener y mejorar en forma continua un sistema de gestión de denuncias.

Quienes tenemos algún rol en este amplio y creciente mundo de lo que llamamos “compliance” solemos referirnos a “línea ética”; “canal de denuncias”; whistleblowing; hotline; speak up; y otras denominaciones. Pero ¿de qué estamos hablando cuando hablamos de líneas éticas?

Antes de completar este apartado me tomé el trabajo de preguntar 6 personas mediante llamados breves. Con algunos matices todos se refirieron al canal por donde ingresan los reportes de conductas cuestionables. En uno de los casos, fue un poco más allá y comentó la necesidad de contar con reportes e indicadores, algunos atributos de los diferentes canales de denuncia, y hasta un repositorio para subir información relevante respecto de determinadas denuncias.

Como proveedores de servicios de compliance, muchos de nuestros clientes utilizan nuestros servicios relacionados con la atención de las denuncias y la provisión de la tecnología pertinente para cada canal y otras partes de los procesos necesarios para realizar esta prestación. ¿Y qué nos piden en el grueso de los casos?: implementar un “canal de denuncias”.

Y no puedo criticar negativamente las respuestas a los profesionales que llamé, y menos aún a nuestros clientes.

Lo que sucede es que esta norma es muy nueva e innovadora. Trata a las denuncias como un completo **sistema de gestión** que va mucho más lejos que los dispositivos para canalizar las múltiples preocupaciones e inquietudes de personas relacionadas con la organización. De esto trata el presente trabajo.

## ¿ES POSIBLE CERTIFICAR ESTA NORMA?

En la versión actual, se trata de un Estándar ISO del “tipo B” (directrices). Lo primero que los expertos suelen responder que, por lo tanto, no es una norma certificable. Sin embargo, numerosos entes de certificación podrían realizar una auditoría utilizando métodos aceptados y emitir un certificado sin acreditación respecto de la adecuada implementación y funcionamiento del sistema de gestión en cuestión. De hecho, ya se han visto los primeros certificados bajo esta modalidad con la

ISO 37301 (Sistemas de Gestión de Compliance) a las pocas semanas de la publicación oficial de la norma.

### **¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE?**

- a) alentar y facilitar el reporte de situaciones irregulares;
- b) apoyar y proteger a quienes realizan estos reportes, y si fuera necesario, a otras partes interesadas involucradas;
- c) asegurar que las denuncias se reciban íntegramente y se traten de manera adecuada y oportuna;
- d) fortalecer la cultura ética y el buen gobierno corporativo;
- e) reducir los riesgos de irregularidades, actuando también como medida preventiva / disuasoria.

### **¿QUÉ BENEFICIOS PODRÍAN ESPERARSE MEDIANTE LA SÓLIDA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA?**

Sería razonable que la organización pueda:

- identificar y abordar las irregularidades con la diligencia y agilidad que la situación merezca (*al respecto deberíamos considerar que detrás de una denuncia podrían existir riesgos elevados, incluso para la reputación de la organización, incluyendo temas que puedan impactar en la Justicia*);
- contribuir a prevenir o minimizar la pérdida de activos, y, en el mejor de los casos ayudar a la recuperación de éstos;
- asegurar el cumplimiento de los códigos de comportamiento, las políticas, los procedimientos, las instrucciones operativas y las obligaciones legales / regulatorias de la organización;
- atraer y retener personal comprometido con los valores y la cultura de la organización;
- Mostrar solidez a través de buenas prácticas de compliance hacia las partes interesadas, incluyendo los mercados, los reguladores, los propietarios, los clientes, proveedores, posibles inversores, entre otros.

## ¿POR QUÉ DECIMOS QUE ES UNA NORMA QUE BRINDA CONFIANZA?

Este estándar bien implementado debería lograr:

- demostrar el compromiso del liderazgo para prevenir y abordar las irregularidades;
- alentar a las personas a que den a conocer los hechos irregulares que conozcan, en forma veloz, antes de que los problemas escalen y/o produzcan daños mayores;
- reducir y prevenir las represalias contra los denunciantes de buena fe;
- fomentar una cultura de apertura, transparencia, integridad y responsabilidad.



Según las últimas ediciones del informe “Report of the Nations” de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE por sus siglas en inglés), Ante los casos de fraude y corrupción en las empresas, el canal de denuncias ha sido uno de los medios más efectivos para detectarlos, en más del 58% de los casos. Estas demuestran la mayor seguridad y difusión de estas herramientas durante los últimos años como así también el perfeccionamiento tecnológico y metodológico de estos dispositivos.

## ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS CLAVE DE ESTA NORMA?

Son tres términos íntimamente relacionados, y hasta podríamos decir “encadenados”.

Veamos cómo interpretarlos:

### **Confianza**

La confianza es la esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea. En materia de un sistema de gestión denuncias, se esperaría de una adecuada implementación que logre esta sensación o sentimiento de confianza por parte de los potenciales usuarios que requieran en algún momento efectuar algún reporte.

## **Imparcialidad**

Este concepto se refiere a la ausencia de inclinación en favor o en contra de una persona o cosa al obrar o al juzgar un asunto. La imparcialidad, en el sentido estricto del término, significa estar libre de prejuicios, es decir, abstraerse de consideraciones subjetivas y centrarse en la objetividad de un asunto, al realizar un juicio.

Cuando nos referimos a un sistema de gestión de denuncias este concepto aplica a todo el proceso. El mismo debe garantizar que valoremos los hechos, con abstracción de las interpretaciones. Desde ya que resulta complejo liberarnos de las subjetividades, siendo el ser humano profundamente emocional. Sin embargo, los procesos y métodos de trabajo que apliquemos desde la recepción de un reporte hasta la resolución del mismo deben lograr transitar “el viaje de una denuncia” con la imparcialidad requerida por las buenas prácticas.

## **Protección**

Proteger es cuidar preventivamente a alguien o algo de que un riesgo se materialice afectando negativamente a la persona o cosa.

En numerosas ocasiones se confunde el concepto de “no represalia” con “protección”. Son dos términos relacionados. Mientras que el primero se ocupa de garantizar que no se tomarán medidas negativas contra el denunciante y/u otras posibles partes interesadas, la protección va más allá, es brindar cuidado, ayuda o auxilio, siempre que esto sea posible.

También la protección está ligada a la confidencialidad y/o anonimato. Ya lo veremos más adelante.

## **¿QUÉ TIPO DE ORGANIZACIONES PUEDE IMPLEMENTAR ISO 37002?**

Por definición y análogamente a otras normas de este tipo, cualquier tipo de entidad puede implementar la norma. Es adaptable y su uso variará con el tamaño, naturaleza, complejidad y localización de las actividades de la organización.

Las pautas la norma son genéricas y están destinadas a ser aplicables a todas las organizaciones, independientemente del tipo, tamaño, naturaleza de la actividad, y si en el sector público, privado, con o sin fines de lucro.

## **¿ES SOLO PARA ORGANIZACIONES QUE YA TIENEN CANALES DE REPORTE ESTABLECIDOS?**

Negativo. El estándar puede ayudar a una organización tanto a mejorar su política y procedimientos de denuncia de irregularidades existentes, como así también en el caso de una implementación donde este tipo de canales no existía. También puede ayudar a que una organización adapte lo que ya tiene a nuevos requerimientos legales.

## **¿CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADA?**

El estándar adopta la “estructura de alto nivel” o mundialmente conocida con sus iniciales en inglés “HLS”.

Sabemos que desde la publicación de la norma ISO 9001:2015, hemos venido hablando de un nuevo esquema denominado Estructura de alto nivel, diseñado por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que adoptan estas normas.

Esto implica que tienen un conjunto de elementos en común con otras normas ISO (apartados, secuencia, texto y terminología). Esto favorece la armonización entre los distintos estándares internacionales para el establecimiento de sistemas de gestión.

De esta forma las organizaciones pueden adoptar ISO 37002 como guía independiente para su organización o junto con otros estándares.

Un aspecto notorio que formó parte de la discusión de la norma es que la presente guía podría ayudar a motorizar otros estándares (Ej.: si la organización la implementa conjuntamente con ISO 14001, podría utilizar ISO 37002 para abordar los requisitos relacionados con la denuncia de irregularidades Medioambientales).



La posibilidad de reportar hechos irregulares es transversal a todas las actividades de una organización y, por ende, a todos sus sistemas de gestión implementados.

## **¿CUÁLES SON LOS 4 GRANDES PASOS QUE PROPONE EL ESTÁNDAR PARA GESTIONAR DENUNCIAS?**

Son muy sencillos y concretos:



Estos pasos se explicarán más adelante en los apartados correspondientes.

## **¿QUÉ INTERPRETACIONES RELEVANTES DE LA NORMA DEBERÍAN CONSIDERARSE ACERCA DE LOS REPORTES DE IRREGULARIDADES?**

### **¿Algunos términos y definiciones?**

La norma aborda muchos, y algunos muy conocidos por otras normas. Pero veamos los más relacionados con el propósito de la norma

- **Irregularidad:** Se refiere a la acción/es u omisión/es que pueden causar un daño. Pueden incluir comportamientos poco éticos tales como el fraude, la corrupción (incluyendo el soborno), la violación de la ley, el daño a la organización (incluyendo la violación de sus pautas de comportamiento comunicadas tales como códigos, políticas, procedimientos, instrucciones, etc.), negligencia, discriminación, acoso, uso desautorizado de recursos, daño a los derechos humanos, al medioambiente, a la seguridad y/o la salud, al interés público, entre muchos otros que podríamos listar. Puede ser una irregularidad ya cometida, que se esté dando en el presente, o que se cometerá (en este último caso podremos referirnos a irregularidad posible o potencial y estará muy relacionado con los conceptos de “peligro” de ocurrencia y sus “consecuencias”). En nuestra experiencia trabajando con programas de Compliance, canales de denuncia y Comités de Ética, muchas veces se caerá en la discusión respecto de si tal o cual hecho o acción constituye o no una “irregularidad”.
- **Denunciante:** Es quien denuncia la irregularidad. Será una persona que la organización (y el sistema de gestión en particular) deberá proteger de diversas formas. Se debería ofrecer posibilidad de “anonimato”. El concepto de “confidencialidad” no debería confundirse con el de anonimato.
- **Denuncia de irregularidades:** pareciera redundante definir esto. Pero no lo es. La denuncia puede proceder cuando ha

existido, existe o existirá una irregularidad o se cree con fundamento que esto podría ser así. Mediante el proceso de gestión de denuncias propuesto por la norma, un denunciante podría reportar hechos que estén fuera del alcance. Ej.: “he observado que el agente de ventas en la sucursal X no ha venido con el uniforme reglamentario”. Tal vez el hecho reportado no tenga cabida en el alcance definido y comunicado. Dada esta situación podríamos decir que la denuncia es un hecho que debería estar alcanzado al tratar el apartado respectivo de la norma. De lo contrario diríamos que no se trata de una “denuncia de irregularidades” sino de otro tipo de denuncia.

- **Función de Gestión de Denuncias:** persona o grupo de personas que tiene a cargo esta actividad consistente desde la “segunda línea de defensa”. Puede ser el mismo responsable de compliance, compliance officer, o un integrante del equipo, incluso a tiempo parcial o completo (dependiendo de la mencionada proporcionalidad a la cual se debería el sistema de gestión).
- **Clasificación:** se refiere al “triaje” o “triage”. Se trata de analizar preliminarmente la denuncia y definir la forma en que se tratará en función de la política y protocolos definidos.
- **Conducta perjudicial:** Cualquier acto u omisión, mediante amenaza o hecho real que pueda resultar en un daño o perjuicio a un denunciante o a otra persona relacionada con la denuncia de irregularidades. Una persona relacionada podría ser algún otro empleado/a que ha aportado información, colega, familiar, amigo, etc. La Norma propone una lista de hechos de conducta perjudicial, tales como el despido, degradación, transferencia de área, uso de “listas negras”, daño en la reputación, boicot, acoso, inicio de acciones legales, entre muchos otros casos posibles. Es un concepto íntimamente relacionado al concepto de “no represalia” del cual habla la ISO 37001 y mucha normativa legal relacionada con compliance alrededor del mundo.
- **Investigación:** es el análisis profundo de los hechos denunciados. Puede ser interna, externa o combinada. Si es interna, puede ser llevada a cabo por la misma organización o por expertos contratado en su nombre. Una investigación podría ser impuesta por partes externas con autoridad conferida por la ley para hacerlo. Una organización podría ser investigada, incluso sin saberlo.

- **Se considera la percepción y creencias del denunciante al momento de efectuar su reporte:**
  - La norma se refiere a una creencia razonable fundada en observación, experiencia o información conocida por el denunciante.
- **Formas de efectuar reportes:**
  - La norma reconoce que un informe de irregularidades puede ser realizado verbalmente (en persona), por escrito o en formato electrónico o digital. Llamativamente al mencionar la factibilidad de reporte verbal, no considera la instancia telefónica. Nuestra interpretación que está comprendida y que en una próxima revisión de la norma será ajustada.
- **Tipos de denuncia (respecto de la identidad del denunciante):**
  - Denuncia abierta: El denunciante divulga información sin ocultar su identidad o exigir que su identidad se mantenga en secreto;
  - Denuncia confidencial: La identidad del denunciante y cualquier información que pueda identificar son datos conocidos por el receptor del reporte, pero no se los revela a nadie más allá de la necesidad de conocerlos sin el consentimiento del denunciante, a menos que lo exija la ley. Es importante destacar que no es lo mismo una denuncia confidencial que la protección de la identidad del denunciante (básicamente sus datos identificatorios). En este último aspecto, es válido identificar al denunciante con un código, incluso sin conocer su verdadera identidad (Por ejemplo.: DA023, donde las iniciales DA = Denunciante Anónimo).
  - Denuncia anónima: Se recibe información sin que el denunciante revele su identidad



## UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA PENAL SOBRE ALGUNOS TIPOS DE DENUNCIAS



**Hernán Munilla Lacasa**

*Socio del Estudio Munilla Lacasa,  
Salaber & de Palacios*



**Vicente de Palacios**

*Socio del Estudio Munilla Lacasa,  
Salaber & de Palacios*

Por lo general, la mayoría de los Programas de Integridad regulan o establecen pautas relativas a ciertas políticas en torno al canal de denuncias, ya sea que se tercericen o no, las cuales en muchos casos pueden resultar de difícil cumplimiento. A quien se propone denunciar irregularidades se le garantizan algunas cuestiones: confidencialidad del reporte, la posibilidad de anonimato, esto es, que se preservará su identidad, sino también que no habrá represalias por los reportes efectuados de buena fe. Sin embargo, conforme las normas procesales vigentes y en la medida en que lo denunciado pueda constituir delito, es conveniente advertir que el Juez o Fiscal intervinientes muy probablemente pretenderán saber cómo se conocieron los hechos, tomándoles declaración testimonial, bajo juramento de decir verdad, a quienes los detectaron y/o denunciaron. Eventualmente, hasta podría entenderse, *ab initio*, que la persona denunciante estaría en cierta forma vinculada al hecho. No solo ello, en caso de que el denunciante hubiera intervenido de alguna manera en los hechos, no podrá asegurársele su impunidad. Estas circunstancias, que necesariamente deben ser evaluadas de manera preliminar, han contribuido, de acuerdo a nuestra experiencia, a que en ciertas ocasiones no se concretara la denuncia en la justicia penal.

Esta situación, como se ve, tensiona un postulado central de las políticas sobre tratamiento de denuncias internas. Cuando el denunciante sea anónimo, la empresa podrá ampararse en tal circunstancia para evitar revelar datos concernientes a su identidad, pues sencillamente los desconoce, pero cuando aquel haya optado por darse a conocer y haya pedido reserva de sus datos, la empresa difícilmente pueda negarse a aportar, sin consecuencias legales para el directivo que así lo decida, la información que le exija un Juez o Fiscal al mando de la investigación. Ergo, aquella promesa inicial de confidencialidad difícilmente pueda sostenerse, poniéndose así de relieve una contradicción que atenta contra la credibilidad de uno de los principios del Programa de Integridad.

Al margen de ello, tenemos presente otro caso en el que, advertida anónimamente una empresa multinacional, por el canal de denuncias, de una irregularidad que comprometía a un Director de Compras, se dispuso una investigación interna y con los resultados a la vista se aconsejó interponer una denuncia penal. Mas, como la eventual investigación a emprenderse podía comprometer al board de la compañía local por falta de controles adecuados y motivar el requerimiento de la documentación interna en poder de la compañía que daba cuenta de las falencias apuntadas, se optó por rescindir el contrato laboral de aquel y archivar el caso.

Este ejemplo pone de manifiesto la necesidad de analizar la posibilidad de que las Políticas de Denuncias Internas contemplen un mecanismo destinado a que el denunciante, anónimo o no, pueda recurrir, si así lo desea, a una instancia de revisión autónoma e independiente, pero siempre en el ámbito privado, tal vez tercerizada, para impedir que se consagre la impunidad de un eventual hecho de corrupción. Por ejemplo, someter la cuestión a consideración de un Comité o Consejo Consultor colegiado, integrado por especialistas de sobrado prestigio y trayectoria. Asimismo, se podría establecer como política ineludible para la empresa la obligación de denunciar si hubiera algún funcionario público involucrado en los hechos.

### **¿QUÉ RELACIÓN TIENE ESTA NORMA CON LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN?**

Los sistemas de gestión de denuncia de irregularidades inexorablemente manejan información tanto personal como privada, y la familia de normas ISO 27000, nos ayudan a interpretar mejor cómo dar profundidad en la protección de los datos en estos temas.

ISO 27000 es un conjunto de estándares internacionales relacionados con la Seguridad de la Información, que con la publicación del estándar

ISO/IEC 27701:2019 agrega como un vector de seguridad adicional lo relacionado con la protección de los datos de identificación personal. La familia ISO 27000 contiene un conjunto de requisitos, guías y buenas prácticas para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Privacidad de la Información.

En relación con la gestión de denuncias, el concepto de seguridad y privacidad de la información plantea revisar puntos relevantes que no podemos dejar de abordar: (a) Protección de datos personales, (b) Protección de la identidad de las personas, (c) Confidencialidad sobre los datos involucrados en la denuncia, (d) Aseguramiento de la integridad de los datos y trazabilidad del proceso.

Sin embargo, no nos limitaremos a estos aspectos para constituir un sistema de gestión de denuncias. Más adelante profundizaremos.



# SEGURIDAD Y PRIVACIDAD EN LA GESTIÓN DE DENUNCIAS

## ASEGURANDO LA MEJORA DE LA CULTURA ÉTICA Y DE GOBERNANZA DE LAS ORGANIZACIONES



**Fabián Descalzo**

*Socio de Aseguramiento de Procesos Informáticos  
de BDO en Argentina*

La gestión de las denuncias sobre irregularidades implica un ciclo de actividades para llevar adelante un proceso de investigación, que se desarrolla en cuatro etapas:

- Recepción de la denuncia, e identificación y priorización de las irregularidades informadas.
- Evaluación del problema y del impacto que puede generar.
- Asignación de recursos y responsabilidades para realizar la investigación.
- Informes finales y cierre de la investigación comunicando los resultados a todos los interesados.

Como vemos, y desde una visión centrada en los datos y su procesamiento para convertirlos en información útil para la investigación y sus conclusiones, todo el proceso se alimenta y brinda un resultado apoyado en las necesidades de integridad de los datos obtenidos a través de las denuncias, en la confidencialidad que la organización requiere en relación con los casos denunciados, y como eje principal el requisito de privacidad que espera y necesitamos asegurar al denunciante y sobre todos aquellos datos que de alguna forma permitan identificar o deducir la identificación personal de los diferentes actores en la denuncia.

Estas consideraciones nos llevan a tener que diseñar e implementar este proceso bajo estándares específicos relacionados con la seguridad y privacidad de la información como un complemento necesario para el tratamiento de los datos involucrados, como lo son el estándar internacional ISO/IEC 27001:2013 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (próxima a ser actualizada a su versión 2022) e ISO/IEC 27701:2019 Sistema de Gestión de la información Privada, extensión de la Norma ISO/IEC 27001:2013 para la aplicación de controles de privacidad en la seguridad de la información. Estas normas determinan los requisitos y guías para el abordaje de uno de los conceptos clave relacionado con el ciclo de vida de los datos y la información, que es la “NECESIDAD DE CONOCER” (need to know), y que debe ser muy tenido en cuenta para todo proceso en los que se trate información confidencial, sensible y privada.

Por ello, para la definición de este proceso y el diseño de arquitectura tecnológica que facilita la automatización de la obtención de datos y la inteligencia a ser aplicada en las investigaciones para la resolución de los casos, debemos pensar en cual va a ser nuestra estrategia para asegurar una gestión de las denuncias sobre irregularidades integra, que respalde y represente la ética de la compañía, y que además contemple necesidades de cumplimiento en relación a leyes y regulaciones de protección y privacidad de datos como GDPR por ejemplo, en donde su principal requerimiento es el de demostrar responsabilidad proactiva en el tratamiento de datos, empleando medidas técnicas y organizativas que garanticen su tratamiento.

Como todo proceso en donde se conjugan necesidades del negocio y el uso de tecnologías de la información como sistemas aplicativos, en este caso como una cuestión de control interno para automatizar la Línea Ética, gestión de denuncias, etc., es necesario que la conformación de los equipos integre no solo a especialistas relacionados con el cumplimiento y la legalidad, sino también expertos y técnicos en la gestión de seguridad de la información y administración de las plataformas tecnológicas, con el fin de asegurar la mejora de la cultura ética y de gobernanza de la organización a partir de la implementación de la gestión de denuncias.

### **¿UX / UI EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE GESTIÓN DE DENUNCIAS DE IRREGULARIDADES?**

Nos referimos a conceptos novedosos muy usuales en desarrollos tecnológicos: UX = User Experience (experiencia del usuario) y UI = User Interface (interfaz del usuario).

¿Qué significa esto? Resulta fundamental que los canales de reporte, por más robustos que se supongan, sean probados por los usuarios y en todos los niveles de la organización. Muchas veces pueden ser de complejo acceso, uso, poco amigables, contenedores de errores, demoras, entre otros posibles problemas.

### ¿QUÉ ES LA “FUNCIÓN DE GESTIÓN DE DENUNCIAS”?

Un aspecto saliente de la norma es que no deja librado al azar ni a los tiempos y prioridades de la función de Compliance, la debida gestión de los canales para reportar irregularidades. De hecho, especifica la necesidad de mantener en la estructura el mencionado rol. Sería razonable suponer como alternativa que dependa de la función de Compliance. Sin embargo, existen otras alternativas que podrían también dar cumplimiento al presente estándar.



La norma no espera que exista necesariamente un departamento exclusivo para administrar el sistema de gestión de la denuncia de irregularidades. Pero sí, pretende que se designe un responsable que lidere operativamente su buen funcionamiento con más un conjunto de recursos humanos y materiales que tengan relación con el dimensionamiento de actividades que merezca.

Es muy común designar a un tercero para que opere gran parte de esta función.

### PRIORIZACIÓN SOBRE LA BASE DEL RIESGO

La norma aborda el concepto de “triaje” o “triage”.

Se trata de un proceso nacido en la gestión de la salud, que permite una gestión del riesgo clínico para poder manejar adecuadamente y con altos niveles de seguridad los flujos de pacientes cuando la demanda y las necesidades clínicas superan a los recursos (lo que sabemos, suele ocurrir). Actualmente en las entidades de la salud se utilizan sistemas de triaje estructurado. Un ejemplo muy usado es el que divide en cinco niveles de prioridad que se asignan asumiendo el concepto de que **lo urgente no siempre es grave y lo grave no es siempre urgente** y hacen posible clasificar a los pacientes a partir del “grado de urgencia”, de tal modo que los pacientes más urgentes serán asistidos primero y el resto serán reevaluados hasta ser vistos por el médico. Desde ya que lo antes explicado es una simplificación basada en técnicas aplicadas en la realidad.

Y al igual que en medicina, el triaje en un sistema de gestión de denuncias, se refiere a la evaluación del reporte inicial a los efectos de la categorización, la adopción de medidas preliminares, la priorización y la asignación para su posterior manejo.

A dichos fines destaca que deberían considerarse factores tales como probabilidad y severidad del impacto de la irregularidad y/o delito (verificados o sospechados), sobre el personal, la organización, de otras partes interesadas, incluyendo el posible impacto reputacional, financiero, ambiental, humano u otros daños y perjuicios.

Aunque la norma no lo especifica, las buenas prácticas indican que en ninguna circunstancia el triaje podrá ser empleado como un mecanismo para la no consideración de un caso denunciado.

### **LA FAMILIA “COMPLIANCE” SEGÚN LAS NORMAS ISO**

Existe un importante número de normas ISO que podríamos incluir bajo un amplio paraguas de compliance. De hecho, muchos se refieren a “compliance ambiental” al hablar de ISO 14001, a “compliance de seguridad y salud en el trabajo” al referirse a ISO 45001 y podríamos seguir nombrando normas, tales como las de seguridad de la información ISO 27001 o la de seguridad alimentaria ISO 22000.

El presente trabajo destacará las siguientes normas de compliance:

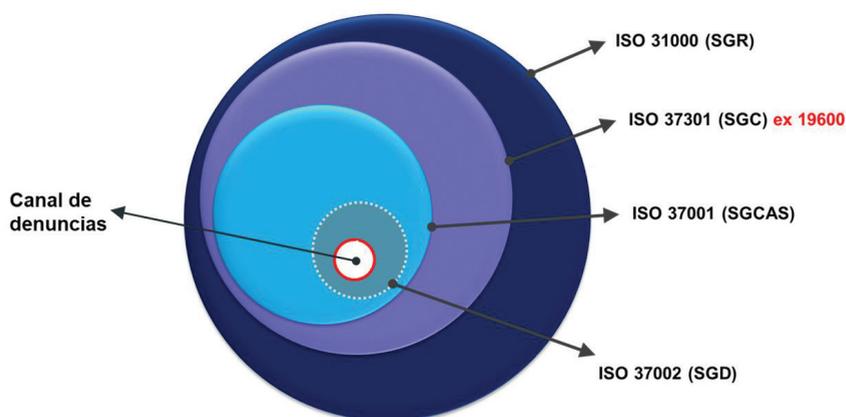
- ISO 31000:2018. Sistemas de Gestión de Riesgos (SGR). Se trata de una norma no certificable, la más utilizada a nivel internacional para gestionar el riesgo, que proporciona recomendaciones. La representamos debajo comprendiendo al resto de las graficadas porque los sistemas de gestión de compliance son entendidos como sistemas de administración del riesgo para cada una de las temáticas específicas que tratan.
- ISO 37301:2021. Sistemas de Gestión de Compliance (SGC). Se trata de una norma certificable de reciente publicación, y que permite implementar sistemas de gestión de compliance agrupando distintas perspectivas, temáticas y/o riesgos específicos tales como: lavado de dinero, financiamiento del terrorismo, corrupción, privacidad de datos, comercio internacional, entre muchos otros.
- ISO 37001:2016. Sistemas de Gestión Antisoborno (SGCAS). Se trata también de un sistema de gestión certificable. Se ocupa específicamente de gestionar riesgos de soborno en un sentido amplio de lo que este delito representa a nivel internacional. Si

bien podría ampliarse a otros delitos, los expertos en la materia coinciden en que este estándar ha sido elaborado con el foco particular puesto en el soborno.

- ISO 37002:2021. Sistemas de Gestión de Denuncias (SGD). Es una norma no certificable y, claro está, motiva el presente documento.

También podemos citar dentro de la familia de compliance al conjunto de normas relativas al tratamiento seguro de la información, aunque no vamos a complejizar en este apartado lo que queremos resaltar.

Una representación gráfica que nos ayudará a comprender la jerarquía de estas normas podría ser la que exponemos a continuación:



Si bien cada norma puede implementarse de manera independiente, tener cualquiera de ellas constituye una base interesante para construir otros sistemas de gestión de compliance, ya sea hacia un nivel más amplio o de manera más “granular”.

Sin embargo, no es correcto afirmar que por tener un sistema de gestión en un sentido amplio (Ej. ISO 37301), estaremos cumpliendo de manera automática ISO 37001 e ISO 37002. Son muchos los elementos que se aprovecharán, pero los abordajes para cada norma merecen una cuidadosa implementación especialmente planeada y eficazmente ejecutada.

Nótese especialmente cómo el dispositivo para efectuar las denuncias es un elemento dentro de un Sistema de Gestión de Denuncias.



## LOS CANALES DE DENUNCIA COMO DISPOSITIVOS EFICACES PARA LA PREVENCIÓN, DISUASIÓN Y DETECCIÓN DE IRREGULARIDADES Y FRAUDES



**Mariana Idrogo**

*Senior Managing Director at G5 Integritas*

Los canales de denuncia -también conocidos como líneas éticas, canales de reporte interno o hotlines, entre otros nombres- son un mecanismo diseñado con el objetivo de que cualquier persona que tome conocimiento -o tenga sospechas fundadas- de que está ocurriendo un fraude en una organización, pueda denunciarlo a fin de que la organización pueda tomar medidas al respecto. Este mismo mecanismo puede utilizarse no sólo para denunciar fraude sino también para cualquier irregularidad o comportamiento que incumple las reglas de conducta de la organización -usualmente contenidas en el Código de Ética o Conducta y las políticas de compliance internas-.

Esto dicho así parece bastante simple. Sin embargo, los canales de denuncia requieren más que simplemente el diseño del dispositivo de reporte. Existen otros elementos que resultan ser fundamentales para que los canales cumplan su funciones, entre ellos podemos citar: **medidas de protección al denunciante** -desde garantizar la confidencialidad de la identidad del denunciante, permitiendo incluso el anonimato hasta la implementación de políticas “anti retaliation”-; **comunicación eficiente** para que aquellas personas que podrían ser denunciantes en verdad conozcan que existe el canal y cómo funciona, y **capacitación** para que estos mismos destinatarios puedan efectuar denuncias efectivas -que contengan la mayor información posible, que permitan adjuntar evidencia si fuera el caso, etc.-es decir, que conduzcan a tomar cursos de acción eficiente.

En Argentina, el mecanismo de los canales de denuncia como mecanismo para detección de corrupción se encuentra receptado en la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas por hechos de Corrupción<sup>(1)</sup> y en los Lineamientos de Integridad complementarios elaborados por la Oficina Anticorrupción<sup>(2)</sup>. Si bien la norma no contempla a los canales de denuncia como uno de los elementos obligatorios, ciertamente establece que se trata de uno de los elementos que componen un Programa de Integridad adecuado para cada organización. En este sentido, la norma argentina recoge una tendencia regulatoria que ha receptado los canales de reporte internos o canales de denuncia como una práctica incorporada.

¿Por qué es recomendable para una organización contar con un canal de denuncias?

Existe más de una respuesta para esta pregunta, pero de seguro una de las razones por las que los canales de denuncia se desarrollaron como una buena práctica es porque vinieron a resolver un problema de asimetría de la información. Cuando dentro de una organización tiene lugar un fraude, existen personas que no participan del fraude, pero pueden ver que está ocurriendo o pueden notar indicios y sospechar que está ocurriendo. Sin embargo, esta información queda acotada a unos pocos testigos mientras el resto de las personas en la organización no se entera. La información no fluye, queda encapsulada. A veces incluso deliberadamente porque quien comete el fraude se encarga de que su superior no se entere y así sucesivamente. De esta forma, es muy poco probable que una organización pueda tomar decisiones eficientes al respecto.

Esta “asimetría de la información” viene a romperse cuando se establece un canal de reporte que permite que cualquiera -dentro o fuera de la organización- que conozca o sospeche de buena fe que se está cometiendo un fraude, pueda pasar la información a un área de la organización que podrá tomar cartas en el asunto. Es por esta razón que se recomienda que la información recibida en los canales de denuncia sea receptada por un área de alto nivel jerárquico y con la mayor independencia de accionar. El área que recepciona las denuncias puede variar de una organización a otra, siendo las más usuales las áreas de Compliance, RRHH, Legales o Auditoría.

---

(1) Ley 27.401 art 23 inciso III

(2) Resolución 27/2018 “LINEAMIENTOS DE INTEGRIDAD PARA EL MEJOR CUMPLIMIENTO DE LO ESTABLECIDO EN LOS ARTÍCULOS 22 Y 23 DE LA LEY N° 27.401 DE RESPONSABILIDAD PENAL DE PERSONAS JURÍDICAS”

## **EL MECANISMO MÁS EFECTIVO PARA LA DETECCIÓN DEL FRAUDE**

Actualmente, los estudios sobre fraude demuestran que los canales de denuncia son el mecanismo más eficiente con el que cuentan las organizaciones para detectar el fraude.

Según el último informe<sup>(3)</sup> de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE, por sus siglas en inglés), el 42% de los casos de fraude<sup>(4)</sup> fueron detectados gracias a denuncias, demostrando que los canales de denuncia tienen mucha mayor efectividad que el resto de los mecanismos de detección que utilizan las organizaciones. Solo por poner un ejemplo, el siguiente mecanismo de detección más utilizado es la auditoría interna, sin embargo, ésta ha sido eficaz para detectar tan solo el 16% de los casos de fraude, esto es, casi un tercio de la efectividad que tienen los canales de denuncia.

La detección temprana del fraude es fundamental puesto que cuanto antes se detecte, menor será la pérdida que éste provoca. Aquellas organizaciones que cuentan con canales de denuncia detectan el fraude más rápidamente y tienen menores pérdidas que las organizaciones que no cuentan con este mecanismo.

Yendo a los números concretos, el último informe sobre el fraude a nivel global publicado por ACFE muestra que en las organizaciones con canales de denuncia los fraudes duran en promedio 12 meses y generan una pérdida promedio de USD\$100.000, que es la mitad de la pérdida promedio que ocasionan los fraudes a las organizaciones que no cuentan con canales de denuncia, y en donde la duración promedio de un caso de fraude es de 18 meses.

Además de ser un elemento fundamental para detectar el fraude, contar con canales de denuncia permite a las organizaciones mejorar en forma constante su capacidad de detección, lo que a su vez tiene un impacto en la percepción del personal de la organización. Cuando en una organización se percibe que si un fraude ocurre, éste será muy probablemente detectado, esto contribuye a prevenir que el fraude ocurra. Es decir, tiene lugar lo que se conoce como efecto de prevención general.

---

(3) Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations.

(4) El análisis se basa en los casos tomados para el reporte 2022 que se compone de 2110 casos de fraude ocupacional cometidos en 133 países e investigados entre enero 2020 y septiembre 2021.

## LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Si para una organización es fundamental ser efectiva en la detección del fraude -porque esto, entre otras cuestiones, le permitirá sufrir menores pérdidas y generar una cultura de mayor integridad y transparencia- entonces además de contar con canales de denuncia es muy importante contar con personal capacitado y concientizado acerca del fraude.

Aprender a usar el canal de denuncias, reconocer cuál es, saber acceder a él, entender cómo funciona, saber que el denunciante estará protegido, tomar conciencia del rol fundamental de cada uno en la organización para ayudar a protegerla contra el fraude, son algunas de las cuestiones que se tratan en las instancias de capacitación.

Para que un canal de denuncias funcione, se requiere que las personas confíen en él, sepan usarlo y se animen a hacerlo. La confianza se genera a partir de varios elementos entre los cuales el liderazgo y el tono de la cultura de la organización son muy importantes, pero también lo es la capacitación que permita generar el espacio de discusión, de conversación y de reflexión necesario para que las personas -llegado el caso- den el paso y lo utilicen.

La capacitación también permitirá generar denuncias más efectivas. A menudo las personas que se animan a denunciar -por temor a ser identificadas si proveen demasiados datos, o por desconocimiento acerca de cómo efectuar una denuncia- brindan escasa información u omiten información valiosa y necesaria para que la organización pueda evaluar adecuadamente cómo seguir o para que la investigación de los hechos sea efectiva. En estos casos, la capacitación oportuna permite formar a las personas acerca de cómo funciona el canal, qué información es necesario presentar y cómo hacerlo.

La concientización acerca del fraude incrementa no solo la probabilidad de recibir denuncias de fraude sino también la probabilidad de detectar fraude a través de las denuncias en los canales de reporte. Aquellas organizaciones que recibieron capacitación registran mayor porcentaje de denuncias de fraude (58%) que aquellas que no tuvieron capacitación (42%), y detectaron más fraudes (45%) que las que, aunque tienen canales de denuncia, no recibieron capacitación (37%).<sup>(5)</sup>

---

(5) ACFE, Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations, pág. 24.

## ¿CÓMO DEBERÍAN SER LOS CANALES DE DENUNCIA?

No existe una única forma de diseñar los canales de denuncia y mucho dependerá de la organización en sí, su tamaño, su actividad, su capacidad económica y su cultura. En la práctica actual, se utilizan más los canales basados en una plataforma web o vía correo electrónico, que las líneas telefónicas, aunque esto ha ido cambiando en el tiempo, por lo que es importante que -de ser posible- las organizaciones ofrezcan canales de denuncia en múltiples plataformas.

En cuanto al alcance del canal, si bien los estudios demuestran que actualmente más de la mitad de las denuncias proviene de empleados de la organización, es fundamental que los canales estén abiertos a las terceras partes -esto es, que los terceros relevantes puedan también efectuar una denuncia si conocen o sospechan de buena fe que un fraude está ocurriendo- puesto que en la práctica, casi un tercio de las denuncias proviene de los terceros, incluyendo clientes, proveedores y competidores.<sup>(6)</sup>

Existe discusión respecto de si es más conveniente que los canales de denuncia sean administrados por la propia organización o por un tercero profesional. Hay argumentos a favor de una y otra posición. A favor de la primera opción se encuentra el manejo confidencial de la información. Esta postura señala que sería preferible que los canales de denuncias fueran administrados internamente, pues ello permitiría garantizar la protección y confidencialidad de la información para la propia organización, lo cual puede ser particularmente interesante a tener en cuenta cuando estamos frente a casos de fraude o corrupción. A favor de la segunda, en cambio, se encuentra el considerar que un tercero es más adecuado puesto que podría brindar un manejo más profesional y objetivo a la información, al no encontrarse afectado o teñido por ningún interés dentro de la propia organización.

Sea cual fuere el modo en que se diseñe el canal de denuncias, lo que resulta fundamental es contar con un protocolo escrito para el tratamiento de las denuncias recibidas, que incluye la definición de quién las recibirá, cómo serán tratadas, quiénes tomarán las decisiones en el proceso, si se recurrirá a terceros externos o no para la atención del canal o para la realización de las investigaciones, quién definirá cuándo cerrar el caso, la interacción con las distintas áreas de la empresa durante la tramitación de la denuncia y su cierre (ej. Recursos Humanos o Legales o Auditoría), su registro y archivo.

---

(6) ACFE, op. cit., pág. 22

## **DENUNCIAS FUERA DE LOS CANALES DE DENUNCIA**

Algunas organizaciones eligen como política el no contar con canales de denuncia establecidos -en la forma de plataformas web o correos electrónicos o líneas telefónicas-, y lo sustituyen por una invitación a que quienes conozcan un fraude o sospechen de él, lo comuniquen a su supervisor o incluso dejándolo libre a quienes elijan como más apropiado. Algunas organizaciones consideran que cuentan con una fuerte cultura de “puertas abiertas” por lo cual sostienen que todos los miembros de la organización cuentan con la libertad de poder transmitir la denuncia de un fraude -o su sospecha- internamente, sin necesitar de un mecanismo especialmente diseñado para ello, que además les genera costos adicionales.

Como ya vimos, el diseño de los canales de denuncia depende de cada organización, y es posible que en algunas de ellas, la política de puertas abiertas sea suficiente. Sin embargo, los datos nos muestran que es más probable que detecten fraude las organizaciones que cuentan con canales de denuncia que las que no los tienen. En parte porque en este último caso, al no existir un canal preestablecido, las personas pueden elegir efectuar la denuncia a múltiples actores dentro de la organización. Ciertamente el más usual es el supervisor directo, pero también puede ser un directivo, auditoría interna, los equipos de investigación de fraude o un par. Todo esto torna más complejo para la organización la gestión eficiente de las denuncias recibidas.

Es por ello que las organizaciones que cuentan con canales de denuncia tienen más posibilidades de detectar fraude que las que no los tienen. Actualmente, las organizaciones que cuentan con canales de denuncias han detectado a través de denuncias el 47% de los fraudes mientras que en aquellas organizaciones que no cuentan con denuncias, dicho porcentaje baja al 31%<sup>(7)</sup>.

### **EL CASO DE LOS CANALES DE DENUNCIAS... SIN DENUNCIAS**

Puede ocurrir que nos encontremos con organizaciones que cuentan con canales de denuncias, incluso protocolos establecidos para el tratamiento de denuncias y sin embargo, no reciben denuncias. Frente a esta situación hay quienes toman la postura de celebrar el hecho bajo la explicación de que la ausencia de denuncias es indicador de la ausencia de fraude. Consideran que “si existen denuncias, entonces existe fraude”

---

(7) ACFE, op.cit., pág 24

y a partir de allí deducen que “si no existen denuncias, entonces no existe fraude”. Pero esto es incorrecto en lógica. Es un caso clásico de lo que se conoce como falacia de negación del antecedente.

La ausencia de denuncias en los canales de denuncias puede deberse a varios motivos: puede ser que falte capacitación y la gente no conozca que exista el canal, o tal vez lo conoce pero no lo tiene presente para usarlo en el momento adecuado, o no confía en el canal y teme que si denuncia sufrirá alguna consecuencia indeseada, o... y los motivos pueden seguir.

En cualquier caso, la ausencia de denuncias en el canal de reporte -a excepción de que se trate de un canal de muy reciente puesta en funcionamiento- no suele ser señal de buen funcionamiento sino más bien de todo lo contrario y lo más recomendable será revisar y evaluar para entender en el caso concreto qué es lo que está ocurriendo para poder corregirlo.

## **EL RUIDO EN LOS CANALES DE DENUNCIAS**

Algunas organizaciones se encuentran con que su canal de denuncias se encuentra receptando quejas, reclamos e información que nada tienen que ver con el propósito para el cual fue pensado el canal. Incluso existen organizaciones que se rehúsan a contar con un canal de denuncias por el temor a caer en esa situación.

Frente a ello, lo recomendable es revisar qué está ocurriendo e indagar en sus razones. A veces podrá ser que se requiera capacitación a los usuarios para que puedan aprender a usar el canal, o podrá ser que requiera algún cambio en el diseño del funcionamiento del canal o en su comunicación. Otras veces podrá tratarse simplemente de un canal nuevo, que requerirá un cierto tiempo de maduración por parte de la organización para que sus integrantes aprendan a utilizarlo correctamente.

En definitiva, los canales de denuncia son una herramienta clave para las organizaciones que buscan ser efectivas en la detección y prevención del fraude y otras irregularidades, y es difícil pensar hoy en un programa de compliance efectivo que no los incluya.



**PARTE II**  
**ASPECTOS RELATIVOS A**  
**LA IMPLEMENTACIÓN DEL**  
**ESTÁNDAR**

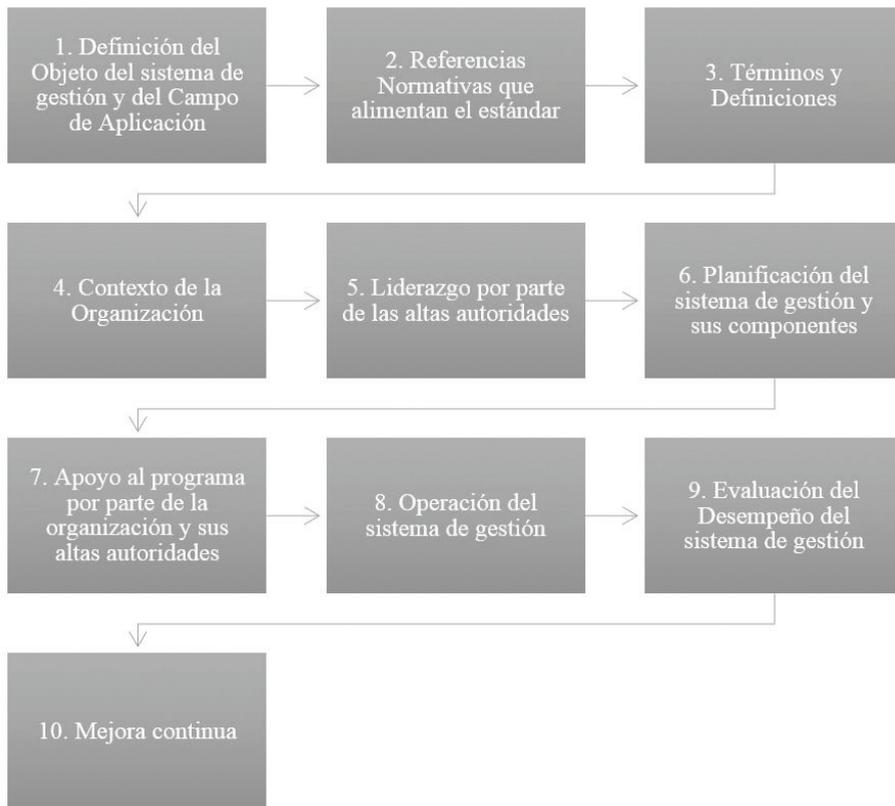


## **LA IMPORTANCIA Y FORTALEZA DE IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTIÓN**

Las muchas décadas de experiencia en sistemas de gestión integrados certificables, que podríamos representarlos en la ISO 9001 nos clarifica el método para “motorizar” o dar vida a los programas o sistemas, de la especialidad que fueren.

Los sistemas de gestión tienen elementos en común que nos ayudan a comprender el diferencial de escribir documentos, comunicarlos y exigir cumplimiento, respecto de hacer que realmente funcionen, es decir, que sean efectivos. Y no nos referimos a la efectividad como un aspecto meramente perceptual, sino que los mismos sistemas de gestión nos piden como requisito que sean medidos y mejorados en forma continua.

Los siguientes son aspectos comunes a todos los sistemas de gestión, ya sea calidad, medioambiente, seguridad y salud, gestión de riesgos, entre otros, y, por supuesto, compliance (tanto a nivel general -ISO 37301-, desde la perspectiva de un sistema de gestión antisoborno -ISO 37001-, o yendo más profundo, en la gestión de las denuncias -ISO 37002-):



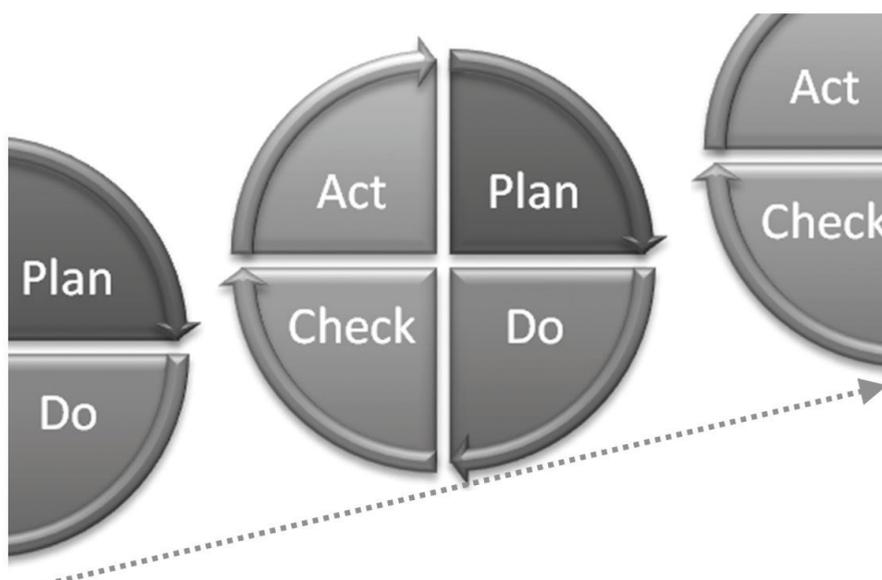
Esta estructura se diseñó y fue puesta en vigencia con la última revisión de la ISO 9001 en el año 2015. Desde entonces, todas las normas ISO que plantean requisitos para la implementación de Sistemas de Gestión, comparten la llamada “**estructura de alto nivel**”, que no es más que respetar el orden y el nombre de los capítulos (1 al 10), a pesar de que en contenido se diferenciarán principalmente en su capítulo 8.

Tal vez los entendidos en compliance puedan observar que ninguno de los puntos 1 al 10 utiliza la palabra mágica en este tipo de métodos: “**riesgos**”. Permítanme entonces explicar, para el sistema de gestión que nos convoca, que todo es un gran Sistema de Gestión de Riesgos, de punta a punta, estratégicamente diseñado para identificar, analizar, evaluar y responder a los riesgos específicos derivados de las denuncias.

Si analizamos la estructura de la norma de manera holística, podremos encontrar en el último de los componentes comunes a todos estos estándares, lo que llamamos “mejora continua”; y advertiremos entonces que está presente el llamado **ciclo de Deming** (en honor a su inventor). Se trata de un método para identificar puntos de mejora y en forma

continuada remediar toda falla o debilidad colocando el sistema en un escalón superior de madurez mes a mes y año a año.

En el siguiente gráfico se podrá comprender mejor esto del PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar) en sus siglas en inglés. ¿Qué significa esto? Que toda vez que alguno de los “sensores” que tiene la organización para identificar aspectos a mejorar, o situaciones que no están conforme con la norma (la propia operación de los procesos y controles, auditoría interna, revisión por la dirección, reguladores, ente de certificación, incluyendo la misma casualidad) deberían formar parte de un plan para mejorarlos, emprender la mejora, chequear que el tema a remediar ha sido solucionado realmente, y entonces normalizarlo, comunicarlo e incorporarlo a las prácticas reales. Si esto se da como se propone el sistema ascenderá en su posición de robustez para mejorar sus capacidades de prevenir, detectar y actuar frente a situaciones de denuncia de irregularidades y/o fraudes, con todo lo que ello podría implicar para la organización.



## EL CONTENIDO DE LA NORMA

Los siguientes son todos los apartados que la ISO 37002 aborda, manteniendo la mencionada “estructura de alto nivel”, para su mejor comprensión.

### **0 Introducción**

### **1 Objeto y campo de aplicación**

## **2 Normas para consulta**

## **3 Términos y definiciones**

## **4 Contexto de la organización**

### 4.1 Comprensión de la organización y su contexto

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la denuncia de irregularidades

### 4.4 Sistema de gestión de la denuncia de irregularidades

## **5 Liderazgo**

### 5.1 Liderazgo y compromiso

#### 5.1.1 Órgano de gobierno

#### 5.1.2 Alta dirección

### 5.2 Política de denuncia de irregularidades

### 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades

#### 5.3.1 Alta dirección y órgano de gobierno

#### 5.3.2 Función de gestión de la denuncia de irregularidades

#### 5.3.3 Toma de decisiones delegada

## **6 Planificación**

### 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

6.2 Objetivos del sistema de gestión de la denuncia de irregularidades y planificación para alcanzarlos

### 6.3 Planificación de cambios

## **7 Apoyo**

### 7.1 Recursos

### 7.2 Competencia

### 7.3 Toma de conciencia

#### 7.3.1 Generalidades

#### 7.3.2 Medidas de formación y toma de conciencia del personal

### 7.3.3 Formación para líderes y otros roles específicos

## 7.4 Comunicación

## 7.5 Información documentada

### 7.5.1 Generalidades

### 7.5.2 Creación y actualización de la información documentada

### 7.5.3 Control de la información documentada

### 7.5.4 Protección de datos

### 7.5.5 Confidencialidad

## **8 Operación**

### 8.1 Planificación y control operacional

### 8.2 Recepción de denuncias de irregularidades

### 8.3 Evaluación de denuncias de irregularidades

#### 8.3.1 Evaluación de la irregularidad denunciada

#### 8.3.2 Evaluación y prevención de riesgos de conducta perjudicial

### 8.4 Tratamiento de las denuncias de irregularidades

#### 8.4.1 Tratamiento de las irregularidades denunciadas

#### 8.4.2 Protección y apoyo al denunciante

#### 8.4.3 Tratamiento de la conducta perjudicial

#### 8.4.4 Protección de los sujetos de la denuncia

#### 8.4.5 Protección de las partes interesadas pertinentes

### 8.5 Conclusión de casos de denuncia de irregularidades

## **9 Evaluación del desempeño**

### 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

#### 9.1.1 Generalidades

#### 9.1.2 Indicadores de evaluación

#### 9.1.3 Fuentes de información

### 9.2 Auditoría interna

#### 9.2.1 Generalidades

## 9.2.2 Programa de auditoría interna

## 9.3 Revisión por la dirección

### 9.3.1 Generalidades.

### 9.3.2 Entradas para la revisión por la dirección

### 9.3.3 Resultados de la revisión por la dirección

## 10 Mejora

### 10.1 Mejora continua

### 10.2 No conformidades y acciones correctivas

Desde la perspectiva de la búsqueda mejora continua según el Ciclo de Deming (o PHVA), el contenido de la norma ISO 37002 podría mostrarse en forma resumida, como sigue:

PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
4.1. Comprensión de la organización y su contexto	7. Apoyo - 7.1. Recursos - 7.2 Competencia	9. Evaluación del desempeño 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	10. Mejora 10.1 Mejora continua 10.2 No conformidades y acciones correctivas
4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	7.3 Toma de conciencia y formación	9.2 Auditoría interna	
4.3. Determinación del alcance	7.4 Comunicación	9.3 Revisión por la dirección	
4.4. Sistema de Gestión de la denuncia de irregularidades	7.5 Información documentada (creación, actualización, control)	9.4 Revisión de la función de Cumpl. Antisoborno	
5. 1. Liderazgo y compromiso	7.5.4 Protección de datos 7.5.5 Confidencialidad		
5.2. Política de denuncia de irregularidades - 5.3. Roles, responsabilidades y autoridades	8. Operación del sistema 8.1 Planificación y control operacional		
6. Planificación - 6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades	8.2 Recepción de denuncias 8.3 Evaluación de denuncias 8.4 Tratamiento de las denunc.		
6.2. Objetivos del sistema de gestión de la denuncia de irregularidades	8.5 Conclusión de casos de denuncia		

## COMPRENDER EL “CONTEXTO” DE LA ORGANIZACIÓN



### *Capítulo 4 de la norma*

Este apartado se refiere a lo que internacionalmente se conoce como la “Proporcionalidad” o “Adecuación” del sistema de gestión. Se trata de buscar la mejor adaptación posible para que exista un equilibrio razonable entre el costo y esfuerzo que implica la implementación del sistema de gestión en una organización determinada, y el beneficio que se intenta obtener como producto de su adecuado funcionamiento.

La organización debería determinar los aspectos externos e internos que sean relevantes para su propósito y que afecten su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de denuncias. De esta frase advertimos que, como todo sistema de gestión normado, deberíamos definir objetivos, y los tendremos que medir mediante indicadores.

Estos aspectos pueden incluir, entre otros, los siguientes:

- a) el tamaño y la estructura de la organización;
- b) las ubicaciones y sectores en los que la organización opera o prevé operar;
- c) la naturaleza, cultura, escala y complejidad de las actividades y operaciones de la organización;
- d) la naturaleza y necesidades del personal;
- e) el modelo de negocio de la organización;
- f) otras entidades sobre las que la organización tiene control y las entidades que ejercen control sobre la organización, incluidos los beneficiarios finales de la misma;
- g) los socios de negocio de la organización;

- h) las obligaciones legales, regulatorias, contractuales y otras que sean de aplicación.

### **COMPRENDER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS “PARTES INTERESADAS”**

Este punto no escapa a las generalidades de todo sistema de gestión normado por ISO. Resulta esencial que la organización identifique y determine:

- a) cuáles son las partes interesadas relevantes para el sistema de gestión de denuncias;
- b) cuáles son los requisitos relevantes de estas partes interesadas;
- c) cuáles de estos requisitos pueden abordarse a través de un sistema de gestión de la denuncia de irregularidades.

### **DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE DENUNCIAS**

Es uno de los puntos más debatidos por las altas autoridades de las organizaciones, sus asesores y los entes de certificación. A la hora de definir la implementación del sistema, ya que se deberían determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión y no es un tema que siempre resulta sencillo.

En el proceso de establecer el alcance, la organización debería considerar:

- a) la determinación del contexto a la cual nos hemos referido arriba;
- b) la determinación de las partes interesadas (según lo tratado en el apartado anterior);
- c) quiénes podrán hacer uso de estos canales para reportar (partes interesadas internas / externas),
- d) desde dónde podrán reportar (lugares geográficos)
- e) qué tipos de irregularidades estarán contempladas / cubiertas por el sistema;
- f) los resultados de cualquier evaluación de riesgo de cumplimiento o equivalente, según esté disponible.

Consideramos una muy buena práctica que las organizaciones se basen y referencien ISO 37301 para la evaluación de riesgos de compliance e ISO 31000 en lo que se refiere a la gestión de riesgos a nivel general. Y de la mano de ese estándar, habiendo decidido qué incluir en su Sistema de Gestión de Compliance ISO 37301, determinen en conjunto el alcance del Sistema de Gestión de Denuncias, como una herramienta fundamental del primero.

Otro aspecto relevante para definir el alcance son los tipos de irregularidades que se pueden abordar a través del sistema de gestión de denuncias.

## SISTEMA DE GESTIÓN DE DENUNCIAS

La organización debería establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de denuncias, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones con otros componentes de un programa de compliance.

El sistema de gestión de la denuncia de irregularidades debería aplicar los principios que la norma específica: confianza, imparcialidad, protección.

Además, debería garantizar adecuada retroalimentación a lo largo de la totalidad del proceso. El sistema de gestión de la denuncia de irregularidades debería contemplar la totalidad de pasos o actividades de una denuncia (es decir, su ciclo de vida). A continuación, se mencionan los más relevantes, que no pueden faltar. Sin embargo, los pasos podrían tener otra denominación o estructura.

- a) **Recepción de denuncias:** el sistema de gestión de denuncias debería especificar cómo se pueden realizar y recibir las denuncias, teniendo en cuenta los factores determinados en el “alcance” del sistema.
- b) **Evaluación de las denuncias de irregularidades (triaje):** el sistema de gestión de denuncias debería especificar el proceso de evaluación de los reportes recibidos, incluyendo aspectos tales como la prioridad, integridad y relevancia de la información. Al mismo tiempo, el sistema de gestión de denuncias debería proporcionar una evaluación del riesgo de perjuicio para la organización y sus partes interesadas, y el nivel de protección y apoyo necesarios para los denunciantes y otras personas involucradas.
- c) **Abordar las denuncias de irregularidades:** el sistema de gestión de denuncias debería contemplar la realización

-toda vez que corresponda- de una investigación imparcial y oportuna, así como medidas de protección y apoyo eficaces y oportunas, y el seguimiento, según corresponda, para el denunciante y otras personas involucradas, incluyendo las personas que son objeto de la denuncia. Esas medidas de protección podrán tener la capacidad de prevenir y contener el potencial perjuicio, así como remediarlo.

- d) Concluir los casos:** el sistema de gestión de la denuncia de irregularidades debería proporcionar un mecanismo para concluir sobre los casos reportados y tomar las acciones correspondientes en respuesta a las recomendaciones y decisiones que surjan producto de las investigaciones correspondientes. También garantizar que las medidas de protección y apoyo al denunciante y otros involucrados. Los resultados podrán utilizarse para informes de gestión, mejora de los procesos y controles y prueba para apoyar casos en la Justicia.

## LIDERAZGO Y COMPROMISO



### *Capítulo 5 de la norma*

#### **ÓRGANO DE GOBIERNO Y ALTA DIRECCIÓN**

En general los sistemas de gestión distinguen el “órgano de gobierno” de la “alta dirección”, aunque en organización de tamaño más reducido, estos roles podrían converger en uno solo.

El órgano de gobierno, conocido también como Junta de Directores, Directorio o “Board”, puede estar conformado por autoridades ejecutivas o no, frecuentemente accionistas o representantes de estos. Es el grupo de personas que toma las definiciones más relevantes y que marca el rumbo a la alta dirección. La alta dirección es el conjunto de máximas autoridades ejecutivas (incluyendo al gerente o director general) que a partir de las definiciones estratégicas del órgano de gobierno, se ocupan de conducir a la organización consecuentemente. En general la alta dirección conforma un equipo multidisciplinario de máximos conductores de áreas, gerencias o divisiones según esté estructurada la organización de la cual se trate.

Si entendemos al órgano de gobierno como el encargado de pautar las conductas correctas a seguir en la organización y la relación de esas conductas con las partes interesadas, y deseamos llevar esta función al ámbito del compliance, debemos señalar que lo primero que requerirá la Dirección será gestionar un cambio de mentalidad, pues los esfuerzos organizacionales (y más aún cuando existe fin de lucro) suelen estar dirigidos a generar ganancias en el plazo más reducido que sea posible.

Es por ello que para abrazar nuevos paradigmas más relacionados con el beneficio en el mediano y largo plazo nos lleva inexorablemente a los paradigmas que abrazan el compliance y la sostenibilidad, y, en definitiva, el “buen gobierno corporativo”.

Bajo este concepto de “buen gobierno”, y de nuestra interpretación de la ISO 37301 (Sistemas de Gestión de Compliance) una labor relevante de órgano de gobierno será lograr una función de compliance robusta, pero

que la responsabilidad del cumplimiento no recaiga en el compliance officer (o función de cumplimiento como lo menciona la norma ISO/FDIS 37301), pues este profesional (o función) lleva el control necesario y hace recomendaciones, estudia tendencias y hace proyecciones sobre las actuaciones aconsejables para la organización, también contribuye enriqueciendo la toma de decisiones por parte del management, pero el cumplimiento es una tarea de todos, una tarea que debe estar liderada por los altos directivos y ejecutada por la totalidad por los colaboradores, casi inserta en el ADN organizacional. La transparencia y el cumplimiento son parte de las decisiones estratégicas que debe asumir la compañía para alcanzar el éxito. Es por ello que podemos afirmar que uno de los roles esenciales del órgano de gobierno respecto del compliance y de la sostenibilidad es que “el comportamiento virtuoso quede incorporado en la forma de actuar todos los colaboradores y terceros que se desempeñan para la organización”. Naturalizar estos comportamientos virtuosos es una de las cosas más importantes que puede conseguir una entidad.

El órgano de gobierno debería ocuparse de los siguientes temas relevantes:

a) Establecer objetivos	Para lograr un sistema eficaz de gestión de denuncias y supervisar a la alta dirección con respecto a estos
b) Aprobar la política de denuncia de irregularidades	Comunicando mediante mensajes claros su existencia, importancia y utilización
c) Demostrar compromiso y liderazgo	Adoptando la política y el sistema de gestión de denuncias
d) Efectuar revisiones por la dirección	Recibiendo y revisando la información a intervalos planificados sobre el contenido y el funcionamiento del sistema de gestión de denuncias de irregularidades
e) Garantizar la asignación de recursos	Adecuados necesarios para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de denuncias
f) Supervisar	La implementación, integridad y mejora continua del sistema de gestión de flujo de agua de la organización
g) Monitorear	Ejercer supervisión adecuada de la implementación, integridad y mejora del sistema de gestión de denuncias de la organización

La alta dirección debería, como mínimo, ocuparse de los siguientes temas frente al sistema de gestión bajo análisis:

a) Valores	Asegurar que la política de denuncias y los objetivos del sistema de gestión de denuncias estén establecidos y sean compatibles con los valores, objetivos y dirección estratégica de la organización
b) Política	Aprobar la política de denuncia de irregularidades de la organización
c) Accesibilidad	Asegurar la simplicidad para acceder al sistema de gestión de la denuncias de irregularidades y el fomento de su uso
d) Integración	Asegurar la integración de los requisitos del sistema de gestión de denuncias en los procesos de negocio de la organización, incluidos los sistemas de gestión
e) Recursos	Asegurar que los recursos necesarios para el sistema de gestión de denuncias estén disponibles, sean adecuados, apropiados y desplegados en las necesidades planeadas
f) Concientización	Comunicar la importancia de cumplir con los requisitos establecidos en el sistema de gestión de la denuncia de irregularidades
g) Comunicación	Comunicar la política de denuncia de irregularidades tanto interna como externamente
h) Medición	Garantizar que el sistema de gestión de irregularidades alcanza sus objetivos planeados
i) Dirección y apoyo	Dirigir y apoyar a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la denuncia de irregularidades
j) Mejora continua	Promover la mejora continua del sistema de gestión
k) Colaboración	Apoyar a otros roles relevantes para demostrar su liderazgo en sus áreas de responsabilidad
l) Compromiso	Comunicar y practicar el compromiso con una cultura que fomente hablar y escuchar dentro de la organización (Ej.: participando activamente en las sesiones de formación del personal pertinente y, con su consentimiento, poniendo en evidencia públicamente a los denunciantes de irregularidades de la organización)

m) No represalias	Asegurar que los denunciantes y otros implicados no sufrirán ningún tipo de represalia por parte de la organización en relación a la denuncia de irregularidades de buena fe
n) Revisión por la dirección	A intervalos planificados , recibir y revisar informes sobre el funcionamiento y desempeño del sistema de gestión de denuncias
o) Investigación imparcial	Asegurar una imparcial investigación de los asuntos reportados, independientemente de la identidad del denunciante, la naturaleza de la denuncia y las implicancias de los problemas identificados



Una cultura de hablar y escuchar significa proporcionar un entorno confiable y bidireccional, comúnmente llamado “de puertas abiertas”, donde cualquier parte interesada relevante tenga la suficiente confianza para plantear inquietudes sobre irregularidades o sospechas de irregularidades, y la organización demuestre su compromiso de recibir, evaluar, investigar si fuera necesario, y concluir con la mayor solidez posible sobre casos de denuncia de irregularidades.



Es importante comprender que la confianza percibida sobre el sistema de gestión de la denuncia de irregularidades se verá más o menos reforzada en función de las acciones y de valores que muestre la organización.

Es por ello que la confiabilidad del sistema de gestión de denuncias depende de si las partes interesadas perciben que la administración está comprometida con el sistema y seguirá la política y procedimientos respectivos.

Cada denuncia recibida es una oportunidad para reforzar esta confianza, o para perderla, en función de cómo actúe la organización.

## TODO SE TRATA DE PERSONAS



**Por Liliana Arimany**

*Profesional con más de 25 años de experiencia en Compliance*

La importancia de tener el “Tono desde lo más alto” (“Tone from the Top” como se conoce este concepto en inglés) correcto es un concepto bien conocido y frecuentemente identificado como un aspecto clave para el éxito de cualquier sistema de gestión de denuncia de irregularidades. Además, varios reguladores de todo el mundo han dejado claro que el tono correcto no se espera solo de “la parte superior” sino también de “la parte media” de una organización. Los roles de liderazgo y gestión están cubiertos por personas y es la propia impronta de las personas la que termina convirtiéndose en el tono real de las organizaciones. Consideremos dos situaciones hipotéticas para ilustrar esto.

### SITUACIÓN 1

El país A tiene una clasificación decente en el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de Transparencia Internacional (TI) y, en línea con esto, la tasa de informes anticorrupción entrantes de la empresa de este país es baja. Un día, un proveedor informa al mismo tiempo por el canal de denuncias y además en forma directa al gerente general de la empresa en el país), sobre ciertas prácticas de gestión de proveedores fuera de lo normal. El gerente general llama inmediatamente a Compliance y no solo pide investigar, sino que también enfatiza la importancia que tiene para ellos y para el negocio el hacer las cosas bien, y ofrece apoyar a Compliance con acceso directo a contactos de proveedores y clientes, recursos locales en Recursos Humanos y Finanzas. También ofrece el asesoramiento legal que se requiera y presupuesto local en caso de que el equipo global de compliance requiera realizar parte de la Investigación en el lugar.

Se lleva a cabo una investigación exhaustiva y se revela un complejo esquema de corrupción: ciertos empleados de la empresa, con antigüedad y de alto nivel, piden a varios proveedores que sobrefacturen a la empresa, ya sea aumentando los precios o las cantidades de los servicios, facturando servicios inexistentes, retrasando la facturación para equilibrar el Estado de Resultados del departamento, y solicitan el pago de sobornos en efectivo o en especie a dichos empleados o a terceros relacionados a ellos, a cambio de negocios con la empresa. El esquema también implica el pago de sobornos por parte de los empleados involucrados a ciertos empleados del cliente para que éstos aprueben las facturas de la empresa que incluyen los costos inflados o falsos de los proveedores.

Tanto la gerencia nacional como la regional, están de acuerdo con y apoyan la implementación de todas las acciones correctivas y preventivas que ofrece Compliance para remediar la situación y para prevenir futuras situaciones similares. Se dan por terminados los negocios con varios proveedores y se desvincula a los empleados involucrados. El cliente reconoce a la empresa por su transparencia y los resultados de la investigación y continúa siendo un cliente valioso. El cliente también inicia su propia investigación, como resultado de lo cual desvincula a sus empleados involucrados. La empresa puede defenderse con éxito en los tribunales ante demandas laborales relacionadas con el caso. Se llevan a cabo charlas de café para informar a los empleados tanto como sea posible y se organizan varias sesiones de capacitación. La moral general aumenta, el rol de la gerencia se aprecia aún más y la cultura de la empresa termina siendo más sólida.

## **SITUACIÓN 2**

El país B está clasificado dentro del área roja por TI (IPC), en línea con esto, los registros de la empresa para dicho país incluyen varios casos relacionados con anticorrupción en los últimos años. Las denuncias internas y externas alertan a Compliance y de Auditoría Interna en relación a una posible apropiación indebida de activos.

Una investigación exhaustiva confirma la participación de ciertos empleados con antigüedad y de alto nivel “senior management” en la apropiación indebida de activos (bienes propios y de los clientes), tergiversación de los registros de la empresa, manipulación de la información en los sistemas de la organización y malas prácticas de gestión para prevenir y detectar este tipo de hechos.

La posición de la gerencia regional y del país desde el comienzo de la investigación es cuestionar la confiabilidad de los denunciantes y defender

a los empleados involucrados. Los recursos locales no pueden disponerse para facilitar el flujo de información necesario para la investigación, debido al temor a represalias planteado explícitamente por los denunciantes y la mayoría de los hallazgos se confirman a través de una auditoría no anunciada, que luego también es cuestionada por la gerencia nacional y regional. Cada una de las acciones correctivas y preventivas recomendadas tanto por Auditoría Interna como por Cumplimiento son cuestionadas y solo acuerdan implementar unas pocas. Una cultura de justificación minimiza la evidencia recopilada y considera que las malas prácticas de gestión son “solucionables con algo de entrenamiento”. Ninguno de los empleados involucrados es desvinculado. Algunos denunciantes terminan dejando la empresa por su propia decisión debido a la decepción, otros son incluidos en un esquema de reducción de la fuerza de trabajo, y otros simplemente dejan de actuar como informantes. El chisme reemplaza la comunicación formal y la cultura de la empresa se ve dañada.

## CONCLUSIÓN

Es difícil creer que situaciones como estas puedan ocurrir simultáneamente en la misma organización bajo la misma cultura empresarial, con el mismo programa global, pero es posible. Las personas del mismo nivel y con antigüedad y autoridad equivalentes pueden tener un enfoque completamente diferente al poner en práctica el “Tone from the Top”. Necesitamos ser conscientes de que, al final, se trata de la propia impronta de las personas lo que constituye tanto el “Tone from the Top” real de la empresa como su cultura. Un buen programa de denuncia de irregularidades debe centrarse en capacitar y desarrollar a las personas en todos los niveles de gestión para que estén listas para poner en práctica un consistente “Tone from the Top” en toda la compañía.

## POLÍTICA DE DENUNCIAS

La norma instruye a la alta dirección a establecer una **política de denuncias**. La misma debería:

- a) ser apropiada para el propósito de la organización;
- b) proporcionar un marco para establecer los objetivos del sistema de gestión de denuncias;
- c) establecer el alcance del sistema de gestión de denuncias (según se expuso más arriba);
- d) incluir un compromiso para satisfacer los requisitos aplicables;

- e) incluir un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de denuncias;
- f) prohibir la conducta perjudicial;
- g) mostrar compromiso claro con una cultura de hablar y escuchar;
- h) proporcionar orientación, en lenguaje fácilmente comprensible, en la forma de reportar y/o buscar ayuda o consejo sobre el proceso de denuncia de irregularidades;
- i) incluir un compromiso de confidencialidad, imparcialidad y protección durante todo el proceso de denuncia;
- j) proporcionar protección de la confidencialidad en la presentación de reporte de irregularidades;
- k) explicar la autoridad e independencia de la función de gestión de denuncias;
- l) explica las consecuencias del incumplimiento de la política de denuncia, por ejemplo, actuar de mala fe realizando reportes falsos a sabiendas podría justificar una acción disciplinaria;
- m) hacer referencia a canales de información alternativos disponibles fuera de la organización, como los reguladores;
- n) hacer referencia a la ley aplicable;
- o) describir los pasos clave de los sistemas de gestión de denuncias, incluida la forma en que se recibirán, evaluarán, abordarán y concluirán las denuncias;
- p) no restringir la presentación de reportes basado en obligaciones contractuales tales como la no divulgación de acuerdos o cláusulas tales como acuerdos de confidencialidad y otras similares;
- q) proporciona información sobre la política de retención de datos de la compañía.

La política de denuncias debería:

- elaborarse con la participación del personal y otras partes interesadas, según corresponda;
- estar en armonía con otras políticas;
- estar fácilmente disponible como información documentada;

- ser regularmente comunicados en adecuadas idiomas dentro y fuera de la organización;
- estar a disposición de las partes interesadas, como sea apropiado, con el debido respeto y cuidado de aspectos tales como la edad, el idioma, discapacidad, etc. ;
- revisarse a intervalos planificados.



Recordemos que tanto las normas ISO 37301 (Sistemas de Gestión de Compliance) como la ISO 37001 (Sistemas de Gestión Antisoborno) mencionan la importancia de contar con un canal de recepción de denuncias. Sin embargo, lo plantean más como una herramienta o mecanismo, más que como sistema de gestión.

No resulta extraño entonces para los conocedores de este tipo de normas, la importancia de contar con una política documentada que denote la voluntad de las máximas autoridades respecto de los reportes de irregularidades.

## ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD

Órgano de Gobierno y Alta Dirección:

Al igual que en la generalidad de los sistemas de gestión normados por ISO, esta norma pide a las más altas autoridades que se aseguren de que las responsabilidades y autoridad en los roles relevantes para el sistema de gestión de denuncias se asignen y se comuniquen dentro de la organización, y al respecto solicita expresamente:

a) velar por que el sistema de gestión de denuncias se ajuste a las recomendaciones de la ISO 37002; y

b) informar sobre el desempeño del sistema de gestión de la denuncia de irregularidades al órgano de gobierno y a la alta dirección.

**La norma pide el involucramiento de todos.** Al respecto menciona que el órgano de gobierno, la alta dirección y todo el personal en general, deberían ser responsables de comprender, ajustar y aplicar las recomendaciones del sistema de gestión de denuncias.



La alta dirección puede asignar una parte o la totalidad de la función de gestión de denuncias de irregularidades a personas externas a la organización. Si lo hace, la alta dirección debería asegurarse de que el personal designado dentro de la organización tiene la responsabilidad, y autoridad sobre, esos externamente asignados.

Para que pueda darse una supervisión apropiada ya sea el caso de haber delegado la función de gestión de denuncias a terceros, o estar gestionada internamente, se debería manejar un adecuado acuerdo de nivel de servicios (SLA) con las métricas necesarias para poder realizar un seguimiento y la mejora continua que requiere la norma.

## LÍNEA DE DENUNCIAS – UNA MIRADA PARTICULAR DESDE EL COMITÉ DE ÉTICA



**Leonardo Etchepare**

*Director Legal & Ethics*

“¿Cuándo recibieron esta denuncia? ¿Ya la resolvieron? ¿Por qué no estoy al tanto si integro el Comité de Ética?”

Estas preguntas, una detrás de otra, eran las que indefectiblemente se presentaban cuando alguna comunicación recibida mediante el canal de denuncias podía tener vinculación, incluso indirecta, con alguna de las personas que integraban el Comité de Ética. Por ejemplo, si en el caso estaba mencionada una persona que les reportaba directamente o se trataba de algún proceso con impacto en el área a su cargo.

Mi respuesta siempre se limitaba a explicar que el reglamento que regulaba el funcionamiento del Comité de Ética establecía que, en esos casos, se excluía a la persona integrante del Comité tanto en la recepción, análisis y resolución del reporte. Ello, con el objetivo de llevar adelante una revisión objetiva, imparcial y, fundamentalmente, generar confianza en la organización respecto del uso de esta herramienta tan poderosa.

Debo reconocer también que debía sortear ciertas tensiones que se presentaban en dichas situaciones. En general, las personas que integran este tipo de Comités suelen tener cierto peso específico dentro de las organizaciones y, por ende, respuestas de este tipo podían llegar a resultar poco simpáticas.

Y si, el rol del CCO -además de ser agente de cambio mediante una comunicación empática-, tiene que velar por lograr el equilibrio necesario para que, en definitiva, se cumplan aquellas previsiones establecidas

para lograr la máxima confianza de la organización en la seriedad del canal de denuncias.

Por último y como dato no menor, es importante tener en cuenta que para que esto verdaderamente funcione, las denuncias no deben estar numeradas (1, 2, 3, etc.) sino que deben utilizarse otro tipo de códigos que no permitan saber si me faltó revisar una u otra. De lo contrario, la pregunta que se sumaría a las iniciales sería: “¿Por qué no recibí la denuncia 4?”.

En fin, implementar un canal de denuncias en la teoría parece, a priori, sencillo. Debo decirles que su implementación práctica va presentando otros obstáculos no previstos inicialmente y que debemos sortear. ¿Imposible? De ningún modo.

Sólo pensar que los canales de denuncias no dan muchas oportunidades. Ante el error o la equivocación, cae rápidamente la confianza.

Y sin la confianza, será tan sólo una herramienta formal en la que difícilmente se logren reportes de calidad que nos ayuden a cuidar la reputación de una organización.

## **FUNCIÓN DE GESTIÓN DE DENUNCIAS**

Esta función es clave en el correcto desarrollo e implementación del sistema de gestión de denuncias. Toda la familia de normas ISO 37001 contempla un responsable principal del sistema, que puede estar formado por una o más personas.

La función de gestión de denuncias debería tener la responsabilidad, autoridad e independencia para lograr:

a) el diseño, implementación, operación y mejora continua del sistema de gestión de denuncias;

b) garantizar que el sistema de gestión de denuncias esté diseñado y dotado de recursos adecuados y suficientes para garantizar una evaluación exhaustiva de los reportes que se reciban, los riesgos involucrados, el perjuicio potencial que podría sufrir la organización, que las investigaciones de las situaciones reportadas -de corresponder- sean imparciales y oportunas y que se proporcione protección y apoyo a quienes correspondiera;

c) asegurar, en la mayor medida posible, que las funciones de investigar y la de protección son desarrolladas por funciones independientes (es decir, proporcionados por diferentes personas o áreas), aunque la norma reconoce que cada una de estas tareas podrían ser asignadas a funciones existentes;

d) proporcionar asesoramiento y orientación sobre el sistema de gestión de denuncias y cuestiones relacionadas con la denuncia de irregularidades;

e) informar (tanto en forma planificada, como cada vez que sea requerido o que se considere necesario) respecto del desempeño del sistema de gestión de denuncias al órgano de gobierno y a la alta dirección, como así también a otras funciones pertinentes, como la función de compliance, según corresponda.

La norma trata más adelante, pero con íntima relación con el punto aquí tratado la importancia de contar con los recursos adecuados y las competencias del personal que llevará a cabo las funciones relacionadas con el sistema de gestión aquí tratado.

Y destaca la necesaria autoridad e independencia para tener acceso sin restricciones a los recursos en la cantidad y calidad suficientes que permitan garantizar la imparcialidad, la integridad y la transparencia del sistema de gestión de la denuncia de irregularidades y sus procesos pertinentes.

La función de gestión de denuncias debería tener acceso directo, irrestricto y bajo condiciones de confidencialidad a la alta dirección y al órgano de gobierno.



La norma destaca en más de una oportunidad que las organizaciones que no tienen una persona dedicada exclusivamente a la función de gestión de denuncias de irregularidades pueden designar a una persona o a un equipo para cumplir con esa función, incluso manteniendo sus otras responsabilidades. Sin embargo, se debería velar por la no existencia de conflictos de intereses o problemas de confianza y de imparcialidad.

## **DELEGACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**

La alta dirección puede delegar la autoridad para tomar decisiones como parte del proceso de gestión de las denuncias. Ejemplos claros son:

- la recepción de informes de irregularidades
- la realización de evaluaciones respecto de estos reportes recibidos
- la implementación de acuerdos de protección y apoyo al denunciante y a su entorno (de corresponder)

- la realización de investigaciones
- el cierre de los casos.

Sin perjuicio de ello la organización debería establecer y mantener un proceso de toma de decisiones apropiado (incluyendo políticas y/o protocolos necesarios y controles efectivos que mitiguen riesgos significativos). El proceso debería estar garantizado en cuanto a que los tomadores de decisiones tengan un nivel apropiado de autoridad y estén libres de conflictos de intereses reales, aparentes o potenciales.



Si bien la norma es relativamente amplia en la forma que permite resolver la necesaria toma de decisiones respecto de los distintos aspectos de una denuncia, sabemos que la existencia de un “Comité de Ética” o conjunto de personas equivalente, suele ser una solución muy aceptada a nivel internacional.

Se trata de un conjunto de personas de nivel jerárquico alto, con poder de decisión y en una conformación multidisciplinaria. Ej. podría estar integrado por distintas personas tales como Recursos Humanos; Finanzas; Legales; Compliance; Auditoría Interna; entre otros posibles.

Respecto de Compliance, hay quienes promueven su participación solo con voz y sin voto (o como miembro invitado), mientras que otra doctrina defiende su participación como parte activa de este Comité.

También es usual manejar un esquema de invitados (Ejemplo: áreas impactadas por el reporte).

Teniendo en consideración que estos sistemas de gestión piden la evaluación periódica del contexto interno y externo, la alta dirección debería asegurarse de que estos procesos y protocolos se revisen periódicamente como parte de su función y responsabilidad para la implementación y el cumplimiento del sistema de gestión de denuncias.

# PLANIFICACIÓN



## *Capítulo 6 de la norma*

### **ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

Tal como lo hemos mencionado más arriba, todo sistema de gestión ISO merece un abordaje desde la perspectiva de las 4 fases del “Ciclo de Deming”.

Y si hablamos de **planificar el sistema de gestión** de denuncias, entramos de lleno en la primera de estas fases.

Al respecto, la organización debería considerar sus políticas, procesos y funciones existentes (compliance, legal, preparación y reporte de informes (Ej. financieros), compras y contrataciones, comunicaciones, entre otros), el análisis de su contexto (interno y externo) y las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Entonces debería determinar los riesgos y oportunidades que deberían abordarse para garantizar que el sistema de gestión de denuncias pueda lograr los resultados previstos, es decir:

- fomentar y facilitar las denuncias
- apoyar y proteger a los denunciantes (incluyendo en su caso a otras partes interesadas relevantes que puedan estar de alguna manera involucradas).
- asegurar de que los reportes de irregularidades se traten de manera adecuada y oportuna;
- mejorar la cultura organizacional y la gobernanza como consecuencia del buen funcionamiento del sistema de gestión y su promoción (capacitación, comunicación y concientización);
- reducir los riesgos de irregularidades, siendo este sistema de gestión un importante “control a nivel entidad” con elevado poder disuasivo, preventivo y detectivo;

- prevenir o reducir los efectos no deseados;
- lograr la mejora continua (como una de las máximas aspiraciones del sistema de gestión).

Todas organizaciones, independientemente de su tipo o tamaño, se enfrentan de manera constante a factores externos e internos (que hemos analizado más arriba al abordar el “contexto”) que podrían influenciar su capacidad de lograr los objetivos y resultados deseados. La gestión de esta incertidumbre asociada con el contexto es lo que actualmente se denomina gestión de riesgos y oportunidades, y el sistema de gestión de la denuncia de irregularidades, al igual que otros sistemas de gestión, requiere la realización de un ejercicio profundo al respecto.



La ISO 9001:2015 había introducido esto que llamamos “pensamiento basado en riesgos” y que se consolidó como un principio básico de los sistemas de gestión ISO. Intenta aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados, mediante la determinación de los factores que podrían causar que los procesos se desvíen de los resultados planificados. Y de ahí la importancia de la etapa de “planificación” en nuestro sistema de gestión.

La gestión del riesgo, como por supuesto, lo prevé la ISO 31000, es una función iterativa, forma parte esencial de su gobernanza y su liderazgo, contribuye con la definición de su estrategia, sus objetivos, y la toma de decisiones en todos sus niveles, e implica abordar riesgos y oportunidades, con controles preventivos que minimicen los efectos negativos y maximicen los beneficios de aprovechar las oportunidades a medida que surjan.

¿Qué debería planificar la organización? Básicamente 2 grupos de cuestiones:

a) las acciones para abordar los riesgos derivados de las denuncias de las irregularidades, y las oportunidades;

b) idear todo esto que sigue:

- integrar e implementar esas acciones en sus procesos del sistema de gestión de denuncias;
- evaluar la eficacia de estas acciones;

- involucrar al personal pertinente y a las partes interesadas pertinentes en la planificación del sistema de gestión de denuncias;
- abordar los casos en los que se denuncian irregularidades fuera de la organización (Ejemplo: a las autoridades relevantes);
- definir el grado de confidencialidad, apoyo y protección que la organización puede proporcionar dentro del sistema de gestión de denuncias;
- proporcionar “feedback” al denunciante y otras partes interesadas pertinentes.
- recopilar “feedback” del denunciante y otras partes interesadas pertinentes.

### **OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE DENUNCIAS Y PLANIFICACIÓN PARA ALCANZARLOS**

La organización debería establecer los objetivos de su sistema de gestión de denuncias en las funciones y niveles pertinentes.

Los objetivos del sistema de gestión de denuncias deberían:

- a) ser coherentes con la política de denuncia de las irregularidades;
- b) ser medibles (si es factible);
- c) tener en cuenta los requisitos aplicables;
- d) ser monitoreados;
- e) ser evaluados;
- f) ser comunicados;
- g) ser actualizados y/o revisados según corresponda;
- h) garantizar la detección temprana y la prevención de irregularidades;
- i) estar disponibles como información documentada.

En general cuando nos referimos a adecuación de objetivos solemos recomendar la utilización de objetivos de características “SMART”. Los objetivos SMART tienen como característica ser específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales. Son metas concretas que permitirán, en el sistema de gestión bajo análisis, analizar el desempeño de nuestros esfuerzos, a fin de ordenar y medir la gestión de la denuncia de irregularidades de manera sistemática.

SMART es un acrónimo que hace referencia a cada una de las características que debe tener una buena meta. Así, un objetivo SMART es:



- Specific (específicos)
- Mensurable (medibles): Si no hay una forma de medir el objetivo, es imposible saber cuándo se cumplió la meta. Por eso es clave que los objetivos sean cuantificables. La pregunta clave en este punto es ¿Cómo sé que el objetivo se cumplió?
- Achievable (alcanzables): Si bien se busca desafiar al sistema con objetivos ambiciosos, no se trata de setear objetivos que sean muy dificultosos de alcanzar. El foco debe estar puesto en plantear metas que se puedan cumplir con las herramientas con las que se cuenta. De esta forma, será más fácil mantener motivados a todos los actores que se hallan dentro del sistema de gestión y permitirá apuntar cada vez más alto, es decir, a la búsqueda mejora continua.
- Relevant (relevantes): Es importante también establecer metas que sean relevantes para la estrategia de negocio. Es decir, contemplar que todos los objetivos individuales estén alineados con los objetivos de la organización.
- Timely (temporales): Cada objetivo establecido debe tener una fecha límite de cumplimiento y se debe realizar un seguimiento de los mismos para verificar periódicamente que se esté yendo por el camino indicado para llegar a la meta.

Al planificar cómo lograr los objetivos del sistema de gestión de denuncias, la organización debería determinar:

- qué es lo que se hará;
- qué recursos serán necesarios para lograr lo propuesto;
- quién será responsable de su concreción;

- cuándo se realizará;
- cómo se controlarán y evaluarán los resultados;
- cómo se actualizarán esas mediciones y resultados;
- cómo se comunicarán los resultados y a quiénes.



## **APOYO**



### *Capítulo 7 de la norma*

## **GESTIÓN DE CAMBIOS**

Cuando la organización determine la necesidad de realizar cambios en el sistema de gestión de denuncia de las irregularidades, estos cambios deben llevarse a cabo de manera planificada en función de lo que la misma norma estipula en su apartado de “mejora continua”.

## **SOPORTE**

Quienes vienen del mundo de los sistemas de gestión, conocen que “soporte o “apoyo” está relacionado con temas tales como recursos, infraestructuras, competencia, documentación, comunicaciones, entre otros. Se trata de determinar críticamente, en este caso, el soporte que el sistema de gestión de la denuncia de irregularidades requiere para cumplir con sus objetivos y metas. Veremos los elementos que componen el apartado de “soporte” en detalle:

## **RECURSOS**

La organización debería determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de denuncias y para cumplir con sus objetivos.

Los recursos pueden incluir, entre otros, recursos financieros y humanos, soluciones de tecnología de información, habilidades especializadas, infraestructura organizacional, investigadores, material de referencia contemporáneo sobre denuncias, experiencia legal, capacitación y desarrollo profesional, entre otros. Estos recursos pueden ser proporcionados interna o externamente.



Dependiendo del tamaño, la complejidad, la estructura, las operaciones y especialmente de las consideraciones de la organización que ha definido al analizar su contexto interno y externo, los requisitos y expectativas de las partes interesadas, y el alcance del sistema de gestión, las organizaciones definirán la conveniencia de subcontratar ciertas funciones del sistema de gestión de denuncias. Al respecto la norma estipula que las organizaciones pueden subcontratar la recopilación, el procesamiento y la investigación de los informes de denunciantes a proveedores de servicios externos independientes, tales como proveedores expertos de soluciones de denuncias, y servicios de consultoría. Sin embargo, si la organización desea manejar todos estos aspectos internamente, desde ya, puede hacerlo también teniendo en cuenta las posibles limitaciones y restricciones causadas por su tamaño y estructura.

## COMPETENCIA

La organización debería:

- determinar la competencia necesaria de la(s) persona(s) que realiza(n) el trabajo bajo su control que afecta el sistema de gestión de denuncias, su desempeño y operaciones;
- asegurarse de que estas personas tengan las competencias necesarias sobre la base de una educación, formación o experiencia adecuadas; para lograrlo, la organización debe definir claramente esas competencias.
- garantizar que, cuando corresponda según la función que le sea asignada, el personal pueda trabajar con el nivel adecuado de imparcialidad;
- en su caso, emprender acciones para adquirir la competencia necesaria (según se ha definido más arriba) y evaluar la eficacia de las acciones emprendidas.

La información documentada apropiada debería estar disponible como evidencia de competencia.



Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la provisión de capacitación, la tutoría o la reasignación de personas actualmente empleadas; o la contratación o contratación de personas competentes.

Los encargados de realizar actividades relacionadas con la protección, el apoyo y la investigación deberán reunir, entre otras, las siguientes características: confiabilidad; determinado nivel de inteligencia emocional; diplomacia; imparcialidad; integridad; liderazgo; confidencialidad; buen juicio; determinados cursos; experiencia.

No resulta trivial que la falta de experiencia de quien toma una denuncia (por ejemplo telefónica), pueda dañar gravemente la oportunidad de dilucidar determinada cuestión riesgosa para la organización, o bien, alterar negativamente la credibilidad y reputación que el sistema de gestión de las denuncias debería gozar en la entidad.



## LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS EXTERNOS A LA HORA DE INVESTIGAR



**Ramiro Cabrero Sorrentino**

*Global Executive Compliance Officer,  
Oilfield Services*

*Baker Hughes Company*

Hace pocos años tuve la oportunidad de liderar una compleja investigación sobre posibles hechos de corrupción en un país de Latinoamérica. La **denuncia** nos había llegado de manera anónima e involucraba a funcionarios públicos de alto rango y a un grupo de gerentes y directores de nuestra compañía. En concreto, se cuestionaba la obtención de un importante contrato con una empresa estatal, y una posible connivencia entre funcionarios públicos y empleados para acomodar los precios a cambio de “favores”.

De inmediato, siguiendo nuestros protocolos internos de investigación y las mejores prácticas en la materia, decidimos que el equipo de investigación necesitaría contar con la participación de expertos externos que nos asistieran tanto en materia legal, de modo de asegurar la debida objetividad del proceso; como en el ámbito forense, para una profunda recolección de datos alojados en múltiples dispositivos y aplicaciones, con su posterior revisión y análisis.

La tarea a realizar revestía de una alta sensibilidad y complejidad, involucrando diversas jurisdicciones (dado que los empleados se ubicaban en diferentes países) y con la inminente posibilidad de que cualquier filtrado de información generaría una escalada mediática que dañaría la reputación de la compañía, aún antes de haber podido revisar los hechos y, peor aún, bajaría la probabilidad de arribar a adecuadas conclusiones.

Comenzamos el trabajo con una reunión de planificación y coordinación que involucraba a todo el equipo, estableciendo claramente las tareas a realizar y los plazos a cumplir. Mi rol fundamental en el proceso fue conectar a los distintos integrantes de una manera ordenada, segmentando tareas, estableciendo prioridades, asignando responsables y asegurando una fluida comunicación y cumplimiento de los compromisos en tiempo y forma.

La investigación nos demandó más de seis meses de profundo trabajo, con múltiples ramificaciones en el camino y diversos momentos de considerable tensión. Finalmente pudimos concluir junto al equipo que, si bien no había indicios suficientes que validaran los hechos denunciados, varios de los procesos internos de la compañía no funcionaban adecuadamente y debían ser corregidos de manera prioritaria para evitar posibles desvíos graves.

Dicha experiencia me permitió reforzar dos enseñanzas fundamentales. Primero, que sin los recursos adecuados tanto en cantidad como en conocimiento, resulta complejo llevar a buen puerto una labor tan sensible y compleja como lo es una investigación. El contar con un equipo multidisciplinario nos da la posibilidad de evaluar múltiples perspectivas y tomar decisiones respaldadas en información confiable. Y en segunda medida, que resulta tan importante como lo anterior contar con una coordinación adecuada que permita centralizar y monitorear el avance de los diferentes frentes, de modo de asegurar la integridad de la investigación y arribar a conclusiones confiables y oportunas.

## **CONCIENTIZACIÓN**

Muchas organizaciones confunden los conceptos de capacitación y toma de conciencia.

Resulta relevante que las personas que realizan trabajos relacionados con el sistema de gestión de las denuncias de irregularidades sean conscientes de:

- la política de denuncia de irregularidades (según se describió más arriba al tratar la “política”);
- los objetivos del sistema de gestión de denuncias (según se describió más arriba al tratar los “objetivos”);
- la forma en que contribuye a la eficacia del sistema de gestión de las denuncias, incluidos los beneficios que conlleva al mismo un mejor desempeño del sistema de gestión a través del

tratamiento de las no conformidades y sus acciones correctivas (lo veremos más adelante);

- las implicancias de no cumplir con los requisitos del sistema de gestión.

Para ello existen determinadas **medidas de formación y sensibilización del personal** comentadas.

La norma propone medidas de sensibilización y formación adecuadas al personal que la organización debería proporcionarles. Dicho ejercicio de concientización, de la manera que cada organización defina llevarlo a cabo, debería abordar los siguientes temas, aunque sin limitarse a estos:

a) el sistema de gestión de denuncias de irregularidades, la política, los procesos, los procedimientos, las herramientas y el deber de cumplimiento de la organización;

b) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de denuncias;

c) cómo reconocer la mala conducta;

d) quiénes y cómo pueden denunciar sospechas de irregularidades;

e) quiénes y cómo pueden realizar consultas sobre el sistema de gestión de denuncias;

f) cómo pueden ayudar a prevenir, evitar y proteger de conductas perjudiciales;

g) información de apoyo y recursos disponibles para lograrlo;

h) las medidas de protección al denunciante y a otras partes interesadas a las que aplique, disponibles al utilizar el sistema de gestión de denuncias;

i) las disposiciones previstas en la legislación local que sea de aplicación en cada jurisdicción donde opere la organización;

j) el impacto de no denunciar irregularidades y sus posibles consecuencias;

k) información para denunciantes potenciales sobre asesoramiento confidencial independiente disponible;

l) el código de ética / conducta de la organización o su equivalente;

m) las consecuencias del incumplimiento de la política de denuncia de irregularidades, (Ejemplo: el hecho de efectuar reportes falsos a sabiendas / de mala fe podría traer aparejadas acciones disciplinarias);

Todo el personal debe entender que:

- si bien a menudo puede ser deseable o necesario que las personas denuncien primero las irregularidades a su gerente, también puede ser deseable o necesario denunciar las irregularidades a través de otros canales proporcionados por la organización, especialmente si un gerente (o superior en jerarquía) no actúa de manera adecuada o su comportamiento entra en conflicto con las pautas comunicadas por la entidad;
- la política de denuncia de irregularidades no reemplaza el hecho de que los gerentes asuman la responsabilidad de su lugar de trabajo;
- el sistema de gestión de denuncias brinda canales de denuncia y protecciones complementarios, y la acción y mensaje de los gerentes son fundamentales para su implementación;
- la política de denuncia de irregularidades no impide que un individuo informe a las autoridades pertinentes;
- el sistema de gestión de denuncias no reemplaza las obligaciones legales locales de informar a las autoridades pertinentes, cuando corresponda.

El personal debe recibir medidas de concientización sobre denuncias y capacitación en su inducción y de manera regular (a intervalos planificados determinados por la organización), según corresponda a sus funciones, los riesgos de incumplimiento a los que están expuestos y cualquier cambio en las circunstancias. Las medidas de concientización y los programas de capacitación deben actualizarse periódicamente según sea necesario para reflejar cualquier nueva información relevante.



La organización debe implementar procedimientos que aborden medidas de concientización y capacitación para los socios comerciales (terceros que operen con la organización en actividades relacionadas con su negocio tales como proveedores, gestores, representantes comerciales, distribuidores, mayoristas, compañías vinculadas, otros socios de negocios, joint ventures, etc.), que actúen en su nombre o para su beneficio. Estos procedimientos deben identificar a los socios comerciales para los que son necesarias tales medidas de concientización y capacitación, su contenido y los medios por los cuales se debe brindar la capacitación.

La organización debería conservar la información documentada de que se ha realizado la formación.



Debemos entender la “toma de conciencia” como un proceso relevante relacionado con la “gestión del cambio cultural” sobre colaboradores y terceros que estén bajo el alcance definido, es decir, acciones tendientes a modificar tanto su visión de la realidad como sus hábitos en la forma que reaccionan ante hechos que podrían merecer ser conocidos por la organización.

## **FORMACIÓN DE LÍDERES Y OTROS ROLES ESPECÍFICOS**

Deberían recibir capacitación sobre el funcionamiento de la política y sobre cómo manejar las denuncias de irregularidades el órgano de gobierno, la alta dirección, la función de gestión de denuncias, los gerentes y, en general, cualquier persona que tenga roles, responsabilidades y autoridades dentro del sistema de gestión de denuncias.

La capacitación debe cubrir temas tales como:

- a) el alcance de las irregularidades dentro de la política de denuncia de irregularidades;
- b) lo que es ilícito y lo que no lo es;
- c) tipos de canales para denunciar irregularidades que se hallan habilitados;
- d) qué puede esperar un denunciante de la política de denuncia de irregularidades, en términos de comunicación y procesos, y cómo se evaluará y abordará el reporte de irregularidades;
- e) qué procesos existen para garantizar la confianza, la imparcialidad y la protección;
- f) qué representa la confidencialidad, su importancia y cómo mantenerla;
- g) el concepto y los tipos de conducta(s) perjudicial(es), cómo prevenirlas y abordarlas, incluidas las consecuencias para la persona responsable de la misma y los recursos disponibles para la persona que sufrió la conducta perjudicial;
- h) cómo recibir denuncias de irregularidades;
- i) cómo evaluar las denuncias de irregularidades;
- j) cómo abordar las denuncias de irregularidades;

- k) cómo dar retroalimentación al denunciante;
- l) cómo pueden ser las interacciones con los denunciantes y cómo responder adecuadamente;
- m) la importancia de una investigación justa e imparcial, incluida la presunción de inocencia de los sujetos de los informes;
- n) cómo y cuándo se deben tomar acciones correctivas;
- o) las implicancias cuando las denuncias de irregularidades no se gestionan de conformidad con la política de denuncia de irregularidades;
- p) cómo hacer y conservar (es decir, retener o mantener, según corresponda) la documentación relacionada con el sistema de gestión de denuncias.



En oportunidades notamos que las instancias de formación son planeadas y ejecutadas de manera directa por quien tiene la responsabilidad operativa sobre el sistema de gestión, o en forma más extensiva, la función de Compliance. Estos responsables son quienes suelen tener el conocimiento técnico, aunque no siempre manejan eficazmente las instancias de formación logrando incorporar conocimiento y hacerlo perdurable en el tiempo.

Resulta más efectivo a nuestro modo de ver, trabajar con expertos en comunicación organizacional dado el impacto que tendrá este requerimiento sobre el buen funcionamiento del sistema de gestión.

Las nuevas generaciones, y la virtualidad que desde hace poco tiempo nos acompaña de manera más significativa ha cambiado notoriamente la forma de formar a la gente. Estos hechos justifican aún más trabajar de manera profesional en el tema.



Resulta importante comprender que, en la lógica del sistema de gestión de la denuncia de irregularidades los requerimientos no se comportan de manera lineal. De hecho, estamos tratando aspectos de formación y, en definitiva, terminamos refiriéndonos a esto como aspectos de un fuerte liderazgo. Se espera pues que las posiciones de liderazgo en la organización sean formadores de conocimiento tanto de manera planeada como permanente en las distintas interacciones donde esto se justifique.

## HABLEMOS DE CONCIENTIZACIÓN, COMUNICACIÓN, CAPACITACIÓN



**Por Fabiana Lacerca**

*SVP, Chief Compliance Officer*

*En Aimmune Therapeutics*

De manera general, el **capítulo 9** de la norma aborda la evaluación del desempeño del Sistema de Gestión de Denuncias.

Uno de los elementos más importantes de un robusto programa de compliance, es tener un sistema por el cual los empleados y terceras partes interesadas puedan utilizar de manera anónima un número para denunciar potenciales violaciones de compliance. Este canal (número telefónico, formulario web y/u otros), deben ser publicitados y ser de fácil acceso, pero más importante aún es crear una cultura donde los empleados no sientan miedo ni teman represalias si denuncian de buena fe potenciales irregularidades.

De hecho, un programa de cumplimiento exitoso es aquel en que las personas no necesariamente llaman de manera anónima, sino sienten que pueden hacer las denuncias sin temor.

Por lo tanto, es fundamental ser objetivos en las investigaciones, y, además, aplicar los procesos de investigación de manera consistente. Y más importante aún es entender las diferentes culturas y lo que implica en esa cultura llevar adelante un proceso como este.

Hace años, trabajando para una compañía norteamericana con negocios en todo el mundo, y estando a carga del programa de compliance en Latinoamérica, nos llega una denuncia de dos representantes de venta que habían denunciado a su jefe por acoso sexual, y a pesar de tener evidencia fehaciente del acoso sexual, su relación laboral fue terminada una vez que hicieron la denuncia. Y según la denuncia, esta no era a primera vez que el jefe presionaba a empleadas para tener relaciones con él, sino que en varias

instancias, le habían hablado al jefe del jefe para informarle esta violación a las normas corporativas.

Siguiendo las políticas corporativas y los procesos establecidos, comenzamos una investigación. El individuo que supuestamente era el que había acosado sexualmente a las empleadas era poderoso en la organización, y las empleadas tenían temor de que si aportaban datos para investigar, de una manera u otra sufrirían consecuencias. De hecho, las dos empleadas que lo habían denunciado habían perdido su empleo. Y muchos de los países de la región, que fueron dictaduras o tuvieron gobiernos militares o dictatoriales todavía tienen cierto temor a lo que pueda pasarles al hacer una denuncia de esta índole.

Por lo tanto, es de gran importancia conducir estos procesos protegiendo a los denunciantes de la mejor manera posible.

En este caso, citamos a declarar a las acusantes y varios de los testigos durante la noche, en un hotel donde nadie pudiera mantener el anonimato, y sin tener que faltar al trabajo levantando sospechas de que estuvieran participando en la investigación.

Después de entrevistar a todas las personas involucradas, había suficiente evidencia para terminar la relación de trabajo del acusado y de su jefe por haberlo amparado y, además, reintegrar a las dos denunciantes que habían perdido su trabajo por hacer la denuncia. La resolución del caso ayudó a crear confianza, equidad y un ambiente donde se tiene tolerancia cero al abuso, y donde hacer lo correcto es recompensado.

Las lecciones aprendidas en esa investigación me han servido hasta hoy. Las más importantes son:

- Crear un ámbito de confianza
- Entender la cultura y las razones por las cuales la gente puede tener temor de participar en el proceso, en muchos casos se requiere mucho coraje para hacer la denuncia
- Concientizar sobre la importancia de reportar potenciales violaciones de compliance, ya que esto no es común en varias jurisdicciones
- Comunicar el proceso y los números necesarios para reportar
- Capacitar a los investigadores para seguir el proceso de manera objetiva, equitativa y consistente y demostrando respeto y empatía
- Ser flexible e innovador sobre cómo y dónde realizar las investigaciones para priorizar la confidencialidad y seguridad de los involucrados
- Comunicar los resultados, respetando la privacidad.

## **INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

El sistema de gestión de denuncias de la organización debería incluir:

a) la información documentada recomendada por la presente ISO 37002;

b) la información documentada que la organización determine como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de denuncias.

El alcance de la información documentada para un sistema de gestión de denuncias puede diferir de una organización a otra debido a:

- el tamaño de la organización y su tipo de actividades, procesos, productos y servicios;
- la complejidad de los procesos y sus interacciones;
- la competencia de las personas que participen en el sistema de gestión.

## **CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

La información documentada según la lógica de todos los sistemas de gestión ISO, es aquella que una organización tiene que controlar y mantener, y, además, el medio que la contiene (físicos, electrónicos, etc.).

Esto implica mantener actualizados documentos relativos a manuales, procedimientos de trabajo, operaciones, etc. Esta información, además, debe contar con una identificación y descripción. Es decir, ha de tener un nombre, un título, una firma y una fecha de vigencia, entre otros. Específicamente, al crear y actualizar la información documentada, la organización debe garantizar lo siguiente:

- la identificación y descripción (ejemplo: un título, fecha, autor o número de referencia);
- el formato (ejemplo: el idioma, la versión de software, gráficos y sus referencias) y soporte (ejemplo: papel, electrónico);
- revisión y aprobación por parte de autoridades habilitadas;
- medidas de protección de datos.

La norma recomienda, teniendo en cuenta el tamaño y complejidad de la organización, establecer un esquema de revisión periódica de los reportes no resueltos. Además, garantizar que todos los casos se

manejen de acuerdo con la política de denuncias ayudará a estandarizar el esquema de trabajo, lo que facilitará la identificación de tendencias y áreas de mejora.

### **CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

La información documentada debería controlarse a fin de garantizar:

- a) que esté disponible y sea adecuada para su uso, lugar y momento en que se necesite;
- b) que esté adecuadamente protegida (por ejemplo, contra la pérdida de confidencialidad, su uso indebido o la pérdida de integridad).

Para el control de la información documentada, la organización debería abordar las siguientes actividades, según corresponda:

- distribución, acceso, recuperación y uso;
- almacenamiento y conservación (incluyendo las condiciones de legibilidad);
- control de cambios (ejemplo: control de versiones);
- retención y disposición.

La información documentada de origen externo que la organización determine que es necesaria para la planificación y el funcionamiento del sistema de gestión de denuncias debería identificarse según corresponda y controlarse.

La función de gestión de denuncias debería garantizar que la información documentada se guarde y mantenga de acuerdo con la política de protección de datos de la organización (según se expone más adelante). La información a resguardar debe incluir:

- todos los informes de irregularidades, como se describe más adelante;
- las acciones tomadas;
- los resultados de las investigaciones realizadas;
- toda otra documentación que se considere pertinente dentro del sistema de gestión.

Cuando la norma habla de “acceso” a la información, el concepto puede implicar una decisión respecto del permiso de visualización la

información documentada, o el permiso y la autoridad para visualizar y además y modificar la misma.

## **PROTECCIÓN DE DATOS**

Hoy en día la protección de datos se ha vuelto un tema de alta trascendencia.

Los ejemplos de áreas que podrían verse impactadas por la necesidad de protección incluyen, entre otras, los siguientes:

- a) identificación de quién puede acceder a los datos relevantes y quién aprueba dicho acceso;
- b) gestión de datos (seguridad, retención, eliminación, acceso, modificación de información personal identificable y transferencias internacionales de datos);
- c) los derechos de protección de datos del denunciante, cualquier sujeto del informe y otras partes interesadas implicadas en la irregularidad;
- d) notificación sobre los datos recopilados;
- e) alcance del sistema de gestión de denuncias;
- f) si se permite o no el anonimato.

Como hemos visto más arriba, es muy común que una organización considere subcontratar a un proveedor externo de denuncias; si así fuera, se debe realizar la debida diligencia suficiente para garantizar que se apliquen los estándares de protección de datos adecuados, y si fuera posible, los más altos disponibles.

## **CONFIDENCIALIDAD**

Deben establecerse procesos para garantizar que todas las partes interesadas, incluido el denunciante y cualquier sujeto del reporte, gocen de la necesaria confidencialidad que el sistema de gestión de denuncias requiere.

La identidad del denunciante y de las partes interesadas pertinentes no debe revelarse a nadie más allá de que pueda conocerse o inferirse sin su consentimiento. Cuando sea probable que se conozca la identidad de un denunciante (porque anteriormente ha planteado abiertamente inquietudes o porque la naturaleza de la información significa que es fácilmente identificable) o debe revelarse por ley, se debe notificar al denunciante de

antemano y se deben tomar medidas adicionales para protegerlos de potenciales perjuicios.

## COMUNICACIÓN

La organización debe determinar qué comunicaciones internas y externas resultan relevantes para el sistema de gestión de denuncias. Entendemos que esto debería materializarse mediante un “Plan de Comunicación” que defina como mínimo los siguientes aspectos:

- a) qué comunicar;
- b) cuándo comunicar;
- c) el público objetivo al que se dirigirán las comunicaciones;
- d) cómo haremos para que estas acciones de comunicación sean efectivas;
- e) quién o quiénes tendrán a su cargo las comunicaciones definidas;
- f) cuál será el idioma (o idiomas en su caso) en los que se harán las comunicaciones.

La norma destaca que al lanzarse la primera versión del a política de denuncia de las irregularidades, o bien, toda vez que se actualice la misma, se deberían tomar las siguientes acciones:

- Informar al personal sobre los puntos/cambios relevantes. Se espera un elevado nivel de involucramiento de los gerentes. Esto es considerado clave para lograr que se comprenda que la denuncia de irregularidades es segura y aceptable.
- Enviar una comunicación desde el órgano de gobierno o la alta dirección (*por ejemplo, una carta personalizada, un boletín o una publicación en la intranet, etc.*). Esto le dará credibilidad a la iniciativa en toda la organización y es una manera efectiva de demostrar liderazgo el necesario “liderazgo” arriba explicado.

En función del alcance determinado para el sistema de gestión, las organizaciones deberían considerar en qué medida otras partes interesadas deben recibir esta comunicación (o la que consideren más adecuada).

También cabe señalar que, ante el ingreso de personal nuevo, tanto la política de denuncias como también la información relevante sobre el sistema de gestión de denuncias deberían comunicarse de manera

efectiva. Una forma recomendable podría conformar parte del material o paquete de información / inducción para nuevos empleados que se suele entregar al incorporarse a la organización.

Los canales de comunicación para lograr este cometido son diversos y la organización debería utilizar sus canales habituales, tales como, como boletines electrónicos, e-mail, redes sociales internas, cartelería, publicaciones en la intranet o en internet, reuniones de personal, cursos de capacitación, folletos entregados en mano, tarjetas para la billetera, stickers para fichaje de entrada y salida, y cualquier otro medio o dispositivo de comunicación apropiado. Muchas de las publicaciones pueden materializarse mediante videos, placas, banners animados, instancias lúdicas, entre otras alternativas.



En oportunidades notamos que las comunicaciones son planeadas y ejecutadas de manera directa por quien tiene la responsabilidad operativa sobre el sistema de gestión, o en forma más extensiva, la función de Compliance.

Resulta más efectivo a nuestro modo de ver, trabajar con expertos en comunicación organizacional dado el impacto que tendrá este requerimiento sobre el buen funcionamiento del sistema de gestión.

Las nuevas generaciones, y la virtualidad que desde hace poco tiempo nos acompaña de manera más significativa ha cambiado notoriamente la forma de comunicación. Estos hechos justifican aún más trabajar de manera profesional en el tema.



Las jornadas o dinámicas del tipo “día de compliance”, “mes de la integridad” y otros eventos presenciales, virtuales o híbridos, que contienen distintas acciones significativas diseñadas para producir alto impacto sobre los sistemas de gestión de compliance, son grandes motores de gestión del cambio que merecen ser considerados tanto como instancias de concientización, de capacitación, de comunicación (y en general de los tres elementos al mismo tiempo).



Garantizar la confidencialidad no es lo mismo que garantizar el anonimato.

El denunciante podría brindar su reporte de manera anónima (si el proceso lo permite), o podría desear hacerlo sin ocultar su identidad. Sin embargo, es muy recomendable tomar la decisión de cuál es el núcleo que debe conocer la identidad del denunciante conociendo la voluntad del mismo e intentando, siempre que fuera posible, respetarla.



Si bien parte de la información a mantener en condiciones de confidencialidad puede ser la identidad de una o más personas (damnificado/a y otras partes interesadas), existe otra información que podría requerir de la necesaria confidencialidad.

En tanto el anonimato trata de la identidad de quien está realizando el reporte, siempre y cuando la política y procedimientos prevea esta recomendable posibilidad, y los canales para denunciar soporten lo estipulado en las políticas.

Al establecer procesos, incluidos procedimientos y herramientas, para garantizar la confidencialidad de un denunciante y otras partes interesadas implicadas en el proceso de denuncia, incluido cualquier tema del informe, las organizaciones deben considerar lo siguiente:

- una serie de características podrían identificar inadvertidamente a una persona (nombre, voz, género, descripción del trabajo, departamento, etc.);
- las circunstancias de la irregularidad denunciada también podrían conducir inadvertidamente a la identificación del denunciante;
- la forma en que una organización investiga un informe de irregularidades también podría develar inadvertidamente a quien ha efectuado la denuncia;
- la forma en que se informa un resultado también puede identificar al denunciante;
- la forma en que una organización recopila datos sobre los indicadores para la evaluación de desempeño del sistema puede

identificar inadvertidamente a los denunciantes que podrían haber reportado de manera confidencial;

- concientizar a los denunciantes de que, cuando se permiten informes confidenciales o anónimos, podría ser necesario revelar su identidad durante la investigación para continuar con la misma;
- concientizar a los denunciantes de que cuando se permite la denuncia anónima, en algunas oportunidades esta modalidad podría ser contraproducente, es decir, limitar la capacidad tanto de investigar como de proteger a la persona;
- cuando se permite el anonimato, las organizaciones pueden definir mecanismos para permitir la comunicación con el denunciante. (Ejemplo: algunos sistemas de denuncia mediante plataformas web pueden brindar un código de seguimiento al denunciante anónimo, quien podrá seguir interactuando, resguardando su identidad, e incluso, aportar elementos adicionales si los tuviera y/o respondiendo consultas de los investigadores).



Al implementar las debidas políticas y procedimientos, es importante que incluyan cómo tratar los casos en los que se haya violado la confidencialidad, o se haya intentado identificar al denunciante o a las partes interesadas pertinentes.

Entonces se debería incluir con claridad cómo la organización brindará apoyo y tomará medidas disciplinarias. Un complemento esencial de lo antedicho será la política contra represalias.



## LA IMPORTANCIA DE INVERTIR EN COMUNICACIÓN



**Por Marcela Santos**

*Regional Compliance Business Partner  
LATAM & Brazil*

*Sofiline International*

Durante varios mi rutina laboral iniciaba con un café con mucha leche y sentarme a revisar si había ingresado algún reporte en el Canal de Denuncias. De hecho, mi responsabilidad se basaba en administrar el mencionado canal, coordinar las investigaciones, capacitar, comunicar, etc. El sistema me avisaba rigurosamente pero siempre prefería hacer una verificación extra (defecto de auditor). El riesgo de posponer la respuesta o la toma acciones frente a un posible hecho que violara lo establecido en el Código de Conducta, determinadas políticas importantes, o la ley misma, no era uno que quisiera asumir.

Muchas de esas mañanas me llevé sorpresas. Era el año 2010, y Argentina había perdido con Alemania, en el Mundial de Futbol de Sudáfrica, en el buzón de reportes había 15 mensajes, un número poco usual aún para un canal que tenía mucha actividad. Empecé a escucharlos preocupada, pero inmediatamente me di cuenta que solo eran mensajes vinculados a la rivalidad futbolística entre Argentina-Brasil.

Un par de años después, y un viernes a punto de cerrar la computadora, mi correo me avisa que había que había ingresado una nueva denuncia, no tenía opción, la jornada laboral se había extendido. El denunciante se identifica como familiar de uno de los managers de la región y nos informa su número de teléfono para que la contactemos inmediatamente. En su reporte indica, que recurre a este canal de denuncia porque le han robado las valijas en el aeropuerto y este canal esta para recibir información sobre fraudes y robos.

Ambas anécdotas nos permiten reflexionar sobre la importancia de la comunicación (¿cuánta?) y el canal de denuncias. Cómo en casi todos los temas hay dos intereses en juego, por un lado, no perder información/reportes claves para contribuir a una organización sana y por otro la cantidad de trabajo de back office que genera en cada caso la decisión de no avanzar con un caso recibido a través del canal de denuncias.

La experiencia contribuye a eficientizar la comunicación y a ser mas certeros en los mensajes vinculados a objeto, disponibilidad, características del canal de denuncias. Algunas compañías eligen reforzar mensajes en los que se describe para que situaciones la línea no debe ser utilizada.

Como responsable de áreas de Compliance, toda vez que recibo un reporte que considero improcedente para este canal en cuestión, prefiero tomarme el trabajo de documentar la razón por la cual no se investigará un hecho recibido y explicar en el caso puntual porque el canal utilizado no es el adecuado, a perder información por poner barreras en el inicio del proceso.

# OPERACIÓN



## *Capítulo 8 de la norma*

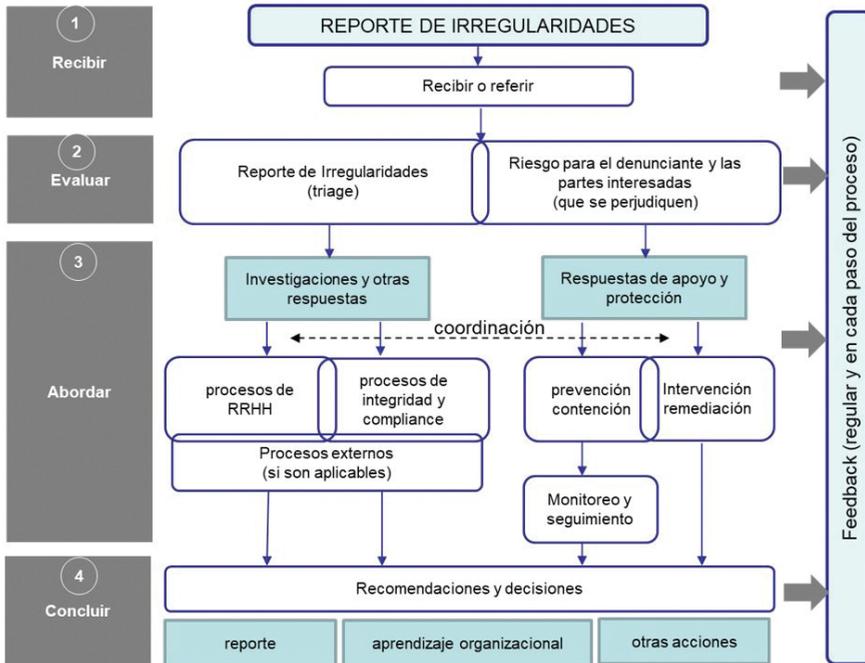
### **PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL**

Las organizaciones deberán asegurarse de que su sistema de gestión de la denuncia de irregularidades incluya los siguientes procesos:



Este proceso con un sinnúmero de posibles particularidades se representa mejor en el siguiente gráfico:

## Pasos en la operación de un sistema de gestión de la denuncia de irregularidades



Tal como lo estipulan en general todos los sistemas de gestión normalizados por ISO, la organización debería planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir con las recomendaciones y para implementar las acciones planeadas (según se vio al tratar “Planificación”), a través de:

- establecer criterios para los procesos;
- implementar el control de los procesos de acuerdo con esos criterios establecidos.

La información documentada debería estar disponible en la medida necesaria para tener la confianza de que los procesos se han llevado a cabo según lo planeado.

La organización debería controlar los cambios planeados y revisar las consecuencias de los cambios no deseados, tomando medidas para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.

La organización debería garantizar que se controlen los procesos, productos o servicios proporcionados externamente, que son relevantes para el sistema de la gestión de denuncias.

## EL FEEDBACK

Vemos en el gráfico de más arriba que el feedback ocupa una barra a la derecha que abarca todos los pasos del proceso.

Brindar “feedback” a los denunciantes puede ayudar a generar y mantener la confianza, y brindar una oportunidad para que el denunciante comunique información adicional. Este feedback debe manejar las expectativas y hacerse en un tono empático. Debe incluir:

- a) información sobre el estado del informe;
- b) próximos pasos (si los hay).

Se debe proporcionar feedback en cada paso del proceso de denuncia de irregularidades.



Cuando la norma habla de “feedback” no solo se refiere a brindar un mero informe de estado de un reporte en un determinado momento, sino que intenta generar un vínculo de confianza a través de un diálogo frecuente que contribuya a la mejor conclusión de todo el proceso. También es una oportunidad para lograr mayor credibilidad respecto del sistema de gestión a través de la generación de la mencionada confianza.

Es sabido que ante la denuncia anónima la posibilidad de dialogar se ve altamente dificultada. En estos casos la tecnología puede brindar canales que den más fluidez al diálogo e intercambio de información.

Si un paso en particular toma más tiempo de lo esperado, es muy recomendable enviar feedback intermedio al denunciante para mantener el diálogo y la confianza.

Al recibir un reporte, debe existir un acuse de recibo oportuno (Ejemplo: si se trata de un canal mediante formulario web, un aviso de recibo automático inmediato, seguido de un mensaje personalizado dentro de las primeras horas puede ser lo más recomendable).

El nivel de detalle proporcionado al denunciante sobre las acciones tomadas por la organización como resultado de la denuncia que se puede brindar en la retroalimentación puede limitarse para evitar comprometer cualquier investigación.

Resulta complejo definir las instancias de contacto en un proceso complejo y cuyo devenir puede tener implicancias diversas. Sin embargo

es posible efectuar distintas recomendaciones acerca de un adecuado feedback:

### **¿QUÉ SERÍA RECOMENDABLE QUE INCLUYA UN ADECUADO FEEDBACK?**

- A) Brindar seguridad al denunciante: expresar, por ejemplo con una frase para dar tranquilidad de que se ha tomado el caso, y luego realizar una o más preguntas para lograr una mejor comprensión. Ejemplo: “Comenzaremos una investigación, ¿le gustaría hablar directamente con un investigador?”; “¿Desea proporcionar información adicional?”;
- B) Establecer formas o canales para una mejor y mayor comunicación, ofreciendo la posibilidad de continuar por el mismo canal, u otro que lo haga sentir más comfortable. Ejemplo: “podemos seguir por este medio, aunque, si lo prefiere, podemos continuar en persona”;
- C) Informar sobre próximos pasos en el proceso y posibles resultados;
- D) Brindar una ubicación en el tiempo respecto del proceso que se está transitando, para comprender los próximos pasos, y de esta manera, cuándo podrían esperar nuevo feedback, siempre evitando generar una sensación de abandono.
- E) Dar explicaciones razonables respecto de la falta de comunicación, si esto ocurre (o de posibles limitaciones en dicha comunicación si fuera el caso);
- F) Informar sobre el apoyo disponible y las medidas adoptadas para la protección, incluidas las medidas para cuidar su identidad o su anonimato;
- G) Informar sobre las responsabilidades de la organización;
- H) Informar sobre las responsabilidades del denunciante.



Las organizaciones deben asegurarse de que cada paso del proceso de gestión de la denuncia de irregularidades se inicie sin demoras indebidas y se complete dentro de un marco de tiempo razonable.

Al respecto, comprometerse a respetar determinadas métricas puede contribuir a dotar de mayor confianza a las partes interesadas.

## RECEPCIÓN DE LAS DENUNCIAS DE IRREGULARIDADES

Gráficamente podemos identificarlo como el primer paso del proceso.

Las organizaciones deberían identificar, implementar, comunicar y mantener canales de denuncia visibles y accesibles, es decir, que los denunciantes pueden encontrar y utilizar fácilmente los canales de denuncia disponibles.

Además, estos canales deberían ser seguros.

Los canales de denuncia pueden ser canales de denuncia implementados internamente u operados por un proveedor de servicios de denuncia de irregularidades subcontratado.

Los métodos comunes para recibir informes pueden incluir, aunque sin limitarse a los siguientes:

- **Conversaciones en persona** (Ejemplo: conversación mantenida con gerente de línea, alta dirección, órgano de gobierno, oficial de protección de datos, oficial de seguridad ambiental y/o de salud, compliance officer, entre otros). Resulta obvio que la alternativa de reporte anónimo no es compatible con esta modalidad. Para que las conversaciones de este tipo sean más efectivas resulta recomendable:
  - o asegurarse de que las conversaciones se lleven a cabo en un lugar donde se garantice la confidencialidad;
  - o aclarar y capturar información más útil del denunciante, así como generar confianza y comunicación.
- **Uso de líneas telefónicas.** Para los canales telefónicos, los siguientes elementos pueden aumentar la accesibilidad y confiabilidad:
  - o número gratuito exclusivo (Ejemplo: 0800);
  - o con capacidad de atención en los diferentes lenguajes que podría requerir el denunciante según dónde opere la organización;
  - o horario amplio, y si fuera posible, que incluya la alternativa de fuera del horario normal de trabajo;
  - o un operador humano formado para mantener este tipo de conversaciones, que puede aclarar y capturar información más útil del denunciante, y generar confianza y comunicación;

- o un lugar físicamente seguro para los operadores, que también puede aumentar la confidencialidad;
- o que no se grabe la conversación sin el consentimiento del denunciante. Respecto de este punto, existen organizaciones que por diversos motivos reciben directamente las denuncias en contestador telefónico, incluso dentro del horario laboral. Es más que probable que el no contar con un operador entrenado para mantener una conversación y brindar confianza, resta posibilidades de llegar a comprender en forma más acabada los hechos denunciados, toda vez que el reporte sea anónimo.
- **Aplicación digital** (formularios web online) y/o aplicación móvil. Esta alternativa presenta una serie de particularidades distintas, a saber:
  - o facilitar la comunicación bidireccional segura anónima o confidencial;
  - o ofrecer al denunciante la opción de cargar archivos adjuntos;
  - o ser compatible con varios idiomas cuando sea pertinente.
- **Correo electrónico.** Para esta modalidad es recomendable que se administre un correo dedicado que se trata de forma segura. Es frecuente que si un denunciante elige este canal para realizar un reporte anónimo, disponga o cree una dirección de email que no se relacione con su nombre. Mediante la misma podrá establecer un diálogo con la organización.
- **Correo postal o buzón interno.** Estas dos modalidades están dentro de las menos utilizadas y cada vez son menos frecuentes. De todas formas es positivo que existan múltiples canales y, por ende, estas son alternativas que pueden servir como complementarias a otras de más uso. Cuando se utilizan buzones internos como canal en un sistema de gestión de denuncias, es importante que las organizaciones se aseguren de que pueden mantener el anonimato o la confidencialidad. Esto se puede lograr asegurando a los potenciales denunciantes que no estén dentro del alcance de ninguna cámara de seguridad.
- **Otros canales:** La innovación y el avance tecnológico permiten pensar en otras alternativas que contribuyan con la mejor experiencia posible para el denunciante. Ejemplos de esto podrían ser: chatbots; chats atendidos online (Ej.: whatsapp); aplicaciones con funciones omnicanalidad; etc.

## LA TECNOLOGÍA AL SERVICIO DEL REPORTE DE IRREGULARIDADES



**Por Gonzalo Ferrer**

*Director Asociado de Consultoría en  
Comunicaciones y Servicios de Línea Ética de BDO  
en Argentina*

En un contexto donde una persona tiene la necesidad de denunciar algo que considera grave y que puede atentar a su persona, su entorno y/o la organización, es importante brindarle canales adecuados y donde sienta que su reporte será considerado y tratado con la seriedad y peso que corresponda.

Hoy contamos con múltiples canales de contacto / diálogo eficaces, tales como teléfono, click to talk (o click to call), web chat, Whatsapp, y de autogestión, como el mail, webforms, chatbot, o voicebot, entre otros, pero esto no significa que dichos canales generen la confianza que nuestro interlocutor necesita ya que la efectividad de los mismos dependen del momento o estado del proceso de la denuncia, la edad o formación del denunciante, entre otros factores.

Entonces lo óptimo es proponerle al denunciante cuales son todos los canales de contacto disponibles y que este elija por donde quiere iniciar el proceso.

Otro punto importante es poder establecer un contacto efectivo, y esto significa que exista un dialogo certero, ya sea de manera online o asincrónica, en donde el denunciante sienta que estamos del otro lado y que su reclamo es escuchado y sobre todo, comprendido.

Esto nos presenta dos momentos fundamentales de actuación que debemos reconocer: 1) que el dispositivo esté disponible (si fuera el caso el humano) cuando el cliente quiera denunciar; 2) poder informarle el estado de su denuncia, es decir, darle feedback.

Dicho todo esto, nos encontramos que la denuncia implica un proceso, que puede involucrar varios momentos de contacto y que el denunciante puede que esté en un momento de estrés (sucede con frecuencia) y, por consiguiente, necesitamos facilitarle las cosas para que no desista en su intento.

Entonces, cuando tomamos contacto con el denunciante es importante establecer “mediante que canal” vamos a continuar los momentos de contacto en el futuro, según sus preferencias y nuestra experiencia en relación con simplicidad y correcta interpretación del denunciante.

Quienes estamos en el mundo de la atención al cliente, conocemos de la importancia de brindar el canal correcto. Veamos este caso real: Para tomar un turno de diagnóstico por imágenes complejos como tomografía o resonancia, resulta muy complejo dialogar a través de canales escritos ya que necesitamos saber, entre otras cosas, si se trata de una persona obesa o morfológicamente no apta para estos equipos, dado que algunos de estos equipos médicos lamentablemente no permiten ser utilizados por personas de más de 130 kilos. Para esto, el canal más adecuado sería el telefónico, mediante el cual y con absoluto cuidado y respeto, se buscará entender la morfología del paciente). En su caso, se lo podrá derivar a otro establecimiento de salud que cuente con equipos con prestaciones menos limitadas.

Yendo entonces al tema que nos compete, tomemos ahora el caso real de una mujer que ha recibido malos tratos y que tiene un precario nivel de escritura, y, sin embargo, tiene algo que relatar que le demandará al menos 20 minutos. Si llega a un canal Whatsapp buscaríamos también migrar al canal telefónico. La tecnología omnicanalidad que utilizan los servicios de tecnología más avanzada permite esto y muchas cosas más, manteniendo las condiciones deseadas por el denunciante (Ej. Anonimato).

A la hora de implementar un sistema de gestión de denuncias con múltiples canales, se deben considerar ciertos tips de los canales de contacto:

- **Telefónico:** Es el canal más usado en el mundo por las personas mayores a 35 años. Tenemos que publicar/promocionar la menor cantidad de números y de acceso gratuito para no confundir al interlocutor. Tenemos que estar disponibles siempre, y este es un gran desafío porque no se trata de un simple call center. La frecuencia de las llamadas es menos fluida, pero no podemos perder ni una. Se debe tener mucho cuidado cuando se decide utilizar grabadora de mensajes porque si no logramos inspirar confianza entre los colaboradores (y terceros en su caso), no querrán dejar su voz en una contestadora automática.

- **Click to Call:** A través de un botón en la página web el denunciante establece una comunicación de voz con el centro de denuncias similar al canal telefónico

- **Bot:** a través de WhatsApp o webchat: Ideal para el inicio de un proceso de denuncia.-

- **Mail:** La mejor herramienta para documentar y formalizar un proceso. Comúnmente, si el denunciante desea escribir su reporte en forma anónima, deberá utilizar un mail que no contenga sus datos en la dirección.

- **Redes sociales** (Facebook, Instagram Twitter): No son canales formales o privados. Es como cuando una persona reclama en un mostrador de aeropuerto y todos pueden escuchar, entonces debemos invitarlos a una oficina y dialogar en forma privada (Ej.: Messenger / WhatsApp, chat, o voz).

- **WhatsApp/Web Chat:** son canales conversacionales que deben tratarse con mucho cuidado, ya que todo lo que decimos queda escrito del otro lado y cualquier palabra en un contexto equivocado puede ser negativa en el diálogo. Se requiere entonces de adecuada tecnología en general, y en particular para permitir la alternativa de uso en forma anónima. Además, los operadores reciben un entrenamiento especial. Como hemos mencionado arriba, pueden combinarse con bots.

- **Canales con autogestión:** No a todos les gusta.... Si disponibilizamos estos canales, resulta adecuado contemplar el cambio a una atención personalizada sin producir molestias.

- **Formularios Web:** Son canales muy utilizados, sobre todo porque dan una mayor sensación de posible anonimato, y, además, permiten adjuntar evidencias (documentos, audios, videos). También suelen enlazarse con un sistema de seguimiento (ver punto siguiente).

- **Sistemas de autogestión o seguimiento:** Ideales para las denuncias anónimas en donde el denunciante, a través de un código conoce el estado de su denuncia y dialoga con un especialista (A través del web chat) si así lo requiere.

## ¿QUÉ DEBE PREGUNTAR LA ORGANIZACIÓN AL DENUNCIANTE?

Es recomendable que, toda vez que el canal elegido lo pueda facilitar, incluir las siguientes preguntas.

- ¿Dónde tuvo lugar el hecho denunciado (jurisdicción, planta, sucursal, etc.)?
- ¿Cuándo tuvo lugar la irregularidad (pasado, presente, futuro, en curso)?
  - o ¿ha sucedido?
    - o En caso afirmativo: ¿Ha informado de esto anteriormente? En caso afirmativo, ¿qué?, ¿cuándo? ¿a quién? ¿Qué acciones se han tomado en su momento?
  - o ¿Está sucediendo?
  - o ¿Piensa que sucederá, aunque ahora no esté ocurriendo?
- ¿Quién / quiénes está/n involucrado/s en la situación?
- ¿Cuál es el impacto para la organización desde su punto de vista?
- ¿La Dirección / Autoridades están involucradas o son conscientes de los hechos denunciados?
- ¿Existe algún riesgo para usted o para otras personas? ¿Para quiénes existe riesgo?
- ¿Tiene algún documento u otra evidencia, como fotografías, para respaldar su reporte?
- ¿Hay alguien más con conocimiento de primera mano a quien la organización pueda contactar?
- ¿He entendido bien sus preocupaciones?
- ¿Alguien ha intentado ocultar estos hechos, o ha tratado de disuadirte de compartir tu preocupación? Si es así, por favor díganos quién y cómo.

Siempre que se pueda conversar en tiempo real, será más sencillo administrar un cuestionario como el mencionado. De lo contrario, cada canal puede permitir realizarlo de una u otra forma, con sus limitaciones.

## LA IMPORTANCIA DE DEFINIR ADECUADOS PROTOCOLOS PARA UNA CUIDADOSA IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA Y EL RIESGO DE FALLAR EN ESTO



**Diego Reitano**

*Consultor experto en Forensics & Compliance (Líder de Sistema de Gestión de Denuncias – Servicio de Línea Ética) de BDO en Argentina.*

Definir un correcto protocolo correctamente es muy importante. Y los riesgos asociados de hacerlo de una manera errónea son realmente elevados.

Existen diversos tipos de protocolos al administrar líneas de denuncias. Uno muy particular que suele ser minimizado en su importancia es el **“protocolo de derivación”**.

Poniéndonos un poco en contexto, este protocolo es relevante a la hora de asegurar la correcta derivación de los reportes. La pregunta fundamental es **¿cómo nos aseguramos de que estos protocolos queden bien definidos?**

Para llevar a cabo esta labor durante la implementación de un servicio de Línea Ética, nuestro equipo dedica tiempo a estudiar en detalle cómo es el proceso implementado por cada organización (en oportunidades no formalizado) para luego identificar los principales actores. Dicho esto, se suele proponer un taller de trabajo breve a fin de explicar a estas personas las diferentes variantes o alternativas que podrían suscitarse al momento de derivar una denuncia. Frecuentemente toda esa casuística que podemos advertir producto de nuestra experiencia no es contemplada en los pedidos iniciales que recibimos.

Veamos algunos ejemplos:

- **¿Pueden derivarse denuncias según el “tipo de categoría”?** Claro, para ello debemos crear diferentes comités que deban recibir las denuncias. Por ejemplo, podemos crear un comité para denuncias relacionadas con temas de respeto, acoso, abuso y discriminación, teniendo en cuenta que, por ser temas de una sensibilidad particular, deberían ser gestionados por personal con un conocimiento específico. Este grupo de personas podría estar integrado por personal de Capital Humano, Legal Laboral, Compliance, para citar algunos ejemplos. Para el resto de las denuncias podríamos tener otro u otros comités.

- **¿Qué sucede si una denuncia va contra uno o más miembros del comité que tiene a cargo la recepción y decisión sobre todas o determinado tipo de denuncias?** Este es un caso que exige un cuidadoso abordaje. Una de las opciones que existen es excluir -para esa denuncia- a esta persona de la derivación. Otra opción para estos casos es la creación de comités de recepción alternativos.

- **¿Qué pasa si una denuncia involucra a un miembro de la alta dirección?** Este es otro caso que merece especial atención. Una opción es tener definido un Comité específico para el tratamiento de estas denuncias y otra opción es definir investigadores externos que puedan tomar esta denuncia sin que las altas autoridades sepan cada vez que se da un caso.

Hasta aquí hemos visto algunos casos especiales que aparecen a la hora de derivar denuncias, pero veremos en el punto siguiente que con la sola definición no es suficiente. **¿Cómo asegurarnos de que estas denuncias sean correctamente derivadas?** En primer lugar, debemos capacitar a nuestro equipo en estos temas sensibles, tanto a nivel general, como de cada protocolo de derivación en particular.

Otro factor a tener en cuenta es explicar a los referentes de la organización donde se realizará la implementación de canal de denuncias, las diferentes variantes que podrían existir en cada denuncia y ayudarlos a tomar la mejor decisión teniendo en cuenta factores tales como su estructura organizativa y su cultura.

Una vez acordado todo lo explicado entre las partes se volcarán estas particularidades en el Protocolo de Derivación de Denuncias que ponemos a disposición de la organización para su revisión. Este documento es clasificado como confidencial y resulta fundamental para guiar a nuestro equipo de atención, con miras de un mejor cumplimiento del SLA (acuerdo de nivel de servicios) suscripto entre las partes.

En dicho acuerdo se puede definir como nivel de atención, por ejemplo, que seamos un primer filtro de recepción denuncias, antes de que

la empresa la reciba. Algunas organizaciones lo solicitan ya que de esta manera podemos comprender quienes son las personas denunciadas. Una vez que constatamos dicha información, aplicaremos el protocolo definido en cada caso, y seguimos las pautas determinadas.

Todos estos controles y cuidados previos tienen como objetivo cuidar la reputación del sistema de gestión de denuncia de irregularidades en cada organización. Si pensamos por un momento que pasaría si un denunciado en general, pero en estos casos además de alto nivel jerárquico, tuviera acceso a su denuncia, sería más que probable que entorpezca o complejice la posible investigación y dañe la capacidad de obtener evidencias. Entonces el canal de denuncias perdería confiabilidad por parte de los mismos empleados.

Es muy difícil construir la confianza y lleva mucho tiempo hacerlo. Sin embargo, resulta muy fácil perderla. Es por ello que en particular las rutinas de derivación merecen un elevado cuidado, responsabilidad, compromiso y profesionalismo.

### **EXPECTATIVAS DEL DENUNCIANTE**

Las expectativas del denunciante deben gestionarse. No es una buena práctica pedir a los denunciantes que recopilen más pruebas de irregularidades bajo condición de poder seguir o no adelante con el caso. No se trata de convertir al denunciante en investigador.

El denunciante debe ser informado sobre lo que se puede esperar en términos de comentarios, tiempo de respuesta, disposiciones y limitaciones operativas y legales. Es importante hacerle saber lo relativo a alcance, confidencialidad y anonimato. Se debería acordar con el denunciante un canal apropiado para lograr una apropiada comunicación.

### **EVALUACIÓN DE LAS DENUNCIAS DE IRREGULARIDADES**

Gráficamente podemos identificarlo como el segundo paso del proceso.

#### **¿CÓMO SE DEBEN EVALUAR LAS IRREGULARIDADES?**

La organización debería identificar, implementar y mantener proceso(s) que asegure(n) la evaluación, clasificación y gestión imparciales de los informes de irregularidades. Las decisiones de evaluación deben documentarse según se ha explicado anteriormente.

Los informes deben clasificarse y priorizarse en función del riesgo (es decir, la probabilidad de que los hechos reportados representen irregularidades y su impacto potencial).

### **¿QUÉ SE DEBE CONSIDERAR AL EVALUAR LOS REPORTES?**

No sería posible confeccionar un listado taxativo de todos los aspectos a considerar. De hecho los mismos podrían variar de acuerdo con las características de los hechos denunciados. Los siguientes pueden considerarse como de alta significatividad:

- ¿Está la irregularidad dentro del alcance de la política de denuncia de irregularidades? (ver apartado de alcance) Si no estuviera dentro del alcance, ¿debe tratarse de acuerdo con otro procedimiento o abordarse de otra manera? (Ejemplo: “una compañía que hace oferta pública de sus acciones en EEUU (NYSE) ha definido que las denuncias relativas al control interno sobre el reporte financiero se deben tratar mediante un canal particular con un procedimiento especial”).
- ¿La infracción es un delito? En caso afirmativo ¿Se trata de un delito penal? En caso afirmativo ¿Se trata de posibles penas para la persona jurídica? ¿Es necesario remitir la irregularidad a las autoridades policiales o reguladoras?
- ¿Cuándo ocurrió el delito o está por ocurrir?
- ¿Existe una necesidad inmediata de detener o suspender las actividades comerciales? (de toda la organización, de un producto o servicio, de una partida, etc.).
- ¿Existe un riesgo inmediato para la salud y la seguridad?
- ¿Existe un riesgo inmediato para los derechos humanos o el medio ambiente?
- ¿Existe una necesidad inmediata de asegurar y proteger las pruebas antes de que se eliminen o destruyan?
- ¿Existe un riesgo para las funciones, los servicios y/o la reputación de la organización?
- ¿Se verá afectada de alguna manera la continuidad del negocio por el reporte que se investiga?

- ¿Cuáles son las partes que podrían estar interesadas en el reporte investigado? En particular ¿podría haber interés de los medios respecto de este caso?
- ¿Cómo se puede gestionar este proceso de evaluación del caso denunciado, sin faltar a la debida confianza, garantizando la confidencialidad, el anonimato (en su caso), la protección y la imparcialidad?
- ¿Se dispone de más información que corrobore los hechos relatados en la denuncia recibida?
- ¿Cuál es la naturaleza de los hechos denunciados?
- ¿Quiénes están involucrados? ¿Qué función cumplen? ¿Qué antigüedad tienen?
- ¿Cuál es la probabilidad de que la situación irregular reportada se denuncie fuera de la organización? ¿De qué manera podría darse? (en este caso es importante considerar que existen países que cuentan con formas de denunciar públicamente -y en algunos casos recompensar- al denunciante)
- ¿Se ha denunciado previamente este tipo de situación?
- ¿Cómo obtuvo la información el denunciante? ¿La información es de primera mano?

### **¿QUÉ POSIBLES DEFINICIONES PODRÍAN DERIVAR DEL ANÁLISIS DEL REPORTE DE IRREGULARIDADES?**

Una o más de las siguientes:

- Convocar para “hacer equipo” con otras funciones (por ejemplo, recursos humanos, legales, auditoría interna, impuestos, salud y seguridad, antilavado, finanzas), siempre que esto sea necesario y no comprometa la confianza, la imparcialidad y la protección de la investigación, para apoyar la investigación;
- Buscar la forma de recopilar más información;
- Tomar medidas preliminares (por ejemplo, suspensión de las actividades invocadas en el reporte, resguardar pruebas, etc.);
- Iniciar una investigación de los hechos denunciados;
- Informar a las autoridades pertinentes (Ejemplo: organismos encargados de hacer cumplir la ley o reguladores);

- Concluir el caso.
- Comunicar al denunciante la decisión y, siempre que sea posible, los motivos de la misma.

### **EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS DE CONDUCTA PERJUDICIAL**

Cuando se realiza un informe, las organizaciones deberían evaluar el riesgo de perjuicio para el denunciante y otras partes interesadas relevantes, considerando, por ejemplo, lo siguiente.

- ¿Cuál es la probabilidad de poder mantener la confidencialidad? (por ejemplo, ¿Quién más sabe? ¿A quién más le han contado? ¿La naturaleza de la información podría ser reveladora de su identidad? ¿Es la única persona que tiene acceso a la información de la identidad del denunciante?).
- ¿El denunciante está preocupado o afectado significativamente por el perjuicio? ¿Ya se ha producido una conducta o consecuencia perjudicial o se conoce alguna amenaza inmediata?
- ¿El denunciante está involucrado en la irregularidad?
- ¿El informe involucra múltiples tipos de irregularidades?
- ¿Cómo obtuvo la información el denunciante?
- ¿Cuál es la relación del denunciante con el sujeto de la denuncia?
- ¿Cuál es la relación del denunciante con la organización?

Dependiendo de los riesgos identificados, las organizaciones deben identificar e implementar estrategias y acciones para evitar perjuicios contra el denunciante y otras partes interesadas relevantes, por ejemplo:

- proteger su identidad;
- compartir información estrictamente necesaria, a determinadas partes y con el cuidado necesario.
- brindar apoyo a lo largo del proceso, incluida la comunicación regular, con consideración y esquemas especiales hacia las personas vulnerables (p. ej., niños, personas mayores, etc.);
- cambiar el lugar de trabajo o realizar algunos cambios en el mismo;

El nivel de protección y las acciones relacionadas a tomar dependerán del tipo y el momento de la denuncia y las posibles consecuencias de las irregularidades reportadas (Ejemplo: sobre el sujeto o sujetos del informe y otras partes interesadas relevantes).

Los riesgos deben monitorearse y revisarse en varios puntos o momentos del proceso, tales como cuando se toma la decisión de investigar, durante la investigación del reporte, y una vez que se conoce el resultado de la investigación, y, en el mejor de los casos, después de que el caso se haya resuelto y consecuentemente cerrado.



Muchas veces una organización podría verse en un conflicto entre la posibilidad de dilucidar un caso relevante, y la importancia de resguardar al denunciante y otras partes interesadas. La realidad es que la organización debería considerar esto como un falso conflicto ya que no debería faltar a su compromiso de proyección al denunciante y demás partes interesadas relevantes.

## **TRATAMIENTO DE LAS DENUNCIAS DE IRREGULARIDADES**

Gráficamente podemos identificarlo como el tercer paso del proceso.

### **¿Cómo se deberían abordar las irregularidades denunciadas?**

### **¿Qué particularidades merecen ser consideradas ante la necesidad de investigar?**

Las organizaciones deberían identificar, implementar, comunicar y mantener un proceso que asegure que las investigaciones sean realizadas de manera imparcial por personal debidamente calificado. Deben ser justos e imparciales con la unidad o unidades de negocios involucradas, el denunciante y el sujeto del informe.

Se debería observar el debido proceso en cualquier investigación que surja de un reporte de un denunciante. Ejemplo: la investigación debe llevarse a cabo sin prejuicios y cualquier sujeto del informe de irregularidades debería tener el derecho de responder según sea necesario y la opción de recibir asistencia.

Para garantizar la imparcialidad como así también la objetividad, se debería considerar, según corresponda, el empleo de investigadores externos de la organización, particularmente cuando las habilidades de investigación especializadas no estén disponibles internamente o cuando

no se garantice la imparcialidad de un investigador interno. En la medida de lo posible, se debería adoptar un enfoque multidisciplinario cuando sea necesario. La gestión profesional de la investigación incluye, entre otros, los siguientes principios:

- Las investigaciones deberían contar con los recursos adecuados.
- Deberían definirse y documentarse términos de referencia del caso, y alcance claros.
- El proceso de investigación debería ser lo suficientemente sólido para resistir la revisión administrativa, operativa y legal. Se deben mantener registros de auditoría (forense) que relacione las actividades de investigación con el plan de trabajo (o estrategia de investigación) aprobados. La investigación debe considerar a cualquier sujeto de un informe como presunto inocente.
- La investigación no debe interferir directa o indirectamente con una investigación judicial. Debe cooperar cuando sea apropiado o requerido.
- La investigación debe asegurar y proteger las pruebas.
- Los datos personales deben gestionarse de acuerdo con la política de protección de datos y lo estipulado por la norma 37002 bajo análisis.
- La investigación debería proteger cualquier información que pueda identificar a cualquier sujeto de un informe.
- Todas las investigaciones deben poder escalar y adaptarse a medida que las circunstancias pueden cambiar a medida que avanza la misma.
- La comunicación debería ser clara e inequívoca, equilibrando los intereses de la organización y el denunciante.
- La organización debería comunicarse regularmente en cada paso del proceso, en forma de retroalimentación al denunciante.



Es importante que las organizaciones comprendan que la seriedad y sensibilidad que representan las investigaciones de reportes de irregularidades.

Es frecuente que organizaciones sin experiencia en sistemas de gestión de la denuncia de irregularidades se valgan como referencia del valor del servicio externalizado de canales de denuncia, y con eso presupuestar este sistema de gestión. Es bueno que comprendan que, si todo el sistema de gestión funciona adecuadamente, lo que no hayan invertido en controles preventivos (Control Interno y Compliance) tendrá como contrapartida el incremento de pérdidas por situaciones de fraude. En este sentido, el sistema de gestión de la denuncia de irregularidades que solicitará la investigación de determinadas situaciones. Estas investigaciones podrían tener costos considerables, y, no investigar, podría derivar en la continuación de esquemas de fraudes, lo que tendrá como consecuencia pérdidas mucho más significativas.

## PROTECCIÓN Y APOYO AL DENUNCIANTE

Se debería brindar protección y apoyo práctico y concreto al denunciante. La protección y el apoyo deberían comenzar tan pronto como se reciba un informe de irregularidades y continuar durante y después del proceso. La responsabilidad de la protección y el apoyo debería estar claramente asignada dentro de la organización.

¿De qué debería proteger la organización a los denunciantes? La protección debe comprender todo tipo de represalia que puedan sufrir los denunciantes por denunciar irregularidades. Cualquier política debe dejar en claro que no se tolera tratar de identificar al denunciante o la represalia en relación con un reporte del denunciante.

La protección implica tomar todas las medidas razonables para evitar que ocurra un perjuicio o contener el perjuicio identificado para evitar un daño mayor. Las estrategias implementadas dependerán de las posibles fuentes de daño identificadas a través de la evaluación del riesgo descripta en el capítulo correspondiente.

El apoyo práctico implica alentar y tranquilizar al denunciante sobre el valor de denunciar irregularidades y tomar medidas para ayudar a su bienestar. El apoyo puede ser emocional, financiero, legal, reputacional o varios de estos.

La alta dirección es responsable de garantizar el apoyo y la protección. La función de gestión de denuncias es responsable de asegurar que se implementen medidas de apoyo y protección en la organización.

### **TRATAMIENTO DE LA CONDUCTA PERJUDICIAL / REPRESALIAS**

Los denunciantes pueden reportar conductas perjudiciales a través de los canales que la organización haya implementado así como al personal encargado de apoyarlos y protegerlos.

Si una organización advierte o sospecha que un denunciante se enfrenta a una conducta perjudicial, debe evaluar qué medidas se deben tomar. Dicha evaluación debe tener en cuenta una consideración especial hacia las personas vulnerables (por ejemplo, niños, jóvenes, trabajadores migrantes, personas mayores).

Si la conducta perjudicial amerita una investigación, esta debe ser realizada por personal imparcial.

Si se establece que está ocurriendo o ha ocurrido una conducta perjudicial relacionada con represalias, la organización debe tomar medidas razonables para detenerla y abordar la problemática a fin de brindar apoyo al denunciante y otras partes interesadas pertinentes.

Es posible que si ya se ha infringido un daño mediante algún tipo de represalia el denunciante deba ser restituido a una situación que habría sido suya si no hubiera sufrido un perjuicio o retrotraído a la situación en la que estaba si se lo perjudicó. Ejemplos de esto podrían ser:

- reintegrar al denunciante en el mismo puesto o equivalente, con igual salario, responsabilidades, puesto de trabajo y reputación;
- acceso equitativo a la promoción, capacitación, oportunidades, beneficios y derechos;
- gestionar la restitución a la posición de negocio anterior en relación con la organización;
- retirar el litigio, si se hubiera iniciado;
- gestionar un pedido de disculpas dadas por cualquier perjuicio sufrido;
- entregar una indemnización por daños y perjuicios.



La represalia contra quien ha denunciado de buena fe, incluyendo también a otras partes interesadas que de alguna forma estuvieran mencionadas en la denuncia, constituye una falta grave.

No basta con la reparación del daño, sino que se deben tomar las medidas disciplinarias contra quien tomara represalias.

## PROTECCIÓN DE LOS SUJETOS DE UN REPORTE

Así es como el estándar llama a las personas denunciadas / sospechadas.

¿De qué manera las organizaciones deberían identificar e implementar estrategias para proteger a los sujetos del reporte? Se proponen los siguientes ejemplos:

- proteger su identidad (en la medida de lo posible);
- realizar investigaciones de una manera que preserve la confidencialidad en la medida de lo posible y que garanticen que los sujetos mencionados en el reporte no estén expuestos a daños a la reputación (la información entonces se comparte estrictamente según la necesidad de conocerla);
- asegurar el debido proceso, incluyendo una investigación y asistencia oportuna, justa, imparcial y confidencial;
- brindar apoyo durante todo el proceso, incluida la comunicación periódica;
- siempre que la estrategia de la investigación lo permita, tomar contacto con el sujeto del reporte para conocer su versión.



La norma es realmente innovadora en este aspecto ya que es común hablar de “no represalia al denunciante de buena fe”, pero muy pocas organizaciones en sus políticas reconocen al sujeto denunciado / sospechado como alguien a quien cuidar y proteger, si fuera justo y necesario hacerlo.

La necesaria protección al denunciado se basa en que podrían existir reportes de mala fe. También porque, en el supuesto de tratarse de reportes de buena fe, siempre existe la posibilidad de malas interpretaciones, errores, peleas y otras situaciones donde se podrían estar cometiendo menciones injustas que podrían dañar a estos sujetos del reporte.

### **PROTECCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS PERTINENTES**

¿A qué partes interesadas se refiere la norma? Son las que estén de alguna u otra manera vinculada con la denuncia de irregularidades. Pueden incluir testigos, otras personas que ayuden o participen en una denuncia de irregularidades, familiares, representantes sindicales u otras personas que apoyen al denunciante. Incluso podrían comprender a quienes estén sospechados erróneamente de haber denunciado irregularidades. Las citadas partes interesadas deben ser protegidas de posibles perjuicios, en la medida de lo posible de acuerdo con la capacidad y competencia de la organización.



La norma es realmente innovadora en este aspecto ya que es común hablar de “no represalia al denunciante de buena fe”, pero no se suele reconocer y mencionar otras partes interesadas que merecen ser cuidadas y protegidas.

## CASO DE ESTUDIO, LÍNEAS DE DENUNCIA



**Gustavo Regner**

*Director de Riesgos y Compliance en Mercado Libre*

Darío era el Compliance Officer de una empresa de insumos químicos y hacía poco tiempo había terminado de implementar un nuevo y sofisticado canal de denuncias atendido por un proveedor externo. Le llegaba una alerta cada vez que se recibía una denuncia, la cual investigaba, y un reporte quincenal con métricas y estadísticas. Todos habían sido entrenados y no se esperaban sobresaltos. Un domingo por la tarde Darío recibe el aviso de una nueva denuncia bajo la categoría “Conflicto de Intereses”. De puro ansioso, Darío no esperó al lunes e ingresó al sistema. Su cara se transformó. Allí, una persona, que se identificaba como “Persona Bordó”, indicaba que, si bien tenía muchísimo miedo, no podía soportar más la situación que estaba viviendo y necesitaba hablar o iba a colapsar. El reporte indicaba que el Director de Operaciones de la Compañía estaba digitando contrataciones millonarias para proveedores amigos a cambio de favores y dinero; utilizaba los recursos de la Compañía para beneficio propio y, finalmente, acosaba sexualmente a las mujeres de su equipo, usando sus influencias y poder para que sean despedidas las que no accedían a sus avances.

El Director de Operaciones no sólo se trataba de una de las personas con mayor antigüedad en la organización, sino que era de las más respetadas, con una foja de servicio impecable, admirado por sus colegas y con resultados impresionantes año tras año. Si había que pedir un líder senior para dar el mensaje de ética, transparencia, diversidad, esfuerzo y compromiso, el Director de Operaciones era “número puesto”. Carismático, exigente, padre de familia, inteligente, deportista... ¡no podía ser él! Imposible conciliar lo que decía la denuncia con lo que todos (Darío incluido), conocían y veían en el Director de Operaciones.

Darío estaba convencido que esto iba a hacer ruido y tenía que manejarlo con cuidado. Sabía bien que, por el grado en la jerarquía del acusado, el caso debía escalar al Comité de Dirección, pero el Director de Operaciones era parte de ese Comité ¿qué hacer? La ansiedad pudo más y le envió, esa misma tarde de domingo, un WhatsApp al Director de Legales, uno de sus principales socios internos, contándole del caso y pidiéndole reserva.

“Tranquilo, mañana hablamos” fue la escueta respuesta que recibió en ese momento.

El lunes Darío llegó a la oficina bastante más temprano de lo habitual y, camino a su escritorio, encontró que en la sala de reuniones principal estaban el Director de Legales, la Directora de Recursos Humanos, y conectados por Zoom desde el extranjero, el CEO y la COO, jefa directa del Director de Operaciones. El CEO invitó a Darío a ingresar haciendo una seña con su mano. Esto es lo primero que escuchó Darío al ingresar a la sala:

- *“Dada la seriedad del caso y que no toleramos este tipo de situaciones, hemos decidido desvincular al Director de Operaciones” – dijo, sin mucho preámbulo, el CEO – “Nuestra reputación y valores no se negocian.”*

- *“Pero ni siquiera sabemos si es cierto” – atinó a decir Darío*

- *“Lo analizamos y el reporte es creíble” – respondió la jefa directa*

Darío no lo podía creer, miró al Director de Legales entre furioso y sorprendido

- *“El protocolo de investigaciones está bien, pero los casos de verdad, acá se manejan así” – fue la sentencia del Director de Legales.*

- *“Tenemos que dar el ejemplo” – añadió la Directora de Recursos Humanos.*

Los argumentos de Darío fueron en vano, la decisión estaba tomada y esa misma tarde el Director de Operaciones fue desvinculado. No pasó mucho tiempo para que el caso fuera “vox populi” en la empresa y todos supieran, con más o menos “condimentos”, que el Director de Operaciones había sido despedido de la organización “por corrupto y acosador” y lo bien que había reaccionado el equipo de liderazgo para que todos tuviesen un ambiente de trabajo sano y seguro, salvaguardando los más altos estándares de ética e integridad de los que estaban orgullosos.

No mucho tiempo después Darío leyó, casi de casualidad, un sentido posteo en redes sociales escrito por un chico de unos 17 años, rindiendo homenaje a su padre, sus valores, su ejemplo de vida y cómo una injusticia había desencadenado una enfermedad que se lo llevó. Era el hijo

mayor del Director de Operaciones y eran muchos, centenares, los “likes” y comentarios de amigos, familiares y colegas recordándolo y dando fe y anécdotas de su integridad e influencia positiva.

Darío apagó su teléfono, buscó un café en la máquina de la oficina, caminó hasta la ventana y ese mismo día presentó su renuncia.

El caso da para meditar y debatir. No podemos conocer con certeza la validez de esta denuncia anónima, pero, tal como lo indican las mejores prácticas de gestión de denuncias de irregularidades (y también la ISO 37002), se deben proteger tanto los derechos del denunciante como el de (o los) denunciados. Y, al respecto, nada más acertado para tratar casos como este que contar con un protocolo específico y velar por su cuidadoso cumplimiento. La organización debe promover la “buena fe” de las denuncias, pero no podemos aseverar que no existan difamaciones malintencionadas, o bien, sospechas no debidamente fundadas.

### **CONCLUSIÓN DE LOS CASOS DE DENUNCIA DE IRREGULARIDADES**

Gráficamente podemos identificarlo como el cuarto paso del proceso.

La conclusión de un caso de denuncia se refiere al final del ciclo de la denuncia luego de recorrer el proceso definido.

Un caso de denuncia de irregularidades pasará a la fase de conclusión si sucede alguna de las siguientes situaciones:

- Si no se considera necesaria ninguna acción en respuesta a una denuncia
- Cuando al analizar los hechos se determina que no se justifica una mayor investigación,
- Cuando la denuncia remite a otro proceso para su tratamiento (y entonces se concluye este),
- Al finalizar cualquier investigación (ya sea que se confirmen o no las irregularidades denunciadas).

La conclusión de los casos de denuncia de irregularidades podría implicar una o más de las siguientes acciones:

- Concluir una investigación, incluida la emisión de conclusiones;
- Tomar medidas en respuesta a cualquier recomendación (por ejemplo, revisión de políticas, procesos, controles, medidas disciplinarias);

- Comunicación al personal responsable de apoyar y proteger al denunciante y otras partes interesadas relevantes;
- Identificar las medidas de protección que están en curso;
- Recopilar comentarios del denunciante y otras partes interesadas relevantes;
- Rescatar lecciones aprendidas, así como controles que necesitan ser mejorados (o implementados) dentro de políticas y procedimientos;
- Considerar cómo y en qué forma se puede utilizar un informe de irregularidades para el aprendizaje organizacional como un estudio de caso (comúnmente suelen representarse mediante casos “novelados” casos de fraude que sean aleccionadores para el resto de la organización.);
- Retener información documentada con respecto a la conclusión del caso, incluida la fecha de cierre, quién aprobó el cierre y qué acción se tomó.

Cuando se confirma la existencia de irregularidades, la organización debería:

- Tomar las medidas apropiadas para resolver la irregularidad y monitorear continuamente la efectividad de esas medidas;
- Administrar las sanciones apropiadas;
- Remitir los asuntos a las autoridades competentes cuando corresponda y hacer un seguimiento de los resultados o decisiones tomadas.

Las acciones planeadas y decisiones tomadas, y cualquier hallazgo deben comunicarse de manera oportuna al denunciante y a las partes interesadas relevantes. Esto debe incluir cualquier vía independiente disponible para revisar el manejo del caso de denuncia.

Cuando existan restricciones legales sobre lo que se puede comunicar sobre las acciones y los hallazgos (Ejemplo: cuando la irregularidad constituye un delito penal), el denunciante debe ser notificado de los motivos, cuando sea posible, de las limitaciones que tendrá la comunicación.

Si se considerara necesario reabrir un caso, así se hará.



La norma también es innovadora al proponer a la organización considerar cómo dar reconocimiento al denunciante por reportar irregularidades, y poner el hecho en evidencia, siempre que exista el consentimiento previo del denunciante (incluido, entre otros, expresar gratitud y elogio público por parte de la alta dirección).

Los expertos en gestión del cambio cultural destacan como una interesante oportunidad de concientización la puesta en evidencia de este tipo de casos, que ayudan a comprender no solo las consecuencias de obrar en contra de los valores de la organización, sus políticas y/o la ley, sino que también es un evento propicio para demostrar que la denuncia de irregularidades y el sistema de gestión que la soporta funciona correctamente y es digno de confianza.



## **ALGUNAS REFLEXIONES RESPECTO DE LOS CANALES DE DENUNCIA DE IRREGULARIDADES**



**Noelia E. Tabó**

*Experta en Compliance, certificada en Ética y  
Compliance por UCEMA-AAEC*

### **CONCIENTIZACIÓN/COMUNICACIÓN/CAPACITACIÓN**

La eficacia de un canal de denuncias depende, en gran medida, de la credibilidad que ha logrado construir. Y los líderes tienen un importante rol que desempeñar en dicha construcción, ya que son verdaderos embajadores de buenas prácticas en las organizaciones. Cuando los líderes promueven e incentivan su utilización, construyen confianza y contribuyen a instalar colectivamente la idea de que las denuncias que se interponen en el canal serán debidamente atendidas; y que el canal es una herramienta transparente que realmente existe y los protege ante situaciones que los agraven o que constituyan faltas éticas que deben ser denunciadas. Este mensaje de confianza, cuando proviene de la “Alta Gerencia”, indudablemente permea en los colaboradores, y los involucra en la construcción de un entorno de negocios más íntegro.

### **NO REPRESALIAS**

Al implementar un canal de denuncias, la dimensión práctica del principio de prohibición contra todo tipo de represalias presenta complejidades difíciles de sortear. Lograr materializarla es uno de los principales desafíos. Existen, a mi entender, 3 grandes indicadores que demuestran qué tan sólida es la protección que reciben los denunciantes. El primero de ellos reside en evaluar el desarrollo profesional del denunciante con posterioridad a la denuncia: si sus condiciones se agravaron, si se desempeña en puestos o tareas que representan un retroceso respecto a su posición al momento de la denuncia, esto podría ser indiciario

de una represalia. Naturalmente, esta variable no debe analizarse en abstracto, ya que existen otras situaciones que podrían incidir negativamente en el desarrollo del colaborador. Otro indicador se deriva del monitoreo de salud integral del empleado denunciante, no sólo física, sino también mental: determinadas enfermedades evidencian situaciones de estrés, que podrían indicar que el denunciante se encuentra padeciendo maltratos en razón de su denuncia. Por ejemplo, una persona que no presenta historial de problemas de salud, con posterioridad a su denuncia acusa recurrentes problemas gástricos, o requiere una licencia psiquiátrica, o padece enfermedades asociadas al estrés. El último indicador, es la tasa de renunciaciones: es decir, cuantos denunciantes han renunciado con posterioridad a realizar una denuncia. Insisto en que ningún indicador debe analizarse aisladamente, pero un análisis integral de estas variables es, sin dudas, un barómetro interesante para medir y evaluar el grado de protección del que gozan los denunciantes. También destacaría que, desde el momento en que una persona interpone una denuncia, debe ser sujeto de especial tutela: las organizaciones deben encarar un seguimiento exhaustivo del bienestar integral del denunciante, no sólo en los momentos inmediatamente posteriores a interponer su denuncia, sino también durante los años subsiguientes.

## INVESTIGACIONES

Cuando hablamos de investigaciones derivadas de hechos denunciados en los canales de denuncia, existe un indicador interesante a relevar para identificar qué tan ajustadas a derecho son las investigaciones que desarrolla una organización. Y es el nivel de litigiosidad de empleados/as desvinculados/as por faltas éticas. O más precisamente, el porcentaje de juicios laborales perdidos en causas en donde esas personas fueron desvinculadas con justa causa. La pregunta evidente es: **¿Cómo es posible perder un juicio en donde una empresa, con motivos fundados, se deshace de algún referente del tan conocido porcentaje de “deshonestos a ultranza”?** Y la respuesta -muchas veces- podemos encontrarla en el universo de las investigaciones. Los recaudos que deben seguirse en una investigación abarcan no sólo el resguardo de la evidencia y la cadena de custodia, sino también los medios a partir de los cuales se obtienen tales evidencias. Los juzgados laborales valorarán positivamente una prueba documental reunida respetando irrestrictamente los derechos de la persona investigada. Por el contrario, cuando las pruebas a remitir denotan arbitrariedad, ligereza o falta de transparencia en los procesos investigativos e interrogatorios, devienen ilegítimas y son desestimadas. La misma suerte corren las evidencias generadas a partir de mails de las casillas de correo corporativas de aquellas empresas en las

cuales la **expectativa de privacidad** no ha sido debidamente difundida, y es sólo un punto perdido dentro del Código de Ética. Esto permite al colaborador/a desvinculado/a sostener que desconocía la posibilidad de que esta herramienta de trabajo sea monitoreada por su empleador, extremo que, muchas veces, las empresas no pueden argumentar en contrario dado que no cuentan con evidencia que permita acreditar una difusión adecuada.



# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN



## *Capítulo 9 de la norma*

### **SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN**

La organización debería evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de denuncias.

A dichos fines debería determinar:

- qué aspectos necesitan ser monitoreados y medidos;
- quién es responsable de efectuar seguimiento;
- qué métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, serán utilizados para garantizar resultados válidos;
- cuando se debe realizar el seguimiento y la medición;
- cuando deben analizarse y evaluarse los resultados del seguimiento y la medición;
- a quién y de qué manera debe comunicarse dicha información.

La información documentada debería estar disponible como evidencia de los resultados.

Con la implementación de tecnología para recepción y tratamiento de denuncias, se consiguen métricas muy útiles para alimentar el análisis que la norma aquí recomienda.

### **INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN**

Las organizaciones pueden considerar cómo monitorear y medir el desempeño de su sistema de gestión de denuncias mediante la utilización de determinados indicadores cuantitativos y cualitativos. Se expone

a continuación una lista (no exhaustiva) de aspectos que una organización puede monitorear y medir en el contexto de su sistema de gestión de denuncias:

- el número de denuncias de irregularidades recibidas, segregadas por país, región, departamento, sucursal, etc.;
- la naturaleza de la irregularidad denunciada;
- el tiempo que ha demandado acusar recibo de cada reporte inicial de irregularidades;
- el tiempo que ha demandado completar cada paso del proceso;
- las proporciones de reportes que se utilizan para cada uno de los canales implementados.
- el origen de las denuncias (% de empleados; % de terceros).
- encuesta periódica al personal sobre el conocimiento y la confianza en el sistema de gestión de denuncias;
- comentarios de los denunciantes, incluida la satisfacción con el sistema de gestión de denuncias y sugerencias para mejorar;
- la proporción de denuncias que derivaron en una investigación frente a las que se consideró que no tuvieron sustento para que proceda tal investigación;
- la proporción de reportes en los que la información proporcionada fue a sabiendas falsa, es decir, reportes de mala fe;
- lo que ha sucedido con los denunciantes (post denuncia) (Ejemplo: proporción de denunciantes que abandonan la organización después de haber realizado una denuncia de irregularidades, y los motivos de su partida);
- la proporción de reportes que derivaron en acciones correctivas en beneficio de la organización;
- el tiempo medio de investigación/cierre de casos;
- la gravedad de las cuestiones planteadas;
- la eficacia y el valor de las acciones correctivas tomadas.



Una organización puede medir el desempeño de su sistema de gestión de denuncias para cada uno de sus elementos, con una variedad de indicadores en diferentes períodos de informes para ayudar a la mejora continua (ver capítulo 10 más adelante). Al evaluar los indicadores, se debe analizar con sumo cuidado y responsabilidad antes de llegar a conclusiones (Ejemplo: la cantidad de denuncias recibidas no siempre refleja fielmente el nivel de irregularidades que se están produciendo; la ausencia de denuncias debería poner en tela de juicio la eficacia del sistema).

### **FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información para la evaluación del sistema de gestión de denuncias podrían incluir:

- reportes entrantes;
- expedientes de investigación;
- datos de la encuesta;
- comentarios de los denunciantes y de las partes interesadas relevantes, como sujetos de los informes, testigos, investigadores, gerencia, etc.;
- análisis de indicadores;
- otra documentación relevante disponible.

El seguimiento y la medición del desempeño es un proceso continuo que varía dependiendo la organización de la cual se trate, e incluye:

- evaluación cualitativa del funcionamiento del sistema de gestión de denuncias de irregularidades de la organización.
- evaluación cuantitativa periódica de los indicadores de desempeño

El proceso debe mantener la confidencialidad.

## **AUDITORÍA INTERNA**

### **¿Cómo debería articularse el programa de auditoría interna de un sistema de gestión de denuncias?**

La organización debería planificar, establecer, implementar y mantener un programa de auditoría, incluyendo la definición de aspectos relevantes tales como la frecuencia en la ejecución de los trabajos de auditoría, los métodos a utilizar, las responsabilidades tanto de la auditoría como de otras partes interesadas (Ejemplo: de quienes deben recibir a los auditores internos), los requisitos de planificación de las auditorías y los informes a presentar.

Al establecer los programas de auditoría interna, la organización debería considerar la importancia de los procesos que serán objeto de la auditoría y los resultados de auditorías anteriores.

La organización debería al respecto:

- definir los objetivos, criterios y alcance de la auditoría para cada auditoría;
- seleccionar auditores y realizar auditorías para garantizar la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;
- asegurar que los resultados de las auditorías sean informados a los gerentes relevantes, es decir, que deban conocer estos resultados para tomar adecuadas decisiones;
- asegurarse de que los resultados de la auditoría se consideren y se actúe según corresponda.
- Disponibilizar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría interna y de los resultados obtenidos de la ejecución de la auditoría.

## AUDITORÍA INTERNA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE DENUNCIAS BAJO LA ISO 37002



**Por Amadeo Berdou**

*Presidente y Gerente General de TÜV Nord México*

De manera general, el **capítulo 9** de la norma aborda la evaluación del desempeño del Sistema de Gestión de Denuncias.

En particular, según recomendaciones del apartado 9.2, se debe evaluar el desempeño del sistema haciendo uso de una potente herramienta llamada “**auditoría interna**”.

Si bien el foco del requisito de la norma es sobre la auditoría interna, es igualmente aplicable a cualquier tipo de auditoría, como ser la que realiza un Auditor de un Ente de Certificación. En última instancia, lo que busca un auditor (sea este interno de la Organización auditada o externo) es evaluar conformidad.

Así lo establece la **ISO 19011 de Auditoría de Sistemas de Gestión**, que recomienda estudien quienes deseen formar parte del equipo de auditores de su organización o ejercer de manera externa. Cabe aclarar que la lectura de la ISO 19011 es relativamente sencilla al tratarse de una norma de recomendaciones, por lo que aliento a los lectores a que se familiaricen con ese documento.

En particular, durante la auditoría, se busca evaluar conformidad del Sistema de Gestión con:

a. Los requisitos (para las normas certificables, tipo A) o las recomendaciones (para las normas no certificables, tipo B) de la norma auditada, ISO 37002 en este caso;

- b. Los requisitos regulatorios, legales; y,
- c. Los requisitos de la propia Organización (políticas, procedimientos, etc.).

### **DEL EQUIPO AUDITOR**

El ítem “b” precedente es especialmente importante desde el punto de vista de la auditoría interna, ya que un auditor interno conocerá con más profundidad los propios requisitos de la organización auditada como ser:

- ¿En qué plazo se deben analizar las denuncias recibidas?
- ¿Quiénes reciben las denuncias en condiciones normales?
- ¿Quién reemplaza a cada miembro en caso de ausencias / licencias?
- ¿Qué sucede si alguno de los receptores de las denuncias esta implicado en una denuncia?
- ¿Quién debe formar parte de la investigación según el caso?
- ¿Dónde están las debilidades de mi sistema?

por mencionar algunos ejemplos.

En este sentido, ¿es posible que la Función de Gestión de Denuncias sea la misma que ejecute la labor de auditoría?

Nada impide en la norma que dicha persona (o personas) ocupen un rol protagónico en el proceso de auditoría. Por supuesto, se deberá garantizar la independencia de partes y la imparcialidad en el proceso, por lo que esta persona no podrá auditar sus propios procesos.

Es decir, que debemos asegurarnos de que ningún auditor esté realizando la auditoría de su propia área de trabajo.

Salvado este detalle, incluyendo más miembros en el equipo auditor (de otras áreas o externos), tendremos entonces una fortaleza significativa en el proceso.

Se deben garantizar, y la norma así lo establece, las competencias de los auditores para que las salidas de la auditoría (hallazgos de cumplimiento y de incumplimiento) sean válidas.

Pero ¿qué mejor que el *staff* que más conoce el sistema, sea también el mismo que evalúe su conformidad?

Tendremos así un equipo muy robusto de profesionales en la operación cotidiana del Sistema, pero a la vez, con un entendimiento y conocimiento profundos que podrán poner al servicio de la auditoría.

¿No sirve acaso un ojo crítico externo para estar “seguros” de que estamos haciendo las cosas bien?

La verdad es que sí. Contar con un miembro del equipo que sea externo, idóneo en la materia, siempre agregará un punto de vista válido adicional. No obstante, no es mandatorio. Cuando los sistemas de gestión son certificables (tipo A como se explicó en la introducción) y la organización decide someterlo a la evaluación de un Ente de Certificación externo, quedará cumplida esta premisa.

Ese es el principal valor que uno puede agregar como auditor externo, mucho más que el “papelito” colgado en la pared. Esto, claro, teniendo en cuenta que el principal objetivo de un Sistema de Gestión de este tipo es mitigar riesgos; así, todos los que puedan “poner un ojo” sobre el caso, serán bienvenidos.

Y si en nuestra organización somos nuevos en este mundo de los sistemas de gestión, y no disponemos de personal competente para llevar adelante las auditorías, ¿qué hacemos?

En una primera instancia, se puede contar con soporte externo (completamente) para llevar adelante la auditoría y las normas ISO, en particular de la familia ISO 37000, lo permiten. Sin embargo, mi recomendación es que establezcan un plan de formación para personal propio que pueda en el futuro liderar la auditoría interna, aunque pueda requerir de recursos externos también para complementar su trabajo.

Como dije: ¿quién mejor que nosotros, sabe lo que debemos mejorar?

Y así como los pilotos, los auditores necesitamos “horas de vuelo”. Entonces un plan de formación de auditores se compone básicamente de dos aspectos:

- Cursos de capacitación:

  - o de conocimiento de la norma, de auditor en base a ISO 19011, cursos específicos de una materia relevante a la organización, etc.

- Participación en auditorías de entrenamiento como observador:

  - o en la propia organización, en organizaciones controladas o ‘hermanas’, en competidores, en socios estratégicos, en la casa matriz, en un sitio remoto, etc; ¡todo suma!

Por supuesto, se debe garantizar que los auditores tengan acceso a toda la información relevante sin restricciones. Y por tal motivo, es una buena práctica, solicitar a los auditores que firmen un acuerdo de confidencialidad, para evitar que esa información sea revelada a otras partes internas o externas no relevantes al proceso de auditoría.

### **DE LA PERIODICIDAD**

No es un detalle menor la necesidad de establecer la frecuencia o periodicidad en la que se realizan las auditorías internas. Lo recomendable es que al menos una vez al año se revise el sistema por completo, evaluando su conformidad (con la norma, los procedimientos internos, las políticas, las regulaciones, y las leyes).

Un aspecto a tener en cuenta para determinar la periodicidad de las auditorías será la madurez del sistema. Por ejemplo, un sistema que esté en proceso de implementación o bien se haya implementado hace poco tiempo, tal vez convenga auditarlo cada 6 meses a diferencia de la frecuencia anual que recomendé más arriba.

Otro aspecto puede ser, por ejemplo, el resultado de una denuncia particular u otra situación relevante, sobre la que la organización pueda elegir promover una auditoría puntual a un proceso, área o sitio, de manera de garantizar que no suceda nuevamente una irregularidad similar.

En fin, como vemos, la periodicidad se debe adaptar a las condiciones de cada organización, por eso la norma no determina taxativamente un plazo en que se deba auditar el sistema.

### **DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA**

Es común que se confunda estos dos conceptos:

- Programa de auditoría
- Plan de auditoría

Lo cierto es que lo obligatorio es el primer ítem: el programa de auditoría.

¿Qué es entonces un programa de auditoría?

Es un documento donde se establece el objetivo, las fechas, el alcance y el equipo auditor (entre otros aspectos) de las auditorías de una organización. Es decir que es una herramienta que sirve para traducir los:

qué, cuando, donde, quién, a quién, respecto del proceso de evaluación de conformidad.

Para una organización que opera en un único sitio, que cuenta con un sistema de gestión implementado en función de una única norma, el programa no agregará mucho valor realmente.

En contraposición, podremos encontrarnos con una organización que tenga un Sistema de Gestión Integrado, en cumplimiento con más de una norma ISO, que opere en diferentes sitios (incluso de diversos continentes).

En este caso, el programa de auditoría será clave para garantizar que se realicen las revisiones necesarias en cada sitio, teniendo en cuenta la logística necesaria y las cuestiones particulares de la organización (por mencionar algunas: picos de producción, paradas de planta, temporada de vacaciones, proyectos o contratos temporales, clima, época de cierres anuales, otras auditorías de diferente índole - financieras, control interno, regulatorias).

Una forma adecuada de construir el programa de auditoría es teniendo en cuenta los riesgos de la organización, sobre el sistema de gestión de denuncias. Por ejemplo, un proyecto o sitio de operación con alto riesgo podrá ser prioritario sobre otro que presenta un riesgo menor o donde se evidencien denuncias de menor relevancia.

Por último, cabe mencionar que dependiendo del grado de involucramiento del Órgano de Gobierno y/o de la Alta Dirección, una buena práctica es someter a revisión el programa anual de auditorías por estas partes interesadas. Ellos podrán revisar y solicitar modificaciones en el plan, dándole prioridad a un sitio o proyecto por sobre otros, que el equipo a cargo de la elaboración del programa omitió (por error o deliberadamente) dándole así mayor independencia al proceso.

¿Y el plan de auditoría?

Será otro documento, pero en este caso habrá uno por cada auditoría. Aquí se describirá específicamente qué auditor irá a ver qué área / proceso / responsable. Así, tanto auditor como auditado sabrán exactamente cómo será el trascurso de una determinada auditoría que se muestra en el programa anual de auditoría del inciso precedente.

De esta forma, podremos aumentar las probabilidades de éxito del proceso, pues permitirá asegurarnos que los auditados estén disponibles y tengan los documentos necesarios para llevar adelante el proceso de auditoría.

## **ENTRADAS PARA LA PLANIFICACIÓN**

Cuando el equipo auditor se prepare para una auditoría, deberá conocer al detalle:

- Los requisitos de la norma,
- Los procedimientos, políticas y otros documentos / requisitos relevantes de la organización,
- Los resultados de auditorías anteriores, para evaluar en qué medida se han implementado de manera eficaz los nuevos controles o mejoras para evitar desvíos similares.

Este último es un aspecto fundamental de la mejora, puesto que una auditoría que no considere los hallazgos de auditorías previas estará omitiendo información muy valiosa para el crecimiento del Sistema.

## **DURANTE LA AUDITORÍA**

Hay una falsa creencia de que la auditoría es un secreto y que no se puede preguntar avances hasta que finalice.

Como auditores, durante el trascurso de la auditoría es fundamental mantener informados a los responsables de cada área sobre los hallazgos y el grado de cumplimiento que se va consiguiendo sobre el plan de auditoría.

Esto tiene varios beneficios, como ser:

- Ayudar a comprender los hallazgos, con evidencia detallada y objetiva
- Con una comprensión adecuada, dar soporte al auditado para comenzar a delinear el plan de resolución de los hallazgos de incumplimiento
- Anticipar los resultados de la auditoría, que se presentarán al final en la reunión de cierre
- Evitar malentendidos en el cierre de la auditoría al presentar el reporte

En pocas palabras: los auditores deben comentar en todo momento con el / los responsables del sistema, lo que se va encontrando en el proceso de auditoría.

Y si somos los auditados, tenemos todo el derecho de saber “como vamos”; en esta línea, siéntanse libres de preguntarle al equipo auditor

las novedades (por ej.: al final de cada día o al final de cada entrevista / área / proceso).

Respecto de los métodos de auditoría durante el trascurso de la misma, podemos diferenciar aquellos en los que hay interacción con el auditado (por ej.: observación de actividades, entrevistas) o bien aquellos que no requieren de interacción (por ej.: evaluación de documentos, especificaciones técnicas, políticas, requisitos de clientes, legales, regulatorios; análisis de resultados de mediciones, indicadores, etc.). En última instancia son todos recursos al servicio del mismo objetivo: evaluar conformidad con la norma y requisitos propios.

### **LUEGO DE LA AUDITORÍA**

Pasada la auditoría, quedará un reporte donde los auditores describen las tareas realizadas, el alcance, la conclusión acerca de los objetivos de la auditoría, etc. Pero, sobre todo, nos darán un detalle de los desvíos o hallazgos de incumplimiento (llamados No Conformidades), sobre los que deberemos trabajar para corregir y mejorar nuestro sistema.

Se acordará con el equipo auditor, en cada caso, los plazos en los que se deben resolver los hallazgos presentándoles las evidencias de las acciones implementadas. Con esa información en mano, los auditores darán su acuerdo respecto a la resolución de las No Conformidades o pedirán información / documentación adicional.

Si hay acuerdo, entonces, concluye el proceso de auditoría y ese reporte servirá para planificar la auditoría del período siguiente. Por otro lado, este reporte servirá como evidencia de que la auditoría se llevó a cabo tal lo establecido en el programa de auditoría.

Este reporte debe circularse dentro y fuera de la organización, según corresponda, para mantener informadas a las partes interesadas relevantes para este proceso, como ser: accionistas, empresa controlante, órgano de gobierno, alta dirección, etc. Al final del día, estas partes interesadas son nuestro “cliente” en una auditoría interna, pues son los principales interesados en conocer en qué medida el Sistema es robusto y conforme con los requisitos.

Además, cabe destacar que un dato de entrada relevante a las revisiones del sistema (como ser: revisión por la dirección, revisión por el órgano de gobierno, revisión por la función de gestión de denuncias) es justamente el resultado de las auditorías, por lo que será fundamental que estas partes interesadas cuenten con esta información como lo propone la norma en su apartado 9.3.



Entendemos que la función de Auditoría Interna, además de verificar si el sistema de gestión se ajusta a los requisitos propios definidos por la organización y las recomendaciones de la norma, se incluirán los requisitos de la ley que se aplique en cada jurisdicción (si bien la norma nada señala al respecto en este capítulo, entendemos necesario incluir este punto teniendo en consideración que existen países donde los canales de denuncia están regulados).

Al respecto, recomendamos además incluir una matriz regulatoria como documentación disponible, detallando las normas vigentes en cada jurisdicción que deben tenerse en consideración a fin de verificar su cumplimiento. Esta recomendación estaría cumplimentada en los casos en que las organizaciones hubieran implementado ISO 37301, debido a la necesidad de “mapear” las obligaciones de cumplimiento, que contienen tanto los requisitos no obligatorios (código, políticas, protocolos, procedimientos e instrucciones operativas), como los obligatorios (leyes, normas, regulaciones), adicionándole las consecuencias del incumplimiento en cada caso.

## REVISIONES POR LA DIRECCIÓN

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de denuncias de irregularidades de la organización e informar sus hallazgos al órgano de gobierno, a intervalos planificados, para garantizar su idoneidad, adecuación y eficacia a lo largo del tiempo.

### ¿QUÉ ELEMENTOS RESULTAN NECESARIOS PARA QUE LA ALTA DIRECCIÓN PUEDA REALIZAR SU REVISIÓN?

Entendemos que como mínimo deberían recibir:

- el estado de las acciones de revisiones de gestiones anteriores;
- los cambios en cuestiones externas e internas que sean relevantes para el sistema de gestión de denuncias (Ej. modificaciones regulatorias; cambios en los procedimientos internos; nueva versión de la norma ISO 37002);
- cambios en las necesidades y expectativas de las partes interesadas que sean relevantes para el sistema de gestión de denuncias;

- información sobre el desempeño del sistema de gestión de denuncias, incluidas las tendencias en temas tales como:
  - o no conformidades y acciones correctivas;
  - o resultados de seguimiento y medición;
  - o resultados de auditoría interna, tal como se destacó en el apartado anterior;
- oportunidades de mejora y aprendizaje continuos;

### **¿CÓMO SE MANIFIESTAN LOS RESULTADOS DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN?**

Los resultados de la revisión de la dirección deben incluir decisiones relacionadas con oportunidades de mejora continua y cualquier necesidad de cambios en el sistema de gestión de denuncias, además de la asignación adecuada de recursos para un correcto desempeño del sistema de gestión de denuncias.

La información documentada debería estar disponible como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.



Es frecuente que la alta dirección tenga una agenda extensa y comprimida, y un esquema de reuniones que dificulte destinar el tiempo necesario para realizar este tipo de seguimiento.

Sin embargo es importante comprender que la revisión por la dirección es uno de los sensores más importantes que tiene todo sistema de gestión bajo normas ISO.

Nuestra recomendación es que se destine al menos 4 horas por año en una sola revisión o dividido en 2.

Toda vez que un representante por la dirección tenga participación asidua durante el año en este sistema de gestión, la revisión podrá ser más ágil y reducirse el tiempo destinado para la misma.



## MEJORA



### *Capítulo 10 de la norma*

## MEJORA CONTINUA

Uno de los aspectos más emblemáticos que caracteriza a los sistemas de gestión normalizados por ISO es la “mejora continua”.

La organización debería mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de denuncias, y también demostrarlo.

Cuando una organización determina que es necesario cambiar el sistema de gestión de denuncias, dicho cambio debería llevarse a cabo de manera planificada (según se indicó al tratar el elemento “Planificación”) y, al respecto, considerar lo siguiente:

- el propósito de los cambios y sus posibles consecuencias;
- la integridad del sistema de gestión de denuncias;
- la disponibilidad de recursos;
- la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridad;
- la velocidad, el alcance y el plazo de implementación de los cambios;
- el alcance del sistema de gestión de denuncias.

## NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS

Las no conformidades son todos aquellos requisitos que no se corresponden a los requisitos de la norma ISO 37002, la documentación del propio sistema de gestión o la legislación aplicable a los sistemas de gestión de denuncias (o simplemente a los canales de denuncias), por lo que la organización incumple con las recomendaciones de la norma.

¿Qué debería hacer una organización toda vez que identifica una no conformidad?

- reaccionar a la no conformidad y, según corresponda:
  - o tomar medidas para controlarlo y corregirlo;
  - o hacer frente a las consecuencias (si las hubiera);
- evaluar la necesidad de elaborar planes de acción para eliminar la(s) causa(s) de la no conformidad, a fin de que no ocurra o no se repita en otro lugar, mediante las siguientes acciones:
  - o revisar la no conformidad;
  - o determinar las causas de la no conformidad;
  - o determinar si no existen conformidades similares, o si podrían ocurrir;
- implementar cualquier acción necesaria;
- revisar la efectividad de cualquier acción correctiva tomada;
- realizar cambios en el sistema de gestión de denuncias, de ser necesario.

Las acciones correctivas deberían ser apropiadas a los efectos de direccionarse a eliminar las no conformidades halladas.

La información documentada debería estar disponible como evidencia de:

- la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada;
- los resultados de cualquier acción correctiva.



Existen muchas formas de identificar no conformidades (NC).

Pueden surgir de quejas, reclamos, como parte del trabajo de la función de auditoría interna, como consecuencia de la revisión por parte de la función de compliance, de las revisiones por la dirección, por algún incidente ocurrido, como resultado de la operación de algún proceso, por controles planificados pero no realizados, etc.

Será importante cada vez que se detecten NC, utilizar algún tipo de técnica orientada a identificar la “causa raíz” del problema de manera tal de que las acciones emprendidas para eliminarla sean eficaces. Bajo la jerga utilizada por los expertos en Sistemas de Gestión normalizados por ISO, se distinguen las siguientes NC de acuerdo con su gravedad:

- No Conformidad Mayor (Categoría 1)
- No Conformidad Menor (Categoría 2)
- Observación (Categoría 3)

Si bien no se trata de una norma certificable y por lo tanto, las NC no impedirán la emisión de certificados, siempre es importante abordarlos con diligencia a fin de mantener el sistema de gestión de la denuncia de irregularidades sano y en buen funcionamiento.



## **ANEXO I**

### **ALGUNOS ANTECEDENTES QUE NOS ILUSTRAN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE DENUNCIA**

#### **La Ley FCPA**

Difícilmente exista experto en compliance que no coincida en que la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) dictada en 1977 por los Estados Unidos es la norma anticorrupción más relevante a nivel mundial. Tanto la *Securities and Exchange Commission* (SEC) como el *Department of Justice* (DOJ) de dicho país, la aplican.

El DOJ espera que las organizaciones implementen un “programa de cumplimiento” robusto basado en los riesgos y proporcionales a las particularidades de cada organización.

Las sanciones ya aplicadas por incumplimientos a esta norma han llegado en ciertos casos a varios cientos de millones de dólares

#### **Guía para la evaluación de programas de compliance del Departamento de Justicia de los EE.UU.**

Es común en los EE.UU. que se trabaje con profundidad sobre guías de evaluación destinadas a fiscales (prosecutors) que deben analizar la efectividad de los programas de compliance al momento de estar imputados por un delito de corrupción. También estas guías son utilizadas en el momento de la negociación que podría realizar el fiscal con los representantes de la organización. El Departamento de Justicia de Estados Unidos (DOJ) es el encargado de realizar estos lineamientos y de actualizarlos periódicamente.

El DOJ publicó una versión actualizada de su guía para la evaluación de programas de compliance corporativos en junio del 2020 reemplazando una versión previa de abril de 2019. En la misma incorpora los comentarios brindados por la comunidad de empresas, miembros de la justicia y expertos en compliance.

Las guías en cuestión son de una calidad tal que la comunidad de expertos en compliance las utilizan en los programas de compliance de las organizaciones para las cuales se desempeñan.

¿Qué podríamos extraer respecto de los sistemas de gestión de denuncia de irregularidades de esta última versión? Según nuestra interpretación, lo siguiente:

- Énfasis en el diseño e implementación “a medida” de cada empresa.
- Relacionado con el punto anterior, realizar un análisis de riesgos crítico y profundo que permita direccionar la implementación a lograr una efectiva mitigación de estos.
- Que del mismo uso y experiencia existan instancias de “lecciones aprendidas” que permitan comprender qué se puede hacer mejor.
- Relacionado con los dos puntos anteriores, realizar un seguimiento preciso de la evolución del sistema de gestión de denuncias a lo largo del tiempo, lo que asimilamos también a la necesaria “mejora continua” que resaltaremos en el presente material.
- Específicamente sobre políticas, entrenamientos y canales de denuncia la Guía pone especial foco en
  - o monitorear cuáles son las políticas consultadas por los empleados para entender sus preferencias/inquietudes,
  - o analizar la participación de los colaboradores durante los entrenamientos,
  - o verificar si los colaboradores conocen los canales de denuncia y cómo están siendo utilizados por ellos, entre otras cuestiones.
- En relación con los terceros, y su necesario análisis de riesgos establece que resultará necesario evaluar si los análisis de riesgos de los terceros intermediarios son realizados durante toda la relación comercial o principalmente al momento de la contratación. Esto supone la apertura del sistema de gestión de denuncias hacia estas partes interesadas, comprendiendo que, de la evaluación de riesgos, inexorablemente concluiremos en la necesidad de implementar este “control a nivel entidad” relevante.

- Mayor énfasis en los recursos, autoridad, información, responsabilidades y tareas de la función de compliance para verificar si el programa (y en nuestro caso, el sistema de gestión de denuncias) de la organización cuenta con los recursos (propios y/o terceros) y autoridad adecuados para funcionar efectivamente.

Específicamente para analizar la efectividad de los canales de reporte de conductas no deseadas, propone indagar sobre las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la empresa un mecanismo de denuncias anónimas, y si no lo tiene, por qué?
- ¿Cómo es difundido dicho mecanismo a todos los empleados de la empresa y a terceros?
- ¿Ha sido utilizado?
- ¿La empresa toma medidas para probar si los empleados están al tanto de la línea de denuncia y si se sienten cómodos utilizándola?
- ¿Cómo ha evaluado la empresa la seriedad de las denuncias que ha recibido?
- ¿Ha tenido la función de compliance acceso completo a la información de reportes e investigaciones?

### **Ley 27.401 (Argentina)**

Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas fue sancionada en diciembre de 2017, y con vigencia a partir de marzo de 2018.

Si bien esta ley tuvo en su versión aprobada una diferencia sustancial con la versión original (entre otras cosas como consecuencia de las acaloradas discusiones en las Cámaras de Diputados y de Senadores), la versión final resultó más que razonable respecto de otras legislaciones análogas en el mundo. Al menos es la opinión generalizada mantenida por la mayoría de los expertos/as en la temática.

La Ley prevé severas penas a, prácticamente, todo tipo de organizaciones privadas, por delitos de corrupción y relacionados, incluyendo balance falso. También que como eximente que se den en forma concomitante la autodenuncia con las autoridades pertinentes, la devolución del beneficio indebido relacionado con los hechos en cuestión, y la existencia de un “programa de integridad” eficaz.

Estipula cuándo será obligatorio tener un programa de integridad. Al respecto menciona una serie de elementos obligatorios y otros recomendables que debiera contener este programa. Uno de los elementos altamente recomendados es el “canal de denuncias”.

Las recomendaciones implementadas por la Oficina Anticorrupción de la República Argentina (OA) mediante el documento **“Lineamientos de Integridad para el Mejor Cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23 de la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas”** (aprobados por Resolución N°27/2018), brindan una guía técnica para el diseño, la implementación y la autoevaluación de programas de integridad, y están dirigidos a las empresas y otras personas jurídicas, a las organizaciones de la sociedad civil, las agencias estatales, los operadores del sistema de justicia y la comunidad profesional experta.

Su apartado 3.5. aborda el tema específico **“Canales internos de denuncia”**, partiendo del artículo 23.III. de la mencionada Ley 27401, que menciona a los canales internos de denuncia de irregularidades,

Específicamente se refiere a que deberían ser abiertos a terceros y adecuadamente difundidos.

Para que el Programa sea efectivo y tenga credibilidad es imprescindible que las conductas contrarias a las reglas éticas de la persona jurídica sean detectadas y se perciba que se reacciona frente a ellas de manera firme y justa.

A tal fin, es importante establecer un canal interno de denuncias para que los empleados y terceros puedan denunciar violaciones al Código de Ética u otras políticas sobre conductas, principios y valores o actos ilegales, de manera confidencial o anónima si lo desean, y sin temor a represalias. 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.

El reporte no debe estar limitado a información sobre infracciones comprobadas, sino que debe extenderse a toda alegación de buena fe de posibles actos indebidos, de manera que la información sea útil a los fines preventivos y detectivos.

No se trata de un elemento mandatorio. Las personas jurídicas pueden elegir desarrollarlo o no. La medida de la necesidad puede estar dada por distintos factores, como por ejemplo la separación entre quienes deciden y quienes ejecutan. A mayor cercanía entre el empleador o dueño y la totalidad de los integrantes, menor necesidad. A mayor complejidad

de la división de tareas y jerarquías, a mayor cantidad de integrantes, mayor dispersión, mayor cantidad de vínculos con terceras partes, también mayor necesidad de contar con un canal ético. En ciertos casos lucirá insostenible un Programa que no lo contemple. Ahora bien, cuando no sea imprescindible contar un canal de denuncias propiamente dicho, será importante mantener una política de puertas abiertas o fomentar que los empleados hablen abiertamente sobre los problemas o dudas en materia de integridad.

En aquellos casos en los que resulta adecuado implementarlo, un buen sistema de denuncias está indisolublemente ligado al correcto funcionamiento de otros elementos del Programa, en especial a que:

- La obligatoriedad de denunciar internamente las violaciones al Código de Ética, los actos ilegales o indebidos y los que de buena fe se entiende podrían serlo, esté prevista en el Código de Ética o en otra norma interna, correcta y claramente establecida y comunicada a todos los empleados y terceros (ver apartado 3.2). Además, deben garantizarse condiciones que incentiven y no desestimulen las denuncias.
- Se garantice la protección suficiente del empleado que reporta una conducta indebida asegurando que no existan represalias o repercusiones con respecto a cuestiones planteadas o información proporcionada de buena fe.
- Existan procedimientos que establezcan de antemano el correcto tratamiento de todos los reportes y la investigación interna de aquellos que supongan alarmas serias sobre la existencia de una violación grave al Código de Ética.

Los canales deben ser seguros. Por un lado, deben garantizar a los denunciantes que la información se mantendrá en estricta confidencialidad y sólo será empleada para un análisis o investigación seria y profesional. Por el otro, si bien es deseable que la persona jurídica permita que los informes se hagan de manera abierta, los canales deben admitir tanto la denuncia anónima como la posibilidad de optar por la reserva de identidad. La existencia de dichas opciones debe ser comunicada con claridad a todos los destinatarios posibles del canal. En el caso de la reserva debe aclararse bajo qué condiciones cederá o en qué casos la persona jurídica no podrá mantenerla (de seguro no será posible mantenerla ante el requerimiento de autoridades judiciales).

Los canales pueden ser internos y/o de gestión tercerizada. Una u otra opción acarrearán distintos beneficios. A mayor dimensión de la organización y mayor actividad denunciadora estarán asociadas exigencias

de mayor profesionalización e independencia en la gestión del canal y, por ende, mayor tendencia al recurso a una solución externa de primer nivel (o la internalización de mayores costos asociados). En cualquier caso, en una organización de grandes dimensiones (o incluso en una mediana con grandes riesgos, actividad denunciadora profusa o considerable dispersión de los trabajadores) aparece deseable el establecimiento de canales que brinden garantía de atención independiente las veinticuatro (24) horas los trescientos sesenta y cinco (365) días del año con salvaguardas de primer nivel para la seguridad de la información y la protección de datos personales.

La persona jurídica, por otro lado, puede contar con uno o múltiples canales simultáneos e independientes, tales como un canal telefónico, un formulario web, una app, un correo electrónico, un buzón postal, un canal presencial, etc. además de los canales naturales de comunicación antes descritos. La pluralidad y variedad de canales es deseable en especial en las organizaciones más grandes.

En todos los casos los canales existentes tienen que ser debidamente comunicados y accesibles a todos los empleados, así como a terceros y partes relacionadas. Dependiendo de la actividad propia de la persona jurídica, se deberán tomar los recaudos y adecuaciones necesarias para asegurar que el uso del canal por terceros respete el objeto de aquél, y para afianzar su efectividad. Además, cuando se efectúe una denuncia, siempre que sea posible, la persona jurídica debe asegurar que los denunciantes puedan hacer el seguimiento apropiado de su reporte y conocer los resultados de su tratamiento si así lo desean.

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. Es importante, además, que en el diseño esté contemplada la integración al circuito regular de asuntos materialmente reportados por otras vías (por ejemplo, al responsable interno en conversaciones de pasillo, directamente a los directores, al canal de relaciones institucionales o similar).

Luego la guía brinda determinados “consejos” para el Manejo del canal de denuncias, básicamente que exista:

- Reglas claras (y suficientemente conocidas) de manejo de los reportes entrantes. Es esperable que exista tanto un procedimiento para la recepción y carga de los asuntos entrantes, así como los criterios para su archivo, tratamiento o derivación.

- Adecuada registración, gestión y seguimiento de los asuntos reportados.
- Seguridad y confidencialidad de la información almacenada.
- Tratamiento de los datos recibidos de conformidad con las regulaciones de protección de datos personales aplicables.
- Filtros de clasificación de la información entrante que permitan estandarizar la asignación y reenvío de los asuntos reportados.
- Tratamiento adecuado y expedito de todos los asuntos que ingresan incluyendo el rápido descarte de los irrelevantes o maliciosos y el reenvío de aquellos que, sin constituir incumplimiento ético, posean alguna relevancia interna.
- Previsión de que un tercero independiente atienda las denuncias dirigidas contra el responsable de integridad, la Dirección, los miembros del Comité de Ética o alguna otra alta autoridad, o de que exista un mecanismo interno especial en estos casos.
- Empleo de la información del canal para reportes, estadísticas y análisis del funcionamiento del Programa.

En PYMEs, fundaciones o asociaciones civiles que posean un plantel reducido y concentrado en una misma sede, con acceso directo al empleador o dueño o a los directores por parte de cualquier trabajador, estas soluciones pueden matizarse. La alternativa que se escoja (por ejemplo, una política de puertas abiertas de los dueños o empleadores combinada con reglas claras que establezcan la obligación de denunciar comunicadas sostenidamente y reforzadas con capacitación) debe poder ser acreditada y guardar consistencia con los riesgos.

Por último, es posible brindar algunas sugerencias adicionales que pueden ser útiles para incrementar la efectividad del sistema de denuncias:

- Prever y comunicar que no se tolerarán las denuncias realizadas de mala fe y que se tomarán medidas adecuadas en esos casos.
- Adoptar sanciones firmes contra cualquier persona que viole la política antirepresalias de la organización. No puede haber vacilaciones de ningún tipo a la hora de proteger a quien se atreva a denunciar
- Medir la efectividad de la línea de denuncias. Para ello puede ser válido realizar encuestas de satisfacción a quienes las emplean,

análisis sobre las estadísticas que el canal produce, etc. La frecuencia de reportes por fuera del canal cuando exista uno claramente establecido puede ser un dato revelador sobre su falta de eficacia.

- Divulgar las estadísticas relativas al canal de denuncias, cuidando en ese caso que la información se presente con un grado de agregación tal que permita asegurar la confidencialidad.

La Guía propone el siguiente cuestionario de corroboración:

- i. ¿La persona jurídica establece para sus integrantes la obligación de denunciar internamente la corrupción y las violaciones al código y las políticas? ¿Brinda uno o más canales para efectuar esos reportes?
- ii. ¿El canal es accesible a la totalidad del público interno y a terceros? ¿Está debidamente difundido? ¿Existe evidencia de que el público al que está destinado conoce su existencia?
- iii. ¿Los canales permiten reportar a través de múltiples plataformas o alternativas? ¿Se brinda la posibilidad de reportar de manera confidencial? ¿Se encuentra habilitada la denuncia anónima? ¿Se encuentra habilitada la reserva de la identidad? ¿La existencia de esas opciones se comunican claramente antes de que se efectúen los reportes?
- iv. ¿Qué medidas de seguridad se establecen para la protección de la confidencialidad y la seguridad de los datos almacenados en el sistema de reporte?
- v. ¿La línea de denuncias es de administración interna o tercerizada? ¿En base a qué criterios se optó por una u otra alternativa? ¿Se dedican suficientes recursos a atenderla? ¿Está asegurada la formación y el profesionalismo de quienes realizan la tarea?
- vi. ¿Existen reglas escritas para la recepción y el tratamiento de los reportes? ¿Son suficientemente claras y abarcativas? ¿El responsable de integridad posee acceso a todos los reportes que se efectúan a través del canal?
- vii. ¿Existe algún mecanismo para asegurar que se efectúa un análisis independiente de aquellos reportes que contienen alegaciones referidas a la posible responsabilidad de las altas autoridades directivas o gerenciales o al propio responsable / Comité de integridad?

viii. En base a los reportes, ¿se elaboran estadísticas? ¿Se hace de estas un seguimiento periódico? ¿Son un dato tenido en cuenta en las acciones de monitoreo y mejora continua del Programa? ¿De qué manera?

Por otra parte, en su apartado 3.6. aborda otro importante tema íntimamente ligado a los canales de denuncia de irregularidades: la **Protección de denunciantes** estipulando respecto de la política de protección de denunciantes contra represalias, e indica que:

Aquella protección que no sea efectivamente brindada por la persona jurídica difícilmente sea provista por una autoridad o institución ajena a ésta y, por ende, en ciertos casos, la ausencia de materialización de este elemento puede conducir al desamparo de quien se atreve a reportar ilícitos.

Es imprescindible proteger a quien se atreve a denunciar, sea cual fuere el canal que haya sido utilizado para la denuncia. Es un deber ético brindar el máximo nivel de protección a quien se ha obligado contractualmente a reportar. Aun si no fue consignado por el legislador entre los elementos mandatorios, no parece haber margen para considerar adecuado un Programa que incluya una línea ética si no contempla también, en su debida extensión, este elemento. Estando en juego, además, la integridad física, tranquilidad y dignidad de personas inocentes, el escrutinio de este elemento, a los efectos de un juicio de adecuación del Programa, debe ser de la máxima severidad.

Por cierto, como se dijo más arriba, la protección del denunciante no puede ser enteramente separada del diseño de la línea de denuncias ni de la estructuración de las acciones de investigación interna. Hasta podría decirse que es un presupuesto necesario del correcto funcionamiento de aquellos elementos. Pueden tomarse en cuenta ciertas pautas para analizar si dentro de una organización se brinda la protección suficiente (aunque aquéllas se plasmen en algún otro elemento del Programa):

- Si realmente se reciben denuncias sin requerir mayores datos identificatorios y avisando adecuadamente y de antemano la posibilidad de reportar en reserva o de permanecer anónimo.
- Si existen suficientes garantías de seguridad de la información con relación al almacenamiento –en bases de datos propias o de un tercero– de los datos personales del sujeto reportante o de otros que podrían conducir a su averiguación.

- Si se contemplan reglas internas de protección al denunciante en el propio Código, en el reglamento de la línea o en un procedimiento o protocolo específico.
- Si las reglas de protección a denunciantes alcanzan a los terceros que hayan utilizado el canal, quienes también pueden ser víctimas de represalias.
- Si estas reglas prohíben a cualquier agente de la organización, de cualquier nivel, adoptar medidas de represalia. Si frente a la posibilidad de represalias se prevén sanciones. Si ante la hipótesis de que existieron represalias se hace una investigación interna. Si de constatar represalias se las sanciona con la máxima dureza.
- Si en las reglas internas se contempla un concepto amplio de represalia considerando que ésta puede darse tanto por medio de la remoción del cargo, la desvinculación o el traslado infundado de sector o geografía, u otras posibles coacciones sutiles tales como cambios de tareas, retiros de comodidades, generación de un clima laboral adverso, hostigamiento verbal o similares.
- Si la protección de denunciantes ante represalias es considerada expresamente dentro de las funciones del responsable de integridad u otro integrante del elenco de control interno con suficiente independencia, jerarquía y recursos, con capacidad de gestionar soluciones de protección a través del contacto directo con la alta Dirección.
- Si se brinda una garantía de representación legal por cuenta de la persona jurídica al denunciante en caso de necesitarla.

Sólo limitadamente estas exigencias pueden aplicarse para PYMES u organizaciones de menor talla. Puede entenderse la ausencia de aquellas que impliquen una erogación considerable. Pero, de cualquier organización, con independencia de su dimensión, capacidad económica y riesgo, es esperable un compromiso inquebrantable con la protección de los denunciantes dentro de sus posibilidades económicas.

Será indicio del compromiso que éste se plasme en una política específica de protección a denunciantes, aunque se limite a repetir los aspectos relevantes de soluciones propias de otros elementos del Programa. Por el contrario, la emisión de una política meramente declamativa que no se vea acompañada de condiciones de protección como las expresadas más arriba será de escaso valor.

Protección de denunciantes. Cuestionario de corroboración:

- i. ¿Existen en la organización reglas escritas referidas a la protección y no represalia a denunciantes? ¿Establecen claramente la garantía de que ningún integrante de la persona jurídica sufrirá represalias o un menoscabo en sus derechos como consecuencia de la decisión de realizar una denuncia?
- ii. ¿Se prevén y se aplican sanciones internas frente al ejercicio de represalias por efectuar denuncias?
- iii. ¿Se garantiza a quienes hayan empleado el canal que no se alterarán de ninguna manera, como consecuencia de su denuncia, su continuidad laboral ni sus condiciones de trabajo?
- iv. El diseño del canal de denuncias, ¿resguarda suficientemente la reserva y el anonimato?
- v. La descripción de puesto del responsable de integridad, ¿contempla como función la protección del denunciante?

### **La importancia de los canales de denuncia según ACFE**

La nueva versión del informe “Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations” ha sido publicado por la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), una de las principales entidades en la lucha contra el fraude.

El estudio muestra que los canales de denuncias constituyen uno de los pilares más relevantes en la lucha contra el fraude dentro de las empresas. No obstante, para implementarlo es clave contar con el apoyo de expertos que permitan la mayor eficiencia posible.

Este informe destaca los siguientes datos:

- Los reportes de empleados son el principal método de detección de fraudes dentro de las empresas, triplicando al segundo.
- Las plataformas de canal de denuncias ya han sobrepasado como método a los canales telefónicos. Además, hay que tener en cuenta la mejor trazabilidad que ofrecen.
- Las empresas analizadas que tenían canal de denuncias tuvieron respecto a las que no tienen, como media, la mitad de las pérdidas por fraude.
- Las empresas con canal de denuncias detectan antes los incidentes de fraude, y su investigación dura, como media, hasta seis meses menos.

En el informe han participado 133 países distintos.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LA 2DA QUINCENA DE MAYO DE 2022  
EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE "LA LEY" S.A.E. e I. - BERNARDINO RIVADAVIA 130  
AVELLANEDA - PROVINCIA DE BUENOS AIRES - REPÚBLICA ARGENTINA