

COMPLIANCE TECHNICAL FORUM

DINAMISMO Y FLEXIBILIDAD SOBRE LA GESTIÓN DEL RIESGO

A&lc



**11:20hs. EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE INTEGRIDAD -
ENFOQUE EN RIESGOS**

Karina Bermolen - Contadora Publica | Socio en Accounting & Law Consortium |
Auditoria & Riesgos | Asesora Técnica en el Área de Integridad, Transparencia y
Cumplimiento del CPCECABA



EVALUACION DE PROGRAMAS DE INTEGRIDAD

ENFOQUE DE RIESGOS

COMPLIANCE

REGULATIONS

LAW

POLICIES

EVALUATION

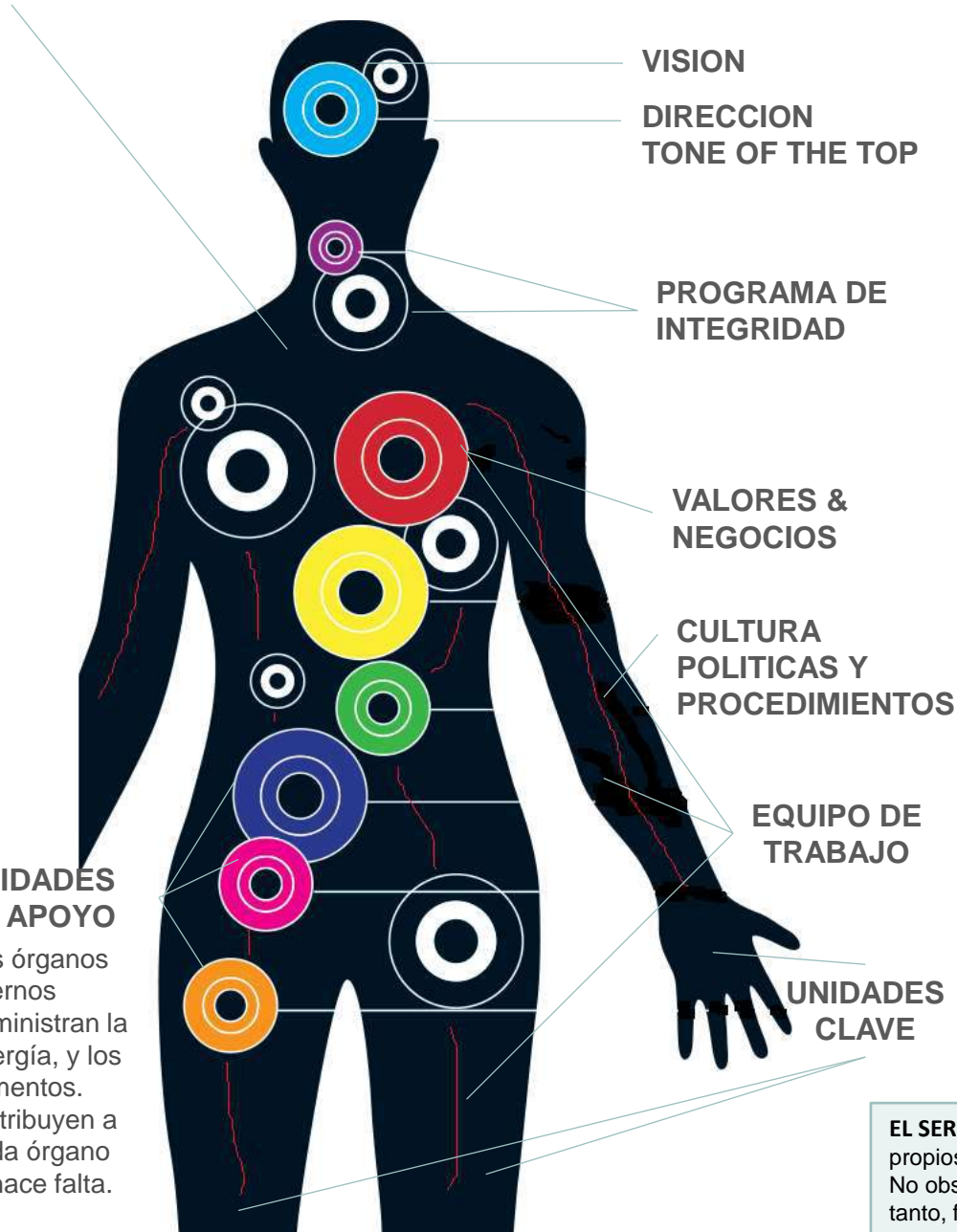
GUIDELINES

STANDARDS

¿O cuál es más de culpar, aunque cualquiera mal haga: la que peca por la paga o el que paga por pecar?

Sor Juana Inés de la Cruz

INFRAESTRUCTURA Estructura OSEA : es el soporte de los órganos, es el refugio de cada uno de ellos.



UNIDADES DE APOYO
Los órganos internos administran la energía, y los alimentos. Distribuyen a cada órgano le hace falta.

- VISION**
- DIRECCION TONE OF THE TOP**
- PROGRAMA DE INTEGRIDAD**
- VALORES & NEGOCIOS**
- CULTURA POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**
- EQUIPO DE TRABAJO**
- UNIDADES CLAVE**

Visión: Nos indica hacia dónde ir. Nos alerta sobre las dificultades del camino. Nos muestra lo que hay afuera

Dirección: Es el cerebro de le empresa, la memoria. Es la que define la **VISIÓN**. La que coordina todos los movimientos del cuerpo, todas las áreas y funciones.
El cerebro es el núcleo del sistema nervioso y el encargado de gestionar el conjunto de funciones corporales a través del envío de señales nerviosas que rigen el resto de órganos y sistemas. Su actuación permite la vida (de hecho se considera la muerte cerebral como la muerte real) y la realización de cualquier tipo de conducta.

SISTEMA INMUNE.
GLOBULOS BLANCOS: parte del sistema inmune, ayudando a prevenir y combatir infecciones
TIMO (glándula u órgano) forma parte del sistema inmune y podemos encontrar en él, los linfocitos T, glóbulos blancos fundamentales para la defensa del organismo contra agresiones bacterianas y sustancias externas tóxicas
AMIGDOLA : están formadas por tejido linfático. Constituye el anillo de Waldeyer, un órgano secundario del sistema inmune. Por su emplazamiento en la puerta de entrada de boca y nariz, van a ser importantes en la primera defensa ante la entrada de agentes externos.

Actividad principal de la empresa es el corazón de la misma. Es **LA MISIÓN**. Lo que sabe hacer, su razón de ser. La misión es lo que hace fluir a la sangre por el resto del cuerpo.
Tiene mucho que ver con la **COMPETENCIA CENTRAL**. Si el corazón para, la empresa muere.

El sistema circulatorio, a través de la **SANGRE** transporta oxígeno y nutrientes a todas las partes del cuerpo para que puedan seguir funcionando. La sangre también transporta dióxido de carbono y otros materiales de desecho hasta los pulmones, los riñones y el sistema digestivo, que se encargan de expulsarlos al exterior. La manera de hacer las cosas que tiene la organización. La cultura es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a una organización, junto con las políticas y procedimientos

MUSCULOS: Es imprescindible que los músculos existan y estén desarrollados. Son los que dan la fortaleza al éste cuerpo. Las personas de la empresa, los recursos humanos, son los músculos de la empresa.

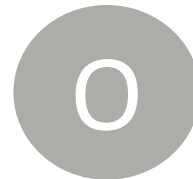
Servicio: Es la mano izquierda que acciona, la que construye, la que hace realidad lo que el corazón siente, lo que la mente indica. Está compuesta por todas las áreas operativas.
Las piernas que hacen que el cuerpo se mueva. Son las que permiten que la empresa camine. Brindan el dinamismo, sin ellas sería imposible que el cuerpo busque su alimento. Éstas piernas deben moverse coordinadamente.

EL SER HUMANO TIENE UNA CAPACIDAD INNATA DE AUTORREGULACIÓN. Nuestro organismo funciona de forma armónica, y posee sus propios mecanismos de autorregulación. Nuestro organismo tiene, de forma innata, la capacidad de mantenernos sanos y llenos de vitalidad. No obstante, es necesario cuidar nuestro cuerpo, y nuestra mente. La solución para mantener un buen estado de salud no se encuentra, por tanto, fuera sino dentro de nosotros

PILARES DE UN SISTEMA DE COMPLIANCE



CREAR + PROTEGER = VALOR



“La cultura se come a la estrategia en el desayuno” Peter Drucker

La cultura organizacional entendida como la manera de hacer las cosas que tiene la organización.

Si hay algo muy distintivo en una organización difícil de imitar, es su cultura.

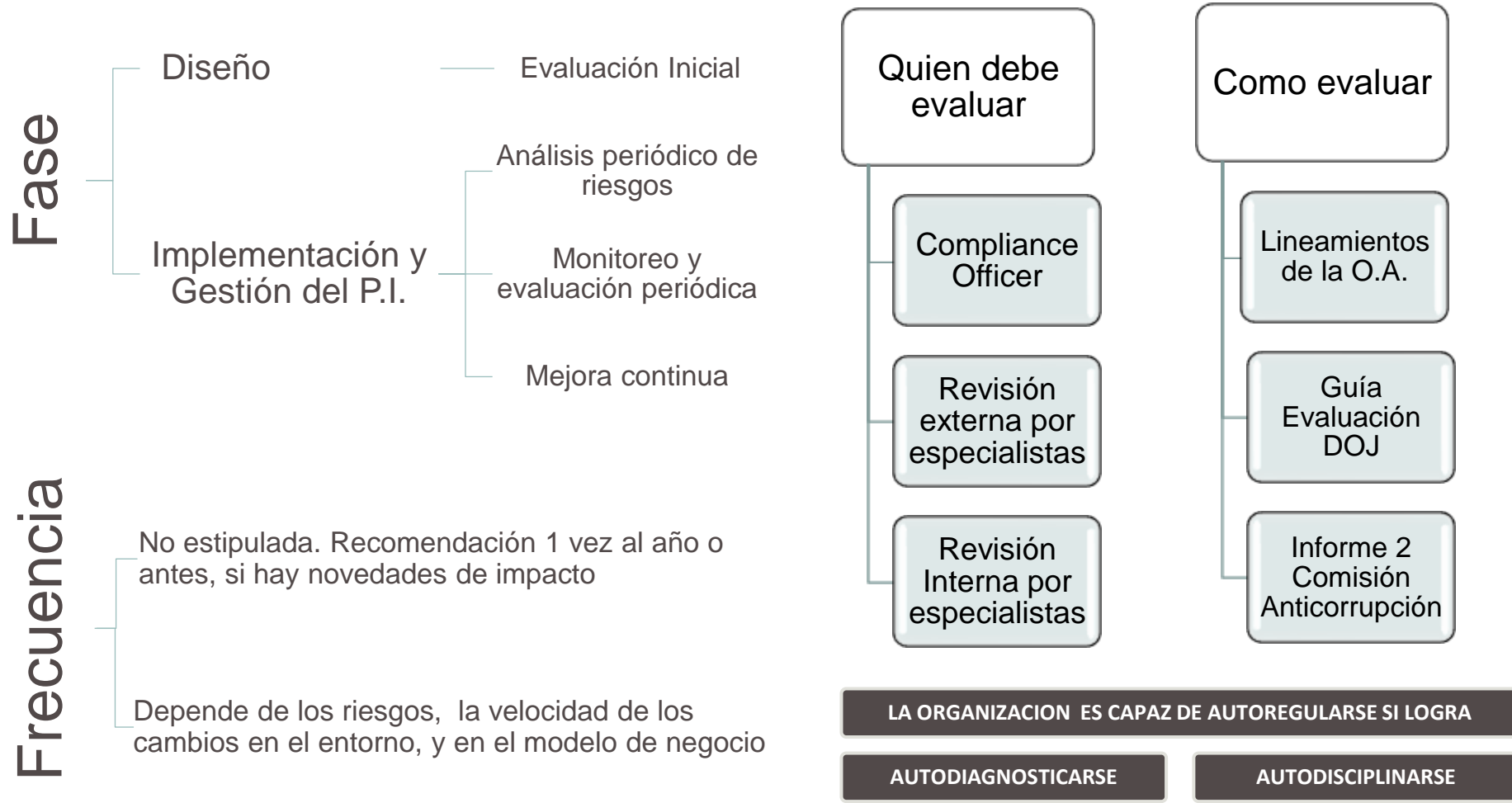
La clave de gestión es hacer de la cultura uno de los activos más importantes de la empresa, y no un obstáculo para la estrategia.

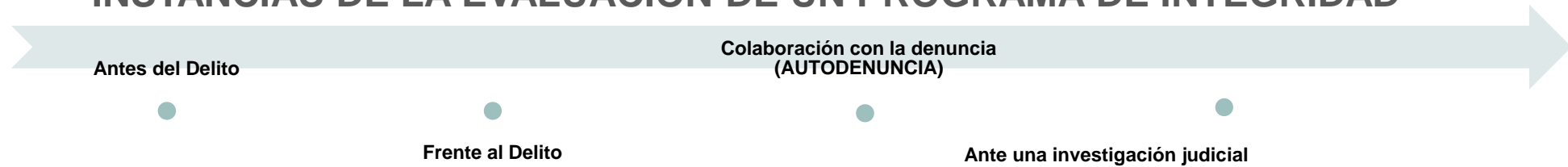
Cultura y Estrategia deben ir juntas. Son dos pilares necesarios para el desarrollo de su organización.



PROGRAMAS DE INTEGRIDAD: OPORTUNIDAD DE EVALUACIÓN

PARTES			
Empresa	Terceros	Justicia	¿Regulador?





Empresa

- Monitoreo y evaluación continua de la propia entidad
- Evaluación del funcionamiento de un P.I. en una sucursal para evaluar alineación al P.I. de la casa matriz
- Debida Diligencia a socios comerciales o terceros
- Debida diligencia en transformación o adquisición societaria
- Como parte del trabajo de aseguramiento de Auditoria interna
- Como parte de la evaluación del ambiente de control, dentro de los procedimientos aplicados por auditoria externa
- Como parte de la emisión de un informe de declaración de integridad para una entidad financiera – revisor externo -
- Para aplicar a un proceso licitatorio en el que la existencia de un P.I. es obligatorio y su adecuación debe ser evaluada por la entidad solicitante
- Cambios de alto impacto (nuevos negocios, nuevo organigrama, nueva estructura, cambio de directorio, nuevas regulaciones)
- Cambios en los riesgos identificados, nuevos riesgos de la empresa o nuevos riesgos globales
- Detección de debilidades y/o necesidades de mejora, a raíz de investigaciones por hechos de corrupción o por noticias de posibles hechos de corrupción que la involucren
- En caso que la empresa evalúe autodenunciarse – art. 9 –

Terceros

- Debida Diligencia por socios comerciales o terceros
- Debida diligencia en transformación o adquisición societaria - responsabilidad sucesiva -

Justicia Penal

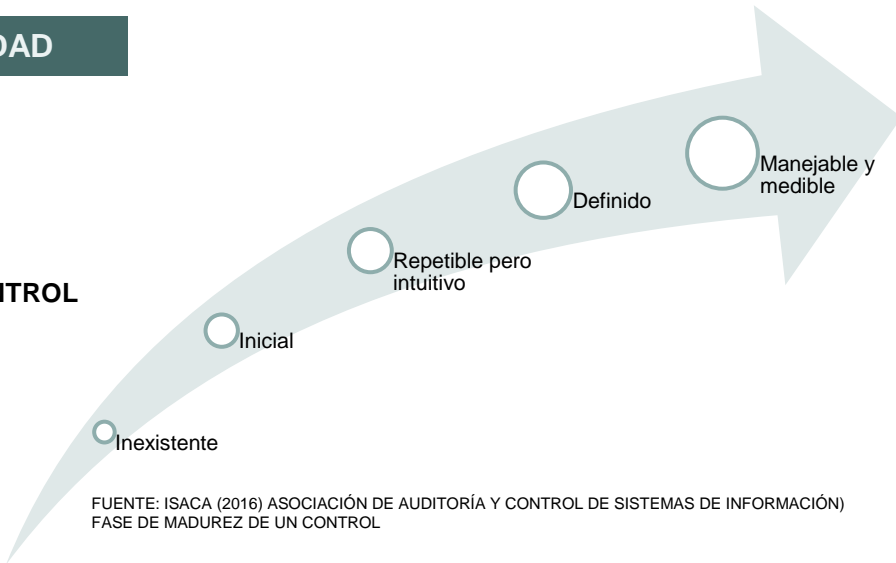
- En el medio del proceso de investigación judicial por un perito auxiliar de la justicia
- En el armado de sus argumentos de defensa ante una denuncia o acusación de hechos de corrupción.
- Por celebrar un acuerdo de colaboración eficaz con el Ministerio Público Fiscal



- Identificar las razones por las cuales la organización decide implementar un P.I.
- Conocer la organización (cultura ética, talento humano, estructura, actividades y procesos). Entender el negocio
- Entender el contexto externo
- Identificar las partes interesadas internas y externas
- Identificar donde puede haber potencial riesgo e impacto
- Entender el nivel de madurez del P.I. a evaluar
- Evaluación proporcional al P.I. (riesgos, dimensión, complejidad)
- Nivel integración que tiene a la organización
- Tono ético y el compromiso de la dirección

MADUREZ DE UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD

FASE DE MADUREZ DE UN CONTROL



- ENTENDIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE LOS CONTROLES
- EXISTENCIA DE CONTROLES
- CONCIENCIA DE LA RESPONSABILIDAD EN LAS ACTIVIDADES DE CONTROL
- DOCUMENTACIÓN DE CONTROLES
- EVALUACIÓN PERIÓDICA
- DOCUMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN
- CORRECCIÓN DE DEFICIENCIAS
- AUTOEVALUACIÓN
- UTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

FUENTE: ISACA (2016) ASOCIACIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN)
FASE DE MADUREZ DE UN CONTROL



Inexistente
Carencia de controles
Carencia de autodiagnóstico



Inicial
Reconocimiento que los controles y los procedimientos son importantes
No están documentados ni implementados
Empleados no son conscientes de su responsabilidad en las actividades de control



Repetible pero intuitivo
Las políticas, los procedimientos y los controles existen, pero no siempre están documentados
No se evalúan regularmente
Las deficiencias pueden ser identificadas pero no se corrigen en forma oportuna



Definido
Las políticas, los procedimientos y los controles están implementados y documentados, y los empleados son conscientes de su responsabilidad en las actividades de control
Evaluación periódica documentada. La tecnología se utiliza para documentar



Manejable y medible
Programa de control y de riesgos corporativo implementado, documentado, y reevaluado para que refleje los cambios en los procesos
Procesos de autoevaluación
Tecnología se aprovecha al máximo, para documentar los procesos, los objetivos de control, y actividades.
Determinar las debilidades y evaluar la eficacia



La Evaluación De Los Programas De Cumplimiento Corporativo D.O.J.

Tres "preguntas fundamentales" que un fiscal debe hacer

División de lo Penal del Departamento de Justicia de los EE.UU. Actualización: Junio 2020

Énfasis en la relevancia de los programas de compliance diseñados e implementados "a medida" de cada empresa.

La Guía del DOJ establece que los fiscales deben esforzarse por entender el análisis de riesgos realizado por la empresa, el programa de compliance de dicha entidad y cómo ese programa fue evolucionando a lo largo del tiempo.

En particular, al evaluar la evolución del programa, los fiscales deberían verificar si la revisión está limitada a un determinado momento o, por el contrario, es un proceso continuo que considera tanto las cuestiones y lecciones aprendidas por la empresa, como también las problemáticas que enfrentan otras empresas que operan en la misma industria y/o zona geográfica.

2.SOBRE LA IMPLEMENTACION

"¿El programa cuenta con recursos y apoyo adecuados para funcionar de manera efectiva?"

1. SOBRE EL DISEÑO

"¿Está bien diseñado el programa de cumplimiento de la corporación?"

3. FUNCIONAMIENTO

"¿El programa de cumplimiento de la corporación funciona en la práctica?"

Lineamientos sobre como los fiscales de los EEUU evaluaran la efectividad de un programa de cumplimiento.

- No es una guía de talla única
- Debe ser evaluado en el contexto específico de la investigación criminal
- Evaluación particular de cada caso, tomando en cuenta el perfil de riesgos de cada compañía y las soluciones para reducir sus riesgos
- Preguntas comunes a realizar en el curso de la evaluación individualizada
- 3 preguntas FUNDAMENTALES que se consideran relevantes para evaluar el desempeño de la organización en cuanto a su programa de cumplimiento. No son ni un checklist ni una formula rígida.
- Algunas pueden ser mas relevantes que otras dependiendo del caso particular a evaluar

EVALUACION
D.O.J.

Adecuación y efectividad del programa

Momento del delito

Momento de la
acusación y resolución

02

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA DE
LOS E.E.U.U (DOJ)

EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE
CUMPLIMIENTO CORPORATIVO

A&Ic



- ❑ Un P.I. debe estar diseñado adecuadamente para lograr la mayor efectividad en la prevención y detección de irregularidades por parte de empleados.
- ❑ Entender por qué la compañía ha elegido establecer el programa de *compliance* de la manera en que lo ha hecho,
- ❑ Examinar la exhaustividad del P.I. implica asegurarse que exista un mensaje claro de no tolerancia a las malas conductas, acompañado de políticas y procedimientos – asignación de rrhh, programas de capacitación, incentivos, sanciones, etc...) y una integración en las operaciones y fuerza laboral de la compañía.
- ❑ Examinar si es necesario el tercero
- ❑ ¿La entidad esta haciendo cumplir el programa, o esta alentando o presionando tácitamente a los empleados para que participen en una conducta indebida?



Sección 1: Evaluación inicial de Riesgos de Corrupción

- 1.1 Aplicación al Programa de Integridad
- 1.2 Proceso de evaluación inicial de riesgos
- 1.3 Asignación de recursos en función de los riesgos
- 1.4 Actualizaciones y revisiones de la evaluación de riesgos

Sección 2: Políticas y Procedimientos

- 2.1 Diseño
- 2.2 Exhaustividad
- 2.3 Accesibilidad
- 2.4 Responsabilidad del diseño de las políticas y procedimientos
- 2.5 "Responsables clave" en procesos de control interno
- 2.6 Integridad en los procesos licitatorios y otras interacciones con el Sector Público

Sección 3: Capacitación y Comunicación

- 3.1 Actividades de Capacitación y Comunicación
- 3.2 Comunicaciones sobre conductas irregulares
- 3.3 Disponibilidad de orientación en cuestiones éticas

Sección 4: Denuncias anónimas e investigación interna de irregularidades

- 4.1 Diseño del mecanismo de reporte
- 4.2 Investigaciones internas de alcance adecuado realizadas por personal calificado
- 4.3 Respuesta de la investigación interna
- 4.4 Recursos y seguimiento de resultados

Sección 5: Gestión de riesgos de terceros

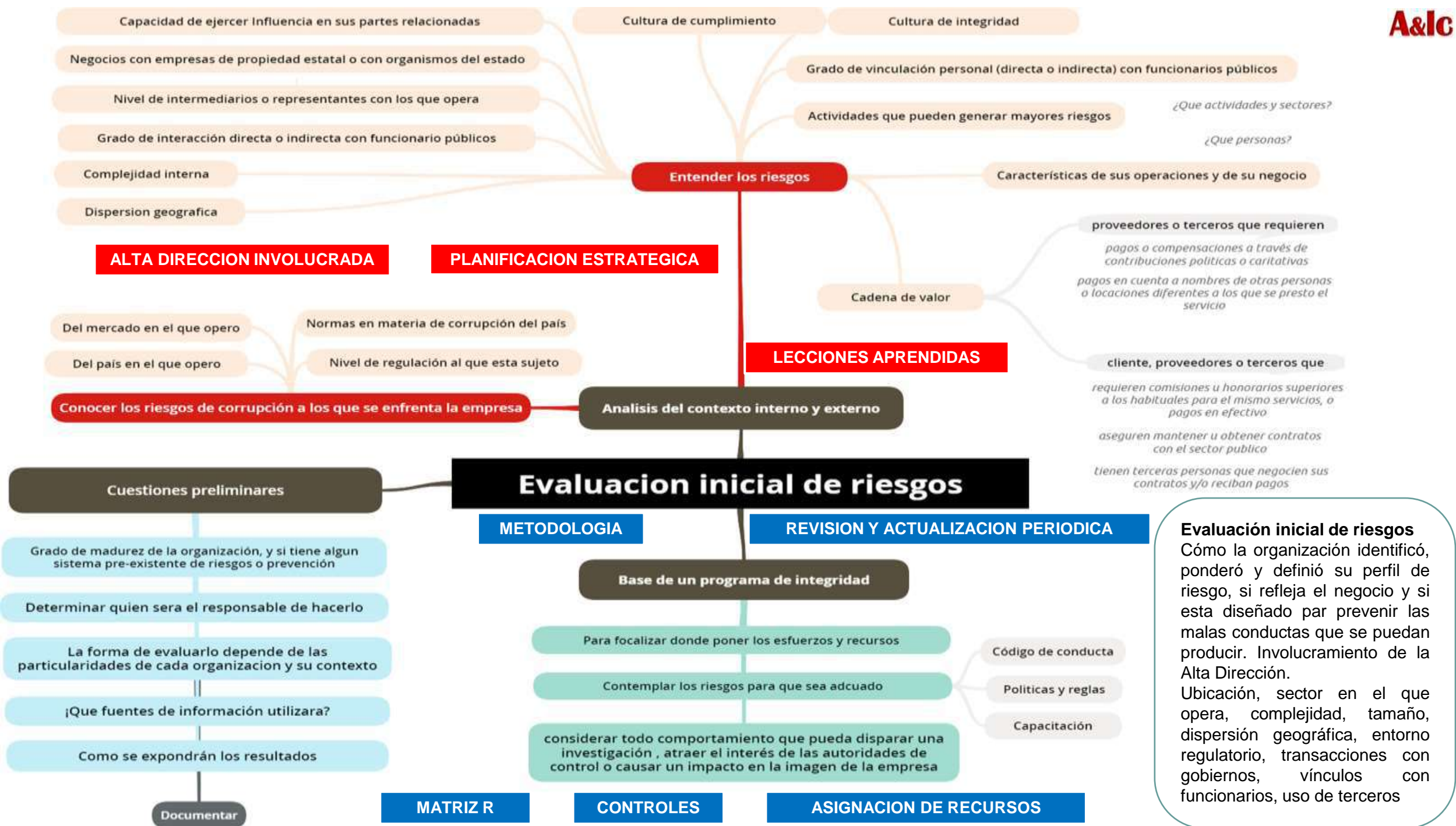
- 5.1 Procesos integrados y basados en riesgos
- 5.2 Controles apropiados
- 5.3 Gestión de relaciones con terceros
- 5.4 Acciones reales y consecuencias

Sección 6: Fusiones y Adquisiciones (M&A)

- 6.1 Proceso de Debida Diligencia de M&A
- 6.2 Integración en el proceso de fusiones y adquisiciones
- 6.3 Proceso que conecta la Debida Diligencia con la implementación

El primer punto que un revisor debe abordar para entender si un programa de integridad está bien diseñado, consiste en entender el negocio de la organización - desde un punto de vista comercial-, cómo la organización identificó, ponderó y definió su perfil de riesgo y la razón por la cual la organización ha diseñado el Programa de Integridad tal cual está, considerando también si dicho programa ha evolucionado a lo largo del tiempo, cómo y por qué lo hizo.





Entender los riesgos

- Capacidad de ejercer influencia en sus partes relacionadas
- Negocios con empresas de propiedad estatal o con organismos del estado
- Nivel de intermediarios o representantes con los que opera
- Grado de interacción directa o indirecta con funcionario públicos
- Complejidad interna
- Dispersión geográfica

- Cultura de cumplimiento
- Cultura de integridad
- Grado de vinculación personal (directa o indirecta) con funcionarios públicos
- Actividades que pueden generar mayores riesgos
 - ¿Que actividades y sectores?
 - ¿Que personas?
- Características de sus operaciones y de su negocio

ALTA DIRECCION INVOLUCRADA

PLANIFICACION ESTRATEGICA

- Del mercado en el que opero
- Del país en el que opero
- Normas en materia de corrupción del país
- Nivel de regulación al que esta sujeto

Conocer los riesgos de corrupción a los que se enfrenta la empresa

Análisis del contexto interno y externo

LECCIONES APRENDIDAS

Cadena de valor

- proveedores o terceros que requieren
 - pagos o compensaciones a través de contribuciones políticas o caritativas
 - pagos en cuenta a nombres de otras personas o locaciones diferentes a los que se presta el servicio
- cliente, proveedores o terceros que
 - requieren comisiones u honorarios superiores a los habituales para el mismo servicios, o pagos en efectivo
 - aseguren mantener u obtener contratos con el sector público
 - tienen terceras personas que negocien sus contratos y/o reciban pagos

Evaluación inicial de riesgos

Cuestiones preliminares

- Grado de madurez de la organización, y si tiene algun sistema pre-existente de riesgos o prevención
- Determinar quien sera el responsable de hacerlo
- La forma de evaluarlo depende de las particularidades de cada organizacion y su contexto
- ¿Que fuentes de información utilizara?
- Como se expondrán los resultados

Documentar

METODOLOGIA

REVISION Y ACTUALIZACION PERIODICA

Base de un programa de integridad

- Para focalizar donde poner los esfuerzos y recursos
- Contemplar los riesgos para que sea adecuado
- considerar todo comportamiento que pueda disparar una investigación , atraer el interés de las autoridades de control o causar un impacto en la imagen de la empresa

- Código de conducta
- Políticas y reglas
- Capacitación

MATRIZ R

CONTROLES

ASIGNACION DE RECURSOS

Evaluación inicial de riesgos
 Cómo la organización identificó, ponderó y definió su perfil de riesgo, si refleja el negocio y si esta diseñado par prevenir las malas conductas que se puedan producir. Involucramiento de la Alta Dirección.
 Ubicación, sector en el que opera, complejidad, tamaño, dispersión geográfica, entorno regulatorio, transacciones con gobiernos, vínculos con funcionarios, uso de terceros

POTENCIALES FUENTES DE RIESGOS DE CORRUPCION



- 1** **Regalos y entretenimientos**
Ofrecer o recibir regalos, viajes, recreación o algún tipo de entretenimiento a clientes y reguladores
- 2** **Pagos a intermediarios externos**
Pagos a terceros con vínculos gubernamentales
- 3** **Pagos por servicios no prestados**
Pagos por servicios no prestados que puedan encubrir sobornos
- 4** **Pagos a través de donaciones o contribuciones**
Pagos o compensaciones a través de donaciones o contribuciones en efectivo o en especie a organizaciones publicas
- 5** **Pagos en efectivo**
Pagos en efectivo, o movimiento de efectivo con saldos elevados de stock en la cuenta contable de caja
- 6** **Terceros interviniente en licitaciones publicas**
Utilización de terceros para asistir a licitaciones publicas

- 7** **Uso excesivo de intermediarios externos**
Caso de gestores y despachantes que trabajen con estrecha colaboración con entes gubernamentales
- 8** **Vínculos familiares/estrechos con funcionarios públicos**
En forma directa o indirecta
- 9** **Conflictos de intereses no divulgados**
- 10** **Falta de cumplimiento y conocimiento de leyes y regulaciones anticorrupción**
Ej. Evitar sanciones a través de acuerdos con los reguladores
- 11** **Controles internos inadecuados y segregación de funciones**
- 12** **Documentación fraudulenta Honorarios de consultoría o de otros servicios para ocultar pagos de sobornos**





POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

- Existencia de un Código de ética o de conducta que fijen pautas de comportamiento y deberes éticos para los integrantes de la organización, de manera de alinear a toda la organización detrás de determinados principios y valores .El código de ética y conducta sirve de crisol para el resto de las políticas ya que fija un propósito común. **INVOLUCRAMIENTO DE LA ALTA DIRECCION.**
- Como diseña la organización sus políticas y procedimientos, ya sea las nuevas o la actualización de las existentes. Como se asegura que se mantengan aptas. Responsable designado
- Como impacta la evaluación de riesgos para la fijación de las políticas y para la revisión periódica de las mismas,
- Las políticas o procedimientos son comprensivas de los principales riesgos de corrupción y los principales riesgos regulatorios. Contemplan las interacciones con funcionarios públicos.
- Existencia de políticas específicas para los procesos licitatorios y otras interacciones con el Sector Público.
- Mensaje claro de **TOLERANCIA CERO** a los actos ilícitos contemplados en la ley Mensaje claro sobre las **CONDUCTAS ESPERADAS** y las **NO TOLERADAS**.
- Fomenta la cultura de cumplimiento y la cultura de integridad
- Aplicación a toda la organización - trabajadores sin importar la jerarquía -.
- Aplicación extendida a los terceros (entendiendo la cadena de valor)
- Los esfuerzos realizados por la empresa para garantizar la accesibilidad, comprensión y entrenamiento respecto al contenido de las políticas y procedimientos que componen el Programa de Compliance por parte de todos quienes la conforman.
- Asegurar el planteo de dudas por parte de los trabajadores. Seguimiento de las normas mas consultadas.
- Garantizar la disponibilidad en todos los idiomas que opera la organización.



CAPACITACION Y COMUNICACIÓN

- Como es el proceso de diseño y planificación de las capacitaciones. Forma/contenido/efectividad.
- Como se analiza y diseña que empleados deben tener priorización y sobre que temas. Se incluyen las lecciones aprendidas
- Aseguramiento que las políticas y procedimientos se integren a la vida cotidiana de la organización y que sean entendidas por todos.
- Capacitaciones segmentadas con un enfoque basado en riesgos. Mayor énfasis en los empleados con una alta exposición al riesgo o en areas donde se han producido malas conductas.
- Capacitación segmentada por el perfil y tamaño de la audiencia. Consideración de capacitaciones específicas a empleados con cargo de supervisión.
- Involucramiento de la Alta Dirección en las capacitaciones y en la comunicación.
- Existencia de recursos disponibles para orientar a los empleados en cuestiones éticas. Fomentar la búsqueda de asesoramiento sobre dudas, y/o dilemas éticos. Formación del responsable.
- Comunicación sobre la postura de la Alta Dirección sobre malas conductas en caso que hubieran existido y sobre casos de despido por asuntos de compliance.





DENUNCIAS ANONIMAS E INVESTIGACION INTERNA DE IRREGULARIDADES

Un Programa de Compliance diseñado de manera efectiva es aquel que contempla la existencia de un mecanismo por el cual los trabajadores puedan anónima y confidencialmente reportar incumplimientos al Código de Conducta, a la normativa interna o sospechas sobre un posible delito cometido al interior de la compañía.

- Gestión del proceso de denuncias sea **proactivo**. Un proceso que fomente la creación de un ambiente libre de represalias, anónimo y con protección al denunciante. Políticas de no represalias a los denunciantes, de confidencialidad y la protección de datos,
- Multiplicidad de plataformas para el acceso de empleados y terceros
- Diseño contemple procesos de notificación y evaluación de la denuncia recibida
- Como es el proceso de divulgación del canal de denuncias o reportes
- Acceso irrestricto de la función de Compliance
- Información regular a la Alta Dirección sobre las denuncias recibidas y el grado de avance en la investigación.
- Existencia de un procedimiento interno de investigación que fije pautas para la misma, asegurando la objetividad y respetando los derechos y la intimidad de los trabajadores.
- Proceso interno de investigación con protocolos específicos para casos donde pueda estar involucrada la AD y/o la función de compliance
- Protocolos de actuación y preservación de evidencias.
- Proceso de monitoreo de resultados, para determinar patrones de mala conducta.
- Dentro de los protocolos se incluye una prueba de efectividad de la línea directa (desde el inicio hasta el fin)



GESTION DE TERCEROS – DEBIDA DILIGENCIA

Un programa de cumplimiento bien diseñado debe aplicar la debida diligencia basada en el riesgo de sus relaciones con terceros.

- Comprensión por parte la empresa de la utilización de los terceros para ocultar las malas conductas.
- La DD con EBR puede variar en función del tamaño y su complejidad, la naturaleza de la empresa y sus terceras partes (agentes, consultores, distribuidores). Como se integra el proceso de DD en los procesos cotidianos y relevantes de adquisición y gestión de proveedores.
- Controles apropiados. Fundamento comercial para necesitar terceros en la cadena de valor y en las transacciones y entendimiento de los riesgos que representan los socios externos. Conocimiento de las reputaciones y relaciones de los terceros con funcionarios públicos. Mapa de contactos
- Diseño de políticas y procedimientos para asegurar que los contratos con terceros describan los servicios a realizar, que efectivamente los realicen y que su compensación sea proporcional al trabajo en esa industria o sector geográfico.
- Gestión de los riesgos durante la vigencia de la relación. Diseño que asegure la supervisión continua de las terceras partes EBR contemplando la DD actualizada, capacitación, derechos de auditorías (posibilidad de analizar libros) y certificaciones. Banderas rojas que sirvan como señales de alerta
- Formación de quienes tienen la relación con los terceros.
- Incentivos para el cumplimiento y comportamiento ético de los terceros.
- Si se contempla la continuidad de terceros con antecedentes de malas conductas. Acciones concretas (suspendió, rescindió, audito)

FUSIONES Y ADQUISICIONES – RESPONSABILIDAD SUCESIVA -

Un programa de cumplimiento bien diseñado debería incluir mecanismos de debida diligencia frente a objetivos de fusión o adquisición con la finalidad de:

- Identificar malas conductas o riesgos de mala conducta
- Prevenir la comisión de un delito previo, posterior o durante una operación
- Contemplar un proceso para la integración de la entidad adquirida en las estructuras del programa de cumplimiento y los controles internos existentes



“¿El programa de integridad cuenta con recursos y apoyo adecuados para funcionar de manera efectiva?”

- ❑ Un P.I. bien diseñado puede no tener éxito en la práctica, si falla en la implementación.
- ❑ ¿Es un programa de papel o uno implementado y revisado de manera efectiva?
- ❑ ¿Ha puesto suficiente recursos para auditar, documentar, analizar y mejorar?
- ❑ ¿Los empleados conocen el P.I. y están convencidos del compromiso de la entidad?
- ❑ ¿Existe una cultura de integridad? ¿Hay conciencia entre los empleados de la No tolerancia a conductas criminales incluyendo las subyacentes a la investigación?

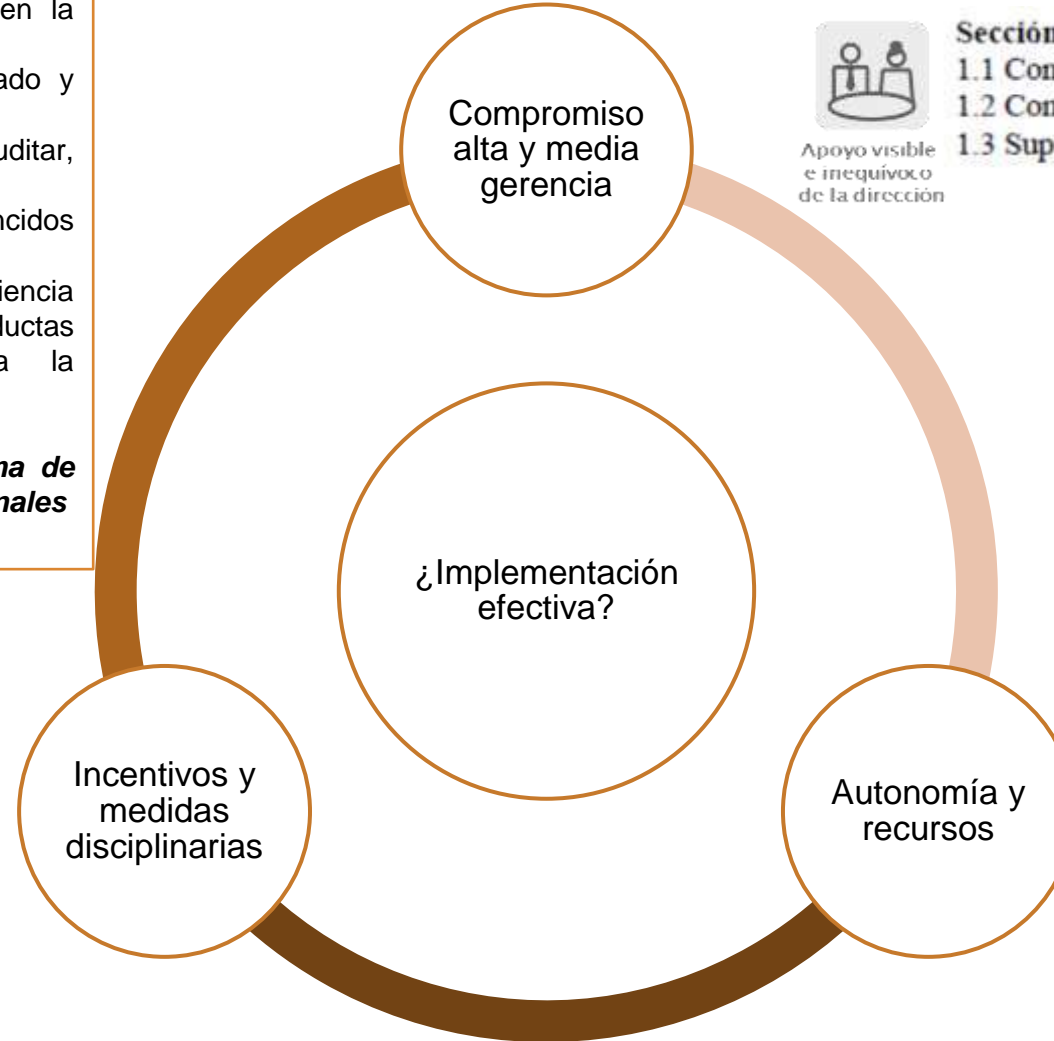
Énfasis en los recursos asignados al programa de cumplimiento y empoderamiento de los profesionales del área de Compliance

Sección 3: Incentivos y medidas disciplinarias

- 3.1 Procesos de Recursos Humanos
- 3.2 Aplicación coherente
- 3.3 Sistemas de incentivos



Investigación interna



Apoyo visible e inequívoco de la dirección

Sección 1: Compromiso de la Alta y Media Gerencia

- 1.1 Conducta de la Alta Gerencia
- 1.2 Compromiso compartido
- 1.3 Supervisión

Los programas que funcionan tratan sobre dos aspectos: un compromiso de la gerencia para hacer lo correcto y pasos de gestión efectiva para lograrlo. Se trata de asegurarse de que todos los que trabajan para la empresa sepan qué hacer y confíen en que la empresa actúa con seriedad legal y ética.

Sección 2: Autonomía y Recursos

- 2.1 Estructura
- 2.2 Seniority y Nivel
- 2.3 Experiencia y calificaciones
- 2.4 Presupuesto y recursos
- 2.5 Acceso a fuentes de datos e información
- 2.6 Autonomía
- 2.7 Funciones de cumplimiento subcontratadas



Responsable interno

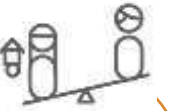
Implementación: El compromiso debe transformarse en acciones concretas. La implementación del Programa de Integridad requerirá de la asignación de recursos para garantizar su viabilidad (fondos, recursos humanos y tiempo) y de apoyo permanente del máximo nivel.



COMPROMISO DE LA ALTA Y MEDIA GERENCIA

- La empresa debe *crear y fomentar una cultura de ética y cumplimiento en todos los niveles*, desde lo mas alto de la organización, mas allá de las políticas y procedimientos de cumplimiento e integridad.
- La efectividad de un P.I. requiere un compromiso por parte de los líderes de la compañía. *Son quienes establecen el tono para el resto de la organización, para lo cual deben transmitir y difundir en términos claros e inequívoco los estándares éticos, y demostrar rigurosidad con el ejemplo.*
- Ejercer una supervisión razonable. Involucramiento
- Examinar como los mandos medios refuerzan los estándares y alientan a los empleados a cumplirlos.
- Reglas éticas, igualmente obligatorias y vinculantes para la AD, AG y el resto de los integrantes,
- Declaración publica formal de la AD, AG sobre la existencia de un P.I. y comunicación efectiva.
- Participación activa en las actividades de capacitación
- *Persistencia de compromiso o tolerancia de mayores riesgos de compliance en la búsqueda de nuevos negocios o mayores ingresos*

Si no vas a tener autonomía y recursos mejor no aceptes ser COMPLIANCE OFFICER



AUTONOMIA Y RECURSOS

- La implementación efectiva de un P.I requiere que la función de compliance actúe con la autoridad y nivel adecuado. Es importante en el organigrama la autonomía y a quien reporta.
- Justificación de la elección de esa estructura y no otra. Externalización de funciones? Quien supervisa?
- La suficiencia del personal y recursos dentro del área de Compliance deben ser consistente con el P.I. (esto es antigüedad suficiente, recursos suficientes, autonomía suficiente). Tiene otras actividades?
- Auditoria interna posee autonomía para poder detectar y prevenir efectivamente la mala conducta,
- Diseño de informes que proporcione a los directores, información precisa y oportuna para la toma de decisiones
- **Compliance. Comparación con otras funciones estratégicas en términos de compensación, rango, título, recursos y acceso a decisiones clave. Participación en la planificación estratégica?** Funciones consistentes con el P.I. y con la dimensión, capacidad económica y riesgos, Nivel de experiencia y calificaciones del responsable adecuadas a su rol y responsabilidad Inversión en capacitación y desarrollo. ¿Quien supervisa el compliance?
- Tiene linea directa a la AD? Respuesta concreta a planteos éticos de Compliance. Rechazo de recursos solicitados
- Acceso directo a fuentes de datos relevantes p/monitoreo y pruebas. Existencia de impedimentos o limitaciones. *Mayor énfasis en los recursos, autoridad, información, responsabilidades y tareas de la función de Compliance para verificar si el programa de Compliance de la empresa tiene recursos y autoridad adecuados para funcionar efectivamente.*



INCENTIVOS Y MEDIDAS DISCIPLINARIAS

- La implementación efectiva de un P.I. es establecer **incentivos** para el cumplimiento y **desincentivos** para el incumplimiento.
- **Procedimientos disciplinarios claros**, aplicado de manera **consistente** en toda la organización y **proporcionales a las violaciones**. Existen casos similares con tratamiento diferente?
- Evaluar hasta que punto se transmite a los empleados que *la conducta no ética no será tolerada, y traerá consecuencias en el corto plazo, sin importar la posición o titulo de quien sea participe de la irregularidad.*
- **Incentivos positivos** para desempeñarse en todo de acuerdo con el P.I. pueden mejorar el cumplimiento (*promociones de personal, recompensas y bonificaciones por mejorar y desarrollar un programa de cumplimiento o demostrar liderazgo ético*) han impulsado el cumplimiento.
- **Medidas disciplinarias apropiadas** por incurrir en conductas irregulares o por no tomar medidas para prevenir o detectar una conducta inapropiada. **La publicación es un buen elemento disuasorio valioso.**

- ❑ Una de las preguntas más difíciles de responder es si el P.I. estaba funcionando efectivamente al momento en que ocurrió la irregularidad, sobre todo cuando no se detectó la mala conducta en forma inmediata.
- ❑ La falta de prevención o detección de un delito instantáneo, no significa que el programa no sea efectivo para prevenir o disuadir una conducta
- ❑ Ningún P.I. por sí solo puede evitar la actividad criminal de los empleados de una organización.
- ❑ **La identificación de la mala conducta, con la reparación y la autodenuncia, son fuertes indicadores de que el PI funcionaba efectivamente.**

¿Funciona al momento de una decisión o resolución de acusación?

- ❑ Evaluar si la organización realizó un **análisis de causa raíz** adecuado para comprender tanto lo que contribuyó a la mala conducta como el grado de remediación necesario para prevenir eventos similares en el futuro.



Evaluación de riesgos



Monitoreo y evaluación continua

Mejora continua, pruebas periódicas y revisión

¿Funciona?

Análisis y remediación de cualquier irregularidad subyacente

Investigación interna de conductas irregulares

Sección 1: Mejora continua, pruebas periódicas y revisión

1.1 Auditoría Interna

1.2 Pruebas de control

1.2.1 Transacciones y registros contables

1.3. Evolución continua

1.3.1 Evolución continua - Programa de Integridad

1.3.2 Evolución continua - Evaluaciones de riesgo

1.3.3 Evolución continua - Contactos con el Sector Público

1.3.4 Evolución continua - Actualización del Código de Ética

1.3.5 Evolución continua - Manejo de denuncias

1.3.6 Evolución continua - Debida Diligencia hacia terceros

1.3.7 Evolución continua - Debida Diligencia en el Proceso de Transformación Societaria

1.4 Cultura de Compliance, monitoreo y evaluación continua

¿Funciona en la práctica?

- ❑ Evaluar la **evolución del PI con el tiempo**, para abordar los riesgos de cumplimientos existentes y cambiantes. Que **inversión significativa y mejoras** hizo la organización en su P.I. y en sus **controles internos, y si esas mejoras** correctivas del P.I. y de los controles internos **han sido probados para demostrar que evitarían o detectarían conductas similares en el futuro.**
- ❑ Entender por qué la compañía **ha elegido establecer el programa de Compliance** de la manera en que lo ha hecho, y por qué y cómo el programa de *Compliance* de la compañía **ha evolucionado con el tiempo**



Investigación interna



Protección de denunciantes



Línea de denuncias

Sección 3: Análisis y remediación de cualquier conducta ilegal subyacente (la Sección 3 completa aplica solo para fiscales o peritos en procedimientos judiciales)

3.1 Análisis de causa raíz

3.2 Debilidades previas

3.3 Sistema de pagos

3.4 Gestión de proveedores

3.5 Remediación

3.6 Responsabilidad

FISCALES O PERITOS

Momento del delito



Momento de la acusación y resolución

FISCALES O PERITOS

Sección 2: Investigación de conducta ilegal (la Sección 2 completa aplica solo para fiscales o peritos en procedimientos judiciales)

2.1 Investigación adecuada por personal calificado

2.2 Respuesta a las investigaciones

Esta sección aplicará a Programas de Integridad que cuentan con un tiempo razonable de funcionamiento, lo que torna necesario medir su impacto y progreso con relación a los objetivos planteados. **Esta sección permite identificar las fortalezas y debilidades del Programa, las cuales harán posible realizar los necesarios ajustes y actualizarlo periódicamente a los riesgos cambiantes y complejidad de la organización. Serán relevantes tanto el análisis periódico de riesgos como el monitoreo y mejora continua.**



MEJORA CONTINUA, PRUEBAS PERIODICAS Y REVISION

- La característica de un P.I. es su capacidad para mejorar y evolucionar. Todo P.I. es perfectible
- **EL CAMBIO ES LO UNICO PERMANENTE.** *Es importante considerar los esfuerzos que compañía para mantener su P.I. vigente y que no quede obsoleto.* El negocio de una organización cambia con el tiempo, cambia el entorno, la naturaleza del cliente, las regulaciones, los estándares del sector en el que opera. **EVOLUCION CONTINUA**
- La **implementación real de controles en la practica releva áreas de riesgo y ajustes potenciales.**
- La **frecuencia y naturaleza de las evaluaciones dependerán del tamaño y complejidad de la organización.**
- Considerar **LECCIONES APRENDIDAS** para las revisiones a los PI
 - *Énfasis en los esfuerzos significativos para evaluar la solidez de los controles y realizar evaluaciones periódicas de los riesgos y del programa de Compliance. Tomen medidas concretas y demostrables para mejorar los programas de Compliance basándose en la información obtenida.*
 - *Énfasis en que las compañías se centren más en la recopilación y monitoreo de datos. Evaluar cómo los empleados utilizan las políticas, los procedimientos, las capacitaciones y los mecanismos de denuncia y qué medidas ha tomado la compañía para aprovechar las lecciones que pueden extraerse de dicha información.*
 - *Énfasis en que la debida diligencia sea un proceso continuo.*
 - **Pruebas** para evaluar la **efectividad** del programa de cumplimiento
 - **Monitoreo** permite identificar **alertas tempranas y oportunidades de mejora** en el programa



PRUEBAS DE CONTROL REGLAS DE INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA:

- Las transacciones se identifican en forma adecuada y se registran fielmente en los registros y libros contables
- No existen cuentas no registradas o secretas
- No se registran gastos inexistentes, transacciones ilegítimas o pasivos con identificación incorrecta
- Los pagos en efectivo o en especie se supervisan para evitar que se utilicen en sobornos o pagos facilitadores
- Los documentos se preservan durante el lapso que exige la legislación
- Existen auditorías independientes
- Se cumplen todas las disposiciones normativas

FUENTE: COMPENDIO DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL (ICC)

INVESTIGACION DE CONDUCTA ILEGAL

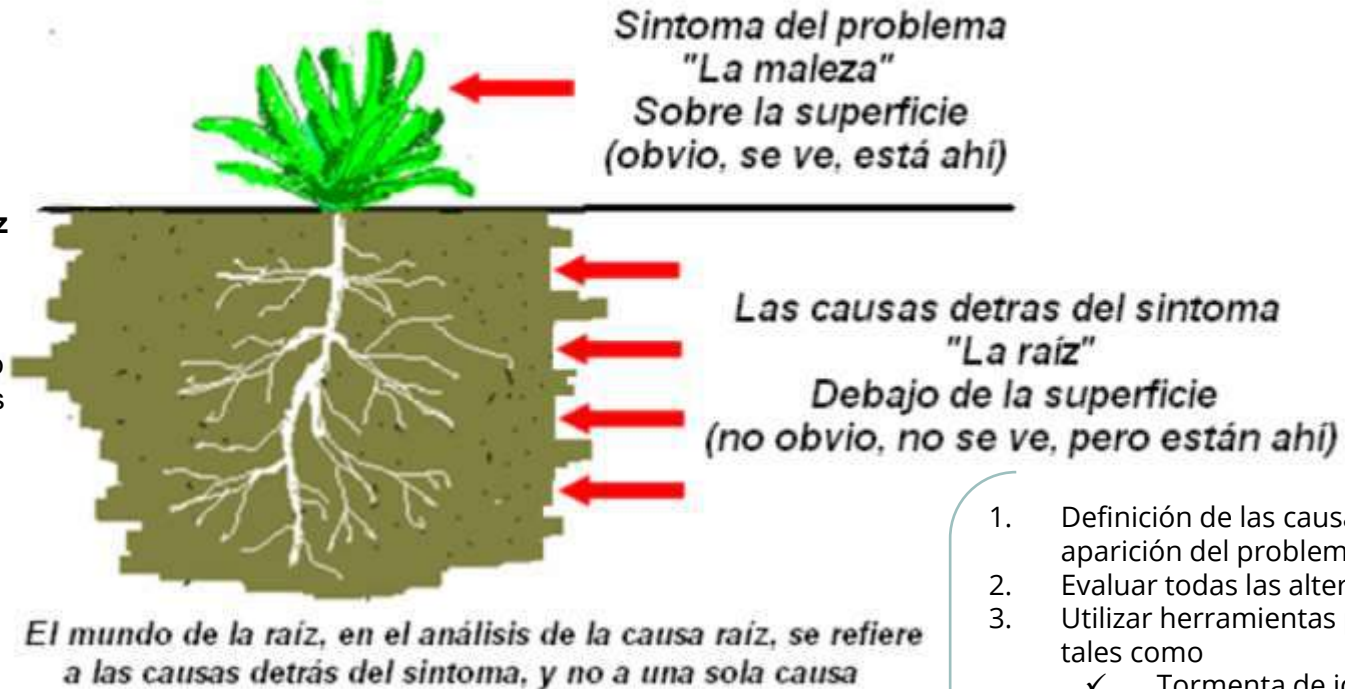
- Un programa de integridad que funcione de manera efectiva requiere de la existencia de un mecanismo de investigaciones internas que funcione adecuadamente, lo que implica ser llevado a cabo por **personal idóneo** y contar con los **recursos suficientes** para que cualquier **denuncia o sospecha de una mala conducta** pueda ser investigada en forma exhaustiva y oportuna
- Cumplimiento de los protocolos de investigación y si se garantiza la objetividad y la independencia. Proceso en caso de involucramiento de AD/AG (protocolo especial)
- En caso de terceros involucrados, examinar el proceso de DD y la justificación comercial de su contratación.



ANALISIS DE REMEDIACION DE CUALQUIER CONDUCTA ILEGAL

- Un programa de integridad que funcione de manera efectiva en la practica, es aquel que puede realizar un análisis cuidadoso de la causa raíz de la irregularidad y la remediación oportuna y apropiada para abordar las causas fundamentales.
- Evaluación esta dada por entender el alcance y la generalización de las conductas delictivas, numero y nivel de empleados involucrados, gravedad, duración y frecuencia de la mala conducta, así como también las medidas correctivas adoptadas por la organización, incluyendo medidas disciplinarias.
- Cualquier acción que demuestre el reconocimiento de la gravedad de la conducta, la aceptación de responsabilidad y la implementación de medidas para reducir el riesgo de que se repitan en el futuro . **La identificación de la mala conducta, con la reparación y la autodenuncia, son fuertes indicadores de que el PI funcionaba efectivamente.**

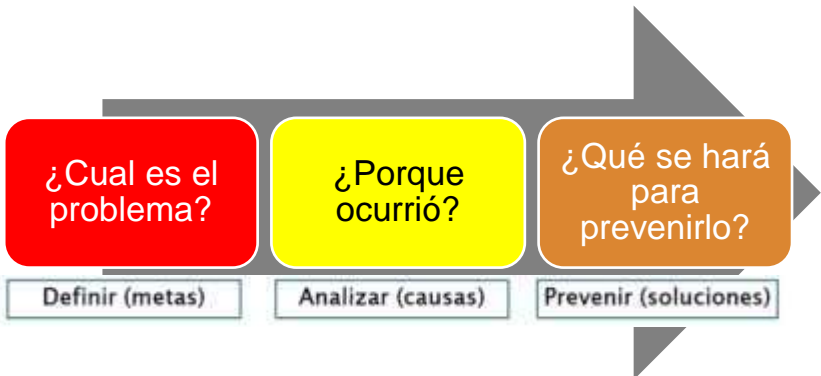
La base del análisis causa-raíz



En el método de análisis de causa raíz, **la palabra raíz se refiere a todas las causas que están por debajo de la superficie.**

Centrarse en una **sola causa** puede limitar el conjunto de soluciones establecidas resultando que las mejores soluciones se perdieron

1. Definición de las causas que dieron lugar a la aparición del problema
2. Evaluar todas las alternativas posibles
3. Utilizar herramientas para el análisis de las causas tales como
 - ✓ Tormenta de ideas
 - ✓ Pareto
 - ✓ Ishikawa + 6 Ms
 - ✓ 5 porqués



INFORME
Nº 2



Guía de
procedimientos
para la evaluación
de programas
de integridad

COMISIÓN
ANTICORRUPCIÓN

Consejo Profesional
de Ciencias Económicas
de la Ciudad Autónoma
de Buenos Aires



INFORME 2

Guía de procedimientos para la evaluación de programas de integridad

Comisión Anticorrupción

Descarga gratuita en

<http://edicon.org.ar/producto/guia-de-procedimiento-para-la-evaluacion-de-programas-de-integridad-digital-gratuito/>

<https://consejo.org.ar/herramientas-profesionales/material-tecnico/colaboraciones-tecnicas>



CONSTRUYENDO PROGRAMAS DE INTEGRIDAD SOLIDOS

Cuida tus valores porque se convierten en tus pensamientos.
Cuida tus pensamientos porque se convierten en tus palabras.
Cuida tus palabras porque se convierten en tus acciones.
Cuida tus acciones porque se convierten en tus hábitos.
Cuida tus hábitos porque se convierten en tu carácter.
Cuida tu carácter porque se convierte en tu destino

Pirkéi Avot – Ética de Nuestros Padres



El ingrediente más importante de un Programa de integridad es uno que no cuesta nada: **ser una empresa seria y comprometerse con los negocios éticos.** Esto conduce a una medida de precaución importante: **sólo se debe avanzar con un programa de ética y cumplimiento de normas si uno habla de hacer lo correcto en serio. Tener un programa que es una farsa es peor que no tener ningún programa.**



¡GRACIAS WORKTEC!

**Compliance
Technical
Forum**

**Módulo 1
Riesgo y Compliance**



11:20hs

EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE INTEGRIDAD – ENFOQUE EN RIESGOS


Karina Bermolen - Contadora Publica con un Master en Gestión de Riesgos de la Universidad San Antonio de Murcia, con doble titulación de la escuela de negocios EALDE, ambas de España. Diplomado en Sistemas de Gestión de Calidad y especialización en Auditoría, Fraude y Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.

#COMPLIANCEARG

Jueves 8 de Abril



Karina Bermolen
Contadora Publica | Esp. Fraude, Auditoria, PLAFT | Master Gestion...





Karina Mariel Bermolen
www.linkedin.com/in/karina-bermolen
kbermolen@alconsortium.com.ar
www.alconsortium.com.ar

