

PROGRAMA DE INTEGRIDAD

Board de Socios

Dirección General

Comité de Conformidad e Integridad

Quanam – Uruguay

Montevideo

Abril de 2017 – Versión 1.1

ÍNDICE

1.	<u>CONSIDERACIONES PRELIMINARES</u>	3
1.1.	<u>Perfil y Valores</u>	3
1.2.	<u>Introducción</u>	4
1.3.	<u>Visión General</u>	5
1.4.	<u>Los cinco pilares del Programa de Integridad</u>	6
2.	<u>COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN</u>	7
3.	<u>COMITÉ DE CONFORMIDAD E INTEGRIDAD</u>	9
4.	<u>PERFIL Y RIESGOS DE QUANAM</u>	10
4.1.	<u>Participación en Licitaciones</u>	11
4.2.	<u>Obtención de licencias, autorizaciones y permisos</u>	11
4.3.	<u>Contacto con Agente Público en fiscalización</u>	11
4.4.	<u>Contratación de Agentes Públicos</u>	12
4.5.	<u>Contratación de Ex-Agentes Públicos</u>	12
4.6.	<u>Oferta de cortesías a Agentes Públicos</u>	12
4.7.	<u>Metas inalcanzables y otras formas de presión</u>	13
4.8.	<u>Oferta de patrocinios y donaciones</u>	13
4.9.	<u>Contratación de Terceros</u>	13
4.10.	<u>Fusiones, adquisiciones y reestructuras societarias</u>	14
5.	<u>REGLAS E INSTRUMENTOS DEL PROGRAMA</u>	14
5.1.	<u>Código de Ética y Conducta Profesional</u>	14
5.2.	<u>Reglas, Políticas y Procedimientos</u>	16
5.2.1.	<u>Política de Relaciones con el Mercado</u>	17
5.2.1.1.	<u>Norma de Rotación</u>	17
5.2.1.2.	<u>Norma de Reuniones</u>	17
5.2.1.3.	<u>Norma de Aprobaciones</u>	18
5.2.1.4.	<u>Norma de Propuestas</u>	18
5.2.2.	<u>Política de Precios</u>	19
5.2.3.	<u>Política de Licitaciones</u>	21
5.2.4.	<u>Política de hospitalidades, regalos y presentes</u>	21
5.2.5.	<u>Política de Pre-Venta</u>	24
5.2.6.	<u>Política de Registros y Controles Contables</u>	25
5.2.7.	<u>Política de Contratación de Terceros</u>	25
5.2.8.	<u>Política de fusiones, adquisiciones y reestructuras societarias</u>	27
5.2.9.	<u>Política de patrocinios y donaciones</u>	27
5.3.	<u>Comunicación y Entrenamiento</u>	28
5.3.1.	<u>Comunicación</u>	28
5.3.2.	<u>Entrenamiento</u>	29
5.4.	<u>Canales de Denuncias</u>	30
5.5.	<u>Medidas Disciplinarias</u>	31
5.6.	<u>Acciones de Remediación</u>	32
6.	<u>MONITOREO CONTINUO</u>	33
7.	<u>CONCLUSIONES</u>	34

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

1.1. Perfil y valores

Somos una federación de firmas que tiene por objetivo la innovación y en la gestión del conocimiento en beneficio de nuestros clientes y el entorno en el que actuamos. Compuesta por empresas especializadas en servicios profesionales para consultoría y gestión, cuyo nuestro capital más valioso es la unión inteligente de más de 400 especialistas, entre ellos los que se encuentran ingenieros, analistas, economistas, administradores, contadores, estadísticos y profesionales de comunicación y gestión de cambio. Con ese equipo humano, herramientas, metodologías y sistemas propios que se aplican en todo su accionar, hemos desarrollado las mejores prácticas de consultoría de negocio, gestión y tecnología y servicios profesionales para empresas líderes en su segmento.

Es parte de nuestra cultura empresarial ofrecer consultoría, apoyo y nuestros servicios a través de especialistas que trabajan en equipo, junto a nuestros clientes, brindándoles soporte y asistencia dando soporte y sustento tanto dentro de sus oficinas de nuestros clientes o en las modalidades a distancia.

Con larga experiencia en el mercado, venimos innovando constantemente desde 1978, conjuntamente socios y colaboradores, teniendo como meta el éxito y la mejora de los procesos de nuestros clientes, por medio de soluciones y herramientas de última generación que atienden a todos los desafíos de una economía cada vez más globalizada.

Nuestros servicios profesionales pueden ser resumidos de la siguiente manera:

Introducción permanente de elementos y procesos innovadores a fin de incrementar la competitividad de nuestros clientes.

Importante presencia regional, en cualquier localidad de América Latina.

Profundo conocimiento de empresas y organizaciones líderes en la su región.

Profundo conocimiento de metodologías de clase mundial, mejores prácticas, técnicas y productos, así como del negocio de nuestros sus clientes y sus industrias.

Compromiso permanente de nuestros sus profesionales con la calidad y con el éxito de los sus clientes.

Generar experiencias de valor para los clientes durante el desarrollo de nuestros servicios, conjugando sus conocimientos con los aportes técnicos y de industria de nuestros profesionales.

Promover relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

Nuestra Misión

Brindar a nuestros clientes, a través de soluciones innovadoras, ventajas competitivas que les permitan conquistar y mantener posiciones de liderazgo en sus respectivos ámbitos de

actividad, integrando en forma natural lo mejor de la tecnología de la información y las prácticas de gestión y control.

Nuestra Visión

Ser una de las empresas más respetadas de América, líder en la región, buscando siempre el reconocimiento de nuestros clientes y del mercado, tanto por la calidad e innovación de los servicios profesionales ofrecidos, como por el compromiso que tenemos con el éxito de los clientes.

Nuestros Valores

Nuestros cimientos se afirman sobre la capacidad técnica y los valores humanos de nuestros profesionales. En Quanam entendemos que sólo se puede contar con profesionales de excepcional solvencia si se les brinda un ámbito de trabajo en el que encuentren la plena realización personal. Nuestros valores básicos subrayan el compromiso de la empresa con los clientes, la comunidad y el medio ambiente. Para esto, promovemos la ética, el compromiso, la responsabilidad, la lealtad, la empatía y el coraje de actuar en consecuencia.

Este Código de Ética y de Conducta Profesional está basado en las prácticas de las empresas federadas Quanam a lo largo de casi cuatro décadas de ejercicio profesional, así como en otras fuentes como el Código de Ética y de Práctica Profesional de la Ingeniería de Software (Versión 5.2) según las recomendaciones de la ACM/IEEE-CS Joint Task Force on Software Engineering Ethics and Professional Practices aprobadas conjuntamente por la ACM y por la IEEE-CS como estándar en la enseñanza y en la práctica de la Ingeniería de Software.

1.2. Introducción

La corrupción es un mal que afecta a todos. Gobiernos, ciudadanos y empresas sufren diariamente sus efectos. Además de desviar recursos que de otra forma estarían disponibles para la mejor ejecución de políticas públicas, la corrupción es responsable también por distorsiones que impactan directamente la actividad empresarial, debido a la competencia desleal, precios sobre facturados u oportunidades restringidas de negocio. Combatirla, por lo tanto, depende del esfuerzo conjunto y continuo de todos, incluso de las empresas, que tienen un papel extremadamente importante en este contexto.

Numerosas Leyes en el mundo entero, como el **FCPA (Foreign Corrupt Practices Act)** de los Estados Unidos de América, el **UK Bribery Act** del Reino Unido y la **Lei Anticorrupção o Lei da Empresa Limpa** de Brasil instituyeron la responsabilización objetiva administrativa y civil de las personas jurídicas por la práctica de actos lesivos que sean cometidos en su interés o beneficio, contra la administración pública, nacional o extranjera.

La aprobación de tales Leyes despertó gran interés y atención sobre el tema del combate a la corrupción y ha motivado intensas discusiones en el sector empresarial mundial, sobre todo

ante la preocupación de las empresas sobre la posibilidad de recibir sanciones severas en el ámbito de un proceso administrativo de responsabilización. Además de su carácter punitivo, las citadas Leyes también atribuyen especial relevancia a las **medidas anticorrupción** adoptadas por las empresas, que pueden ser reconocidas como **factor atenuante** en un eventual proceso de responsabilización.

El conjunto de esas medidas en nuestra empresa constituye el **Programa de Integridad de Quanam**, que incluye directrices orientadas a construir y/o perfeccionar **políticas e instrumentos** destinados a la **prevención, detección y remediación** de actos lesivos a nuestros Clientes, y muy especialmente a la administración pública, tales como soborno de agentes públicos y privados nacionales o extranjeros, fraude en procesos licitatorios y de compras en general o dificultar actividades de investigación o fiscalización de órganos, entidades o agentes públicos.

La parte inicial de este documento presenta una visión general sobre qué es el **Programa de Integridad de Quanam** bajo el enfoque de las Leyes Anticorrupción, así como los **cinco pilares** para su **desarrollo, implementación y sustentación**:

- Compromiso y apoyo de la Alta Dirección;
- Comité de Conformidad e Integridad;
- Análisis de perfil y riesgos;
- Estructuración de las reglas; e
- Instrumentos y estrategias de monitoreo continuo.

A continuación, abordaremos más detalladamente cada uno de ellos, enfocados en puntos importantes que fueron considerados por la Dirección de Quanam y que deberán ser considerados para la actualización y el perfeccionamiento continuo de nuestro Programa de Integridad.

1.3. Visión general

El Programa de Integridad de Quanam consiste en un conjunto de **mecanismos y procedimientos internos de integridad, auditoría e incentivo a la denuncia de irregularidades** y en la aplicación efectiva de nuestro **Código de Ética y de Conducta Profesional**, y de nuestras **políticas, reglas y directrices** con el objetivo de **detectar y sanar** desvíos, fraudes, irregularidades y actos ilícitos practicados en general en el mercado y en particular contra la administración pública, nacional (en los países de actuación de Quanam) o extranjera.

Ante el anterior concepto, se verifica que **nuestro Programa de Integridad tiene como foco medidas anticorrupción adoptadas por Quanam**, especialmente aquellas orientadas a la **prevención, detección y remediación de actos lesivos contra la administración pública** nacional y extranjera previstos en las Leyes aplicables en los territorios de actuación de Quanam. Quanam siempre operó **cumpliendo rigurosamente las leyes en general**, y la

iniciativa de creación y actualización permanente de su Programa de Integridad constituye un esfuerzo de **compilación y actualización de iniciativas y programas de conformidad (compliance)** para integrar medidas anticorrupción a los marcos preexistentes, en especial para reflejar la preocupación con la ocurrencia de fraudes en licitaciones y en la ejecución de contratos con el sector público.

Los cinco pilares del Programa de Integridad

1º Compromiso y apoyo de la alta dirección

El **apoyo activo de la Alta Dirección** de Quanam es condición indispensable y permanente para el **fomento de una cultura ética y de respeto a las leyes** y para la aplicación efectiva del Programa de Integridad.

2º Comité responsable por el Programa de Integridad

El **Comité de Conformidad e Integridad** es la instancia designada por la Alta Dirección de Quanam como responsable por el **Programa de Integridad** de la empresa, estando dotado de **autonomía, independencia, imparcialidad, recursos materiales, humanos y financieros** para su pleno funcionamiento, con posibilidad de **acceso directo**, cuando sea necesario, al más alto cuerpo decisorio de la empresa: el *Board* de Socios.

3º Análisis de perfil y riesgos

Nuestro Programa de Integridad fue elaborado y debe ser actualizado periódicamente tomando en cuenta las peculiaridades de **nuestros procesos y estructura organizacional**, así como nuestras principales **prácticas, áreas de actuación y socios de negocio**, y nuestro nivel de **interacción con el sector público** – nacional o extranjero – para consecuentemente **evaluar los riesgos** de cometer **actos lesivos** de las Leyes en vigor.

4º Estructura de reglas e instrumentos

Basados en el conocimiento del perfil y riesgos de Quanam a través de su permanente análisis, fue elaborado y deberá actualizarse recurrentemente el **Código de Ética y de Conducta Profesional de Quanam** y las **reglas, políticas y procedimientos de prevención y remediación** de irregularidades que integran nuestro **Programa de Integridad**. Estos instrumentos nos permiten desarrollar mecanismos de **detección** o reportes de irregularidades (**alertas o red flags, canales de denuncia** y **mecanismos de protección** al denunciante) así como definir **medidas disciplinarias** para casos de violación y **medidas de remediación**.

Además de crear y mantener actualizados los citados instrumentos, es imprescindible que Quanam **divulgue de manera amplia y efectiva** su Programa de Integridad, razón por la cual elaboramos un **Plan de Comunicación y Entrenamiento** con estrategias específicas para los diversos públicos de Quanam.

5º Estrategias de monitoreo continuo

La dinámica de nuestra operación torna necesaria la **evaluación permanente de la aplicabilidad de nuestro Programa de Integridad**, lo que determinó la creación de **procedimientos de verificación** y de **mecanismos** para que las deficiencias encontradas en cualquier área puedan realimentar nuestro Programa de Integridad para **perfeccionarlo y actualizarlo** continuamente de acuerdo con las orientaciones del **Comité de Conformidad e Integridad**. Es intención de Quanam garantizar **que nuestro Programa de Integridad sea parte de la rutina de la empresa**, de manera integrada entre todas las áreas correlacionadas, tales como las unidades operacionales, recursos humanos, asesoría jurídica, control y departamento contable-financiero.

2. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

El **compromiso de la Alta Dirección**¹ de Quanam con la Integridad en las relaciones con el mercado y muy especialmente en las relaciones público – privadas se expresa concretamente en su apoyo activo al Programa de Integridad de Quanam, como base para la creación de una **cultura organizacional** en que **Funcionarios y Terceros**² efectivamente tengan una **Conducta Ética**. Un Programa que no sea respaldado por la **Alta Dirección** posee poco o ningún valor práctico; la falta de compromiso de la Alta Dirección resultaría en la misma falta de compromiso de los demás Funcionarios, causando que el Programa de Integridad exista solamente “en el papel”.

Por los motivos expuestos, **la Alta Dirección de Quanam demuestra de diversas formas su compromiso con el Programa de Integridad**: los Socios y Directores, y en general todos los **Ejecutivos de nuestra organización reafirman su compromiso de manera habitual y frecuente**, por ejemplo, al incorporar el asunto a sus discursos, de forma tal de demostrar que **conocen los valores éticos por los cuales se rige Quanam y las políticas que aplica**. La Alta Dirección de Quanam también incluye la verificación de la efectividad de las acciones de integridad como pauta permanente o frecuente en sus reuniones y/o en sus encuentros con **Gerentes, Supervisores y otros integrantes de la Dirección Intermedia**. El destino de los recursos adecuados (humanos y materiales) para la **implementación y sustentación** del Programa de Integridad es, sin duda, otro factor de gran importancia que evidencia el compromiso de Quanam, como será mostrado en el siguiente ítem.

Los miembros de la Alta Dirección de Quanam deben ser siempre **ejemplo de Buena Conducta**, adhiriendo prontamente al Programa de Integridad y declarando públicamente y

ostensivamente la importancia de los valores y de las políticas que componen nuestro Programa, sea mediante **manifestaciones explícitas**, internas o públicas, o mediante **declaraciones escritas**. Por un lado, el compromiso con la ética y con la Integridad es demostrado a nuestro **público interno**, como Funcionarios y Terceros de diversos niveles, Consultores, Supervisores y Gerentes, procurando transmitirles la clara percepción de la seriedad del Programa para nuestra Organización y de la obligatoriedad de seguir sus reglas. Por otro lado, procuramos que tal compromiso esté claro también para **Proveedores, Socios de Negocios, Clientes** y para **la Sociedad** en general.

Además, la demostración de compromiso abarca la actuación de la Alta Dirección en la **supervisión** y en el **acompañamiento**, directo o indirecto, de la **aplicación del Programa**. En caso de detectarse indicios de falta de efectividad de las medidas de integridad, o de ocurrencia de irregularidades, la **Alta Dirección garantiza los medios y el apoyo institucional** para que se efectúen las **mejoras necesarias en el Programa y adoptadas las medidas correctivas correspondientes**. La actitud de los miembros de la Alta Dirección frente a la eventual ocurrencia de un acto lesivo es de extrema importancia. Cuando hay participación de miembros de la Alta Dirección en actos lesivos, queda patente a ausencia de compromiso institucional. Si los dirigentes tomasen conocimiento sobre posibles irregularidades y no adoptasen las medidas esperables, o si evitasen intencionalmente tomar conocimiento de hechos que les crearían responsabilidades, se tornaría evidente la falta de compromiso real con el Programa de Integridad. La **orientación explícita** para todos los miembros de la Alta Dirección de Quanam es **inequívocamente contraria a tales suposiciones**.

Quanam procura asegurar mediante **medidas simples y concretas** que los ocupantes de cargos de **Gerencia Media y Supervisores** tengan conciencia clara del compromiso de la Alta Dirección con el Programa, para que ellos también apoyen la iniciativa. Es esencial que ese nivel gerencial considere los **valores, reglas, políticas y procedimientos de integridad** en sus **metas y orientaciones**, y para eso Quanam procura incluir en los **Planes de Bonus, Remuneración Estimulante** y similares, disposiciones concretas que anulan cualquier remuneración variable, aunque hayan sido alcanzadas las condiciones, si fuese demostrado que para la obtención de los resultados medidos fueron violados uno o más principios o disposiciones del Programa de Integridad.

De lo contrario, aunque haya un compromiso firme de la Alta Dirección, los Funcionarios de todos los niveles podrían sentirse inclinados a burlar las reglas. Así, es **esencial garantizar que todos los Supervisores sean enfáticos en cuanto a la no tolerancia de actos lesivos** contra la administración pública nacional y extranjera, contrarios a los principios de Quanam, **aunque eso signifique, en última instancia, dejar de hacer negocio**.

Notas: 1 – La **Alta Dirección** está compuesta por los Socios (*Board* de Socios) y por los Directores de Quanam

2 – Los **Terceros** son aquellos que pueden actuar en interés o en beneficio de Quanam, produciéndole responsabilización, tales como proveedores, prestadores de servicios, agentes intermediarios (*QBP – Quanam Business Partners*) y asociados.

3. COMITÉ DE CONFORMIDAD E INTEGRIDAD

A partir de la decisión de Quanam por el compromiso con la ética y la Integridad, los miembros de la Alta Dirección constituyeron el **Comité de Conformidad e Integridad** integrado por **tres Ejecutivos** con nivel de **Supervisión, Gerencia o Dirección**, responsables por **desarrollar, actualizar, aplicar y monitorear** el **Programa de Integridad**. Los miembros del Comité son designados por el **Board de Socios** y permanecen en funciones por **períodos trianuales renovables una única vez**, alternándose en la actuación del día-a-día en intervenciones con participación de al menos **dos integrantes**, excepto en los casos especiales de recomendaciones de modificaciones al Programa de Integridad y de adopción de Medidas Disciplinarias.

Las orientaciones de **aplicación del Programa de Integridad** se hacen mediante **Recomendaciones Ejecutivas** que deben ser comunicadas a las partes involucradas por escrito, con la firma de al menos dos miembros del Comité. Las recomendaciones a la Alta Dirección de **modificaciones del Programa de Integridad** y decisiones sobre Sanciones Disciplinarias deberán adoptarse con participación y voto de los tres miembros del Comité por mayoría, preferentemente por unanimidad. Las modificaciones al Programa de Integridad serán adoptadas mediante decisión del **Board de Socios** a partir de una recomendación del Comité.

La integración del Comité de Conformidad e Integridad garantiza que el mismo tenga las condiciones necesarias para **poner el Programa en práctica**, contando para eso con la **asignación de los recursos financieros, materiales y humanos adecuados**. Además de recursos, el Comité tiene **poder y condiciones para coordinar sus esfuerzos** con las áreas operacionales, de *staff* y administrativas directamente responsables por la ejecución de las actividades de divulgación, entrenamiento, funcionamiento del canal de denuncias y otros procedimientos, de modo de garantizar que las acciones sean de hecho cumplidas en conformidad con las definiciones del Programa.

El Comité de Conformidad e Integridad tiene **autonomía para tomar decisiones** e implementar las acciones requeridas para el correcto funcionamiento del Programa de Integridad y tiene **autoridad para recomendar al Board de Socios los cambios que considera necesarios**. Las correcciones sugeridas pueden, en algunos casos, representar inversión financiera, incremento de trabajo, cambio de rutinas o entrenamiento adicional para diversas áreas de Quanam. No obstante, es política de Quanam que su **Board de Socios** y su Alta Dirección apoyen aquellas correcciones capaces de mitigar riesgos considerables, aunque ellas sean vistas por algunos sectores de Quanam como dispendiosas.

El Comité de Conformidad e Integridad también tiene **competencia para garantizar que eventuales indicios de irregularidades sean analizados de forma efectiva**, aunque involucren otros sectores o inclusive miembros de la Alta Dirección, teniendo la prerrogativa de, en caso necesario, reportarse directamente al **Board de Socios**, el nivel jerárquico más elevado de Quanam. Además, para asegurar la actuación independiente de las personas que trabajan en el área de integridad o temas correlatos, es política de Quanam que para protección contra

eventuales arbitrariedades derivadas del ejercicio normal de sus atribuciones, los **miembros del Comité de Conformidad e Integridad solamente podrán ser objeto de punición o medida disciplinaria adoptada por el Board de Socios.**

4.PERFIL Y RIESGOS DE QUANAM

El Programa de Integridad de la Federación de empresas Quanam fue desarrollado tomando en consideración el **porte** y las **especificidades** de nuestra empresa, con base en informaciones como:

- Sectores del mercado en que actuamos en el país y en el exterior.
- Estructura organizacional (jerarquía interna, proceso decisorio y principales competencias de *Boards*, Direcciones, Unidades de Negocios o Departamentos o Núcleos).
- Cantidad de Funcionarios y demás Colaboradores (Terceros).
- Nivel de interacción con la Administración Pública, cantidad y valor de contratos celebrados con Entidades y Órganos Públicos, frecuencia y relevancia de Terceros en las interacciones con el Sector público.
- Eventuales participaciones societarias que involucren a la empresa federada Quanam en condición de controladora, controlada, coligada o consorciada.

Además del **análisis del perfil de Quanam**, la estructuración de nuestro Programa de Integridad también consideró la **evaluación de riesgos derivados de las características de los mercados** donde actuamos (cultura local, nivel de regulación estatal, histórico de corrupción). Esa evaluación consideró principalmente la probabilidad de ocurrencia de fraudes y corrupción, inclusive vinculadas a licitaciones y contratos, y el impacto de esos actos lesivos en las operaciones de la empresa federada Quanam. En base a los riesgos identificados, fueron desarrolladas las **reglas, políticas y procedimientos** para **prevenir, detectar y remediar** la ocurrencia de **actos indeseados**.

El proceso de **mapeo de riesgos continúa siendo realizado periódicamente** por el Comité de Conformidad e Integridad y por el *Board* de Socios a fin de identificar eventuales nuevos riesgos, sean ellos derivados de alteraciones en las leyes vigentes o de creación de nuevas reglamentaciones, o de cambios internos en la propia Quanam, como ingreso en nuevos mercados, áreas de negocios (prácticas) o abertura de filiales o incorporación de nuevas empresas federadas, por ejemplo. Sin perjuicio de contar con un Programa de Integridad corporativo en común, cada empresa federada Quanam puede definir y actualizar un **Addendum Nacional del Programa** detallando las Leyes, Decretos y demás reglamentaciones contempladas para cada país de actuación.

La **evaluación del perfil y de los riesgos** ayuda a Quanam a estar **atenta a situaciones que puedan facilitar o camuflar la oferta de ventajas indebidas a agentes públicos, o contribuir para la ocurrencia de fraudes en licitaciones y contratos**. Seguidamente presentamos algunas situaciones de riesgo, especialmente con relación a las previsiones legales anticorrupción.

4.1. Participación en licitaciones

La participación de las empresas federadas Quanam en licitaciones y la ejecución de contratos administrativos son situaciones que presentan **riesgo significativo** de ocurrencia de **fraudes y corrupción**, como los siguientes **actos lesivos** a la administración pública:

- a) Frustrar o fraudar, mediante ajuste, combinación o cualquier otro procedimiento, el carácter competitivo de un proceso licitatorio público.
- b) Impedir, perturbar o fraudar la realización de cualquier acto de un proceso licitatorio público.
- c) Apartar o procurar apartar un licitante, por medio de fraude u oferta de ventaja de cualquier tipo.
- d) Fraudar una licitación pública o un contrato derivado de ella.
- e) Crear, de modo fraudulento o irregular, una persona jurídica para participar de una licitación pública o para celebrar un contrato administrativo.
- f) Obtener alguna ventaja o beneficio indebido, de modo fraudulento, mediante modificaciones y/o prorrogaciones de contratos celebrados con la administración pública, sin autorización legal, o en el acto convocatorio de la licitación pública o en los respectivos instrumentos contractuales.
- g) Manipular o fraudar el equilibrio económico-financiero de los contratos celebrados con la Administración Pública.

4.2. Obtención de licencias, autorizaciones y permisos

Al procurar la obtención de licencias, autorizaciones y permisos, los Funcionarios o los Terceros pueden ser llevados por el **impulso de ofrecer ventajas indebidas** a Agentes Públicos, o de atender a solicitudes de esos agentes, **con el objetivo de beneficiar a Quanam o de obtener cualquier otro beneficio indebido**

4.3. Contacto con agente público en fiscalización

El **contacto** con Agentes Públicos cuando Quanam está siendo sometida a fiscalización puede llevar a Funcionarios o a Terceros a ofrecer **ventajas indebidas**, o a ceder a solicitudes en ese sentido, con el fin de influenciar el resultado de la fiscalización. En **situaciones de fiscalización**, cualquier Funcionario y/o Tercero de Quanam debe **reportar al Comité de Conformidad e Integridad** sobre cualquier contacto a ser mantenido por o con un Agente Público de alguna manera vinculado con la fiscalización o con el organismo que promueve la fiscalización.

4.4. Contratación de agentes públicos

En la **eventualidad de contratación de Agentes Públicos**, los Profesionales involucrados de Quanam deben tener especial cuidado en verificar si la **selección** se está haciendo debido al **conocimiento** y a las **competencias profesionales** del Agente Público y con el objetivo de proveer **consejo técnico** a las decisiones de Quanam. De no ser así puede existir la impresión de que la contratación tiene como objetivo posibilitar un acceso facilitado a organismos o autoridades u obtener información privilegiada o influencia ilegítima. Procedimientos adicionales deben ser cumplidos para **verificar si la remuneración establecida está de acuerdo con la calidad y relevancia del servicio** prestado por el Agente Público, de forma de evitar que algún **pago indebido** esté siendo **disimulado** como prestación de servicio. Además, la contratación de personas vinculadas a Agentes Públicos (familiares, socios, etc.) puede encubrir el pago de una ventaja indebida.

Quanam también debe verificar si el Agente Público puede, de hecho, ser contratado, de acuerdo con la regulación de conflicto de intereses.

4.5. Contratación de ex-agentes públicos

Ante la eventual contratación de ex-Agentes Públicos, Quanam debe verificar si no están obligados a cumplir un **período de separación** del sector en el que actuaban cuando eran Servidores o Funcionarios Públicos (**cuarentena**).

Procedimientos adicionales deben ser cumplidos para verificar si la remuneración establecida está en consonancia con la calidad y relevancia del servicio prestado, de forma de evitar que una promesa anterior de ventaja indebida – hecha cuando el Agente estaba en ejercicio – está siendo disimulada como prestación de servicio.

4.6. Oferta de cortesías a agentes públicos

La oferta de hospitalidades, regalos, presentes o **cortesías a Agentes Públicos** o personas a ellos relacionadas puede ser caracterizada como pago de ventajas indebidas. En sus eventuales relaciones comerciales con otros países Quanam debe tener atención redoblada en este asunto, so pena de caracterizar una situación de soborno transnacional.

Se recomienda mucha cautela con la oferta y el pago de **hospitalidades, regalos y presentes** a Agentes Públicos extranjeros, pues pueden ser entendidos, dependiendo de la situación, como una ventaja indebida, no solamente por la legislación nacional de la empresa federada Quanam, sino también por otras legislaciones como, por ejemplo, el **FCPA³** (*Foreign Corrupt Practices Act*), el **UK Bribery Act⁴**, la **Lei Anticorrupção⁵** y la **CICC⁶** (*Convenção Interamericana Contra a Corrupção*).

El **Comité de Conformidad e Integridad** de Quanam reglamenta mediante **Recomendación Ejecutiva** actualizada anualmente los **límites** establecidos para ofrecer **hospitalidades, regalos y presentes** a Agentes Públicos nacionales y/o extranjeros.

4.7. Metas inalcanzables y otras formas de presión

La **presión** para alcanzar **metas irreales**, como para el **cierre de contratos**, puede llevar a Funcionarios y Terceros al servicio de Quanam a **practicar irregularidades**, violando principios y políticas de Integridad de nuestra federación. El **monitoreo de la política de metas y de remuneración variable** de Quanam por parte del **Comité de Conformidad e Integridad** y de la **Alta Dirección** es importante para que no se transmita la orientación de cerrar negocios “a cualquier costo”, en detrimento de nuestro compromiso con una Conducta Ética.

4.8. Oferta de patrocinios y donaciones

La distribución de **patrocinios y donaciones** puede servir como medio para **camuflar el pago de ventajas indebidas** a Agentes Públicos. Por eso, es esencial que Quanam (especialmente sus áreas de Marketing y Comercial con control del Comité de Conformidad e Integridad y de la Alta Dirección) conozca las instituciones y personas que reciben estos beneficios, esté atenta a sus eventuales vínculos con Agentes Públicos y acompañe con mucha atención el resultado de esas prácticas.

El **Comité de Conformidad e Integridad** de Quanam reglamenta mediante **Recomendaciones Ejecutivas** actualizadas anualmente los **límites** establecidos para ofrecer **patrocinios y donaciones** a Agentes y/o Organismos Públicos nacionales y/o extranjeros.

4.9. Contratación de terceros

La utilización de **Terceros** en las **relaciones** entre las empresas federadas **Quanam** y el **Sector Público** es fuente de **riesgo para nuestra Integridad**, pues Los Terceros representan los intereses de Quanam, aunque no sean parte de nuestros cuadros o no estén directamente subordinados a nuestros Supervisores, Gerentes y Alta Dirección. De acuerdo con la mayoría de las leyes anticorrupción, las empresas pueden ser **responsabilizadas por todos los actos lesivos practicados en su interés**, inclusive por Terceros, sin participación directa de Funcionarios y/o Dirigentes de la empresa. De esta forma, el **monitoreo continuo** por parte del Comité de Conformidad e Integridad y de la Media y Alta Dirección de Quanam orientado al control de las acciones de aquellos que pueden practicar actos en beneficio o interés de Quanam, **se refiere tanto a Funcionarios como a Terceros**, importando poco la naturaleza del vínculo (de empleo o no) de estos actores con nuestra empresa.

4.10. Fusiones, adquisiciones y reestructuras societarias

Eventuales fusiones, adquisiciones y reestructuras societarias pueden representar situaciones de riesgo, pues existe la posibilidad de que Quanam herede pasivos de actos ilícitos practicados con anterioridad a la operación. De esa forma Quanam (que no contribuyó a la ocurrencia de esos ilícitos) debe estar atenta a ese riesgo y adoptar procedimientos de verificación previa (*due diligence*) que deben contar con la aprobación del Comité de Conformidad e Integridad y del *Board* de Socios debidamente documentados en una **Recomendación Ejecutiva** específica.

- Notas: 3 – **FCPA** (*Foreign Corrupt Practices Act*) de los Estados Unidos de América. Más informaciones en <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/>.
- 4 – **UK Bribery Act** del Reino Unido. Más informaciones en <https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance>.
- 5 – **Lei Anticorrupção** (12.846) del Brasil. Más informaciones en http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm.
- 6 – **CICC** (*Convenção Interamericana Contra a Corrupção*) de la OEA. Más informaciones en <http://www.oas.org/juridico/portuguese/treaties/b-58.htm>.

5. REGLAS E INSTRUMENTOS DEL PROGRAMA

5.1. Código de Ética y Conducta Profesional

Los estándares de **Ética** y de **Conducta** detallados en el **Código de Ética y de Conducta Profesional de Quanam** que integra nuestro Programa de Integridad, representan el comportamiento esperado de todos los Funcionarios, Dirigentes e inclusive de los Terceros subcontratados para prestación de servicios de las empresas federadas Quanam a Clientes y Prospectos en nuestros mercados de actuación.

El **Código de Ética y de Conducta Profesional de Quanam** define **estándares de comportamiento claros**, que **deben ser seguidos** por todos nuestros **Consultores** (Funcionarios y Terceros) y **Dirigentes** (Media y Alta Dirección), y que se encuentran también **accesibles al público externo en nuestra web**, en especial para nuestros Socios de Negocios y Clientes.

Nuestro **Código de Ética y de Conducta Profesional** es una importante **herramienta de Comunicación** con nuestros **Funcionarios** y **Terceros** y con la **Sociedad** en su conjunto, por medio de la cual explicitamos **nuestros valores** y los **comportamientos esperados y prohibidos** en Quanam. Su contenido abarca, de forma general, los **valores** y las principales **reglas y políticas** adoptadas por Quanam.

Para fines de cumplimiento de los requisitos legales aplicables en cada territorio, entendemos que nuestro **Código de Ética y de Conducta Profesional**:

- a) **Explicita los principios y los valores** adoptados por las empresas federadas Quanam relacionados a cuestiones de ética e Integridad en sus actividades de **prestación de servicios de consultoría** cubriendo la venta, la concepción, el diseño, la construcción (desarrollo y parametrización), la implementación – implantación y la sustentación de

Soluciones de Negocio basadas en componentes de TIC (Tecnologías de Información y Comunicaciones).

- b) **Menciona las Políticas de Quanam** para prevenir fraudes e ilícitos, en especial las que regulan nuestras **relaciones con el Sector Público**.
- c) **Establece prohibiciones** expresas:
 - c.1) a los actos de prometer, ofrecer o dar, directa o indirectamente, ventajas indebidas a Agentes Públicos o Privados, nacionales o extranjeros, o a personas a ellos relacionadas.
 - c.2) a la práctica de fraudes en licitaciones y contratos con el Gobierno y/o con empresas públicas y/o privadas, nacionales o extranjeras.
 - c.3) a la oferta de ventajas indebidas a licitantes – competidores.
 - c.4) a la obstaculización de las acciones de autoridades fiscalizadoras.
- d) **Aclara** sobre la existencia y la utilización de **canales de denuncias** y de orientaciones sobre cuestiones de Integridad.
- e) **Establece la prohibición de retaliaciones** a denunciantes y los mecanismos para protegerlos.
- f) **Contiene provisiones de medidas disciplinarias** para casos de transgresiones a las normas y a las políticas de Quanam.

El **Código de Ética y de Conducta Profesional de Quanam** se inspiró originalmente en los principios de nuestro **Programa de Integridad** y en códigos similares como el **“Código de Ética y de Práctica Profesional de Ingeniería de Software”** elaborado según las recomendaciones de la **“ACM/IEEE-CS Joint Task Force on Software Engineering Ethics and Professional Practices”** aprobadas conjuntamente por la **IEEE-CS (Institute of Electronic and Electric Engineers – Computer Society)** y por la **ACM (Association for Computing Machinery)** como estándar en la enseñanza y en la práctica de la ingeniería de software.

El código está escrito de forma **clara y concisa**, con lenguaje de fácil comprensión y puede y **debe ser aplicado obligatoriamente por los diversos públicos de Quanam**. Fue concebido, sobre todo, como **fuentes de consulta** para el público interno y, si fuera el caso, para socios de negocios de Quanam, sobre **cómo actuar, decidir** y en que bases apoyar decisiones, **siempre que la Integridad en los negocios de Quanam esté siendo considerada**.

Para eso, está previsto que el **Código de Ética y de Conducta Profesional** sea **actualizado periódicamente por el Comité de Conformidad e Integridad**, con aprobación del **Board de Socios**, de acuerdo con las **nuevas necesidades**, a consecuencia de **camios legales o regulatorios, institucionales** o de las **prácticas y/o áreas de negocios** de Quanam en sus territorios de actuación.

5.2. Reglas, políticas y procedimientos

Las **reglas, políticas y procedimientos** para **prevenir, detectar, evitar y corregir** la ocurrencia de **irregularidades**, con fundamento en los **riesgos identificados**, están **coordinados entre sí**, siendo de fácil comprensión y aplicación en la rutina de trabajo de Quanam. **Todas las políticas especifican sus objetivos, procedimientos, público-albo, periodicidad, unidades responsables y formas de monitoreo.** Estas **políticas, reglas y procedimientos** están **contenidos** en el **Programa de Integridad**, en el Código de Ética y de Conducta Profesional y en las **Recomendaciones Ejecutivas** producidas regularmente por el Comité de Conformidad e Integridad con aprobación del *Board* de Socios en las circunstancias previstas para ello.

Algunos tipos de **controles internos** utilizados para la mitigación de riesgos son **comunes a diversas políticas.** Ese es el caso, por ejemplo, del establecimiento de **niveles de aprobación** para determinados procedimientos, que, dependiendo del grado del riesgo identificado, pueden llegar a incluir hasta la aprobación del Comité de Conformidad e Integridad y del *Board* de Socios.

A continuación, presentamos las **Políticas de Quanam para mitigación de los riesgos** identificados en el capítulo anterior.

5.2.1. Política de relaciones con el mercado

Varios de los **riesgos** a los cuales Quanam está sometida imponen la necesidad de establecer **normas sobre como nuestros Representantes** (Funcionarios, Dirigentes y Terceros actuando en nuestro nombre) **deben actuar cuando están en contacto con el Mercado, especialmente con Agentes Públicos**. Una política clara y efectiva sobre las relaciones con el Mercado incluyendo de manera especial el Sector Público, es capaz de **mitigar riesgos** relacionados a la participación en procesos de adquisición, licitaciones y contratos administrativos; al pago de tributos; a la obtención de licencias, autorizaciones y permisos; a situaciones de fiscalización o regulación; a la contratación de actuales y ex-Agentes Públicos, entre otros. Y la mayoría de las normas, políticas y procedimientos definidos para las relaciones con el Sector Público son aplicables igualmente en las interacciones con Clientes y Prospectos de la Actividad Privada.

A continuación, presentamos las **normas** que componen nuestra **Política de Relaciones con el Sector Público**, establecidas para evitar que o contacto con Agentes Públicos pueda propiciar la oferta o el pago de ventajas indebidas.

5.2.1.1. Norma de rotación

La Dirección Comercial y los Gerentes de las Unidades de Negocio operacionales (responsables por la entrega de los servicios) garantizarán que los Funcionarios y Terceros de Quanam que tengan contactos de negocios con Agentes Públicos **roten** en la conducción de tales contactos con los mismos Agentes Públicos, de modo de disminuir la posibilidad de vicios en las relaciones.

Dada la **duración del ciclo de negocios** correspondiente a las etapas de preventa y venta, así como de la extensión del período de ejecución de los Proyectos contratados, la permanencia como **interlocutor principal** de cada Funcionario o Tercero de Quanam **con el mismo grupo de Agentes Públicos de la misma entidad pública** no podrá exceder el período de **cinco años**. **Excepciones** serán toleradas exclusivamente por razones debidamente fundamentadas de **mejor servicio** al Cliente, requiriendo la **aprobación escrita** del **Supervisor** inmediato del interlocutor Quanam y del **Comité de Conformidad e Integridad**.

5.2.1.2. Norma de reuniones

La Dirección Comercial y los Gerentes de las Unidades de Negocio operacionales garantizarán que las reuniones de Funcionarios y Terceros de Quanam con Agentes Públicos sean organizadas de manera tal que por Quanam **participen al menos dos Representantes**, preferentemente incluyendo al menos uno de nivel jerárquico de Supervisor o superior. El segundo participante de tales reuniones puede ser también Funcionario o un representante de una empresa socia de negocios de Quanam.

En caso de necesidad por razones de servicio de realizar una reunión con uno o más Agentes Públicos con participación de un único Profesional representando a Quanam, cuando no sea

posible por restricciones de tiempo o de otra naturaleza contar con la presencia de otro representante de Quanam o de una empresa socia de negocios, el Profesional que participe en la reunión **deberá notificar por escrito** a su Supervisor sobre la situación, y éste deberá notificar por escrito al Comité de Conformidad e Integridad, que evaluará la situación de acuerdo con el Programa de Integridad de Quanam.

Esta norma no aplica a las reuniones de acompañamiento de Proyectos en ejecución previstas en el cronograma y en la metodología de tales Proyectos

5.2.1.3. Norma de aprobaciones

Toda manifestación de cualquier Representante de una empresa federada Quanam que incluya algún **compromiso** de la empresa con un Cliente o Prospecto, sea ella oral o escrita, deberá contar con la **aprobación previa** de las instancias jerárquicas pertinentes de Quanam.

Esta exigencia se refiere tanto a **comunicaciones verbales** como a **e-mails, cartas, propuestas** y otras **comunicaciones escritas**. En todos los casos el Profesional de Quanam patrocinador de la comunicación deberá calcular el costo y el precio de la sumatoria de los entregables a ser ofrecidos, y **deberá obtener la aprobación formal y escrita** de la instancia correspondiente según la escala del que sea mayor entre costo y precio en caso de existir ambos, o del costo o del precio en los demás casos:

- **Hasta** el equivalente en moneda nacional de **USD 1.000,00** (un mil dólares de los Estados Unidos de América): aprobación del **Supervisor** inmediato del patrocinador.
- **Más de USD 1.000,00 y hasta** el límite del equivalente en moneda nacional de **USD 2.500,00** (dos mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América): aprobación del(los) **Gerente(s) de la(s) Unidad(es) de Negocios** operacional(es) involucrada(s) o del **Director** que corresponda en el caso de las áreas de *Staff*.
- **Más de USD 2.500,00 y hasta** el límite del equivalente en moneda nacional de **USD 25.000,00** (veinticinco mil dólares de los Estados Unidos de América): aprobación del **Director General de la** empresa federada Quanam en cuestión o de quien esté cumpliendo sus funciones según Comunicación en ese sentido emitida por el Director General.
- **Más de USD 25.000,00**: aprobación del **Board de Socios**, o según las normas estatutarias de la unidad territorial correspondiente.

Los valores iniciales arriba listados podrán ser **actualizados** mediante **Recomendación Ejecutiva** del Comité de Conformidad e Integridad aprobada por el *Board* de Socios.

5.2.1.4. Norma de propuestas

Toda Propuesta Técnica y/o Comercial solamente podrá elaborarse a partir de un documento previo **Q-Business Case** que deberá ser **aprobado** de manera documentada por el **Director Comercial**, por

cada uno de los **Gerentes de Unidades de Negocios operacionales** que tengan tareas atribuidas en el Proyecto, y, si fuera el caso por exigencia de la escala de aprobación, por las instancias superiores que correspondan según la **Norma de Aprobaciones** y la **Recomendación Ejecutiva para procesos de aprobación** en vigor.

Todo **Q-Business Case** deberá contener los siguientes elementos:

- **Macro tareas (actividades) del Cronograma de Ejecución en la línea del tiempo** para los casos de servicios. El **responsable por definir las actividades y por estimar su duración** será en todos los casos el **Gerente de la Unidad de Negocios** operacional que posteriormente será responsable por la ejecución (entrega) de tales tareas.
- **Carga horaria de dedicación por Perfil Profesional en la línea del tiempo** para los casos de servicios. El **responsable por estimar a carga horaria** por perfil será en todos los casos el **Gerente de la Unidad de Negocios** operacional que posteriormente será responsable por la ejecución (entrega) de los servicios considerados.
- **Precios y costos** incluyendo impuestos, tasas, gastos y todo elemento de costo aplicable. Los **precios, los costos y la forma de pago** serán **definidos por el Director Comercial**, quien procurará definirlos en consenso con el(los) Gerente(s) de la(s) Unidad(es) de Negocios aplicable(s) siempre que sea posible.

Están exceptuadas de las exigencias de esta norma las comunicaciones de estimativas de precios que no determinen la obligatoriedad de que Quanam mantenga firmes tales estimativas, **siempre y cuando las mismas sean transmitidas empleando precios de lista** de licencias y servicios de suscripción (sin ningún descuento) y **precios estándar de Quanam** para servicios a ser ejecutados bajo responsabilidad de Quanam (sin ningún descuento con relación a los precios practicados habitualmente por Quanam para tales servicios), especialmente en el caso de servicios en modalidad “tiempo y materiales” y no de “precio fijo y alcance cerrado”.

5.2.2. Política de precios

Quanam practica en todos los casos **precios similares** para los **mismos componentes materiales** (software y hardware) y **para servicios semejantes** a ser prestados por la **misma Unidad de Negocios** operacional. Las **variaciones** responden exclusivamente a **necesidades** y/o **oportunidades** de mayor **competitividad**, sin apartarse sensiblemente de los estándares medios de **rentabilidad esperada**. Para esos efectos, Quanam utiliza las **Tablas de Listas de Precios de sus Socios Comerciales – Proveedores** (de software y de hardware y servicios) y una **Lista de Precios de Referencia y Costos Operacionales** por nivel de Perfil Profesional mantenida por cada Unidad de Negocios operacional de Quanam, pudiendo utilizarse para servicios los precios y costos de los **Q-Business Case** más recientes de cada Unidad de Negocios.

Las **Listas de Precios de Referencia** aplicables en cada Unidad de Negocios a cada perfil Profesional y nivel de experiencia (“*seniority*”) serán **definidas y actualizadas** periódicamente por el **Director Comercial** procurando el **consenso con el Gerente de la Unidad de Negocios** correspondiente. Los **Costos Operacionales** por perfil Profesional y por nivel de experiencia

("seniority") contemplarán los **costos medios** del *perfil – experiencia* en cada Unidad de Negocios y el componente de **Atribución de Costos Indirectos (MCI)** proporcionados por el **Business Controller Corporativo**, así como la **Tasa de Asignación** esperada para la(s) Unidad(es) de Negocios involucrada(s) para los próximos doce meses, proporcionada por el **Director Comercial** o por el **Director General** en su defecto. Los precios y los costos también podrán extraerse de los **Q-Business Case** más recientes de cada Unidad de Negocios.

En los casos en que el precio total (global) de una propuesta **supere en más que el 35%** (treinta y cinco por ciento) o sea **menor en más que 30%** (treinta por ciento) que el valor de dicha propuesta se ella hubiese sido calculada con precios de la **Lista de Precios de Referencia**, la misma deberá ser encaminada para **aprobación previa** del **Comité de Conformidad e Integridad** sin perjuicio de las **demás aprobaciones aplicables** en conformidad con las normas de aprobación en vigor.

El precio derivado del cálculo de **acciones para mitigación de riesgos** en casos de **propuestas de "precio fijo" y "alcance cerrado"** deben restarse del precio total (global) de la propuesta antes de aplicar el procedimiento de los párrafos anteriores.

Quedan **exoneradas** de aplicar las disposiciones de los párrafos anteriores, o las que las hayan sustituido, **estimativas de propuestas que no impliquen la obligatoriedad de Quanam de honrar tales propuestas**, así como **propuestas iniciales en procesos de Remates Electrónicos**, debido al hecho de ser esperadas ofertas sucesivas (lances) que reducirán el precio inicial. En ese último caso las disposiciones de los párrafos anteriores o las que las hayan sustituido serán aplicables al **precio final** de la propuesta de la empresa federada Quanam, en caso de que dicha empresa resulte vencedora del certamen, y la **aprobación previa será verbal** del Director Comercial u otro miembro de la Alta Dirección durante el certamen o **por delegación escrita** a otro Profesional de Quanam (Funcionario o Tercero) con **notificación posterior** al Comité de Conformidad e Integridad.

La **Dirección Comercial, con el acuerdo del Comité de Conformidad e Integridad actualizará** siempre que sea necesario el contenido de la **Política de Precios de Quanam** mediante **Recomendación Ejecutiva** de cumplimiento obligatorio que substituirá las disposiciones anteriores.

La **restricción de la discrecionalidad en la estipulación de los precios y de los costos** evita que el proceso sea influenciado por combinación con competidores, creación de "juegos de planillas", y otras **prácticas antiéticas** similares que están **terminantemente prohibidas en Quanam**. Las limitaciones impuestas a los Funcionarios y Terceros de Quanam responsables por operaciones sensibles, permiten, por ejemplo, que al formular una propuesta para participar en una licitación o competencia, la definición del precio siga rigurosamente parámetros técnicos preestablecidos, coherentes con los precios practicados por Quanam en situaciones semejantes.

5.2.3. Política de licitaciones

No está permitido que un único Funcionario valide de forma autónoma documentos que serán presentados por Quanam en **certámenes licitatorios** en sus más variadas modalidades, en virtud del **riesgo de falsificación** o eventuales **fraudes** al proceso.

La **documentación de habilitación** exigida en cada certamen licitatorio deberá ser **preparada y aprobada por al menos los siguientes tres Profesionales:**

- **Patrocinador(a) Comercial:** El Comercial, o Gerente Comercial, o Gerente de Desarrollo de Negocios, o quien esté cumpliendo tales funciones.
- **Supervisor(a) de Administración.**
- **Director(a) Comercial o Director(a) General o un Gerente de Unidad de Negocios** operacional si fuera autorizado puntualmente por uno de los anteriores para cumplir tal función.

La propuesta deberá cumplir con las **Normas de Aprobaciones y de Propuestas** (incluyendo sus actualizaciones en vigor como **Recomendaciones Ejecutivas** sobre aprobaciones y propuestas) que integran la **Política de Relaciones con el Mercado**, y con las **disposiciones de la Política de Precios** del Programa de Integridad de Quanam.

En los casos de certámenes licitatorios que por su naturaleza permitan y/o requieran efectuar ofertas sucesivas de precios en situaciones de competencia (lances), sea en forma presencial o “*en-línea*” (**Remates Presenciales o Electrónicos**), el **Director Comercial** (o quien sea delegado por él) **podrá delegar** designando un Profesional de Quanam **quien será autorizado documentadamente** para realizar tales ofertas sucesivas, sea mediante poder especial, o mediante comunicación de usuario y contraseña, y en la comunicación escrita de autorización el Director Comercial establecerá los **límites de las ofertas sucesivas**, las cuales estarán de acuerdo con las condiciones mínimas previamente definidas para la propuesta en aplicación de las **normas, políticas y procedimientos** pertinentes.

5.2.4. Política de hospitalidades, regalos y presentes

Las relaciones con el mercado implican, con frecuencia, cuestiones relacionadas a regalos, presentes y hospitalidades, que merecen destacarse, pues demandan la **adopción de reglas y políticas** específicas por parte de Quanam, considerando que generalmente hay reglas sobre el valor de cortesías que los Agentes Públicos e inclusive los Funcionarios de Empresas Privadas pueden recibir. Además, la **oferta de cortesías y el costeo de viajes** puede ser utilizado para ocultar el pago de **ventajas indebidas**. Por las razones expuestas la política de Integridad de Quanam establece los **límites y condiciones** necesarios para prevenir ese tipo de situación.

No se trata de evitar ni de condenar **prácticas usuales y legítimas** que son parte de la actividad empresarial. Es común que las empresas **inviten** a representantes de empresas y de

organismos gubernamentales de los países en los que actúan o en los cuales pretenden hacer negocios, a **viajar** con el objeto de **conocer las instalaciones de la empresa o de socios de negocios, presentar una solución, un producto o una determinada tecnología**. Invitaciones a **ferias y exposiciones** de productos, **conferencias y congresos, recepciones y cenas sociales y de negocios** son **usuales**, así como la oferta de **regalos y presentes** en esas y en otras ocasiones.

De modo general, esas prácticas son formas reconocidas por Quanam como **legítimas** para promover nuestro trabajo, divulgar nuestro nombre y nuestra marca y presentar nuestras soluciones, productos y servicios al mercado. Sin embargo, Quanam toma cuidados específicos para que las invitaciones realizadas o los regalos ofrecidos no sean considerados **actos ilícitos** pasibles de imposición de **multas** y otras **sanciones**.

Los **Gastos en hospitalidades** pueden incluir el **pago de viajes, de tickets de entrada a conferencias y congresos, de hospedaje, de alimentación y de transporte**, que pueden ser mecanismos legítimos necesarios para viabilizar, por ejemplo, la presentación de los productos y soluciones o de las dependencias de Quanam o de un Socio de Negocios, invitaciones para eventos promovidos por Quanam o, inclusive, a eventos sociales apoyados o patrocinados por ella. Se excluyen aquellos mecanismos prohibidos por el Derecho Positivo de algunos países, donde, por ejemplo, se prohíbe la compra de pasajes aéreos para Agentes Públicos, pero no la entrega de tickets de entrada gratuitos (pagos por la empresa proveedora) a conferencias y/o congresos o entrenamientos, por razones justificadas.

Sin embargo, **dependiendo de la situación** y de las circunstancias en que ocurra, el pago de un viaje a un Agente Público que tiene poder de decisión sobre determinado proyecto que Quanam desea ganar **puede ser considerado un soborno** para influenciar el resultado del proceso. La **política de Quanam** sobre la oferta y el pago de regalos, presentes y hospitalidades **establece con claridad lo que es aceptable y lo que está terminantemente prohibido**.

Siguen las directrices de la **Política de Oferta de Hospitalidades, Regalos y Presentes de Quanam** cuyo conocimiento y estricto cumplimiento son obligatorios para todos los Profesionales y Representantes de Quanam:

- La oferta de regalos, presentes y hospitalidades (cortesías) **no puede estar vinculada a la intención de obtener ganancias indebidas** para Quanam, de recompensar a alguien por un negocio obtenido o de caracterizar intercambio de favores o beneficios, sea de forma implícita o explícita.
- Antes de ofrecer cualquier tipo de hospitalidad, regalo o presente, se debe **verificar si la legislación local está siendo respetada**, así como las legislaciones que tratan de soborno transnacional (ex.: *FCPA, UK Bribery Act, Lei Anticorrupção* del Brasil) y, adicionalmente, si las **políticas y reglas internas de la institución** de aquel que recibirá la cortesía **están siendo obedecidas**.

- Los gastos deben ser razonables y estar en conformidad con las legislaciones locales, y con los límites establecidos en la **Tabla de Referencia de Costo de Hospitalidades, Regalos y Presentes de Quanam** en vigor, que cubrirá por el menos los siguientes ítems:
 - Tipos y escalas (rangos) de costos de **regalos y presentes**.
 - Condiciones y escalas (rangos) de costos de invitaciones de **refrescos – cafés, almuerzos y cenas**.
 - Condiciones y escalas (rangos) de precios para invitaciones a **eventos locales**.
 - Condiciones y escalas (rangos) de precios para invitaciones a **eventos internacionales**.
 - Condiciones y escalas (rangos) de precios para gastos de **viajes nacionales e internacionales** (pasajes, tasas, alojamiento, gastos de estadía).
- Ningún tipo de **cortesía (hospitalidad, regalo o presente)** debe ser proporcionado con una **frecuencia poco razonable al mismo destinatario**, de forma que pueda generarse alguna sospecha de impropiedad.
- Las invitaciones a viajes y los gastos relacionados deben tener **clara conexión** con el negocio de la empresa, sea para **promover, demostrar o presentar productos o servicios** o para viabilizar de manera lícita la ejecución de actuales o potenciales contratos.
- La **Tabla de Referencia** proporciona indicativos que permiten al **propio Funcionario de Quanam desarrollar la capacidad crítica** de decidir sobre la razonabilidad de proponer determinada acción de hospitalidad o de oferta de regalos y presentes.
- Nuestros Funcionarios deben ser orientados, por ejemplo, por una lista básica de preguntas a ser incluidas y actualizadas al final de la **Tabla de Referencia** incluyendo inicialmente las siguientes: ¿Cuál es la intención? ¿Existe algo además de la promoción de los negocios de Quanam que deba mantenerse en secreto? Si la situación fuese reportada al público externo – publicada por un gran periódico, por ejemplo, ¿habría algún inconveniente para Quanam? ¿La situación podría ser mal interpretada?
- Todos los Funcionarios y/o Representantes de Quanam pueden **recurrir a su Supervisor** inmediato en caso de tener dudas sobre situaciones prácticas que involucren hospitalidades, regalos y presentes. Los Supervisores e, inclusive los Funcionarios también pueden consultar a los miembros del **Comité de Conformidad e Integridad** si lo consideran necesario.

5.2.5. Política de pre-venta

Las actividades de **desarrollo de mercado** (*marketing*) y **comerciales** de las empresas federadas Quanam exigen frecuentemente la ejecución de **actividades técnicas** y de **divulgación de conocimiento** (“*evangelización*”) por parte de nuestros Consultores, teniendo como **destinatarios empresas e instituciones públicas y privadas** y, consecuentemente, los Funcionarios de tales organizaciones, **sin que Quanam reciba ninguna retribución** a cambio de las actividades desarrolladas.

Se trata de situaciones en las cuales es del **interés de Quanam difundir informaciones y conocimientos** en determinados ámbitos para **promover productos, soluciones y servicios** contemplados en nuestro **Plan de Negocios**. Estas **inversiones no remuneradas de preventa** constituyen acciones **legítimas de competencia ética y leal** y forman parte de las **prácticas autorizadas** y habituales de nuestra empresa, siempre y cuando las mismas sean ejecutadas dentro de **parámetros razonables de inversión** y alineados con nuestros planes de desarrollo de negocios. Todas estas actividades deben ser aprobadas por el **Director Comercial**, quien consultará y procurará obtener la adhesión de los **Gerentes de las Unidades de Negocios** operacionales involucradas.

Sigue la **lista inicial de actividades de preventa gratuita** que podrá ser **actualizada periódicamente por el Director Comercial** y consultada por el Comité de Conformidad e Integridad, con atribución para hacer recomendaciones en caso de considerar que alguna actividad podría no estar en conformidad con las políticas de Integridad de Quanam.

- **Presentaciones** con o sin **demostraciones de productos, servicios, prácticas y estructuras** para Clientes y Prospectos individuales o para reuniones de conjuntos de ellos (**Eventos**), realizadas en forma presencial con logística e infraestructura proporcionada por los Clientes – Prospectos, por Socios de Negocios y Proveedores de Quanam o contratadas por Quanam.
- Demostraciones de funcionalidades más profundas conocidas como **Pruebas de Concepto (POC)** por su sigla en inglés: **Proof Of Concept**, eventualmente incluyendo actividades técnicas de “construcción” relativas a softwares comercializados por Quanam (parametrización y hasta desarrollo de algunas customizaciones).
- Sesiones de **Entrenamiento**, con el objetivo de **divulgar productos, soluciones, servicios y competencias** de Quanam, en la forma de:
 - **Seminarios Presenciales** en la sede del Cliente – Prospecto, de Quanam o en local alquilado por Quanam o por un Socio de Negocios o Proveedor de Quanam.
 - **Seminarios Virtuales** via Internet mediante herramientas específicas de Quanam del tipo **WebEx**, como los **Webinars de Q-Learning** de nuestra **Unidad de Soluciones Cognitivas**.

En todos los casos, las actividades de preventa gratuita podrán incluir **todos los componentes de costo**, como los honorarios y los gastos de desplazamiento y estadía de Consultores de Quanam, el alquiler de locales y herramientas y la eventual subcontratación de Terceros en caso de requerirse competencias complementarias no disponibles en Quanam. Sin embargo, el Director Comercial y los Gerentes de las Unidades de Negocios operacionales involucradas y sus equipos respectivos se esforzarán en minimizar los costos derivados de estas actividades, procurando, siempre que sea posible y aplicable, que los Socios de Negocios y Proveedores de Quanam colaboren en la financiación de estas actividades que en muchos casos estarán promoviendo sus propios productos, softwares y servicios.

5.2.6. Política de registros y controles contables

El establecimiento de **procedimientos rígidos** para el **registro contable** es esencial para la **identificación de situaciones impropias**. El **Soborno**, así como otras **prácticas ilícitas**, es generalmente **disfrazado contablemente** en **pagos legítimos** como **comisiones, consultorías, gastos con viajes, bolsas de estudio, entretenimiento**, etc.

En los casos de **registros** que comprendan **situaciones de riesgo a la Integridad** las **reglas de control** de Quanam exigen que los **registros contables** sean **más detallados**, o sea, **analíticos** y con **histórico elaborado**. Deben incorporar, por ejemplo, justificaciones relacionadas a la **necesidad de contratación de servicios**, informaciones sobre el **precio contratado y el precio de mercado**, **justificativa** por eventual pago de **valores superiores a los valores del mercado** o de los valores habituales de Quanam, informaciones sobre la **entrega del producto o servicio** y comentarios sobre la **calidad del servicio prestado en comparación al valor pago**. La Media y Alta Dirección de Quanam tienen la obligación de proporcionar prontamente a la Administración todas estas informaciones, como **rutina de trabajo**, o siempre que les sean solicitadas por la Administración o por el Comité de Conformidad e Integridad.

Quanam considera importante que nuestros registros sean **confiables**, de forma que permitan el **monitoreo** de los **gastos** y de los **ingresos**, facilitando la **detección de ilícitos**. Por ello el **Comité de Conformidad e Integridad** tiene la **autoridad** necesaria para solicitar y obtener de la **Administración** la **revisión** y el **monitoreo** de los registros de situaciones que comprendan **riesgos a la Integridad**. La identificación de características atípicas de transacciones o de cambios en los estándares de los ingresos (**elevación acentuada** y no prevista de contratos públicos en una región, por ejemplo) o en los estándares de los gastos (contratación de servicios por **valor superior al de mercado** o reducción acentuada del valor pago por determinado tributo, por ejemplo) pueden indicar que algo impropio está ocurriendo.

5.2.7. Política de contratación de terceros

Para minimizar las probabilidades de que una empresa federada Quanam se vea envuelta en casos de corrupción o fraude en licitaciones y contratos, en función de la actuación de Terceros, es obligatoria la adopción y ejecución de **verificaciones apropiadas** para la

contratación y supervisión de Proveedores, Prestadores de Servicio y Agentes Intermediarios (*QBP – Quanam Business Partners*), entre otros, principalmente en situaciones de elevado riesgo a la Integridad.

Aunque la contratación de Terceros no tenga como objetivo inmediato intermediar las relaciones con la administración pública, tal hecho puede ocurrir durante la ejecución del contrato, generando riesgos para la empresa federada Quanam.

Antes de realizar la contratación de Terceros, es recomendable averiguar si la persona física o jurídica posee histórico de involucramiento en actos lesivos contra la administración pública. Si se trata de una persona jurídica, es aconsejable también **verificar si posee Programa de Integridad** que disminuya el riesgo de ocurrencia de irregularidades y que esté de acuerdo con los **principios éticos** de Quanam.

Quanam procurará siempre **insertar en el contrato cláusulas** que exijan, por ejemplo:

- Compromiso con la **Integridad en las relaciones público-privadas** y con las **orientaciones y políticas** de Quanam, inclusive, cuando ello sea posible, con la previsión de aplicación del **Programa de Integridad de Quanam**;
- Previsión de **rescisión contractual** si la contratada practica **actos lesivos a la administración pública**, nacional o extranjera;
- Pago de indemnización en caso de responsabilización de Quanam por acto de la contratada.

Quanam verificará periódicamente si el tercero contratado está actuando en conformidad con lo acordado en contrato y si no adopta comportamientos contrarios a nuestros valores o a las leyes.

Cabe notar, además, que hay una serie de alertas para la posibilidad de que Terceros estén involucrados en fraudes o con el pago de ventajas indebidas a agentes públicos, como, por ejemplo, solicitudes de que el pago al contratado sea efectuado de manera no usual (**en dinero “vivo”, en moneda extranjera no usual, en diversas cuentas, en cuentas en países distintos** del país de la empresa o del de la prestación del servicio) y **contratos con objeto poco definido o poco claro**. Tales situaciones están **terminantemente prohibidas** en Quanam excepto cuando estén plenamente justificadas por razones aceptables que deberán contar **obligatoriamente con la aprobación** del Director General y del Comité de Conformidad e Integridad.

Está permitida la utilización de **cláusulas de éxito**, previendo que solamente se pagará al contratado (o éste recibirá un monto extra) si tiene éxito en la realización del servicio contratado. Tal es el caso de todos los contratos del tipo **agenciamiento o intermediación comercial o QBP**, en los cuales es completamente **natural y lícito** que exista una remuneración

variable en función de los resultados y solamente aplicable ante la constatación de tales resultados.

Quanam no permite que actuales o exagentes públicos y personas a ellos relacionadas sean contratados sin que se adopten **cuidados adicionales** que enfatizan el **carácter técnico de la selección**.

5.2.8. Política de fusiones, adquisiciones y reestructuras societarias

Para prevenir la responsabilización por actos lesivos practicados por otra empresa con la cual esté relacionada por causa de procesos de fusiones, adquisiciones o reestructuras societarias, en la eventualidad de fusión, adquisición y/o reestructura societaria las **empresas federadas Quanam adoptarán medidas** para verificar si la otra empresa estuvo o está implicada en actos lesivos a la administración pública, nacional o extranjera, y si posee vulnerabilidades que impliquen riesgos a la Integridad.

A partir de la constatación de indicios de irregularidades (mediante “*due diligence*” y verificaciones de documentos, libros societarios, demostraciones financieras, validez de licencias y autorizaciones, procesos y procedimientos documentados, búsquedas en bases de datos públicas y en internet, entre otros medios), Quanam procurará identificar la necesidad de realizar investigaciones más detalladas, que le permitan tomar la decisión sobre seguir o no con el proceso de fusión o adquisición. Si decide seguir, Quanam adoptará providencias de acuerdo con los parámetros del Programa de Integridad, que pueden incluir la verificación de si la empresa-albo sanó los problemas, aplicó sanciones disciplinarias, reportó a la administración pública y cooperó efectivamente con las investigaciones.

Una vez concluida cualquier forma de operación societaria, las reglas y los procedimientos del Programa de Integridad deben ser analizados para verificar como serán aplicados, puesto que pueden ser necesarias adaptaciones, dependiendo de las vulnerabilidades, de la estructura y de las áreas de actuación de la nueva empresa. La adopción de todas estas medidas está orientada a demostrar que Quanam dará continuidad a su compromiso con la Integridad en los negocios.

5.2.9. Política de patrocinios y donaciones

Es política de Quanam no realizar ningún tipo de donación filantrópica, patrocinio o financiación de partidos políticos. Está prohibido expresamente adoptar cualquier actitud que viole de manera **directa o indirecta** esta orientación. Esta política simple y clara consta en el actual capítulo del Programa de Integridad y en el Código de Ética y Conducta Profesional de Quanam. Todos los Ejecutivos, Gerentes, Consultores y demás Colaboradores de las empresas federadas Quanam deben conocer y divulgar esta política internamente, ante Terceros y en la sociedad en general.

Situaciones particulares de patrocinios y/o donaciones a **entidades no políticas** son **excepciones** permitidas siempre y cuando se cumpla la regla específica que establece que la selección de los destinatarios de patrocinios y donaciones deberá ser **aprobada por el Director General**, y los proyectos aprobados deberán ser **monitoreados por el Comité de Conformidad e Integridad**, quien tiene autoridad para **prohibir acciones que violen el Programa de Integridad**.

En los casos en que la donación o el patrocinio tengan elevado perfil de riesgo, el Comité de Conformidad e Integridad verificará si los valores están siendo utilizados para los fines lícitos a los cuales fueron inicialmente destinados. Independientemente del perfil de riesgo, **Quanam procurará adoptar cláusulas contractuales que impongan el compromiso con la correcta aplicación de los recursos**. Puede ser prevista, también, la aplicación de sanciones en el caso de incumplimiento de los compromisos firmados. Además, siempre se verificará si la institución beneficiaria está relacionada con un agente público, dado que la donación o el patrocinio pueden estar siendo utilizados para ocultar un pago de alguna ventaja indebida.

En cualquier caso, la **verificación previa de posible histórico de involucramiento en casos de corrupción o fraude** es una etapa importante en el proceso de aprobación. De la misma forma, la transparencia de las donaciones, patrocinios y financiaciones es otro mecanismo que auxilia para prevenir la ocurrencia de actos ilícitos y para aumentar el control.

5.3. Comunicación y entrenamiento

La **inversión en Comunicación y Entrenamiento** es importante para que el Programa de Integridad de Quanam sea efectivo. Los valores y las líneas generales sobre las principales políticas de Integridad adoptadas por Quanam, ratificados y reforzados en el Código de Ética y Conducta Profesional, están accesibles a todos los interesados en el sitio web de Quanam www.quanam.com y son ampliamente divulgados en todos los niveles de nuestra Organización. Los Dirigentes, los Funcionarios, e inclusive, en los casos apropiados, los Terceros responsables por la aplicación de las políticas, deben ser debidamente entrenados.

5.3.1. Comunicación

El Programa de Integridad, el Código de Ética y Conducta Profesional y los demás documentos que tratan sobre Integridad en los negocios están disponibles en el sitio web www.quanam.com. Debido a la naturaleza del trabajo de Quanam la inmensa mayoría de nuestros Funcionarios tienen acceso a computadores conectados a Internet, y consecuentemente a los documentos citados. Sin perjuicio de lo anterior, **todos los Dirigentes, Gerentes y Supervisores de Quanam tienen la obligación de confirmar si los Profesionales bajo su supervisión tienen acceso y conocimiento de la documentación de Integridad**, ofreciendo los medios necesarios a aquellos que los precisen para estudiar estos documentos.

Los documentos están **escritos de forma comprensible** para todo el público-albo. Las **orientaciones son transmitidas de forma clara y precisa, sin mensajes dudosos**. Adicionalmente, dado que existen empresas federadas Quanam en varios países, los documentos fundamentales se publican en la lengua local (Idioma Español y Lengua Portuguesa), y, en el caso del **Programa de Integridad**, cada empresa federada podrá publicar un **Addendum Nacional** detallando las Leyes, Decretos y demás reglamentaciones contempladas para cada país de actuación.

La **divulgación** se realiza a través de **e-mails de la Dirección** y de **noticias en la red corporativa**, así como incluyendo el asunto en la **pauta de las reuniones periódicas** de trabajo coordinadas por los Mandos Medios, procurando que los Funcionarios conozcan la existencia de **canales de denuncia**, y de **políticas de protección a los denunciantes** y que tengan consciencia sobre la **posibilidad de reportar casos sospechosos**. Para garantizar el conocimiento de todos sobre el Código de Ética y las Políticas de Integridad, Quanam incluye estos asuntos en las sesiones de **Inducción de la Cultura Quanam**, obligatorias para todo Colaborador en algún momento durante su primer año de trabajo, siendo exigido que **todos los Funcionarios** que participen en ese entrenamiento inicial reciban el kit de bienvenida y que **firmen un documento declarando tener conocimiento de las políticas de Integridad** de Quanam.

Cada Funcionario o Tercero recibirá en el acto de su contratación o de firma de su contrato un kit de bienvenida conteniendo la documentación que se especifica en el Addendum Nacional correspondiente a cada empresa federada Quanam, y que en general incluirá el Contrato (si fuera el caso), el Acuerdo de Confidencialidad y procedimientos administrativos aplicables.

Finalmente, también **mantenemos abierto el canal de contacto con cualquier integrante del Comité de Conformidad e Integridad** en funciones, para proveer orientaciones y explicaciones sobre dudas relativas a diferentes aspectos del Programa de Integridad. Este canal de comunicación puede utilizarse mediante mecanismos de comunicación gratuitos vía telefónica o e-mail, de fácil acceso a todos en la empresa y abiertos a Terceros y al público en general, cuando sea el caso.

5.3.2. Entrenamiento

El **Plan de Capacitación** sobre el contenido y los aspectos prácticos de las orientaciones y de las políticas de Integridad exige que **todos los Colaboradores participen por lo menos de una sesión** de entrenamiento, sea durante las **Sesiones de Inducción de la Cultura Quanam** para los nuevos Colaboradores, o en una **sesión especialmente creada** para Colaboradores incorporados antes de la creación del Programa de Integridad.

Dada la naturaleza de las actividades de Quanam y el **nivel Profesional** de la amplia mayoría de nuestros Colaboradores, la **auto capacitación** mediante lectura de los documentos publicados en la web, así como la eventual **discusión de asuntos vinculados a la ética y a la Integridad con sus Supervisores** son pilares fundamentales en los cuales se apoya nuestro Plan de Capacitación.

Para que sean más eficaces, se sugiere que los entrenamientos incluyan situaciones prácticas, estudios de caso y orientaciones sobre cómo resolver eventuales dilemas. Es importante garantizar la periodicidad de las capacitaciones, para entrenar los nuevos Funcionarios y mantener actualizados los Funcionarios ya entrenados.

El objetivo es que todos en Quanam, reciban las informaciones sobre valores y orientaciones generales de nuestro Programa de Integridad, que les permitirán saber cómo y cuándo aplicar nuestras reglas y políticas de Integridad.

5.4. Canales de denuncias

Una empresa con un Programa de Integridad **bien estructurado** debe contar con **canales** que permitan **recibir denuncias**, aumentando, así, las posibilidades de enterarse de la existencia de irregularidades.

Coherentes con nuestra **política de transparencia**, Quanam coloca a disposición medios ampliamente accesibles para que cualquier persona pueda encaminar denuncias de potenciales violaciones a nuestras normas en materia de ética e Integridad. Tanto nuestros Funcionarios como los Terceros y los Socios de Negocios que integran nuestro ecosistema tienen acceso a computadores y por esa razón el canal más simple y directo es el envío de un e-mail a la cuenta de correo electrónico [Integridad."empresa"@quanam.com](mailto:Integridad.) ("empresa" debe ser sustituido por el nombre de cada empresa federada Quanam), que será redireccionado automáticamente a las cuentas de correo electrónico de los tres miembros del Comité de Conformidad e Integridad en funciones. Es importante destacar que este canal de denuncias también está accesible a Terceros y al público externo.

Para **garantizar la eficacia** del canal de denuncias, las reglas obligatorias de Quanam garantizan la protección al denunciante de buena fe, aceptando, por ejemplo, recibir **denuncias anónimas** desde cuentas de e-mail no identificadas y estableciendo la **prohibición de cualquier tipo de retaliación** a los denunciantes. Nuestras reglas también comprenden la aplicación de **procedimientos de confidencialidad**, para proteger aquellos que, a pesar de identificarse ante el Comité de Conformidad e Integridad, no quieran ser conocidos públicamente.

El cumplimiento por Quanam de las **reglas de anonimato, confidencialidad y prohibición de retaliación** es un **factor esencial** para conquistar la confianza de aquellos que tengan algo que reportar. Adicionalmente, Quanam asegura a los denunciantes el **derecho de acompañar la evolución de la denuncia**, mediante contactos y comunicaciones con las personas designadas a tal efecto por el Comité de Integridad, pues **la transparencia en el proceso confiere mayor credibilidad a los procedimientos**.

5.5. Medidas disciplinarias

La previsión de aplicar **medidas disciplinarias en caso de violación de las reglas de Integridad** es importante para garantizar la seriedad del Programa, no limitándose a un conjunto de reglas “en el papel”. La **certeza de la aplicación de las medidas** previstas en caso de comprobación de irregularidades es muy importante para la credibilidad del programa.

Quanam definió y mantiene actualizadas en su **Código de Ética y Conducta Profesional** las normas escritas que especifican cuáles son las medidas disciplinarias previstas y los casos en que se aplican, así como también qué procedimientos deben adoptarse y qué área tiene la atribución de investigar los hechos y determinar las responsabilidades.

Los **castigos** previstos son **proporcionales al tipo de violación** y al nivel de responsabilidad de los involucrados, existiendo también la posibilidad de adopción de **medidas cautelares**, como el **apartamiento preventivo** de Dirigentes y Funcionarios que podrían interferir o influenciar el adecuado proceso de la investigación de la denuncia.

Estas normas, así como el conjunto del Programa de Integridad de Quanam garantizan que ningún Dirigente o Funcionario dejará de sufrir sanciones disciplinarias por su posición en la empresa. Quanam considera esto como esencial para mantener la **credibilidad del Programa de Integridad** y el compromiso de los Funcionarios. De esta forma transmitimos garantías escritas y la clara percepción de que las **normas valen para todos** y que todos están sujetos a medidas disciplinarias en caso de incumplimiento.

5.6. Acciones de remediación

La detección de **indicios de ocurrencia de actos lesivos** a la administración pública o privada, nacional o extranjera, llevará automáticamente a Quanam a iniciar una **investigación interna**, que servirá como base para que sean adoptadas las medidas correspondientes. Las normas establecidas en el **Código de Ética y Conducta Profesional** tratan de **aspectos procedimentales** a ser adoptados en las investigaciones como: plazos, responsables por la investigación de las denuncias, e identificación de las instancias o de las autoridades a las cuales deberán reportarse los resultados de las investigaciones.

Si una investigación confirma que **ocurrió un acto lesivo** involucrando una empresa federada Quanam, las autoridades pertinentes tendrán la obligación de adoptar prontamente las medidas que aseguren la **inmediata interrupción de las irregularidades, proporcionar soluciones y reparar los efectos causados**. Nuestra orientación en esta área consiste en procurar siempre mejorar el Programa de Integridad, de forma de evitar la reincidencia de los problemas y la ocurrencia de nuevas fallas, aplicando sanciones disciplinarias a los involucrados. Nuestra adhesión irrenunciable a los **principios de transparencia**, hacen que la adopción de esas medidas sea **divulgada a Funcionarios y Terceros**, a fin de reforzar públicamente la **no tolerancia** de Quanam con la **práctica de ilícitos**.

Quanam también se propone **utilizar los datos obtenidos** en las eventuales investigaciones internas para **fomentar una cooperación efectiva con la Administración Pública**. Sin perjuicio de nuestra disposición espontánea de colaboración, recordamos que en algunos países la comunicación a las autoridades competentes sobre la ocurrencia de actos lesivos, la entrega de informaciones y la aclaración de dudas pueden beneficiar a la empresa en un eventual proceso administrativo de responsabilización⁷.

Es deseable, por lo tanto, que **cada empresa federada Quanam** identifique previamente los **organismos que tengan la competencia** de investigar y de castigar eventuales ilícitos en su **territorio** de actuación, de acuerdo con la esfera y el poder involucrado, y que el Programa de Integridad incluya la previsión, mediante el correspondiente **Addendum Nacional**, de los trámites a ser seguidos para apoyar la decisión de cooperar con investigaciones en curso en organismos gubernamentales.

En **casos graves**, Quanam mediante decisión fundamentada del *Board* de Socios a propuesta propia o del Comité de Integridad puede prever la realización de **investigaciones independientes**, con el objetivo de garantizar la **credibilidad e imparcialidad** de las informaciones obtenidas. El alcance de la investigación debe ser adecuado a la posible extensión de las irregularidades. Si uno de los involucrados actúa en otras filiales o áreas de la empresa federada Quanam, puede ser necesario ampliar el alcance para verificar si las prácticas ilícitas fueron replicadas en otras situaciones y/o territorios.

Notas: 7 – En algunos países existen leyes que permiten disminuir las sanciones a empresas que cooperen con la investigación de las infracciones. Tal es el caso de la **Ley nº 12.846/2013 del Brasil**, que establece que en el caso de firma de acuerdo de “*leniência*”, la cooperación efectiva es un requisito, que se traduce en la identificación de los

involucrados en la infracción y en la entrega celerada de informaciones y documentos que comprueben el ilícito investigado.

6. MONITOREO CONTINUO

Es obligatorio cumplir permanentemente con este **Plan de Monitoreo** para verificar la efectiva implementación del **Programa de Integridad** y posibilitar la identificación de **puntos de fallas** que puedan demandar **correcciones y mejoras**. El monitoreo continuo del Programa también permite que Quanam responda rápidamente a cualquier tipo de nuevos riesgos que puedan surgir.

El **monitoreo debe ser hecho por el Comité de Integridad**, quien deberá redactar un **Reporte Anual** aprovechando las informaciones y análisis de diversas fuentes, tales como:

- Reportes sobre las rutinas del Programa de Integridad o sobre investigaciones relacionadas.
- Tendencias verificadas en las reclamaciones de los clientes de Quanam.
- Informaciones obtenidas del canal de denuncias.
- Reportes de agencias gubernamentales reguladoras o fiscalizadoras.

Además del análisis de las informaciones existentes, el Comité de Integridad podrá, por ejemplo, comprobar por medio de **entrevistas** si los Funcionarios están conscientes sobre los **valores y políticas** de Quanam, si siguen los **procedimientos** estipulados y si los **entrenamientos** han producido los resultados prácticos esperados.

Si se identifica el incumplimiento de las reglas o la existencia de fallas que estén dificultando el logro de los resultados esperados, el Comité de Integridad deberá adoptar las medidas para subsanar los problemas encontrados.

Independientemente de las medidas específicas adoptadas por el Comité de Integridad, el proceso de monitoreo puede demandar atención a algunas cuestiones como:

- ¿La empresa federada Quanam está monitoreando adecuadamente la aplicación de las políticas relacionadas a sus principales áreas de riesgo?
- ¿El Comité de Integridad está conduciendo el proceso de monitoreo en forma objetiva, con independencia y autonomía con relación a las áreas monitoreadas?
- ¿El monitoreo contempla todas las áreas de la empresa federada Quanam involucradas en la implementación del Programa de Integridad?
- ¿Los resultados de procesos anteriores de auditoría, monitoreo del Programa de Integridad y otros mecanismos de revisión fueron considerados y corregidos?
- ¿Cómo está respondiendo la empresa federada Quanam a las cuestiones identificadas durante el proceso de monitoreo?
- ¿Se desarrollan planes de acción para corregir las fragilidades encontradas?

7. CONCLUSIONES

Las **directrices** aquí presentadas constituyen el **Programa de Integridad de Quanam**, observando las características específicas de nuestra federación de empresas. En Quanam entendemos que un Programa cuyas medidas no son personalizadas de acuerdo con las especificidades de la empresa tiende a ser ineficaz.

En un eventual proceso de responsabilización de una empresa federada Quanam, la evaluación de nuestro Programa de Integridad podrá ser utilizada tanto para aplicación de las sanciones – como factor de reducción de la multa – como para la celebración de un acuerdo de cooperación.

De esta forma, en un eventual proceso administrativo de responsabilización, nuestro Programa de Integridad sería un elemento de defensa de Quanam; por eso la importancia de prestar especial atención a la documentación de todas las acciones implementadas, para fines de comprobación de su efectividad. Es importante también que todos en la empresa conozcan las reglas sobre el asunto, tales como las especificadas en el **Addendum Nacional** pertinente.

Finalmente, es innegable que los castigos y exigencias establecidos en las Leyes Anticorrupción colocaron en el orden del día importantes reflexiones sobre el papel de las empresas en la lucha contra la corrupción. En Quanam tenemos la convicción de que, más que para intentar evitar posibles penalidades, las empresas deben percibir que **invertir en Integridad es bueno para el propio negocio**, independientemente de cualquier tipo de responsabilización.

Cada vez más el mercado viene valorizando empresas como Quanam **comprometidas con la Integridad**, que pasan a tener una **ventaja competitiva** ante sus competidores y **criterios diferenciales** en la obtención de inversiones, créditos o financiación. Pensar en un **ambiente de negocios íntegro** posibilita evolucionar hacia un mercado en el que las **características éticas de las empresas se tornan un diferencial** en el mundo corporativo.

Nuestro **Programa de Integridad** debe ser entendido como una **estructura orgánica**, que solamente funcionará si existe **armonía y conexión entre sus pilares**. El **monitoreo continuo**, por ejemplo, puede indicar la necesidad de revisión de algunas reglas e instrumentos. Lo mismo ocurre en el caso de **cambios en los escenarios de riesgos** de la empresa. El **compromiso de la Dirección** y la **autonomía del Comité de Conformidad e Integridad**, responsable por el Programa, por otro lado, son factores determinantes para la implementación de las reglas e instrumentos establecidos, en especial aquellos relacionados a la **aplicación de penalidades y remediación de irregularidades**.