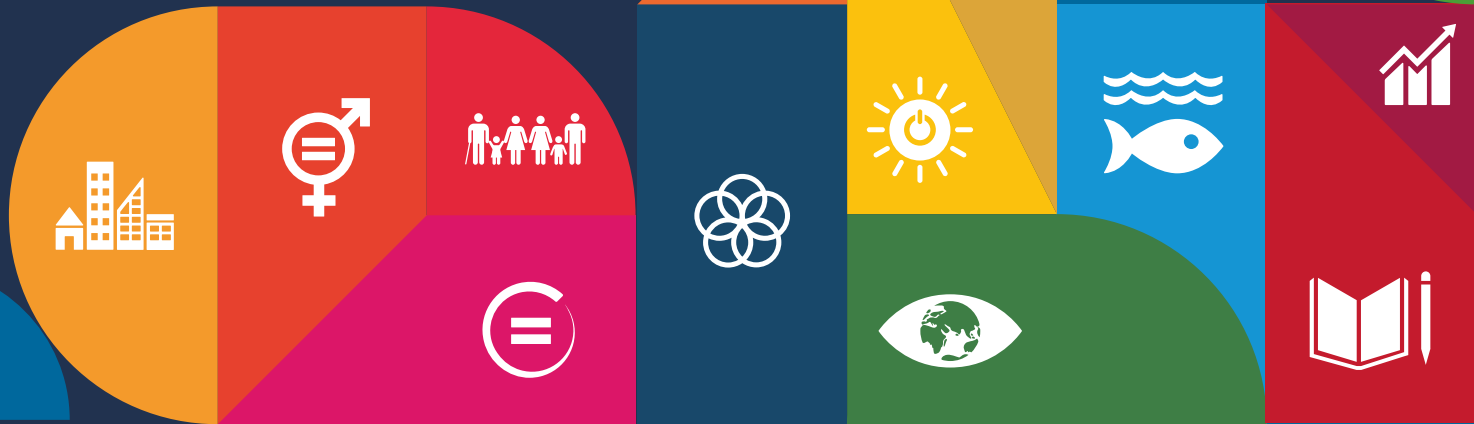




Pacto Global
Red Argentina

19 años
Construyendo
Sostenibilidad
Corporativa



Integridad Sostenible:

Compliance de Segunda Generación

Recomendaciones y herramientas prácticas
que contribuyen a su implementación

EDICIÓN 2023



ACERCA DE LA RED ARGENTINA DEL PACTO GLOBAL

Lanzada en abril de 2004, la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas es la iniciativa de responsabilidad social corporativa más grande del país, con más de 920 organizaciones participantes y presencia en 23 provincias. Su objetivo es movilizar al sector empresarial, así como al resto de actores a comprometerse con los 10 Principios Universales de las Naciones Unidas y, en consecuencia, embarcarse en el propósito de contribuir a dar solución a los más grandes desafíos del planeta y la humanidad de aquí al 2030: los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados en la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015. Propone tratar los Objetivos Globales como asuntos locales haciendo posible la colaboración de todos los actores, públicos y privados.

AGRADECIMIENTOS

A quienes realizaron la consultoría técnica, Constanza Connolly (Keidos Impacto Legal), Laura Dellacasa (Dellacasa & Castillo) y Agostina Coniglio (Keidos Impacto Legal) y los aportes realizados por parte de Flavio Fuertes (Pacto Global Argentina) y Marcelo López (Pacto Global Argentina) que enriquecieron la discusión.

A quienes impulsaron y diseñaron el proyecto, Flavio Fuertes (Coordinador Pacto Global Argentina) y Marcelo López (Pacto Global Argentina).

Se agradece también a los que participaron de las ediciones del “Programa de Integridad Sostenible: Compliance de Segunda Generación” en las ediciones 2021 y 2022 que nos permitieron construir juntos estas herramientas y recomendaciones; como así también se agradece a quienes participaron de entrevistas representando a las empresas de La Segunda, Bolsa de Comercio de Rosario, Transportadora de Gas del Sur (TGS), Invap y a Luis Villanueva, exsubsecretario de Planificación de Políticas de Transparencia. Oficina Anticorrupción de la República Argentina por su aporte.

Esta publicación está confeccionada y estrictamente destinada al uso y a los fines de aprendizaje, con el fin de acelerar los procesos de una gestión unificada de los principios de integridad y sostenibilidad en las organizaciones.

COPYRIGHT 2023: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo





Índice



1. Introducción	04
2. Compliance y Sostenibilidad	06
a. La articulación de las áreas: Integridad Sostenible y la doble materialidad	06
b. Aproximación al concepto y proceso de la debida diligencia	08
c. Los factores ASG y la relevancia de la gobernanza en materia de integridad y sostenibilidad en la cultura empresarial	09
3. Recomendaciones para abordar la Integridad Sostenible	12
a. Constitución de un Comité de Integridad Sostenible	12
b. Elaboración de un Plan de acción	15
c. Prácticas y acciones concretas para alcanzar las metas del ODS 16	20
4. Herramientas	26
a. Autodiagnóstico en materia de Integridad Sostenible	26
b. Matriz integrada	26
5. Diagnóstico de las empresas del Pacto Global Argentina que participaron del Programa Integridad Sostenible en el cumplimiento de las metas del ODS 16	31
6. Conclusiones	32
a. Reflexiones de la Oficina de Anticorrupción, Argentina	32
b. Consideraciones finales	33
7. Fuentes	34

1.

INTRODUCCIÓN

Desde hace unos años, especialmente desde el 2020, especialistas, funcionarios de gobiernos, oficiales de cumplimiento y otros referentes comenzaron a utilizar los términos Integridad Sostenible. Este es un concepto que Pacto Global Argentina acuñó en una publicación realizada con la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana (AHK Argentina) y la aceptación del término fue tan importante que decidimos avanzar en una segunda edición del documento sobre Integridad Sostenible con el objetivo de brindar mayor claridad y lineamientos prácticos para su efectiva implementación.

El lector encontrará una definición de integridad sostenible en las próximas páginas, pero en opinión del Director Ejecutivo del Pacto Global en Argentina, compartimos la siguiente reflexión:

"Este concepto se puede interpretar de mejor manera cuando lo contraponemos a las ideas que dominaron el compliance de primera generación. En esta acepción la función del oficial de cumplimiento está orientada en hacer cumplir las normas, las leyes y los valores en una organización. El apego al cumplimiento normativo es un valor en sí mismo, por supuesto, para cualquier organización. Desde esta mirada, la tarea principal del oficial de cumplimiento es garantizar que una organización no se vea implicada o involucrada en ningún acto de corrupción. Es decir, es una función de tipo "reactiva".

El compliance de segunda generación, por el contrario, se basa en una conceptualización del trabajo del oficial de cumplimiento y en una mirada de la transparencia que es más amplia y transversal. Este rol dentro de una organización debe buscar no solo luchar contra la corrupción en todas sus formas sino también incluir en su agenda de trabajo otros temas como garantizar el respeto a los derechos humanos de los grupos de interés, el acceso a la información sobre los impactos negativos que se derivan de las operaciones de la organización y la creación de nuevas reglas de juego que hagan de la transparencia un valor diferencial a la hora de hacer negocios.

Crear valor a partir de la transparencia debe ser un elemento principal del rol del oficial de cumplimiento y parte fundamental de su trabajo. Esto tiene consecuencias, entonces, sobre el alcance de su labor, la búsqueda de socios al interior de la organización y un propósito nuevo. El objeto de la integridad implica, también, revisar el concepto de "gestión de riesgos" que se maneja habitualmente en el mundo corporativo y alinearlos con el propósito de la agenda 2030 que pone de manifiesto, entre otras cosas, la importancia de centrar el desarrollo "en las personas y el cuidado del planeta".

Esta publicación ofrece una continuidad de los temas abordados en la anterior publicada en 2020, incluyendo una profundización en aspectos conceptuales, pero muy especialmente instrumentos concretos que pueden resultar ejemplos útiles para la implementación de la Integridad Sostenible en sus organizaciones.

Este manual práctico, ofrece resultados y hallazgos que se han relevado y analizado luego de las dos primeras ediciones del programa online "Integridad Sostenible, el Compliance de Segunda Generación" desarrolladas por Pacto Global Argentina en los años 2021 y 2022. Si bien advertimos que esta es una experiencia en Argentina creemos que las herramientas y recomendaciones aquí descriptas serán un aporte para la implementación de la Integridad Sostenible a nivel regional y global porque las mismas fueron construidas a partir de estándares y marcos globales.

Las claves sobre las que se asientan cada una de las nociones teóricas, así como las experiencias comentadas, remiten a la Agenda 2030 sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible ("ODS") y, en particular, sobre las tres dimensiones del ODS 16 y su intrínseca relación con los principios del Pacto Global de Naciones Unidas, en particular el principio 10 de "Lucha contra la corrupción".



En particular ateniéndose al riesgo inherente que guarda la ocurrencia de la corrupción – en todas sus formas – con el cumplimiento de los ODS, visibilizando la necesidad de una acción coordinada entre todos los sectores a través de los tres ejes del ODS 16.

“El ODS 16 busca alcanzar la paz, la justicia y las instituciones sólidas. El acceso a la justicia para todos y la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles de la comunidad, entendiéndolas como condiciones indispensables para la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible. Este ODS está especialmente atravesado por los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas concentrados en sus 4 ejes temáticos: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Ambiente y Anticorrupción”¹

El involucramiento de las empresas en crear y promover una cultura empresarial basada en la ética y la transparencia allana el camino hacia beneficios para la sostenibilidad económica, ambiental y social, tanto para las mismas empresas como para sus grupos de interés. Prevenir riesgos y anticiparse a que se produzcan impactos negativos, requiere de un análisis transversal en las organizaciones y un esfuerzo combinado y planificado para dar respuestas y rendir cuentas.

A través de este documento ponemos a disposición de las empresas una serie de herramientas de análisis, cuya pretensión es que sirvan como guías en el proceso para la gestión unificada de la integridad y la sostenibilidad.

El mismo se estructura, en primer término, abordando las compatibilidades que existen entre las funciones de las áreas de sostenibilidad & compliance en las empresas diferenciando los abordajes que caracteriza a cada temática y la importancia de que exista un compromiso de la alta dirección para acelerar la combinación de esfuerzos. En segundo lugar, profundiza sobre recomendaciones para abordar la Integridad Sostenible a través de prácticas que las empresas pueden comenzar a implementar. Para luego introducir herramientas que contribuyen a esa implementación y las que han sido utilizadas en el marco del programa **Integridad Sostenible, el Compliance de Segunda Generación**. Finalmente se presenta un diagnóstico de las empresas participantes con relación al cumplimiento de las metas del ODS 16 brindando conclusiones a partir de su análisis.



¹United Nations, Global Compact, 2020. Integridad Sostenible. Una propuesta de comportamiento empresarial responsable que contribuya al ODS 16 en Argentina.

2.

COMPLIANCE Y SOSTENIBILIDAD

a. La articulación de las áreas: Integridad Sostenible y la doble materialidad

Las fuertes demandas de mayor transparencia y creciente escrutinio impulsan la evolución del mandato empresarial hacia un criterio de integridad más amplio. Esta conducta reconoce la simbiosis que existe entre la toma de decisiones éticas, el cumplimiento de las normas y el actuar en forma responsable. Este comportamiento se evidencia a partir de las prácticas desarrolladas por las empresas y los valores sobre los que se asienta su cultura organizacional.

Combinar la sostenibilidad con la integridad supone entonces una actuación de las empresas bajo principios de transparencia, ética, inclusión, rendición de cuentas e interdisciplinariedad, la que se fundamenta en una mirada a largo plazo que persigue la creación y preservación de valor ambiental, social y económico.

"Estamos trabajando el tema de DDHH desde el área de Sostenibilidad, con el apoyo de Ética y Cumplimiento. Es un espacio de diálogo que se fue generando gradualmente. Se abrió un camino a partir de las sucesivas reformas del Código de Ética en los que sostenibilidad cada vez agrega mayor valor, por la visión transversal de todos los temas." La Segunda Compañía de Seguros.

Para lo cual resulta necesario adoptar una visión holística que considere a todos los grupos de interés de las organizaciones, bajo el entendimiento de que la creación de valor sostenible resulta de la reciprocidad que existe entre ellos y las empresas.

A lo largo del desarrollo del programa **Integridad Sostenible, el Compliance de Segunda Generación**, representantes de las áreas de sostenibilidad y compliance de empresas participantes, elaboraron una definición de Integridad Sostenible a partir del análisis de compatibilidad de sus roles:

DEFINICIÓN Integridad Sostenible

Es un comportamiento empresarial responsable que se identifica con la cultura de la organización por la cual ésta se compromete a:

- **Cumplir** la regulación, los estándares (locales e internacionales) y principios éticos
- **Accionar** de manera responsable y transparente con los grupos de interés, el ambiente y la sociedad e
- **Integrar** en su sistema de gestión y toma de decisiones los riesgos e impactos (económicos, sociales y ambientales) con el fin de asegurar el cumplimiento de objetivos de largo plazo de la empresa y contribuir al desarrollo sostenible.

Esta definición compartida de Integridad Sostenible refleja que, en la práctica, la articulación de aquellas áreas alcanza temas transversales a las organizaciones y exige un trabajo multidisciplinario, el cual conlleva la integración del enfoque interno, asociado a la gestión de riesgos para las empresas, con el externo, centrado en el gerenciamiento de impactos de éstas sobre sus grupos de interés.



Esta combinación de enfoques, corolario del concepto de doble materialidad, manifiesta cómo la integridad con la sostenibilidad se interconecta y complementa, traducándose en la necesidad de colaboración entre esas áreas dentro de las empresas que resulten en acciones concretas y efectivas para la consideración holística de riesgos e impactos.

Se requiere entonces, centrarse tanto en los riesgos y las oportunidades para la empresa, como también en el impacto de las actividades de la empresa en la economía, el ambiente y las personas, porque estos impactos ya son o pueden convertirse en financieramente materiales en el corto, mediano o largo plazo.

La materialidad financiera y la materialidad del impacto, juntas bajo el paraguas de la 'doble materialidad', son las únicas formas pertinentes de materialidad, con ambas perspectivas necesarias en una estructura de dos pilares, para la presentación de reportes financieros y de sostenibilidad, con un conjunto básico de divulgaciones comunes y cada pilar en pie de igualdad"²

El concepto de “**doble materialidad**” o “**doble significatividad**” acuñado bajo la Unión Europea se analiza desde dos perspectivas³:

- **I.** Información sobre cómo las cuestiones de sostenibilidad (ambientales, sociales y económicas) afectan a los resultados, la situación y evolución de las empresas (perspectiva «de fuera a dentro»). Esta perspectiva remite a la materialidad financiera que considera de qué forma el valor de la empresa se ve afectado;
- **II.** Información sobre los impactos adversos reales o potenciales que las empresas tienen en las personas y el medio ambiente (perspectiva «de dentro a fuera»), que remite a la materialidad de impacto. Lo que abarca cuestiones ambientales y sociales, el respeto de los derechos humanos y la lucha contra la corrupción y el soborno.



² La perspectiva de GRI. La locura de la materialidad: Por qué importan las definiciones. 22 de febrero de 2022.

³ Resolución legislativa del Parlamento Europeo, de 10 de noviembre de 2022, sobre la propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se modifican la Directiva 2013/34/UE, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y el Reglamento (UE) n.º 537/2014, por lo que respecta a la información corporativa en materia de sostenibilidad (COM(2021)0189 – C9-0147/2021 – 2021/0104(COD))



Por ello, el abordaje de la Integridad Sostenible desde un punto de vista práctico propone superar la segmentación en la gestión de la evaluación de riesgos e impactos a través de esfuerzos comunes y sinergias coordinadas.

b. Aproximación al concepto y proceso de la debida diligencia.

La gestión de riesgos empresariales se construye a partir de mecanismos de auto vigilancia para asegurar que éstas se adhieran al cumplimiento de las normas jurídicas y reglamentaciones internas. Estos mecanismos son implementados a través de un conjunto de procesos adaptados a las necesidades y capacidades de cada organización basados en una lógica de control interno, que sirven para detectar, controlar y reparar posibles riesgos (jurídicos, financieros o de reputación) producto de las actividades de las empresas y sus agentes a efectos de prevenirlos o mitigarlos.

Cabe señalar que las diversas jurisdicciones que promueven la lucha contra la corrupción y los procesos de compliance y debida diligencia tendrán su normativa obligatoria aplicable en la materia. En lo que respecta a Argentina, la ley de responsabilidad penal empresaria nro. 27.401 promulgada en 2018 - a la que haremos referencia más adelante - denomina a ese grupo de acciones y procedimientos "Programa de Integridad", cuyo fin se orienta a la prevención, detección y corrección de irregularidades y actos ilícitos comprendidos en dicha ley⁴, los que se asocian a diversas formas de corrupción.

Parte del desarrollo de los sistemas de compliance consiste en extender su enfoque a terceros o socios del negocio a través de la debida diligencia, siendo uno de los elementos⁵ del Programa de Integridad que menciona la ley argentina nro. 27.401. Este proceso permite comprobar la integridad de los sistemas de compliance durante las relaciones comerciales que mantengan con las empresas extendiéndose a toda la cadena de valor: proveedores, distribuidores, agentes e intermediarios.

La debida diligencia bajo el enfoque interno se presenta como un instrumento de gestión de riesgos para que las empresas extiendan pautas de comportamiento y sistemas de control a sus miembros, así como con quienes desarrollan sus actividades. De este modo también contribuyen al desarrollo de una cultura organizacional por el que se establecen valores y criterios de conducta.

El abordaje de la Integridad Sostenible impulsa la adopción de un concepto de debida diligencia más amplio, donde a la gestión de riesgos se le adicione el enfoque externo asociado a gerenciar los impactos reales o potenciales experimentados y/o percibidos por los propios grupos de interés.

En esa línea es que se incorpora la lógica de la debida diligencia en materia de derechos humanos que recoge los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Los ámbitos de la conducta empresarial responsable que incluye el respeto hacia los derechos humanos como también los impactos que pueden experimentar los grupos de interés a través de actos de corrupción, encuentran correlato en los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas. Y, como bien lo señala el Pacto Global en sus múltiples documentos, esta es la base fundamental a partir de la cual las empresas pueden hacer contribuciones positivas a los ODS. Esto visibiliza que los derechos humanos se encuentran en el centro de las demandas de mayor transparencia y rendición de cuentas y, a su vez, cómo son afectados por los impactos negativos de las organizaciones en los ámbitos de la conducta empresarial responsable.

⁴ Los actos ilícitos que recoge la ley en su artículo 1 son: cohecho y tráfico de influencias, nacional y transnacional; negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas; concusión; enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados; y balances e informes falsos agravados.

⁵ La libertad de la autoorganización ética conforme la ley Argentina nro. 27.401 encuentra un límite legal dado que para que un Programa de Integridad se considere adecuado debe integrar como mínimo estos elementos: (i) código de ética o de conducta, o la existencia de políticas y procedimientos de integridad aplicables a todos los directores, administradores y empleados; (ii) reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en el ámbito de cualquier otra interacción con el sector público; y (iii) la realización de capacitaciones periódicas sobre el programa a directores, administradores y empleados.



Es así como esta noción de debida diligencia presupone el cumplimiento de un deber legal de cuidado basado en el principio de derecho de no dañar a otro. Este se manifiesta como una expectativa de conducta, al establecer que la actuación empresarial responsable conlleva además del cumplimiento legal, hacer lo correcto. Es decir, adherir a y cumplir con estándares globales reconocidos internacionalmente.

En ese sentido se presenta como el proceso que deben llevar a cabo las empresas para **identificar, prevenir, mitigar y comunicar** cómo abordan los impactos negativos reales o potenciales sobre los grupos de interés, causados, que contribuyan o estén directamente vinculados por sus propias actividades, su cadena de valor y otras relaciones comerciales⁶.

El enfoque orientado hacia el exterior de las organizaciones posee carácter preventivo y progresivo, al constituir procesos dinámicos de revisión permanente sobre cómo las decisiones y operaciones **generan impactos adversos**. De la misma manera, es vital el monitoreo de la efectividad de las respuestas y resulta fundamental la comunicación y el involucramiento directo con los grupos de interés, siendo su rol vital y por ende la vinculación con ellos, fundamental.

La integración de estos enfoques que propone la Integridad Sostenible refleja la potencial asociación entre los mecanismos de evaluación y gestión de riesgos e impactos y de los sistemas de monitoreo de las medidas diseñadas para tales fines. Esto resalta su compatibilidad y a su vez su complementariedad toda vez que ambos poseen su propio alcance (interno/riesgos y externo/impactos). Reflejando la interconexión que existe entre las temáticas que alcanza la Integridad Sostenible que son transversales a las organizaciones y sus cadenas de valor.

c. Los factores ASG y la relevancia de la gobernanza en materia de integridad y sostenibilidad en la cultura empresarial.




Para asegurar la efectividad del enfoque integrado que propone la Integridad Sostenible su abordaje debe ser estratégico. El compromiso y motivaciones de cada empresa son fundamentales para ello.

El involucramiento de la gobernanza es vital, ya que ejerce su rol de guía y administradora en la organización, impartiendo mandatos para incorporar transversalmente a la toma de decisiones y prácticas, una visión holística de la gestión de riesgos e impactos. Introduce, a su vez, la consideración de los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG o ESG por sus siglas en inglés), como un subconjunto de indicadores de desempeño no financiero, que sirven para evaluar el comportamiento corporativo y futuros desempeños.

En ese sentido, las empresas, al momento de gestionar los factores ASG, deben tener en cuenta que los mismos resultan dinámicos, por lo que pueden variar a lo largo del tiempo como también saber que estarán sujetos al tamaño, características, estado de madurez e industria o sector de cada una. Por ello es fundamental incorporarlos a la gestión de riesgos en forma estratégica, ateniéndose a las circunstancias propias de cada organización incluyendo su evaluación a través de sistemas de medición y monitoreo. A modo de ejemplo podemos destacar los siguientes factores ASG:

⁶ Extendiéndose a todos tipos de relaciones comerciales de la empresa: proveedores, franquiciados, licenciatarios, empresas conjuntas, inversionistas, clientes, contratistas, consumidores, consultores, asesores financieros, legales y de otro tipo, y cualquier otra entidad no estatal o estatal vinculada a sus actividades comerciales, productos o servicios.



		
AMBIENTALES	SOCIALES	GOBERNANZA
Contaminación del agua y aire	Gestión de las cadenas de valor y suministro	Estándares contables
Biodiversidad	Protección y privacidad de datos	Comportamiento anti-competencia
Cambio climático	Diversidad e igualdad de oportunidades	Estructura del comité de auditoría
Deforestación	Atracción y retención de talento	Composición del Directorio
Servicios ecosistémicos	Compromiso del personal	Corrupción y soborno
Eficiencia energética	Vínculos con el gobierno y la comunidad	Ética del negocio
Degradación de la tierra	Gestión del capital humano	Cumplimiento marco regulatorio
Manejo de residuos	Derechos humanos	Remuneración ejecutivos
Materiales peligrosos Escasez de agua	Seguridad y responsabilidad del producto	Separación entre Presidencia & CEO
Emisiones	Estándares laborales	Diálogo con grupos de interés
	Relación con proveedores	Plan de sucesión



Es por ello que la Integridad Sostenible promueve una **gobernanza integrada** para que la más alta dirección adopte una mirada holística al considerar a todo el conjunto de grupos de interés, además de accionistas e inversores. Fomentando de esta forma una cultura empresarial alineada a la ética en su sentido más amplio bajo principios y valores que permeen a la cultura.

Dentro de las organizaciones es la gobernanza quien tiene la capacidad de establecer parámetros de conducta ética, que vayan más allá del cumplimiento de la ley y estén centrados en lo que es correcto a través de su liderazgo, y moldeen así, la cultura organizacional.

El éxito de ese liderazgo es de suma relevancia para quienes en la práctica, dentro de las áreas de compliance y sostenibilidad, tendrán la responsabilidad de implementar el enfoque integrado. Porque además de poder ejercer su dirección y control en la integración de miradas, el compromiso que exista por parte de la gobernanza fomentará la coherencia entre la actuación de las empresas y sus agentes.

VINCULACIÓN DE LOS ODS CON CRITERIOS ASG

AMBIENTALES



CAMBIO CLIMÁTICO · AGOTAMIENTO DE RECURSOS · RESIDUOS · CONTAMINACIÓN · DEFORESTACIÓN · GESTIÓN DEL AGUA · EFICIENCIA ENERGÉTICA Y RENOVABLES

SOCIALES



DERECHOS HUMANOS · FORMAS MODERNAS DE ESCLAVITUD · TRABAJO INFANTIL · CONDICIONES LABORALES · RELACIÓN CON LA COMUNIDAD · IGUALDAD DE GÉNERO · SALUD Y SEGURIDAD · DIVERSIDAD · CADENA DE SUMINISTRO

GOBERNANZA



ÉTICA DEL NEGOCIO · SOBORNO Y CORRUPCIÓN · COMPENSACIÓN DE EJECUTIVOS · DIVERSIDAD Y ESTRUCTURAS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS · CABILDEO POLÍTICO Y DONACIONES · ESTRATEGIA TRIBUTARIA

**GOBERNANZA
INTEGRADA**

3.

RECOMENDACIONES PARA ABORDAR LA INTEGRIDAD SOSTENIBLE

El abordaje de la Integridad Sostenible dentro de las organizaciones requiere de la adopción de distintas prácticas que faciliten la conjunción de esfuerzos entre las distintas áreas involucradas. Esto puede implicar adoptar nuevas o reconsiderar aquellas existentes para su mejor adaptación.

Las recomendaciones que aquí presentamos han sido construidas o profundizadas a partir del desarrollo de las dos ediciones del programa **"Integridad Sostenible, el Compliance de Segunda Generación"**.

a. Constitución de un Comité de Integridad Sostenible.

La conformación de un Comité de Integridad Sostenible es clave para abordar la Integridad Sostenible. Los factores ASG y el concepto de Integridad Sostenible abarcan la estrategia, los riesgos, impactos y las oportunidades para una empresa, por eso la gobernanza juega un rol fundamental.

Integridad Sostenible el Compliance de Segunda Generación

Pacto Global
Red Argentina

Ampliar el alcance de la "G" (ASG) supone empresas:

- **Responsables**
- **Éticas**
- **Inclusivas**
- **Transparentes**

Que integren los valores y principios en las actividades internas, pero también externas y en la cadena de suministro.

SDG 16 Business Framework / Inspiring Transformational Governance.
<http://sdg16.unglobalcompact.org/definition-and-purpose/>

A continuación, describimos la función, organización, composición y funcionamiento que puede desempeñar el Comité de Integridad Sostenible cuya conformación es sugerida.



¿Cuáles serían las funciones del Comité?

Sus funciones serían dinámicas y amplias, siendo la principal facilitar y gestionar la interacción de la empresa con las 3 dimensiones de sus actividades y operaciones (económica, social y ambiental) de las que a su vez se desprenden varios componentes, y con sus grupos de interés, bajo un enfoque integrado (interno y externo)

Algunos factores a considerar:

- » Tamaño y características de la empresa
- » Naturaleza y tipo de industria o sector
- » Complejidad de las operaciones y actividades y su contexto
- » Normativa aplicable en la jurisdicción donde opera la empresa
- » Grado de madurez en el abordaje de las cuestiones de Integridad Sostenible
- » Alcance e implicancias de los factores ASG identificados
- » Riesgos e impactos
- » Grupos de interés y la esfera de influencia

¿Cómo podría organizarse el Comité de Integridad Sostenible?

Existen diversas formas de establecer este Comité, por su composición o su función, a saber:

	COMITÉ	GERENCIA
Forma de establecerlo	Por el Directorio	Por cargos ejecutivos
Composición	Presencia de miembros del Directorio	Gerentes y cargos ejecutivos
Función	Decisión e implementación, o delegación de esta, supervisión	Ejecución, implementación y monitoreo

La evolución que realice el órgano y su jerarquía variarán según cada caso

Composición del Comité

Se requiere una composición heterogénea que posea una mirada transversal y global, y que rompa con los silos dentro de la empresa.

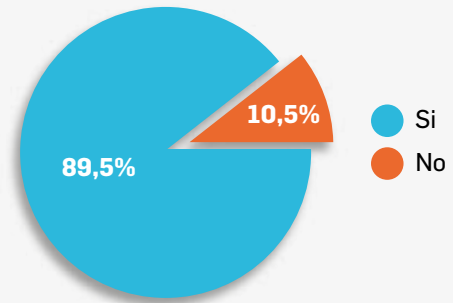
Las empresas actualmente poseen diversos comités con funciones determinadas. La propuesta de la conformación de un Comité de Integridad Sostenible no requiere exclusivamente de la creación de un nuevo comité sino la fusión de otros existentes. Conforme los análisis realizados durante las ediciones del programa “Integridad Sostenible, el Compliance de Segunda Generación” las áreas que sugieren sean parte de este Comité serían:

Ética & Compliance	Gerencia General
Sostenibilidad	Recursos Humanos
Legales	Ambiental
Auditoría	Operaciones
Comunicación/Institucional	



Asimismo, se consultó:

¿Si hubiera un director independiente designado, considera que dentro del Comité de Integridad Sostenible debería participar dicho director?



Los miembros del Comité deben tener habilidades, experiencia en la industria o sector y posiciones de liderazgo dentro de la empresa. Asimismo:

- Los conocimientos, las habilidades y experiencia de las personas que lo conformen deben poder responder con sus funciones y deberes como miembros, así como con las atribuciones y responsabilidades del órgano.
- Todos sus integrantes deben ser capaces de intervenir en los distintos asuntos en los que el Comité intervenga sin depender de uno o dos miembros con conocimientos especializados o específicos en materia de Integridad Sostenible.
- El tamaño del Comité debe ser establecido en función a su mandato y a las habilidades y experiencia requerida para su cumplimiento.

Asimismo, es clave que dentro de su composición se nombre un responsable de la gestión (similar al rol del oficial de cumplimiento que exige la ley de Argentina antes mencionada) para que sea esta persona quien coordine la efectiva gestión y accionar del Comité.

No existe una única estructura y composición que sea siempre preferible y adecuada para todas las empresas. **“ONE-SIZE DOES NOT FIT ALL”** (No hay una talla única).

El Comité que se establezca debe depender y atender la situación particular de cada empresa.

Funcionamiento

El abordaje de la Integridad Sostenible no es un proceso que ocurra de forma aislada, sino que debe ser parte integral de la forma en que la empresa establece su propósito, desarrolla su estrategia y responde a los riesgos, impactos y oportunidades, las 3 dimensiones de sus actividades y operaciones y con sus grupos de interés.

El proceso también debe garantizar que la Integridad Sostenible se integre a la toma de decisiones y a la cultura de la empresa.

Lograr esta integración es uno de los principales retos del Comité.





b. Elaboración de un Plan de acción

Incorporar esta nueva mirada a las organizaciones, establecer una dinámica compatible con la toma de decisiones más informada y conjunta a través de un Comité de Integridad Sostenible, la transversalidad observada en la matriz integrada para el análisis de riesgos e impactos -que presentamos como una herramienta de gestión en el próximo apartado-, nos interpela hacia una planificación entre partes, holística, responsable y que tome en cuenta los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas.

Para ello, proponemos el desarrollo de un plan de acción basado en etapas, a saber:



Etapa 1: Compromiso

Materializar la voluntad de abordar estratégicamente y transversalmente la Integridad Sostenible

- > Declarar la voluntad de abordar la Integridad Sostenible mediante una declaración de principios o manifiesto.
- > Designar una persona integrante del Directorio como responsable del compromiso y el plan y asegurarse que se incorpore en la agenda del Directorio.
- > Conformar un Comité de Integridad Sostenible con personas de diferentes áreas de la empresa para que sean quienes lideren las acciones del plan.
- > Identificar personas líderes en la temática que impulsen la misma y puedan cumplir roles específicos.



Etapa 2: Evaluación y diagnóstico

Entendimiento del estado de situación de la empresa en Integridad Sostenible. La evaluación y diagnóstico se divide en dos etapas: evaluación y diagnóstico inicial; y evaluación y diagnóstico periódico.

- > Utilizar y aplicar la matriz unificada. Reiterar su revisión y aplicación continua.
- > Conformar grupos focales con el objetivo de relevar aspiraciones, expectativas y conocer las necesidades en materia de sostenibilidad y compliance.
- > Realizar entrevistas individuales a diversos grupos de interés.
- > Revisar Programa de Integridad y Sostenibilidad.



Etapa 3: Estrategia y plan de acción

Combinación de compromiso + acciones concretas para comenzar a abordar la Integridad Sostenible

- > Determinar indicadores clave de rendimiento (KPI) para cada uno de los sub ejes que serán abordados en tema de Integridad Sostenible.
- > Indicar el calendario para alcanzar los KPI, y cuándo y con qué frecuencia se evaluará el progreso de éstos.
- > Determinar los recursos para la aplicación y la revisión de los progresos en las medidas mencionadas.
- > Asignar responsabilidades para la aplicación de las medidas anteriores y para el seguimiento a las distintas áreas de la empresa.
- > Fijar metodología de evaluación y monitoreo.
- > Determinar mecanismos de reporte y comunicación.



Etapa 4: Políticas y otros instrumentos

Diseño, revisión y/o modificación de las políticas y otros instrumentos (externos e internos) de la empresa en materias que hagan a la Integridad Sostenible de cada empresa. La importancia de traducir el compromiso del liderazgo de la organización en la cultura empresarial

¿Cómo puedo instrumentar las políticas y otros instrumentos?

- > Declaración de principios sobre Integridad Sostenible.
- > Política de Integridad Sostenible que permita visibilizar la integración compliance y sostenibilidad.
- > Código de ética / conducta⁷.
- > Protocolos.
- > Guías.
- > Manuales.
- > Procedimientos internos.

⁷ Actualmente existe dentro de la regulación de Argentina y el Programa de Integridad el requisito de contar con el Código de conducta/ética pero éstos no reflejan la mirada externa y el concepto de integridad sostenible que promovemos sea incorporado conforme surge de este documento. Esta consulta de mirada integrada interna y externa surge asimismo de la consulta de la Nueva Comunicación de Progreso del Pacto Global de Naciones Unidas.



Etapa 5: Evaluación y monitoreo

Evaluación y monitoreo de los objetivos específicos y medibles (KPI) determinados. Revisión y actualización de KPIs.

- > Creación o modificación de mecanismos, sistemas y procesos de supervisión de la ejecución de la estrategia y el plan en la faz interna y externa de la empresa.
- > Verificar que la toma de decisiones de puestos de liderazgo sea acorde al plan.
- > Establecer funciones de monitoreo del Comité de Integridad Sostenible.
- > Realizar informes periódicos sobre la aplicación del plan y la medición de los KPI por parte de las personas responsables.
- > Contar con canales de comunicación sólidos y bidireccionales con todos sus grupos de interés.
- > Llevar a cabo evaluaciones a los fines de determinar el estado del plan, grado de efectividad e identificar posibles acciones para un enfoque de mejora continua.
- > Implementar sistemas de medición que permitan, a partir de dichos datos, verificar el alcance de los objetivos del plan. Esta medición deberá hacerse con regularidad.



Etapa 6: Reportar y comunicar

Comunicar y reportar las acciones y prácticas que se impulsan en materia de Integridad Sostenible

- > Realizar informes y comunicaciones internas periódicas sobre los avances del plan y para todos los grupos de interés.
- > Utilizar canales de comunicación bidireccionales con todos los grupos de interés.
- > Supervisar que las comunicaciones de la empresa (internas y externas) promuevan y se alineen con el abordaje de la Integridad Sostenible.
- > Revisar y adoptar aprendizajes y en su caso modificaciones, si así fuere necesario, los informes, el cumplimiento y las políticas y otros instrumentos para permitir así la mejora continua del plan.



En cada una de estas fases es importante adoptar un enfoque proactivo de mejora continua, para lo cual consideramos necesario:

- **Asignar recursos** (materiales, económicos y no económicos) para lograr las metas,
- **Asignar responsabilidades,**
- **Fijar plazos** (a corto, mediano y largo plazo),
- **Capacitar y sensibilizar;**
- **Crear canales de comunicación para dar a conocer las acciones que se realizan.**

Reporte a través de la Comunicación de Progreso

La nueva **Comunicación de Progreso (COP)** del Pacto Global de Naciones Unidas permitirá demostrar el progreso realizado por las empresas adheridas al Pacto Global de Naciones Unidas para la consecución de los Diez Principios y los ODS a la luz de la gobernanza, los derechos humanos, las normas laborales, el medioambiente y la lucha contra la corrupción.

Es importante mencionar a los fines de esta publicación los ejes de gobernanza y lucha contra la corrupción donde se desprende que las preguntas allí formuladas están estrictamente relacionadas con lo aquí mencionado en relación al concepto de Integridad Sostenible.

Gobernanza: Se refiere a los sistemas y procesos existentes que facilitan la estrategia y las operaciones eficaces de una entidad. Una buena gobernanza incluye el cumplimiento de la ley y posibilita asimismo la rendición de cuentas, la integridad, la inclusividad y la transparencia, todo lo cual es necesario para cualquier enfoque organizativo estructurado de la sostenibilidad. Teniendo en cuenta la importancia y la naturaleza transversal de la gobernanza, las preguntas de esta sección abarcan las otras cuatro secciones: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medioambiente y Lucha contra la corrupción.

El cuestionario contiene 13 preguntas en las que requiere información sobre: Compromiso formal de la empresa sobre el desarrollo sostenible:

- Si hace pública una declaración sobre derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción
- Si posee código de conducta sobre los temas de sostenibilidad mencionados
- Si la empresa cuenta con responsables por los temas mencionados en un comité multifuncional para abordar dichos temas

Posee un capítulo de prevención donde debe responderse:

- Si cuenta con procesos para evaluar los riesgos en derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y corrupción
- Si durante la evaluación de riesgos, ¿su empresa ha revisado aquellos proveedores y/u otras relaciones comerciales donde el riesgo relacionado con los derechos humanos, estándares laborales, ambientales y/o anticorrupción puede ser particularmente grave?
- Si la empresa cuenta con un proceso de debida diligencia a través del cual identifica, previene, mitiga y da cuenta de los impactos negativos reales y potenciales en temas de sostenibilidad. Hace extensiva la consulta de debida diligencia a aquellos proveedores y/u otras relaciones comerciales.



Asimismo, posee un capítulo del mecanismo de reparación, y remediación y consulta si existe algún proceso a través del cual los trabajadores puedan plantear sus preocupaciones sobre la conducta de la empresa en relación con los derechos humanos, los estándares laborales, el medio ambiente o la lucha contra la corrupción.

En la misma sección indaga sobre la composición del Directorio y la remuneración de sus miembros; si la empresa elabora informes de sostenibilidad y si la información sobre sostenibilidad es verificada por terceros.

Lucha contra la corrupción: Se refiere a la prevención activa de conductas deshonestas y fraudulentas que socavan la competencia leal. El Principio 10 del Pacto Global de Naciones Unidas establece que “Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno”.

El propósito de esta sección de la COP es evaluar los programas de cumplimiento⁸ en materia de lucha contra la corrupción, las prácticas de formación y seguimiento, y las acciones prácticas para abordar supuestos incidentes.

El cuestionario contiene 8 preguntas relacionadas con:

- ¿Cuenta la empresa con un programa de cumplimiento anticorrupción (lo que sería en nuestra jurisdicción un programa de integridad),
- ¿Tiene su empresa políticas y recomendaciones para los empleados sobre cómo actuar en caso de duda y/o en situaciones que puedan representar un conflicto de intereses?

En el capítulo de prevención consulta:

- quiénes reciben formación en materia de anticorrupción e integridad y con qué frecuencia se capacita; y
- si se supervisa el programa de cumplimiento anticorrupción

En materia del desempeño requiere se indique el número total y la naturaleza de los incidentes de corrupción ocurridos en la empresa durante el año del informe.

En relación a respuestas e informes brindados por la empresa consulta, dentro del período de referencia, ¿qué medidas ha tomado la empresa para hacer frente a presuntos incidentes de corrupción de forma independiente o en respuesta a una disputa o investigación por parte de un regulador gubernamental?

Por último, deja espacio para que la empresa pueda detallar todas las buenas prácticas llevadas a cabo por ésta.

⁸ Los que bajo la ley argentina nro. 27.401 pueden entenderse como programas de integridad



Consejos para optimizar el plan de acción:

- Autoridad: Existencia apoyo de los altos cargos y mandos medios
- Recursos materiales, económicos y no económicos (humanos)
- Responsables asignados
- Validación participativa
- Cronograma
- Actitud abierta a la mejora continua, a la revisión y al fortalecimiento de los puntos débiles

c. Prácticas y acciones concretas para alcanzar las metas del ODS 16.

Para orientar a las empresas en la planificación, compartimos en esta sección un repaso por aquellas metas que son más frecuentemente cumplidas y aquellas menos atendidas por las empresas, con el fin de acercar recursos para realizar o revisar su propio plan de acción.

¿Cómo integrar el ODS 16⁹?



INTERNAMENTE	EXTERNAMENTE
Valores y cultura	Promoción y lobbying
Composición y supervisión del directorio, los comités y las gerencias	Diálogo con las comunidades
Educación, formación y empleo	Compromiso con las políticas públicas
Políticas y procesos incluidos los programas de ética y compliance	Co-construcción de capacidades
Contratos, debida diligencia y mecanismos de reclamación	Acción colectiva y alianzas
Gestión de riesgos y reporte	Apoyo a los gobiernos. Monitoreo y reporte

El acercamiento a cada meta y su cumplimiento está realizado en base a las sugerencias de acciones surgidas de la primera publicación sobre Integridad Sostenible¹⁰, y en el cuadro siguiente se transcriben algunos ejemplos de las acciones planteadas y desarrolladas por las empresas participantes del programa “Integridad Sostenible, el Compliance de Segunda Generación”.

⁹ SDG 16 Business Framework | Inspiring Transformational Governance. <https://sdg16.unglobalcompact.org/definition-and-purpose/>

¹⁰ Herramientas para la acción. Apartado 3. Listado de posibles acciones para ayudar al cumplimiento de las metas del ODS 16 y tablas de Reporte, pág. 14



METAS ODS 16¹¹	Acciones más implementadas en el ámbito interno	Acciones más implementadas en el ámbito externo
<p>Meta 16.1¹¹ <i>Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes a tasas de mortalidad en todo el mundo</i></p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Firmar los principios de empoderamiento de la mujer WEP y trabajar junto, por ejemplo, a ONU Mujeres, para reducir la brecha de género en la empresa.➤ Denuncia virtual totalmente anónima➤ Cláusula dentro del contrato con los proveedores sobre derechos humanos y prácticas laborales legales.	<ul style="list-style-type: none">➤ Firma y consentimiento informado del código de conducta para proveedores y cuestionario a completar (requerimiento a proveedores).➤ Exigencia a los proveedores de la existencia de compromisos relacionados al respeto de derechos humanos (Ej.acoso, violencia de género)➤ Realizar capacitaciones.➤ Realizar encuestas internas/sondeos con preguntas específicas, para recoger información adicional sobre potenciales riesgos a nivel interno y con los grupos de interés.
<p>Meta 16.2 <i>Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños</i></p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Convenios con Asociaciones defensoras de los derechos del niño (ej. <i>Missing children, ONU, UNESCO</i>).➤ Incluir en las políticas de Derechos Humanos la prohibición del trabajo infantil.	<ul style="list-style-type: none">➤ Cadena de valor: cláusulas y auditoría de cumplimiento de las normas del Programa de Integridad.➤ Proyección anual de capacitaciones en puntos específicos de Derechos Humanos.➤ Realizar encuestas internas/sondeos con preguntas específicas, para recoger información adicional sobre potenciales riesgos a nivel interno y con los grupos de interés.

¹¹ Dado que los participantes del programa "Integridad Sostenible, el Compliance de Segunda Generación" fueron empresas signatarias las acciones planteadas fueron sobre las metas del ODS 16 a las que éstas pudieran contribuir a su cumplimiento.



METAS ODS 16 ¹¹	Acciones más implementadas en el ámbito interno	Acciones más implementadas en el ámbito externo
<p>Meta 16.3 <i>Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos</i></p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Capacitación continua y difusión permanente sobre los principios corporativos para toda la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none">➤ Respecto a conducta responsable, valores, políticas y procesos: Acciones de difusión en todos los medios de comunicación, publicidad de la empresa, participación en eventos, incorporar en el plan de comunicación de la compañía y en el reporte de sustentabilidad
<p>Meta 16.5 <i>Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas</i></p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Abrir un canal de comunicación de denuncias del código de Ética/de conducta, tercerizando la evaluación de los mismos. Estos canales de denuncia o reporte deben incluir no solo una línea ética sino también perspectiva de sostenibilidad➤ Jornadas de convivencia con empleados donde se trabajen los valores y la cultura organizacional.➤ Acuerdos de conformidad con firma digital.➤ Trabajar con capacitaciones con el método de casos ejemplificando hechos reales y las consecuencias legales, laborales, sociales, etc.	<ul style="list-style-type: none">➤ Publicar en el reporte de sustentabilidad el Programa de integridad➤ Evaluación de proveedores



METAS ODS 16 ¹¹	Acciones más implementadas en el ámbito interno	Acciones más implementadas en el ámbito externo
<p>Meta 16.6 <i>Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas</i></p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Tomar conocimiento de los objetivos del gobierno definidos, vincular los objetivos de las empresas a estos, y en caso de que sea necesario definir nuevos objetivos para estar alineados➤ Digitalización de procesos y resultados que estén debidamente respaldados y documentados. (por ejemplo: Licitaciones públicas digitales)➤ Definir un procedimiento para denuncias de esta meta, con definición de canales accesibles a los miembros de la empresa y garantizar su tratamiento confidencial e inmediato	<ul style="list-style-type: none">➤ Capacitaciones en gestión financiera. Ejemplo: programa "Mujeres Protagonistas" que tiene el objeto de reinserción laboral.➤ Plan de capacitación provincial y adhesión de empresas para formación de oficios en zonas urbanas.➤ Inclusión financiera para adultos mayores.➤ Realizar encuestas internas/sondeos con preguntas específicas, para recoger información adicional sobre potenciales riesgos a nivel interno y con los grupos de interés.
<p>Meta 16.7 <i>Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Respecto a aumentar la confianza en las instituciones públicas: Capacitación, elaboración de proyectos de ley, participación en las distintas comisiones parlamentarias.➤ Respecto de procesos de gobernanza y toma de decisiones: Publicidad y acceso a los procesos.	<ul style="list-style-type: none">➤ Toma de decisiones inclusivas: Inserción del colectivo trans por iniciativa del Sindicato para formar parte de la Empresa➤ Realizar encuestas internas/sondeos con preguntas específicas, para recoger información adicional sobre potenciales riesgos a nivel interno y con los grupos de interés.



METAS ODS 16 ¹¹	Acciones más implementadas en el ámbito interno	Acciones más implementadas en el ámbito externo
<p>Meta 16.10 <i>Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales</i></p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Canal de denuncia en web público y procedimiento de seguimiento de denuncias, con una plataforma externa.➤ Generar internamente una comisión que da el resultado de la auditoría➤ Política de marketing y seguridad de datos.	<ul style="list-style-type: none">➤ Participación de audiencias públicas o ámbitos de discusión. Ejemplo: Representaciones en Cámaras Empresarias específicas a la Industria. Diálogo con las comunidades.➤ Transferencia de conocimiento y experiencia: Programa de difusión y capacitación a la comunidad.➤ Participación ciudadana y transparencia de las alianzas. Publicar información al respecto a fin de evitar el lobby.➤ Realizar encuestas internas/sondeos con preguntas específicas, para recoger información adicional sobre potenciales riesgos a nivel interno y con los grupos de interés.

Las acciones y buenas prácticas mencionadas son generales – y fueron relevadas en el marco de las ediciones del programa Integridad Sostenible, el Compliance de Segunda Generación.

Todas las medidas son útiles y requieren del análisis por parte de cada empresa según su industria/sector, y el contexto económico, social y cultural del país en el que opera.

Dependen asimismo de revisión periódica para adecuarse a los cambios y dinamismo en el enfoque de la Integridad Sostenible, y las necesidades de la empresa en un momento determinado.



¿Qué asunto/tema agregarías al programa de integridad para transformarlo en integridad sostenible?

Como parte de las dinámicas desarrolladas en el marco del programa “Integridad Sostenible, el Compliance de Segunda Generación” los participantes de las diversas áreas de sostenibilidad y compliance de las empresas participantes fueron consultados sobre qué contenido agregarían a los programas de integridad de sus organizaciones para orientarlos hacia la Integridad Sostenible.



HERRAMIENTAS

Para facilitar la implementación de las recomendaciones para el abordaje de la Integridad Sostenible en las empresas, acercamos las siguientes herramientas que han sido desarrolladas y utilizadas en el marco del programa **Integridad Sostenible, el Compliance de Segunda Generación**.

a. Autodiagnóstico en materia de Integridad Sostenible.

“Todos los esfuerzos invertidos en cumplir las metas del ODS 16 impactarán positivamente en el cumplimiento de los ODS restantes, incorporando aún más el desarrollo sostenible en todos los niveles e integrando sus aspectos económicos, sociales y ambientales, reconociendo los vínculos

La primera herramienta se enfoca en afianzar el conocimiento de la propia empresa respecto de sus avances y logros, pero también en la identificación de oportunidades de llevar a la práctica acciones concretas.

El instrumento utilizado permite establecer una línea de base o diagnóstico, a partir de una autoevaluación del programa de Integridad Sostenible llevado a cabo por la organización. En este sentido, a la luz de cada una de las dimensiones del ODS 16–Paz, Justicia e Instituciones sólidas– y de sus metas relacionadas, se estructuró un cuestionario auto administrado.

“Fue un punto de inflexión para saber dónde estábamos parados como Institución, pudiendo atar la integridad a las diferentes áreas. Nos hizo reflexionar acerca de proyecciones/acciones como nuevos desafíos a abordar. Vimos que cada área tiene una implicancia muy grande en el todo de la integridad y todas las acciones que se desarrollaban tenían que agruparse, converger en un mismo fin. Un ejemplo preciso que ya pusimos en marcha en este sentido es, el Programa de Compras Sostenibles, el Taller de Espacios Laborales Equitativos, etc.” Bolsa de Comercio de Rosario.

DIAGNÓSTICO DE PROGRAMA DE INTEGRIDAD SOSTENIBLE	SI NO N/A
1. ENFOQUE DE TRABAJO GENERAL	Seleccionar la opción del desplegable abajo
Matriz	
1. ¿Ha realizado la empresa una matriz que contenga el riesgo de ocurrencia de cualquier violación o complicidad en la violación a los Derechos Humanos fundamentales reconocidos universalmente dentro de su ámbito de influencia? (Dentro de su organización y en las comunidades y territorios donde opera)	SI
2. ¿Ha realizado la empresa una matriz integral que contenga el riesgo de ocurrencia de violar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva?	SI
3. ¿Ha realizado la empresa una matriz integral que contenga el riesgo de ocurrencia de discriminación, violencia, acoso laboral y/o sexual dentro de su organización y comunidades donde opera?	SI
4. ¿Ha realizado la empresa una matriz integral que contenga riesgo de ocurrencia de trabajo infantil y trabajo forzoso dentro de su organización y sus cadenas de valor y suministro?	N/A
5. ¿Ha realizado la empresa una matriz integral que contenga riesgos o impactos de ocurrencia en el ambiente del territorio donde opera?	NO
6. ¿Ha realizado la empresa una matriz integral que contenga la regulaciones y normativas que deba cumplir?	SI
7. ¿La empresa ha realizado una matriz integral de riesgos, en lo pertinente a la corrupción en cualquiera de sus formas incluyendo la extorsión y el soborno?	NO

¹² United Nations, Global Compact, 2020. Integridad Sostenible. Una propuesta de comportamiento empresarial responsable que contribuya al ODS 16 en Argentina.



DIAGNÓSTICO DE PROGRAMA DE INTEGRIDAD SOSTENIBLE	SI NO N/A
3. CUMPLIMIENTO MET 16.2	Seleccionar la opción del desplegable abajo
Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños	
1. ¿Ha realizado la empresa una matriz que contenga el riesgo de ocurrencia de trabajo infantil dentro	SI
2. ¿Tiene la empresa un código de ética y/o conducta, políticas y/o procedimientos específicos para prevenir, detectar y remediar el trabajo infantil?	NO
3. ¿Los instrumentos mencionados en la pregunta anterior (2) se extiende también a sus cadenas de valor y	SI
4. ¿La empresa expresa en sus procesos de licitaciones, adquisiciones y contrataciones su no tolerancia al	SI
5. ¿Realiza auditorías a proveedores en materia de trabajo infantil?	SI
6. ¿Su empresa realiza capacitaciones sobre concientización de los Derechos del niño y el trabajo infantil a quienes integran sus cadenas de valor y suministro?	SI
7. ¿Tiene la empresa un canal de denuncias a través del cual conocer los incidentes de trabajo infantil que pudieran ocurrir dentro de sus cadenas de valor y suministro?	NO
8. ¿Han recibido denuncias sobre trabajo infantil en su canal de denuncias?	NO
9. ¿Fueron tratadas las denuncias recibidas?	NO

Como puede observarse en las imágenes, las opciones de respuesta pueden ser afirmativas, negativas o de no aplica. Este conjunto de preguntas y respuestas sobre el estado de cumplimiento de cada una de las expectativas planteadas por cada meta del ODS 16, conduce de manera automática a un “Cuadro resumen de puntajes” lo cual permite visualizar los resultados del diagnóstico, facilitando de esta manera tomar decisiones para priorizar las áreas y elaborar un plan de acción.

CUADRO DE RESUMEN			
INDICADOR	BRECHA PUNTAJE OBTENIDO/ RESPUESTA TOTALES	PUNTAJE OBTENIDO	# DE RESPUESTA TOTALES (SI/NO)
Enfoque de trabajo general	3,10	13	21
Cumplimiento Meta 16.1	3,33	6	9
Cumplimiento Meta 16.2	2,78	5	9
Cumplimiento Meta 16.3	5,00	8	8
Cumplimiento Meta 16.4	5,00	6	6
Cumplimiento Meta 16.5	1,50	32	10
Cumplimiento Meta 16.6	5,00	10	10

Los resultados que este autodiagnóstico ofrece podrán servir también para robustecer los Programas de Integridad de las empresas a la luz del ODS 16 y de la Integridad Sostenible. De esta forma los sistemas que integren esos programas conforme lo previsto en la ley argentina nro. 27.401, incluyendo al mecanismo de la debida diligencia, podrán adaptarse o repensarse bajo un enfoque integrado para la gestión de los riesgos e impactos. Actualizar o mejorar los procesos y sistemas ya implementados incentiva el trabajo coordinado entre las distintas áreas de las organizaciones fomentando su cooperación.

A partir de este análisis las empresas podrían definir nuevos objetivos de mediano y largo plazo que contribuyan a superar desafíos importantes en la agenda del Desarrollo Sostenible.

En el apartado 5 se incluye un gráfico que muestra el resultado del autodiagnóstico reflejando la posición de la empresa en relación a cada una de las metas del ODS 16.



b. Matriz integrada

Para avanzar en un análisis transversal en las empresas, presentamos como una segunda herramienta la matriz integrada que supone el relevamiento y revisión de dos cuestiones clave para abordar la Integridad Sostenible: los riesgos y los impactos. Es posible que las organizaciones empresariales tomen estos criterios de análisis para plantear escenarios, cuestiones críticas y planificar objetivos, todo esto de manera independiente, en particular desde las áreas de compliance/legales y el área de Sostenibilidad/RSE.

Como referencia hacemos alusión a las definiciones de ambos términos, a saber:

Riesgo:

“Incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, de 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”¹³

Impacto:

“Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización”¹⁴

La sugerencia es integrar las miradas, tomando de base lo que llamamos la “Doble Materialidad” conforme la definición que fue descripta en el apartado 2.

Integridad Sostenible: dos enfoques para un mismo plan.

Implementar una matriz integrada conlleva asumir por parte de las empresas un compromiso de un proceso muy desafiante de articulación entre dos de las áreas que, podríamos decir, están hoy recibiendo de manera contundente todas las miradas de la comunidad y organismos internacionales y el foco de trabajo de la legislación a nivel mundial: compliance y sostenibilidad.

Es por ello que, desde Pacto Global Argentina, buscamos acompañar al sector empresarial a llevar a la práctica esta visión ampliada de la Integridad Sostenible. La herramienta parte de los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas, considerando los riesgos, impactos y también las expectativas de todos los grupos de interés y cada uno de los ODS, de cada tema o aspecto considerado.

*Respecto de la matriz integrada, la empresa **Transportadora de Gas del Sur (TGS)** pudo implementar el proceso. La conversación entre los indicadores internos y externos es una dinámica que lidera, desarrolla e implementa el área de Relaciones Institucionales. Los resultados son positivos, en cuanto a haber logrado la comunicación entre ambos, elaborar indicadores y trabajar en ellos. Hoy, TGS tiene un objetivo puntual y transversal para todas sus líneas de negocio.*

¹³ ISO 31000:2018 Gestión del Riesgo

¹⁴ ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social



Los enfoques de la matriz:

La matriz está diseñada principalmente para que se analice cada tema desde dos enfoques, uno interno y otro externo. Como resultado proyecta el nivel de "criticidad" de cada aspecto analizado. Posteriormente propone un tercer paso integrado y vinculante para encarar respuestas, acciones y medición. La propuesta es realizar un análisis conjunto, articulado, y preferiblemente que forme parte de la estrategia empresarial y del Comité de Integridad Sostenible.

i. ENFOQUE INTERNO

1. Descripción

A partir de la selección del tema (principio del Pacto Global de Naciones Unidas) y su descripción, se debe enmarcar el tipo de riesgo posible de acuerdo con ciertos parámetros o categorías: Financiero-económico, reputacional, operacional, de mercado o legal. La casilla que sigue requiere mencionar las áreas de la empresa que deben intervenir en este análisis y/respuesta.

Ejes de los principios del pacto	Principios Pacto Global	Descripción del caso
Derechos humanos	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia	Implementación de medidas Covid-19 en la empresa

2. Relevancia para el negocio

Esta instancia es para fijar una calificación en dos términos: probabilidad de ocurrencia e impacto para el negocio. Ambos términos ofrecen 3 opciones posibles: significativo (3), moderado (2) o limitado (1). La selección de cada uno conduce una clasificación automática que indica la relevancia para el negocio:

MUY RELEVANTE	RELEVANTE	ALGO RELEVANTE	POCO RELEVANTE	IRRELEVANTE
---------------	-----------	----------------	----------------	-------------

ENFOQUE INTERNO								
Descripción del riesgo	Tiempo de riesgo de la empresa (*)	Áreas de la empresa intervinientes	Desde la relevancia para el negocio				Clasificación	
			Probabilidad de ocurrencia			Impacto para el negocio		
			Significativo (3)	Moderado (2)	Limitado (1)	Significativo (3)		Moderado (2)



ii. ENFOQUE EXTERNO

Esta parte de la matriz se conecta con la anterior, es decir sigue el análisis del mismo tema/aspecto, pero en esta oportunidad desde una mirada centrada en los intereses de los grupos de interés.

a) Descripción.

Se comienza por determinar el grupo de interés que está más involucrado por el tema, para luego describir de qué manera ese impacto afecta a esas personas, al ambiente o en lo económico. Es importante también analizar la relación de la empresa con el impacto, es decir: causa, contribuye o se encuentra directamente vinculada al impacto ocasionado.

b) Perspectiva de los grupos de interés.

Esta sección es considerada concluyente, tomar en consideración las opiniones y expectativas legítimas de los grupos de interés internos y externos será útil para que el siguiente paso de este análisis resulte viable. La validación de los grupos de interés en relación a la gravedad del impacto es especialmente relevante.

Esta perspectiva requiere una calificación también en dos términos: la gravedad del impacto para el grupo de interés definido (la significancia se entiende en función a la probabilidad de ocurrencia del impacto y su gravedad: escala, magnitud y carácter irreparable), y por otro lado, la dependencia de ese grupo con la empresa (financiera directa o indirecta, infraestructura, apoyo local, proyecto conjunto institucional, servicios -compras y venta- relacionados a las actividades y operaciones de la empresa).

Al igual que en el enfoque interno, la calificación ofrece 3 opciones posibles: significativo (3), moderado (2) o limitado (1). La selección de cada uno conduce una clasificación automática que indica la importancia del impacto desde la perspectiva del grupo de interés:

MUY RELEVANTE	RELEVANTE	ALGO RELEVANTE	POCO RELEVANTE	IRRELEVANTE
---------------	-----------	----------------	----------------	-------------

ENFOQUE EXTERNO										
Grupo de interés prioritario	Descripción del impacto en el Grupo de Interés	Vinculación de la empresa con el impacto (*)	Tipo de impacto (*)	Desde la perspectiva de los GI (debería incluir la validación del GI)						
				¿Cuál es la gravedad del impacto en el GI? (*)			¿Cuál es la dependencia (*) del grupo de interés con la empresa?			Clasificación (incluya la validación del GI)
				Significativo (3)	Moderado (2)	Limitado (1)	Significativo (3)	Moderado (2)	Limitado (1)	



iii. CRITICIDAD

En esta matriz, la columna de criticidad es donde se podrá observar aquellos temas analizados que, de acuerdo a la calificación que se realizó en los dos enfoques, resultan de mayor importancia estratégica para la gestión de la empresa.

El dígito visualizado se puede analizar en 3 "rangos" de criticidad:

RANGOS DE CRITICIDAD DEL ANÁLISIS	
9-12	Alta criticidad
5-8	Criticidad media
1-4	Baja criticidad

iv. RESPUESTA INTEGRADA

Cuando más transversal sea el análisis de esta matriz, más acertadas podrán ser las respuestas. Una visión holística de los principales temas materiales de la empresa, de los riesgos y de los impactos, mayor serán las probabilidades de gestionar la prevención, encontrar modos más eficaces para la mitigación y aunar perspectivas y soluciones efectivas de remediación.

Luego de obtenida la criticidad de los asuntos se podrán ordenar las prioridades y en función de ellas indicar:

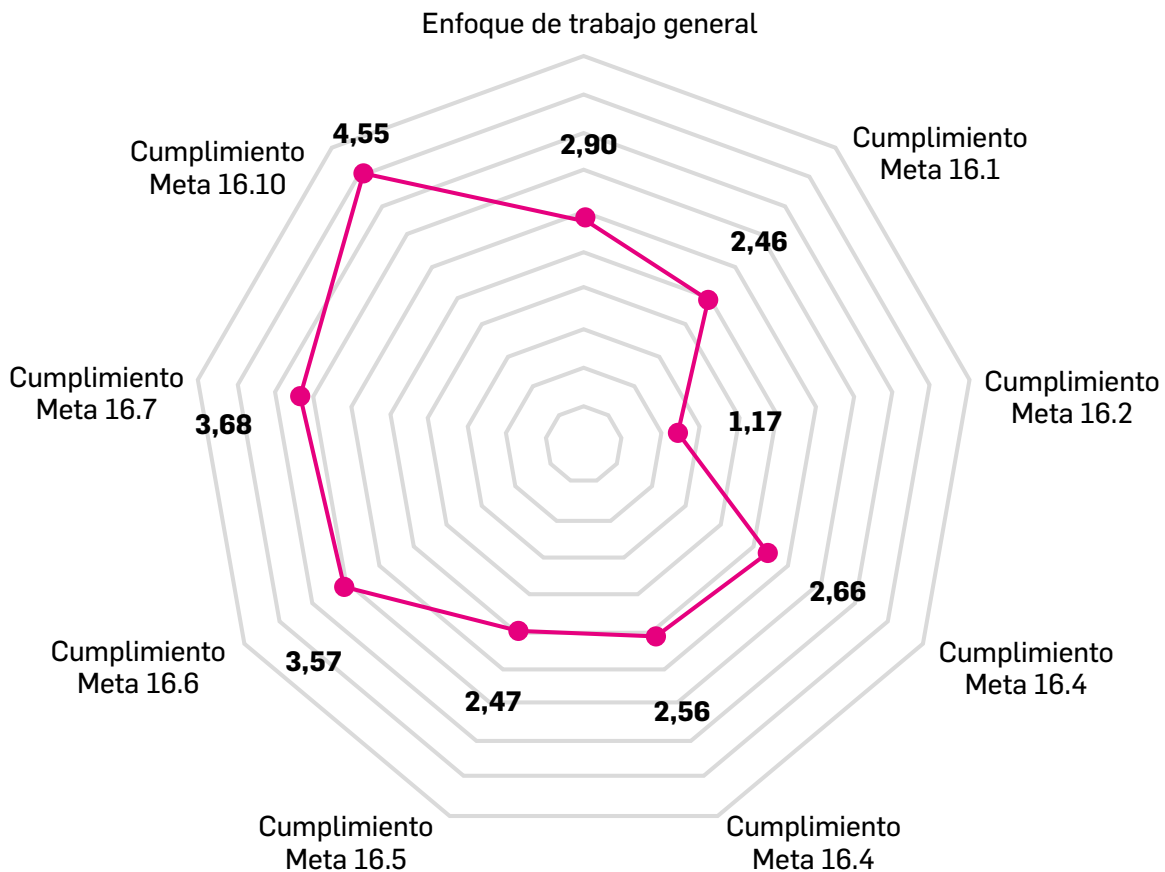
- Una descripción de las acciones a desarrollar por la empresa para afrontar el tema en cuestión.
- Identificar el modo en que la empresa realizará un control de esa gestión.
- Dar respuestas y rendir cuentas al grupo de interés afectado.
- Registro y seguimiento del cumplimiento de las acciones responsables.
- Determinación de indicadores de monitoreo.
- Analizar por cada tema la vinculación y relación con la contribución a los ODS y sus metas.

Plan de respuestas Integrado							Vinculación y relación con ODS/Meta
Criticidad del análisis	Descripción de acciones ("Respuestas")	Implementación	Control de respuestas	Rendición de cuentas a expectativas legítimas de los GI	Seguimiento del cumplimiento de respuestas Responsables.	Indicador del seguimiento	
0							

5.

DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS DEL PACTO GLOBAL ARGENTINA QUE PARTICIPARON DEL PROGRAMA INTEGRIDAD SOSTENIBLE EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DEL ODS 16.

Durante el Programa de Integridad Sostenible, las empresas participantes realizaron el cuestionario de autodiagnóstico introducido dentro del conjunto de herramientas para evaluar el contenido de sus programas de integridad con su grado de alineación en materia de sostenibilidad a la luz de las metas del ODS 16.



Los resultados consolidados de las evaluaciones de las empresas participantes en la edición 2022 demuestran una tendencia de que éstas trabajan en cuestiones de integridad y sostenibilidad hacia el interior. Mientras que el número de acciones, proyectos o programas concretos y medibles que extienden a sus cadenas de valor y suministro es significativamente menor.

En este sentido, se considera que este es uno de los principales retos que tienen las empresas, incluso llevar a cabo procesos de debida diligencia en Derechos Humanos, y otros ámbitos de la sostenibilidad o conducta empresarial responsable como el alcance de eficiencia ambiental dentro de la cadena de valor y suministro.



Aquello visibiliza una posibilidad concreta de comenzar a diseñar procesos de debida diligencia más amplios que permitan evaluar y abordar no solo los riesgos o el enfoque interno sino también la gestión de impactos añadiendo el enfoque externo.

Asimismo, del análisis formulado en la comparación de los puntajes obtenidos por cada meta del ODS 16 se puede observar que los contenidos de los programas de integridad en general se alinean con mayor preponderancia a aquellas que alcanzan temáticas relacionadas con el cumplimiento normativo (Meta 16.10), la toma de decisiones inclusivas, participativas y representativas (Meta 16.7) y la transparencia y rendición de cuentas en la instituciones (16.6).

En segunda instancia con un porcentaje relativamente menor se encuentran las Metas relacionadas con la promoción y protección del Estado de Derecho e igualdad en el acceso a la justicia (16.3) y la lucha contra todas las formas de delincuencia organizada (16.4).

Ya en tercer lugar nos encontramos un porcentaje menor que el conjunto anterior. Que incluyen Metas del ODS relacionados con la reducción considerable de la corrupción y soborno en todas sus formas (16.5), la reducción significativa de todas formas de violencia (16.1) y la erradicación del maltrato, explotación y trata de todas formas de violencia y tortura (16.2).

Durante el Programa de Integridad Sostenible, las empresas participantes realizaron el cuestionario de autodiagnóstico introducido dentro del conjunto de herramientas para evaluar el contenido de sus programas de integridad con su grado de alineación en materia de sostenibilidad a la luz de las metas del ODS 16.





CONCLUSIONES

a. Reflexiones de la Oficina de Anticorrupción, Argentina

Algunas cosas van quedando claras con el transcurso de los años y hoy casi no se discuten. Entre ellas, resulta muy difícil caratular como “íntegra” a una persona u organización sólo por el hecho de no cometer actos de corrupción. Alguien que no participa de este tipo de delitos, pero sin embargo discrimina, ejerce violencia de género o se despreocupa por el cuidado del medio ambiente o los derechos humanos (por ejemplo), difícilmente pueda definirse como íntegra.

Las agendas anticorrupción y de protección de los derechos humanos están cruzadas. La mirada sobre la integridad se ensanchó definitivamente y no se limita a evitar casos de corrupción, sino que abarca otras cuestiones como el respeto por los derechos humanos. Y esto es válido tanto para el sector público como privado, debiendo trabajar juntos para prevenir la corrupción y fomentar relaciones íntegras que promuevan negocios transparentes.

Integridad sostenible representa así un cambio de etapa. Ya no hablaremos de no cometer actos de corrupción por un lado y de sostenibilidad por el otro. Los conceptos se fusionan en una única manera de entender los negocios, con o sin participación estatal, será el cumplimiento de las regulaciones la única manera de entender cómo íntegra la actividad de una empresa.

Concretamente, asimilar la tarea de cumplimiento de las reglas es el corazón del planteamiento normativo. Pero también en anticorrupción y sostenibilidad es propicia la adopción de una matriz de materialidad que integre las perspectivas de la gestión tradicional de riesgos con la visión de los riesgos relevantes para los grupos de interés, potencialmente afectados por la actividad empresarial.

Esta línea de conducta empresarial responsable debe ser apoyada, acompañada y promovida por parte de los Estados. En esa línea, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) vienen implementando el proyecto de Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe (CERALC), iniciativa que busca promover un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo en la región.

A su vez, hay países que vienen trabajando en el desarrollo de políticas públicas apoyadas en este nuevo paradigma de la Integridad Sostenible. Entre ellos Argentina, donde hemos creado e implementado el Registro de Integridad y Transparencia para Empresas (RITE). Esta es una iniciativa liderada por la Oficina Anticorrupción y construida como acción colectiva que se enmarca en los compromisos que nuestro país asumió a nivel internacional, en especial con la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción, y que se alinea con los Objetivos del Desarrollo Sostenible, en particular con el 16 sobre “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”.

Desde el inicio, el proyecto RITE se enmarcó en la conceptualización de la integridad que va mucho más allá de la (no) corrupción. Su encuadre bajo el paradigma de sostenibilidad nos llevó a dejar de pensarla como un compartimento estanco y a enlazarla con el respeto a los derechos humanos, con el bienestar de las personas, el medio ambiente y las comunidades y el rol que ello les cabe a las empresas. Esto está en sintonía con los principios rectores de Naciones Unidas y con los Estándares Interamericanos sobre Empresas y Derechos Humanos.



La plataforma RITE funciona como una instancia para medir los programas de integridad en las empresas que los tienen, pero también como una herramienta para iniciar el proceso de implementación. Ya que ayuda a identificar, prevenir, mitigar y remediar los riesgos en sus operaciones y a lo largo de su cadena de valor. RITE se constituye en un insumo de gran utilidad para elaborar un plan de acción y hacer un seguimiento de los progresos y comunicarlos eficazmente.

Argentina, mediante una acción colectiva liderada por la Oficina Anticorrupción, hoy transmite esta experiencia a otros países de la región. La idea que inspiró este proyecto es precisamente que sólo el trabajo colaborativo entre el sector público y privado, puede tener perspectiva de éxito en el camino hacia la Integridad Sostenible. Por un mundo más justo y solidario.

Luis Villanueva - *exSubsecretario de Planificación de Políticas de Transparencia.*
Oficina Anticorrupción, Argentina

b. Consideraciones finales.

La elaboración de las dos publicaciones de Integridad Sostenible, el Compliance de Segunda Generación, el desarrollo de las ediciones del programa junto con las herramientas diseñadas y la opinión de sus participantes, ofrecen la oportunidad de reconceptualizar en un sentido más amplio el concepto de integridad.

En ese sentido, la expansión del horizonte normativo nacional e internacional, los nuevos requerimientos de los mercados en materia ambiental, social y de gobernanza, las demandas y expectativas crecientes de la sociedad global respecto del comportamiento del sector privado, dan marcadas señales en torno a la espera de respuestas y soluciones más rápidas y sostenibles.

En un contexto mundial y local donde la noción de riesgo muchas veces opaca a las oportunidades, las organizaciones empresariales podrían comprometerse a una ampliación del foco y convocar a debates integrales, con el objetivo de desarrollar innovaciones para la gestión interna y externa de los impactos, especialmente aquellos relacionados al ODS 16.

Para ello es de vital importancia la promoción de una cultura empresarial basada en valores como la ética, la transparencia y la rendición de cuentas que considere a todos los grupos de interés. Su desarrollo para avanzar en la implementación de la Integridad Sostenible es estratégico y, por tanto, demanda del compromiso de la gobernanza. Ya que esta cuenta con la capacidad para integrar esa mirada holística a la toma de decisiones, pero también a hacerla extensiva a todas sus operaciones.

Es así como el compliance de segunda generación, a través de la puesta en práctica de la Integridad Sostenible, necesita del rediseño en la toma de decisiones lo que muy probablemente estimule que se lleven a la práctica acciones que refuercen la transparencia y la ética, para prevenir riesgos y cultivar oportunidades.

La transversalidad de las metas del ODS 16 conlleva para su cumplimiento aprovechar la compatibilidad y complementariedad de cada área de las organizaciones, superando las segmentaciones que pudieran existir para concentrarse en el potencial que yace en aunar sus esfuerzos y sus sinergias.

La cooperación y la apertura al diálogo de los responsables de Compliance y de Sostenibilidad de las empresas participantes del Programa Integridad Sostenible, así como los testimonios de algunas de ellas, ofrecen cabales muestras de que el análisis cruzado y la toma de decisiones compartida logran mejores rendimientos empresariales, a la vez que mantienen la visión compartida de las necesidades del negocio y las expectativas de los grupos de interés.

Invitamos a las organizaciones a servirse de los contenidos y herramientas aquí contenidas, incorporarlas a su gestión para facilitar la integración del enfoque que propone la Integridad Sostenible y así impulsar un trabajo multidisciplinario que resulte en respuestas integradas, efectivas y más sostenibles.



FUENTES

- Pacto Global Red Argentina. Empresa y Derechos Humanos (2021). Reflexiones sobre la década de implementación de los Principios Rectores de las Naciones Unidas en Argentina y América Latina. http://pactoglobal.org.ar/publicacion_10mo_aniversario_ddhh-final/#book/
- OCDE (2023). Políticas y Prácticas de Sostenibilidad para el Gobierno Corporativo en América Latina.
- OCDE (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- European Commission (2020). Study on directors' duties and sustainable corporate governance. Final report. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e47928a2-d20b-11ea-adf7-01aa75ed71a1/language-en>
- United Nations, Global Compact (2016). Linking Human Rights and anti corruption compliance. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fhuman_rights%2FHuman_Rights_and_Anti_Corruption_Compliance+.pdf
- WBCSD (2021). The reality of materiality. <https://www.wbcsd.org/eng/contentwbc/download/12378/184755/1>
- WBCSD (2021). Boards and their stakeholders: The state of play. <https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/12423/185307/1>
- United Nations Global Compact (2021). RESUMEN EJECUTIVO Marco Empresarial del ODS 16 Inspirar la Gobernanza Transformadora. <https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021%20EXECUTIVE%20SUMMARY%20SDG%2016%20Business%20Framework%20Inspiring%20Transformational%20Governance.pdf> y <https://sdg16.unglobalcompact.org/es-es/>
- Margareth M. Cassidy, René Brooker, Travis Miller (2020). Chapter 10, building a CSR program through an ethics and compliance program Oficina Anticorrupción - OA, Ministerio de Justicia de Derechos Humanos (2019).
- Guía complementaria para la implementación de programas de integridad en PyMEs. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_pymes.pdf



Pacto Global
Red Argentina

19 años
Construyendo
Sostenibilidad
Corporativa



www.pactoglobal.org.ar



Pacto Global Argentina



@pactoglobalARG



@pactoglobalARG



Pacto Global Argentina

