



**26° ENCUESTO NACIONAL DE INVESTIGADORES UNIVERSITARIOS DEL ÁREA CONTABLE  
16º SIMPOSIO REGIONAL DE INVESTIGACIÓN CONTABLE**

LA PLATA, 03 DE DICIEMBRE DE 2020

*Eje Temático: Auditoría, Aseguramiento y Compliance*

**TÍTULO DEL TRABAJO: LA RESPONSABILIDAD PENAL EMPRESARIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

*Autores:*

*Graciela M. Scavone,*

*Verónica R. Sanabria,*

*Natalia Yael Vidal*

*Giselle del Valle Mestre*

*Eje Temático: Auditoría, Aseguramiento y Compliance*

**TÍTULO DEL TRABAJO: LA RESPONSABILIDAD PENAL EMPRESARIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

**Autores: Graciela M. Scavone, Verónica Raquel Sanabria, Vidal Natalia Yael, Giselle del Valle Mestre**  
*E-mail: gscavone@gmail.com/veronicarsar@yahoo.com.ar/vidal.natalia@gmail.com/  
gisellemestre@yahoo.com.ar*

**Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Universidad del Salvador**

## **RESUMEN**

En Argentina, a partir de la sanción de la Ley 27.401/2017 se instauró un Régimen de Responsabilidad Penal para las Personas Jurídicas privadas por la comisión de ciertos delitos taxativamente tipificados y, además, se establecieron penas que sobre ellas se aplican.

Esta ley incorpora de manera novedosa la implementación y cumplimiento -no obligatorio- de Programas de Integridad, que consisten en una serie de mecanismos tendientes a prevenir, detectar, corregir irregularidades y, eventualmente, auto-denunciar la comisión de los delitos comprendidos por en ella. Dichos Programas de Integridad deberán tener relación con los riesgos propios de la actividad que realiza la persona jurídica, su dimensión y capacidad económica.

En este sentido, las empresas que ya cuentan con una Estrategia de Sustentabilidad integrada a su negocio, todos estos requerimientos establecidos por Ley son meramente una cuestión de mejor rendición de cuentas de elementos que fueron trabajados previamente en la organización. En cambio, aquellas empresas que deban iniciar este proceso a partir de la incorporación de estas exigencias transitarán un gran cambio positivo hacia el desarrollo de nuevas estrategias de negocios sustentables.

### **Objetivos:**

El presente trabajo se basa en el cumplimiento de los siguientes objetivos propuestos en relación con las Buenas Prácticas de Gobierno, el Balance Social y el Sistemas de Control de Riesgos, que a continuación se detallan:

- Identificar bases múltiples de valuación para contribuir a una Gestión por Control de Riesgo.
- Identificar si el cumplimiento está relacionado con un Programa de Integridad basado en elementos de prevención de fraude y Códigos de Conducta.
- Identificar la Información Contable Financiera y No Financiera de calidad que contribuye a la reducción de riesgos, a la transparencia y a la rendición de cuentas.
- Generar material de estudio sobre Buenas Prácticas de Gobierno, el Balance Social y el Sistemas de Control de Riesgo que incluya análisis de empresas reales para el curso de la materia Contabilidad Social y Ambiental, Balance de Responsabilidad Social, entre otras.

**Importancia:**

El desarrollo del presente trabajo de investigación es importante porque brinda un aporte al proyecto de investigación en el cual se encuentra enmarcado, especialmente intenta dar respuestas a las siguientes problemáticas:

- ¿Es la Ética una condición subyacente del cumplimiento?
- ¿El cumplimiento, tanto en el Sector Público como Privado, está relacionado con un Programa de Integridad, basado en elementos de prevención de fraude y Códigos de Conducta?
- ¿La información contable de calidad contribuye a la reducción de riesgos, a la transparencia y a la rendición de cuentas?

**Metodología:**

Se desarrollaron estudios sobre bases empíricas, y se analizaron los informes presentados como Reportes de Sustentabilidad, Balance Social o Informes corporativos que revelaron los aspectos bajo análisis. Asimismo, se realizaron análisis cualitativos que incluyeron técnicas crítico-contables a partir del análisis de documentos, e interpretación de bibliografía y legislación vigente al respecto. Se recurrió al análisis comparativo que permitió confrontar con situaciones de similares características a fin de aproximar a modelos que contribuyen a interpretar el valor que se crea en la organización con este tipo de buenas prácticas. Asimismo, se identificaron y explicitaron similitudes y diferencias entre las organizaciones analizadas.

**Conclusiones alcanzadas:**

Se concluye que las empresas que poseen Estrategias de Negocios Responsables socialmente se encuentran beneficiadas en un sentido de reciprocidad en relación con la incorporación de herramientas que permiten transparentar el cumplimiento en relación con la Responsabilidad Penal. La incorporación del Sistema de Gestión de Riesgos, además, permitirá mejorar el desempeño de la estrategia y generar relaciones más afianzadas con las partes interesadas en relación con las cuestiones materiales de interés. Asimismo, resulta oportuno identificar que aquellas empresas RSE, además de elaborar sus Códigos de Ética, de Gobierno Corporativo, Programas de Integridad, los publican en sus páginas web para su consulta y para una mayor transparencia, e incorporan en sus Reportes de Sustentabilidad los resultados cualitativos y cuantitativos que evidencian tanto su Programa de Integridad en funcionamiento como el Sistema de Gestión de Riesgos bien implementado.

**PALABRAS CLAVE**

Responsabilidad Penal Empresaria – Responsabilidad Social Empresaria – Gobierno Corporativo - Ética

## CONTENIDO

TÍTULO DEL TRABAJO: La Responsabilidad Penal Empresaria y la Responsabilidad Social Empresaria .....	1
RESUMEN.....	2
PALABRAS CLAVE.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
LA RESPONSABILIDAD PENAL EMPRESARIA.....	7
EL GOBIERNO CORPORATIVO RESPONSABLE.....	9
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL de las EMPRESARIA.....	13
Evidencias de un programa de integridad en funcionamiento para garantizar el CUMPLIMIENTO .....	15
CONCLUSIÓN.....	16
BIBLIOGRAFÍA.....	16

## INTRODUCCIÓN

Para un mejor entendimiento de la Responsabilidad Penal Empresaria y la Responsabilidad Social Empresaria es necesario comenzar por aclarar que las cuestiones éticas en las personas en la sociedad y en las empresas u organizaciones no son cuestiones nuevas, sino que se vienen debatiendo de manera milenaria prácticamente.

Corresponde diferenciar, de acuerdo con la definición de Cortina y Martínez Navarro (2001), a la moral como aquel concepto personal e individual, es decir, como cualquier sistema más o menos coherente de valores, principios, normas, preceptos, actitudes, etcétera, que sirve de orientación para la vida de una persona o grupo. Todas las personas tenemos una idea sobre lo que está bien y lo que está mal, que forma parte de esa moral que se construye en cada persona en función de su entorno personal social y cultural. Así, la moral individual es distinta entre cada una de las personas que forman parte de una empresa.

Es imprescindible considerar estos aspectos en una sociedad o en una organización, en donde se encuentran múltiples personas, cada una de ellas tienen valores, principios, normas, preceptos, actitudes morales similares y diferentes. Lograr una uniformidad aceptable y formalizada. Por ello las doctrinas morales se ofrecen como orientación inmediata para la vida moral de las personas. Y resulta de importancia su consideración en el impacto que genera la unificación de estos elementos morales dentro de las empresas.

Por otra parte, la ética estudia las distintas doctrinas morales con la idea de identificar el fenómeno moral general (Cortina:2001). Es por ello que se asocia a la ética al intento de llevar esas normas de conducta y esos principios de comportamiento a una aceptación consciente, basada en el ejercicio de la razón (Chamarín Reyes,C.: 2017).

En las empresas, existe una tendencia requerida y necesaria de que tanto las cuestiones éticas y morales se definan, se formalicen y se exterioricen, tal como lo define la IFAC (2007) en su Guía Internacional de Buenas Prácticas para la definición y desarrollo de un código de conducta efectivo para las organizaciones:

*“Cada organización tiene normas de conducta, ya sea que las conozca o no. De una forma u otra, de forma explícita o implícita, cada organización comunica sus valores, criterios aceptables para la toma de decisiones y sus normas básicas de comportamiento. Un número creciente de organizaciones se han dado cuenta de la importancia y de los beneficios de comunicar explícitamente sus valores y principios rectores en un código publicado de conducta o de ética. Dicho código, el cual ayuda a construir una organización impulsada por valores, generalmente se ocupa de los valores subyacentes de la organización, el compromiso con los empleados, las normas para hacer negocios y su relación con la sociedad en general” (IFAC, 2007: p.3).*

En las empresas, tanto las cuestiones morales como cuestiones éticas se explicitan, se definen, teniendo en cuenta a las personas involucradas, el contexto y las normas o leyes y reglamentaciones vigentes de acuerdo con el ámbito de responsabilidad establecido por los mercados en el que opera.

Entonces, de acuerdo con Cortina (2010), lo que se propone la ética de la empresa es tratar de determinar cuáles son las buenas prácticas en el mundo empresarial y cómo esas buenas prácticas se encarnan en la vida de la empresa. Para esto, resulta fundamental considerar entonces no solo los miembros de una empresa tienen que ser éticas, sino que las empresas también tienen que ser éticas, considerando el sentido del interés universalizable o sentido de justicia, incorporando los principios universales. Las empresas éticas son aquellas denominadas Empresas Socialmente Responsables.

Ante la necesidad de comunicar y rendir cuentas a los grupos de interés sobre su desempeño ético, responsable y sustentable, nos encontramos en la necesidad de incorporar un concepto más amplio de la contabilidad:

*“El proceso de medición característico y propio de las ciencias sociales y en especial de la Contabilidad es la cuantificación. Es conveniente destacar que el concepto de medición aquí expresado adhiere a la doctrina ampliamente extendida que trabaja con una idea de medición concebida en un sentido amplio, dentro del cual se incluyen distintos procesos valorativos” (Scavone, G.M y Viegas, J.C.: 2017, pág. 141).*

Por lo que, la dimensión considerada para la medición de la ética, la responsabilidad y la sustentabilidad, además de la financiera y económica, es decir, desde una perspectiva ampliada. Las unidades de medidas utilizadas en las revelaciones que miden el desempeño en estas dimensiones pueden ser en unidades monetarias y en unidades físicas. Es decir, las revelaciones pueden ser cuantitativas y cualitativas.

Elementos de que las empresa responsables en el sentido ético, social, ambiental y sustentable serán analizados en este trabajo, identificando como la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas son introducidas por las empresas, que deben no sólo demostrar el cumplimiento hacia ella, sino que se persigue que las empresas adopten una cultura empresarial hacia el cumplimiento de todas las obligaciones, las que se establecen en las leyes, las que se adhieren de manera voluntaria a través de declaraciones, desarrollen programas de integridad e implementen sistemas de gestión de riesgos para garantizar su cumplimiento.

**Objetivos:**

El presente trabajo se basa en el cumplimiento de los siguientes objetivos propuestos en relación con las Buenas Prácticas de Gobierno, el Balance Social y el Sistemas de Control de Riesgos, que a continuación se detallan:

- Identificar bases múltiples de valuación para contribuir a una Gestión por Control de Riesgo.
- Identificar si el cumplimiento está relacionado con un Programa de Integridad basado en elementos de prevención de fraude y Códigos de Conducta.
- Identificar la Información Contable Financiera y No Financiera de calidad que contribuye a la reducción de riesgos, a la transparencia y a la rendición de cuentas.
- Generar material de estudio sobre Buenas Prácticas de Gobierno, el Balance Social y el Sistemas de Control de Riesgo que incluya análisis de empresas reales para el curso de la materia Contabilidad Social y Ambiental, Balance de Responsabilidad Social, entre otras.

### **Importancia:**

El desarrollo del presente trabajo de investigación es importante porque brinda un aporte al proyecto de investigación en el cual se encuentra enmarcado, especialmente intenta dar respuestas a las siguientes problemáticas:

- ¿Es la Ética una condición subyacente del cumplimiento?
- ¿El cumplimiento, tanto en el Sector Público como Privado, está relacionado con un Programa de Integridad, basado en elementos de prevención de fraude y Códigos de Conducta?
- ¿La información contable de calidad contribuye a la reducción de riesgos, a la transparencia y a la rendición de cuentas?

### **Metodología:**

Para ello, se desarrollaron estudios sobre bases empíricas, y se analizaron los informes presentados como Reportes de Sustentabilidad, Balance Social o Informes corporativos que revelaron los aspectos bajo análisis. Asimismo, se realizaron análisis cualitativos que incluyeron técnicas crítico-contables a partir del análisis de documentos, e interpretación de bibliografía y legislación vigente al respecto. Se recurrió al análisis comparativo que permitió confrontar con situaciones de similares características a fin de aproximar a modelos que contribuyen a interpretar el valor que se crea en la organización con este tipo de buenas prácticas. Asimismo, se identificaron y explicitaron similitudes y diferencias entre las organizaciones analizadas.

## **LA RESPONSABILIDAD PENAL EMPRESARIA**

Ya en el siglo XIX la responsabilidad de las personas jurídicas ha sido una realidad en el derecho argentino, materializada en disposiciones legales que preveían sanciones o responsabilidades para aplicar a dichos entes.

Prado (2018) menciona el caso de la Ordenanza de Ley de Aduanas aprobada por la Ley 810 en 1876, que consagraba la responsabilidad de los comerciantes por hechos de sus dependientes cuando se tratase de operaciones con la Aduana, y establecía la posibilidad de imponer pena de multa a las personas jurídicas. Tras sucesivas recopilaciones en materia penal aduanera, considera que el actual Código Aduanero constituye el mejor exponente de responsabilidad penal de los entes jurídicos.

Con el correr del tiempo, numerosas normas entraron en vigor, las cuales establecen sanciones y/o responsabilidad penal a las personas jurídicas. A modo ilustrativo pueden citarse las siguientes leyes y sus

modificatorias: 15.885 Ley de Fondos Comunes de Inversión; 22.338 Régimen Cambiario; 22.262 Ley de Defensa de la Competencia; 23.771 Ley Penal Tributaria, entre otras normas.

Ahora bien, durante las últimas décadas en el mundo se desencadenó una radical transformación en la que se verifican nuevos fenómenos en relación con delitos complejos de gran incidencia económica y social, muchos de ellos originados en el seno de las empresas.

En efecto, se ha comprobado que los delitos perpetrados a través de una estructura societaria conceden a sus autores altas posibilidades de obstaculizar la investigación judicial y, en consecuencia, desvincularse del hecho.

En este contexto, los legisladores realizaron importantes aportes sobre la materia aplicando sanciones a las personas jurídicas en delitos determinados. A modo de ejemplo, se puede mencionar la Ley 26.683, que incorporó nueva legislación sobre prevención de lavado de activos y, lo novedoso, es que modifica la estructura del Código Penal al añadir el artículo 304 referido a una serie de sanciones penales de aplicación a la persona de existencia ideal. Asimismo, la Ley 26.733 también modificó el Código Penal adicionando el artículo 312 y refiriendo a las sanciones del artículo 304. Por último, la reforma de la Ley 26.735 incorporó el segundo párrafo del artículo 14 de la Ley Penal Tributaria, habilitando para los delitos comprendidos en ella la aplicación de sanciones a las personas jurídicas.

Como puede observarse, la Responsabilidad Penal Empresaria no es un tema nuevo en la legislación argentina. Pero con la sanción de la ley 27.401/2017 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas se introducen, además, aspectos relacionados a sus Programas de Integridad.

## **1. La Ley de Responsabilidad Penal Empresaria en Argentina**

En un contexto en el cual la lucha contra la corrupción es uno de los ejes fundamentales de acción a nivel global, los legisladores procuraron conciliar el sistema jurídico argentino con los estándares internacionales.

En este sentido, con la sanción de la Ley 27.401, publicada en Boletín Oficial el 1° de diciembre de 2017, se instauró un régimen de responsabilidad penal para las personas jurídicas privadas -sean de capital nacional o extranjero, con o sin participación estatal- por los delitos de cohecho y tráfico de influencias nacional y transnacional, negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, concusión, enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados, y balance e informes falsos agravados.

Las penas previstas contemplan: multa de dos a cinco veces del beneficio indebido obtenido o que se hubiese podido obtener; suspensión total o parcial de actividades, que no podrá exceder de diez años; suspensión para participar en concursos o licitaciones estatales de obras o servicios públicos o en cualquier otra actividad vinculada con el Estado, que no podrá exceder de diez años; disolución y liquidación de la personería cuando hubiese sido creada al solo efecto de la comisión del delito, o esos actos constituyan la principal actividad de la entidad; pérdida o suspensión de los beneficios estatales que tuviere; publicación de un extracto de la sentencia condenatoria a costa de la persona jurídica.

Para graduar dichas penas, los jueces tendrán en consideración el incumplimiento de reglas y procedimientos internos; la cantidad y jerarquía de los funcionarios, empleados y colaboradores involucrados en el delito; la omisión de vigilancia sobre la actividad de los autores y partícipes; la extensión del daño causado; el monto de dinero involucrado en la comisión del delito; el tamaño, la

naturaleza y la capacidad económica de la persona jurídica; la denuncia espontánea a las autoridades por parte de la persona jurídica como consecuencia de una actividad propia de detección o investigación interna; el comportamiento posterior; la disposición para mitigar o reparar el daño y la reincidencia.

La persona jurídica quedará eximida de la pena cuando concurren simultáneamente estas circunstancias:

- Espontáneamente haya denunciado un delito previsto en esta ley *como consecuencia de una actividad propia de detección e investigación interna*;
- Hubiere implementado un *sistema de control y supervisión adecuado* con anterioridad al hecho del proceso, cuya violación hubiera exigido un esfuerzo de los intervinientes en la comisión del delito;
- Hubiere devuelto el beneficio indebido obtenido.

A continuación, se describen las características distintivas y los principales componentes del Programa de Integridad establecido por la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, relacionado a los criterios de graduación de penas y de los requisitos para la eximición de las mismas.

## 2. El Programa de Integridad

Lo novedoso de la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas es que establece la implementación y cumplimiento -no obligatorio- de programas de integridad, que consisten en una serie de mecanismos, acciones, políticas y procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, tendientes a prevenir, detectar, corregir irregularidades y, eventualmente, auto-denunciar la comisión de los delitos comprendidos por esta ley. Dichos Programas deberán tener relación con los riesgos propios de la actividad que realiza la persona jurídica, su dimensión y capacidad económica.

En cuanto a su contenido, la norma propone que el Programa de Integridad contenga, al menos: un código de ética o de conducta, o la existencia de políticas y procedimientos de integridad aplicables a todos los miembros de la organización; reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en el ámbito de concursos y procesos licitatorios, en la ejecución de contratos administrativos o en cualquier otra interacción con el sector público, y la realización de capacitaciones periódicas sobre el Programa de Integridad a todos los integrantes de la organización.

Asimismo, se deberá adicionar: el análisis periódico de riesgos y la consecuente adaptación del programa de integridad; el apoyo visible por parte de la alta dirección y gerencia; los canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos; una política de protección de denunciantes contra represalias; un sistema de investigación interna que respete los derechos de los investigados e imponga sanciones efectivas a las violaciones del código de ética o conducta; procedimientos que comprueben la integridad y trayectoria de terceros o socios de negocios al momento de contratar sus servicios durante la relación comercial; la debida diligencia durante los procesos de transformación societaria y adquisiciones; el monitoreo y evaluación continua de la efectividad del programa de integridad; un responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa de Integridad; el cumplimiento de las exigencias reglamentarias que sobre estos programas dicten las respectivas autoridades del poder de policía que rija la actividad de la persona jurídica.

Como se mencionó en el apartado anterior, el hecho que la empresa cuente con mecanismos y procedimientos internos de prevención, detección e investigación interna en relación a los delitos incluidos en esta ley, así como también un sistema de control y supervisión adecuado, en un proceso



judicial hará que el juez evalúe y gradúe las penas y, en el caso de cumplir los requisitos, resuelva eximirlo de penalidad.

De esta manera la introducción de este “Programa de Integridad” en nuestra legislación es una saludable novedad, en línea con innumerable cantidad de antecedente existentes en la mayoría de la legislación comparada (Mantiñan, J. y Fernández, M.:2019).

En relación con el Código de Ética como componente del Programa de Integridad podemos mencionar que:

*“Los Códigos de Ética permiten a las empresas incorporar e incrementar, a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de una organización. El Código de Ética en una empresa debe surgir como una parte integral de la cultura organizacional. Esta cultura organizacional determina los patrones, valores y, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la empresa, los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directores, gerentes o administradores la conducen como y como los colaboradores se desempeñan en ella”* (Menzani, A. y Sbarra, J.:2019).

A continuación, se presenta un análisis a los elementos más importantes que todo un buen gobierno corporativo que considera las cuestiones éticas, implementarían en su empresa para garantizar el cumplimiento de las obligaciones establecidas por las leyes, y por aquellas iniciativas voluntarias a las que adhiera.

## EL GOBIERNO CORPORATIVO RESPONSABLE

### 1. El Directorio

La Ley General de Sociedades –LGS- (L. 19.550), en su artículo 59 relacionado a la responsabilidad de los administradores y representantes de la sociedad, refiere a que ellos deben obrar con *lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios*. Es decir, establece que la conducta del administrador debe adecuarse a una pauta general, no regladas taxativamente por esta ley.

En este sentido, el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación (CCyC) -Ley 26.994, vigente desde agosto 2015-, en su artículo 159, refiere a que los administradores de la persona jurídica deben obrar con *lealtad y diligencia*. En efecto, esta norma deja de lado el concepto de “buen hombre de negocios”, diferenciándose de la LGS, a fin de dar un sentido más amplio.

Asimismo, esta norma menciona las siguientes reglas de conducta: el administrador no puede perseguir ni favorecer intereses contrarios a los de la persona jurídica; si en determinada operación los tuviera por sí o por interpósita persona, deben hacerlo saber a los demás miembros del órgano de administración o, en su caso, al *órgano de gobierno*, y abstenerse de cualquier intervención relacionada con dicha operación. Asimismo, establece que le corresponde implementar *sistemas y medios preventivos que reduzcan el riesgo de conflictos de intereses* en sus relaciones con la persona jurídica.

Cabe agregar que el deber de obrar con lealtad se fundamenta en la obligación de fidelidad del mandatario – art. 1324 CCyC- extendido a todos los casos de representación de intereses ajenos; y el deber de buena fe – art. 9 CCyC- en el ejercicio de los derechos.

Otra norma que regula a detalle la actividad del “administrador responsable” es la Resolución General 797 de la Comisión Nacional de Valores (RG. CNV. 797/19), emitida el 14 de julio de 2019, que establece que el Rol que ocupa el Directorio dentro del Gobierno Corporativo responsable requiere introducir y considerar las Buenas Prácticas y Principios sobre las siguientes funciones:

- I. La compañía debe ser liderada por un Directorio profesional y capacitado que será el encargado de sentar las bases necesarias para asegurar el éxito sostenible de la compañía. El Directorio es el guardián de la compañía y de los derechos de todos sus Accionistas.
- II. El Directorio deberá ser el encargado de determinar y promover la cultura y valores corporativos. En su actuación, el Directorio deberá garantizar la observancia de los más altos estándares de ética e integridad en función del mejor interés de la compañía.
- III. El Directorio deberá ser el encargado de asegurar una estrategia inspirada en la visión y misión de la compañía, que se encuentre alineada a los valores y la cultura de la misma. El Directorio deberá involucrarse constructivamente con la gerencia para asegurar el correcto desarrollo, ejecución, monitoreo y modificación de la estrategia de la compañía.
- IV. El Directorio ejercerá control y supervisión permanente de la gestión de la compañía, asegurando que la gerencia tome acciones dirigidas a la implementación de la estrategia y al plan de negocios aprobado por el directorio.
- V. El Directorio deberá contar con mecanismos y políticas necesarias para ejercer su función y la de cada uno de sus miembros de forma eficiente y efectiva.

Estos principios incorporados por la RG. CNV. 797/19 establecen la necesidad de una renovación cultural de todo el Directorio de las empresas argentinas listadas y reguladas por dicho organismo. Para ello, requieren la consideración de profesionales idóneos y capacitados en relación con las temáticas de Buenas prácticas de Gobierno, el Balance de Responsabilidad Social y el Sistemas de control de riesgo, Sustentabilidad y Cumplimiento.

En este sentido, el Directorio es el encargado de identificar los valores actuales de las empresas de acuerdo con el sentido ético y buenas conductas, que deberán formar parte de toda la cultura organizacional y de la estrategia de negocio sustentable, así como asegurar su cumplimiento con adecuados sistemas de gestión de riesgos, monitoreo y asignación eficiente de recursos.

Para el refuerzo del cumplimiento de estos principios el Directorio puede crear distintos Comités, tales como el Comité de Ética, el Comité de Integridad, el Comité de Auditoría Interna, entre otros, y designar a la persona encargada específica de adecuar la estrategia, los programas y políticas, así como los códigos relacionados.

Es dable mencionar que, si bien esta Resolución General es de aplicación obligatoria para un conjunto determinado y limitado de empresas, al tratarse de buenas prácticas basadas en los Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE- las empresas no obligadas de cualquier tamaño, actividad o ubicación pueden adoptarlas e implementarlas voluntariamente.

En el siguiente apartado se detallarán las funciones y responsabilidades a cargo del Oficial de Cumplimiento.

## **2. El Oficial de cumplimiento**

A continuación, vamos a presentar exclusivamente las características distintivas del oficial de cumplimiento, como una de las figuras reveladoras de la responsabilidad y la ética en las empresas, ya que no sólo asegura un riguroso cumplimiento normativo, sino que también fija los cimientos éticos que permiten a la compañía desarrollar sus actividades de manera sustentable y responsable en mercados cada vez más competitivos (La Ley, 2018).

A continuación, enumeramos y ejemplificamos las principales actividades y desafíos del oficial de cumplimiento de acuerdo con Ramiro Cabrero (2018):

- *“Desarrollar relaciones con los empleados y, en especial, con el equipo de liderazgo. Es críticamente importante ser visible y accesible para impulsar la comunicación abierta y la transparencia en toda la organización.*
- *Fomentar que el cumplimiento sea parte de toda la organización, no solo de un área experta. La responsabilidad de toda la empresa es la clave del éxito.*
- *Encontrar maneras de agregar valor a la organización, proponiendo soluciones viables para que la organización avance de forma innovadora, rentable y ética.*
- *Involucrar a los empleados en campañas de cumplimiento. Las historias, las anécdotas y los videos pueden mostrar un lado personal y real del cumplimiento mientras llevan a casa el mensaje significativo.*
- *Encontrar “embajadores de cumplimiento”. Una vez que hayan identificado a los líderes respetados en diversas áreas de la empresa, es bueno intentar utilizarlos para reforzar los mensajes de cumplimiento en entornos más pequeños.*
- *Consolidar al cumplimiento como una ventaja competitiva. Los clientes quieren asociarse con organizaciones comprometidas con el comportamiento ético.*
- *Encontrar formas de recompensar y reconocer visiblemente a los empleados que están a la altura de los valores fundamentales de la organización.*
- *Evitar utilizar el “poder de veto”. Por supuesto, hay ocasiones en que debe rechazar un acuerdo ilegal o de alto riesgo, pero se deben agotar los esfuerzos y la creatividad para transformar algo inviable en viable.*
- *Reforzar permanentemente el compromiso de la gerencia alta y media. Los líderes deben ser un ejemplo vivo del comportamiento ético.*
- *La cultura correcta es fundamental para el éxito de un programa de cumplimiento efectivo, incluso en medio de innumerables políticas de cumplimiento, procedimientos y controles internos. La gerencia debe tener tolerancia cero para cualquier actividad o persona que socave seriamente la cultura deseada.*
- *Los datos y las mediciones objetivas son un gran recurso para el oficial de cumplimiento. Debe valerse lo más posible de los recursos tecnológicos a la hora de comunicar.*
- *De ser necesaria una acción disciplinaria, asegurarse de que se implemente de manera justa, consistente y equitativa, independientemente de la posición del empleado.*
- *Promover una cultura de puertas abiertas. Si no existen denuncias ni dudas relacionadas con cuestiones de cumplimiento, algo no anda bien.*
- *Justificar la existencia de ciertas políticas cuya razonabilidad pueda cuestionarse. El oficial de cumplimiento no puede exigir que todos los empleados comprendan los riesgos con su mismo nivel de detalle. Si los empleados consideran que una política no tiene sentido, aumentan las probabilidades de incumplimiento.*
- *Realizar capacitaciones lo más personalizadas posibles. El aprendizaje en base a casos reales impulsa una comprensión y resulta más efectivo.*
- *Comprender que contar actualmente con un programa de cumplimiento robusto y efectivo no garantiza eternidad. Los riesgos y desafíos cambian y los programas deben adaptarse permanentemente. Incluso el*

*entorno regulatorio no es estático, por lo que el programa de cumplimiento tampoco debiera serlo”* (Ramiro Cabrero, 2018, p.11).

Como se puede observar, el rol del contador público como oficial de cumplimiento, es uno de los roles actuales que podemos asumir, y que permite conectar la estrategia ética, responsable y sustentable con la cultura organizacional, con todos los niveles de la organización.

### **3. El sistema de gestión de riesgos de acuerdo con la norma ISO 31.000**

La gestión de riesgos nace en los años ´60, y desde entonces en distintos contextos específicos se han desarrollado definiciones y estándares para la gestión por riesgos, tales como: US Nuclear Regulatory Commission, el Comité de Organizaciones Sponsor o Informe COSO en sus distintas versiones, la norma AS/NZ 4360 de Australia y Nueva Zelanda, el IRM del Instituto Británico de Gestión de Riesgos y Ley Sarbanes Oxley de EEUU.

En este trabajo consideramos a la Norma de la ISO 31.000 sobre el valor de la gestión de riesgos en las organizaciones, principalmente porque esta Norma fue desarrollada para homogeneizar la gestión de riesgos en las empresas de todo el mundo, independientemente de la naturaleza, actividad, escenario comercial o tipo de producto, entre otros factores.

La ISO 31.000 define al riesgo como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables. Pero no todos los riesgos son considerados por el sistema de gestión, sino que deben reunir las siguientes condiciones:

- Debe estar asociado, de alguna manera, a la actividad de la empresa.
- Son complejos, no tienen una solución inmediata.
- Su impacto debe ser significativo.
- Entorpecen, obstaculizan, dificultan o postergan procesos.

Entonces, el sistema de gestión de riesgos es un conjunto de acciones coordinadas para dirigir y controlar los riesgos a los que puedan estar abocadas las organizaciones. Deberían responder a los siguientes 11 principios para la creación de un sistema de gestión de riesgos:

- La gestión crea valor a la organización.
- Debe estar integrada a los procesos.
- Forma parte de la toma de decisiones en la empresa.
- Trata de forma explícita la incertidumbre.
- Debe ser sistemática, estructurada y adecuada.
- Es necesario que esté basada en la mejor información disponible.
- Debe adaptarse a la medida de cada caso.
- Implica la inclusión de factores humanos y culturales.
- Debe ser transparente, eficaz e inclusiva.
- Es necesario que sea iterativa y sensible al cambio.
- Tiene que ir orientada a la mejora continua de la organización.

Los beneficios para las empresas por implementar un sistema de gestión de riesgos incluyen la mejora de la identificación de oportunidades y amenazas, la optimización de la gestión empresarial, el aumento de la confianza en los grupos de interés (stakeholders), el establecimiento de una base para la toma de

decisiones, la mejora de los controles y los métodos de seguimiento y monitoreo, la optimización de la prevención y la gestión de incidente, la minimización de las pérdidas asociadas a los procesos empresariales, el fomento del aprendizaje organizativo en todos sus niveles.


Teniendo en cuenta las características y los beneficios que genera el sistema de gestión de riesgos, podemos afirmar que es una herramienta que bien implementada permite a las empresas prevenir los riesgos de no cumplimiento del programa de integridad, de la estrategia de negocios sustentable, de los objetivos, políticas y principios establecidos en los códigos de ética y de comportamiento. Además, permite a las empresas, al directorio y en especial al oficial de cumplimiento ajustar el programa de integridad de acuerdo con los cambios organizacionales y del contexto, sean por nuevas legislaciones o iniciativas voluntarias que demandan un cumplimiento responsable por parte de las empresas.

A continuación, se desarrolla las cuestiones de responsabilidad por parte de las empresas que se originan en las distintas iniciativas voluntarias, cuya adherencia permite a las empresas acceder a mercados internacionales, los cuales demandan su cumplimiento.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESARIA

Las empresas responsables son las que de alguna manera comenzaron a incorporar las buenas prácticas globales, que, desde el punto de vista ético, se comenzaron a definir por problemas existentes entre la falta de ética por parte de las empresas y los requerimientos demandados por los grupos de interés de estas. Así, la contaminación ambiental, la explotación laboral, la explotación infantil, la discriminación racial, el trato desigual por cuestiones de género, la corrupción, y muchos otros, fueron los que promovieron soluciones universales a problemas que, cada vez más se fueron observando en cada una de las sociedades a nivel global.

Podemos ejemplificar algunas organizaciones internacionales impulsoras de la responsabilidad social de las empresas a nivel global, que desde el punto de vista ético deberían ser considerados actualmente por las empresas. En el siguiente cuadro 1: Organizaciones Internacionales Impulsoras de la Responsabilidad Social de las empresas.

Organizaciones internacionales impulsoras de la responsabilidad social de las empresas	
Variables de responsabilidad	Organizaciones
Ambientales	 <p>The image shows two logos side-by-side. On the left is the United Nations Global Compact logo, featuring a globe and the text 'THE GLOBAL COMPACT UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT'. On the right is the Paris 2015 COP21-CMP11 logo, featuring a green leaf with a white outline and the text 'PARIS2015 CONFERENCE OF THE PARTIES UNDER THE UNFCCC COP21-CMP11'.</p>

	 <p>ipcc INTERGOVERNMENTAL PANEL ON climate change</p> <p>PNUMA UNEP ORGANIZACIÓN MARIITIMA INTERNAZIONALE</p> <p>ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM ISO 14001</p>
<p>Sociales</p>	 <p>ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO</p> <p>UNESCO</p> <p>ONU MUJERES</p> <p>WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES</p>
<p>Económicos</p>	 <p>OCDE ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS</p> <p>CONVENIO DE BASEL/A</p> <p>NACIONES UNIDAS CEPAL</p> <p>PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT Cámara de Comercio Internacional</p>
<p>Éticos</p>	 <p>Laudato Si</p> <p>Iniciativa Carta de la Tierra</p>

	
Gobernanza	   
Desarrollo Sostenible	 
RSE propiamente dicho	

Como puede observarse, existen distintas variables a considerar por las empresas que quieren ser responsables: ética, ambiental, social, económica, de gobernanza. Las empresas responsables incorporan los requerimientos establecidos internacionalmente por cuestiones de mercado, o bien porque en cada país se internalizan estos requerimientos en sus propias leyes nacionales.

En este mundo globalizado y demandante de un desarrollo más sustentable, desde el punto de vista ético y responsable, cada organización, cada empresa, cada Estado, cada individuo, está llamado a poner su granito de arena, a realizar acciones responsables.

Una característica distintiva entre las organizaciones responsables y las que dicen ser responsables se observa en que la empresa ha mejorado estas variables integralmente, en toda su cadena de valor, en la interrelación con todos los grupos de interés.

En este sentido, la ética y la moral se integran en toda la cultura organizacional, en la definición de principios y valores, en la estrategia de negocios, en los objetivos de largo plazo que se proponga, en los recursos que asigna para el cumplimiento de los objetivos, en la transparencia de los resultados obtenidos gracias al cumplimiento responsable por parte de todos los miembros de la empresa.

### 1. Impactos en el cumplimiento de la Estrategia RSE

Las empresas que incorporan en sus estrategias de negocios las buenas prácticas de cumplimiento se ven beneficiadas, principalmente porque:

- Incorporan un sistema de gestión de riesgos para fortalecer el cumplimiento de toda la estrategia organizacional.
- La estrategia de sustentabilidad, sus objetivos y desempeños pueden traducirse en objetos de cumplimiento medibles en distintos horizontes de tiempo priorizando la exposición de avances y resultados hacia las partes interesadas.
- Una mejor asignación de recursos para el cumplimiento de todos los objetivos y metas organizacionales, incluso los relacionados con cuestiones sociales y ambientales.
- La inclusión de las buenas prácticas internacionales en relación con los requerimientos de mayor responsabilidad social, ambiental, ética, de buen gobierno, elementos que mejoran la estrategia de sustentabilidad en su conjunto.

Como puede advertirse, son numerosos los impactos positivos que generan la inclusión de Buenas prácticas de Gobierno y su cumplimiento en la estrategia de sustentabilidad. En este sentido, las empresas que ya cuentan con una estrategia de sustentabilidad integrada a su negocio, todos estos requerimientos son meramente una cuestión de mejor rendición de cuentas de elementos que fueron trabajados previamente en la empresa. En cambio, en aquellas empresas que deban iniciar este proceso a partir de la incorporación de estas exigencias implicarán un gran cambio positivo hacia el desarrollo de nuevas estrategias de negocios sustentables.

## **2. Información contenida en los Reportes de Sustentabilidad**

Los reportes de sustentabilidad, confeccionados de acuerdo con la metodología del Global Reporting Initiative, a través de cada uno de sus Estándares, presentan información contable no financiera, cuantitativa y cualitativa, sobre el desempeño de las empresas en relación con sus estrategias de sustentabilidad definidas.

El conjunto de indicadores de Desempeño Sustentable, es decir, Indicadores de desempeño Económicos, Sociales, Ambientales, Éticos y de Gobernanza, se encuentran sugeridos en cada uno de los Estándares Globales de Sustentabilidad del GRI en cada una de sus Series, gracias al esfuerzo continuo realizado por la organización junto a la interrelación con cada uno de los Organismos Internacionales que establecen cada uno de los requerimientos de responsabilidad en las empresas a nivel global. Por lo que la incorporación de estos indicadores de desempeño en los reportes de sustentabilidad por parte de las empresas permite la elaboración de información contable sustentable de calidad para la rendición de cuentas de manera transparente a todas las partes interesadas.

Los reportes incluyen Indicadores de Desempeño Sustentable que permiten identificar los avances, el cumplimiento y el resultado de las actividades desarrolladas por la empresa en relación con los objetivos propuestos para cada ejercicio, y a la incorporación de las Buenas prácticas de Gobierno, la definición de la estrategia, los riesgos, los sistemas de gestión, los códigos de ética, entre otros que a continuación se detallan.

**EVIDENCIAS DE UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD EN FUNCIONAMIENTO PARA  
GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO**



Teniendo en cuenta las características y la importancia del programa de integridad para garantizar el cumplimiento de todas las cuestiones que se requieren en empresas responsables resulta de importancia identificar los elementos que constituyen a un programa de integridad en funcionamiento.

Hemos observado que las empresas que presentan sus reportes de sustentabilidad a las partes interesadas son las que muestran de manera transparente cómo se han desempeñado en el ejercicio en el que se reportan teniendo en cuenta cada uno de los elementos de cumplimiento que se requieren, tanto por cuestiones legales como por las iniciativas voluntarias a las que adhiere, incluso por las cuestiones materiales que le preocupan a cada una de las partes interesadas.

Por todo esto, en este trabajo se presenta un análisis de caso realizado en la empresa **Banco Galicia** para identificar en su reporte de sustentabilidad o informe ampliado del período 2019, las evidencias publicadas de un programa de integridad en funcionamiento que garantice el cumplimiento:

1. En la estrategia de negocios sustentable de la empresa se identifican las distintas iniciativas voluntarias internacionales a las que adhiere, tales como el estándar AA1000SES de Accountability, los Principios de Banca Responsable de UNEP FI, los Principios de Ecuador, Protocolo de Finanzas Sostenibles, Carbon Disclosure Project (CDP), la Norma ISO 26.000, los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
2. Presenta un Análisis de Materialidad actualizado y desarrollado considerando las etapas recomendadas de Identificación, Priorización, Validación y Revisión. Se identifica cuáles son los temas materiales en los que gestiona su estrategia, clasificados por cada uno de los grupos de interés y enumera quiénes fueron los participantes del proceso de relevamiento de información. Uno de los temas materiales incluidos en la estrategia en relación con el programa de integridad es el de Antisoborno.
3. Se identifican los distintos mecanismos de comunicación y cada uno de los canales de diálogo mantenidos con los grupos de interés para revelar los temas materiales actuales tanto internos como externos.
4. Presenta un tablero de comando o modelo de creación de valor en el que se identifican los principales riesgos o impactos de la empresa para cada uno de los temas materiales, se definen los objetivos para mejorar el desempeño sustentable en relación a dichos riesgos e impactos, se describen las metas a alcanzar al cierre del período en el que se reporta, se definen los indicadores que miden el cumplimiento de las metas definidas, se describe el estado de cumplimiento al cierre del período en el que se reporta a través del valor al cierre que se ha obtenido en el indicador de cumplimiento, incluye colores de tipo semáforo para que cada una de las partes interesadas puedan identificar de manera sencilla si esos objetivos han sido cumplidos, se identifica la ubicación de la información en los distintos reportes relacionada al avance del cumplimiento de dicho objetivo y en relación al indicador que mide dicho cumplimiento.
5. La empresa presenta a los miembros del Gobierno corporativo indicando que el 12% de los directores son argentinos, el 88% son hombres y 68 años es la edad promedio. Describe quiénes son cada una de las personas que ocupan los cargos del Directorio, es decir del Presidente, Vicepresidente y Directores, y de la Comisión Fiscalizadora, quienes ocupan los cargos de Síndicos Titulares y Síndicos Suplentes. Para cada uno de estos miembros presenta un breve Currículum Vitae para que las partes interesadas pueda conocer los principales antecedentes y su formación.
6. Se identifican cada uno de los Comités que posee la empresa, sus principales funciones y responsabilidades, a saber: Comité de Auditoría; Comité de Ética, Conducta e Integridad; Comité Ejecutivo; Comité de Nominaciones y Remuneraciones; Comité para la Integridad de la

información. La empresa posee Programa de Integridad, Código de Ética, y sistema de gestión de riesgos.

7. Cada uno de los miembros del Directorio están en permanente formación de acuerdo con las necesidades del negocio para el desarrollo de sus actividades y en la promoción de los principios de sustentabilidad.
8. La Asamblea de Accionistas junto a la Comisión Fiscalizadora verifica la implementación de estrategias y políticas en materia económica, social y ambiental; presupuesto; y plan de negocios definido, es decir evalúan al Directorio a través del Informe Ampliado o Integrado.
9. La empresa identifica que cumple con la estrategia y con las distintas regulaciones tales como el Código de Gobierno Societario de la CNV, la normativa del BCRA, el Código de Prácticas Bancarias y la Ley Sarbanes-Oxley.
10. La publicación de los Códigos de Ética, el Código de Gobierno Societario y el Programa de Integridad se encuentran disponibles para las partes interesadas en su página web. Posee Línea Ética en distintos canales, tales como Telefónicos, Fax, WEB, Correo Electrónico y Correo Postal. Se identifica que en el período de reporte recibió 43 denuncias.
11. Publica el mapa de riesgos, en donde se presenta la estructura de control interno del riesgo independiente de las distintas áreas de negocio de la empresa, a través de 3 niveles de Control Interno: *Nivel 1 - Comités de Directorio* (compuesto por Comité de Riesgo y Alocación de Capital (CoRAC); Comité de Estrategia y Nuevos Negocios; Comité de Gestión de Activos y Pasivos (ALCO); Comité de Crisis de Liquidez; Comité de Control y Prevención del Lavado de Dinero y del Financiamiento del Terrorismo; Comité de Compliance; Comité de Créditos Altos; Comité de Créditos Bajos y Comité de Protección a Usuarios de Servicios Financieros), *Nivel 2 - Comités Internos para la Ejecución de la Estrategia de Riesgos* (compuesto por Comité de Riesgo de Mercado; Comité de Riesgo Operacional y TI; Comité de Política Mayorista; Comité de Política Minorista; Comité de Riesgo de Modelos; Comité de Conducta; Comité de Capital; Comité de Protección de Activos de Información y Comité de Crisis de Riesgo Reputacional), *Nivel 3 - Comités de Control Interno de Riesgos* (Comité Senior de Créditos; Comité de Clasificación y Revisión).
12. En relación al Sistema de Gestión de Riesgos, la empresa definió su apetito al riesgo y los monitorea a través de métricas y umbrales asociados. Las 8 dimensiones de riesgos considerados son: Riesgo de capital o solvencia, Riesgo Financiero, Riesgo Crediticio, Riesgo Tecnológico, Riesgo de Ciberseguridad, Riesgo Operacional, Riesgo Reputacional, Riesgo Ambiental y Social.
13. Con relación a la Prevención del Lavado de Dinero, la empresa lanzó las siguientes iniciativas: Sistema de monitoreo (incorporación de alertas de actualización de legajo para los clientes de Riesgo Alto y Riesgo Medio); Elaboración de un Plan de Debida Diligencia sobre clientes de Alto Riesgo; Elaboración de e-learning avanzado en materia de Prevención del Lavado de Activos para los colaboradores que administran cartera de clientes; Capacitación presencial para todos los colaboradores que tienen relación directa con la materia, incluyendo además de las zonas de la Banca Minorista, a la Banca Corporativa y Banca Mayorista; Adecuación del cuerpo normativo de Prevención del Lavado de Activos. Además, describe a través de Indicadores de Desempeño Sustentables Cuantitativos relacionados con la Capacitación en Prevención de Lavado de Dinero identificando N° de Participantes y las Horas de Capacitación.
14. Posee una Gerencia de Cumplimiento e identifica sus principales responsabilidades de acuerdo con lo descrito en este trabajo.

Teniendo en cuenta todas estas evidencias encontradas en el reporte de sustentabilidad o informe ampliado podemos afirmar que la empresa Banco Galicia posee un Programa de Integridad en

funcionamiento y que garantiza el cumplimiento de las leyes obligatorias y los compromisos voluntarios considerados para responder a la disminución de riesgos o impactos definidos en forma conjunta, entre la empresa y sus partes interesadas.

## CONCLUSIÓN

En relación a los Objetivos propuestos en relación con las Buenas Prácticas de Gobierno, el Balance Social y el Sistemas de control de riesgos, se concluye que se han identificado bases múltiples de valuación para contribuir a una gestión por control de riesgos, que el programa de integridad basado en elementos de prevención de fraude y códigos de conducta permite mejorar el cumplimiento responsable de las empresas, que la información contable financiera y no financiera, en especial las cualitativas y cuantitativas de calidad como aquellos que se han evidenciado en el análisis de caso del Banco Galicia contribuye a la reducción de riesgos, a la transparencia y a la rendición de cuentas.

Se concluye que las empresas que poseen estrategias de negocios responsables socialmente se encuentran beneficiadas en un sentido de reciprocidad en relación con la incorporación de herramientas que permiten transparentar el cumplimiento en relación con la responsabilidad penal. La incorporación del sistema de gestión de riesgos además permitirá mejorar el desempeño de la estrategia y generar relaciones más afianzadas con las partes interesadas en relación con las cuestiones materiales de interés. Además, resulta oportuno identificar que aquellas empresas RSE, además de elaborar sus Códigos de Ética, de Gobierno Corporativo, Programas de Integridad, los publican en sus páginas web para su consulta e incorporan en sus Reportes de Sustentabilidad los resultados cualitativos y cuantitativos que evidencian tanto su programa de integridad en funcionamiento como el sistema de gestión de riesgos bien implementado.

## BIBLIOGRAFÍA

Cabrero, R. (2018). El rol del Oficial de Cumplimiento en la Práctica. En González Guerra, Carlos M... [et al.] (2018). Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresaria. Suplemento especial dirigido por Raúl Ricardo Sacconi; Nicolás Durrieu. Ed. La Ley, 1a. ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295

Cortina, A. (2010). Ética y responsabilidad social en un mundo globalizado. Recuperado de: [http://globalizacionydemocracia.udp.cl/wp-content/uploads/2014/03/ADELA\\_CORTINA\\_2010.pdf](http://globalizacionydemocracia.udp.cl/wp-content/uploads/2014/03/ADELA_CORTINA_2010.pdf)

Cortina, A. y Martínez Navarro, E. (2001). Ética. Edición Akal, 3ª Edición, Madrid España.

Fassin, Y., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics*, 98, 425-453.

Global Reporting Initiative, CONJUNTO CONSOLIDADO DE ESTÁNDARES GRI PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES DE SOSTENIBILIDAD 2016

González Guerra, Carlos M... [et al.] (2018). Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresarial. Suplemento especial dirigido por Raúl Ricardo Saccani; Nicolás Durrieu. Ed. La Ley, 1a. ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Grupo Financiero Galicia (2019). INFORME AMPLIADO DE GRUPO FINANCIERO GALICIA 2019. Recuperado de: [http://galiciasustentable.com/II2019/files/descargas/GFG\\_IA\\_2019\\_completo.pdf](http://galiciasustentable.com/II2019/files/descargas/GFG_IA_2019_completo.pdf)

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (2007). Guía Internacional de Buenas Prácticas: Definición y desarrollo de un Código de Ética Efectivo para las Organizaciones. Recuperado de: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Definicion-y-desarrollo-de-un-codigo-de-conducta-efectivo-para-las-organizaciones.pdf>

International Standard Organization. Norma ISO 31000: el valor de la gestión de riesgos en las organizaciones. Recuperado de: <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>

Ley 26.994: Código Civil y Comercial de la Nación. (2014)

Ley 27401: Responsabilidad Penal Empresarial. (2017)

Mantiñan, J. y Fernández, M. (2019). La Responsabilidad Penal Empresarial de las Personas Jurídicas – Ley N°27.401. En Concejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2019). Cuadernos Profesionales N°102 Auditoría y Gobierno Corporativo: Manual de Gobierno Corporativo. Ed. Edicon, CABA, Argentina.

Menzani, A. y Sbarra, J. (2019). El Código de Ética y Conducta y la Línea de Denuncias. En Concejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2019). Cuadernos Profesionales N°102 Auditoría y Gobierno Corporativo: Manual de Gobierno Corporativo. Ed. Edicon, CABA, Argentina.

Prado, C. (2018). La responsabilidad penal de las personas jurídicas. Instituto de Investigaciones Jurídicas Empresariales de la Bolsa de Comercio de Córdoba. Sistema Argentino de Información Jurídica. RED de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables y la AIC (2020). Programa de Formación de Formadores en Contabilidad Tridimensional: Ética, Contabilidad Tridimensional y Sustentabilidad.

Comisión Nacional de Valores. (2019). Resolución General 797/2019: CÓDIGO DE GOBIERNO SOCIETARIO. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/209844/20190619>

Resolución Técnica N° 44: Modificación de la Resoluciones Técnicas n° 36: NORMAS CONTABLES PROFESIONALES: Balance Social. FACPCE

RESOLUCIONES TÉCNICAS N° 36: NORMAS CONTABLES PROFESIONALES: Balance Social FACPCE.

RESOLUCIONES TÉCNICAS N° 37 NORMAS CONTABLES PROFESIONALES. NORMAS DE AUDITORÍA, REVISIÓN, OTROS ENCARGOS DE ASEGURAMIENTO, CERTIFICACIÓN Y SERVICIOS RELACIONADOS. FACPCE.

Rodríguez de Ramírez, M. (2013). Balance Social. ABC de una herramienta clave para la rendición de cuentas. 1ª Edición, Editorial Errepar, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Sanabria, V.S. (2016). "El Balance Social y los ODS". 21º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas: El congreso del Bicentenario, Tomo IX Responsabilidad Social y Balance Social, 19-40

Scavone, G. M. y Viegas, J. C. (2017). "Contabilidad Superior – Buenas Prácticas de Gobierno". Editorial Osmar Buyatti, 1ª ed., Buenos Aires, Argentina.

Treviño, L., Weaver, G., Gibson, D., & Toffler, B. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41, 131-151.