

## **MODELO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE COMPLIANCE**

**Páez, Guillermo Néstor**  
**Domínguez Fernández, Raquel**  
**Rabinowicz, Sebastián**  
**Tribolo, Joaquín**  
**González, Jesica<sup>1</sup>**  
**Aguirre, Elías<sup>1</sup>**

### **RESUMEN:**

La incertidumbre se presenta como la variable constante en todas las organizaciones del Siglo XXI y los desafíos a enfrentar son cada vez mayores y vertiginosos. La pandemia por Covid-19 ha demostrado la rapidez con la que pueden escalar las crisis y por qué las organizaciones deben estar preparadas para reaccionar y adaptarse velozmente. Las variables políticas, económicas, financieras, sociales, tecnológicas, ambientales, sanitarias, legales y regulatorias en las que las organizaciones desarrollan sus actividades tienden a ser cada vez más complejas y copiosas. El riesgo, siendo el efecto de la incertidumbre sobre el logro de los objetivos organizacionales, se manifiesta con más fuerza y relevancia, y su gestión adecuada se constituye como la base sólida, robusta y fundada para lograr una planificación efectiva y prevenir consecuencias no deseadas como el daño reputacional, financiero, la imposición de multas y sanciones, las pérdidas de negocio por contratos no ejecutables o la exclusión de licitaciones o subvenciones públicas, continuidad de la actividad organizacional, entre otros. El objetivo del artículo es orientar a las organizaciones Pymes para que puedan gestionar adecuadamente todos aquellos riesgos de incumplimientos que podrían acarrear actos de corrupción.

**PALABRAS CLAVES:** Compliance; Gestión; Riesgos; Pyme; Incertidumbre; Corrupción.

### **ABSTRACT:**

Uncertainty is the constant variable in all organizations in the 21st century and the challenges to be faced are ever increasing and dizzying. The Covid-19 pandemic has demonstrated how quickly crises can escalate and why organizations must be prepared to react and adapt quickly. The political, economic, financial, social, technological, environmental, health, legal and regulatory variables in which organizations operate tend to become increasingly complex and copious. Risk, being the effect of uncertainty on the achievement of organizational objectives, is manifesting itself with greater strength and relevance, and its appropriate management constitutes a solid, robust and well-founded

---

<sup>1</sup> Auxiliares Alumnos de Investigación

basis for achieving effective planning and preventing undesired consequences such as reputational and financial damage, the imposition of fines and sanctions, business losses due to non-executable contracts or exclusion from public tenders or subsidies, continuity of organizational activity, among others. The aim of the article is to guide SME organizations so that they can adequately manage all those risks of non-compliance that could lead to acts of corruption.

**KEYWORDS:** Compliance; Management; Risks; SMEs; Uncertainty; Corruption.

## **1. INTRODUCCION**

Con la sanción en la República Argentina de la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, se instaura un régimen de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas, por el cometimiento de delitos relacionados con la corrupción, enumerados en el artículo primero de dicho cuerpo normativo. Con un enfoque novedoso, la ley requiere que los sujetos alcanzados implementen un sistema de gestión de riesgos tendiente a prevenir el cometimiento de ilícitos enumerados en la norma, mediante la confección del Programa de Integridad, al que alude en su artículo 22.

El entorno legislativo en que las organizaciones desarrollan sus actividades tiende a ser cada vez más complejo y copioso. Los riesgos por prevenir son aquellos que conllevan consecuencias como el daño reputacional, financiero, la imposición de importantes multas y sanciones, las pérdidas de negocio por contratos no ejecutables o la exclusión de licitaciones o subvenciones públicas, continuidad de la actividad empresarial, entre otros.

A partir de la Ley de Responsabilidad Penal Empresaria N° 27.401, se hace necesario lograr una correcta evaluación de los riesgos de compliance, tanto en las grandes empresas expuestas a riesgos legales, como a las Pymes para no ser objeto de incumplimientos. Las pequeñas y medianas empresas argentinas no tienen una estructura preparada para una eficiente identificación y evaluación de riesgos de compliance.

Dentro de los distintos componentes del Programa de Integridad, del artículo 23, se encuentra el apartado VI relacionado con el establecimiento de procedimientos que comprueben la integridad y trayectoria de terceros o socios de negocios, incluyendo proveedores, distribuidores, prestadores de servicios, agentes e intermediarios, al momento de contratar sus servicios durante la relación comercial. Este requisito tiene una relación estrecha con el enfoque preventivo que proponen los sistemas de gestión de riesgos de corrupción que eventualmente podrían existir a lo largo de la cadena de valor de la organización principal, y que, encontrándose dentro de su círculo de influencias, pudiesen cometer ilícitos tipificados en esta ley, por los cuales el ente podría verse inculpa-

Existen distintos estándares, marcos, guías y directivas internacionales que nos proporcionan la importancia del enfoque basado en riesgos y herramientas útiles para gestionarlos. La ISO 31000:2018, basada en la gestión de riesgos para todo tipo de organizaciones, proporciona un marco genérico, a través de principios y directrices, para la gestión de todo tipo de riesgo de manera sistemática, transparente y creíble.

El marco del Reporte Integrado del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC, por sus siglas en inglés), en el punto 4.23 interroga a la organización informante para que ésta pueda identificar los riesgos y las oportunidades que afectan su capacidad para crear valor a corto, mediano y largo plazo y cómo les hace frente a ellos. Orienta en la identificación de la fuente y en la evaluación de los riesgos y oportunidades.

## 2. DESARROLLO

### A. Relevamiento de los diferentes estándares y marcos teóricos sobre identificación y evaluación de riesgos tanto aplicables a empresas privadas como al sector público.

FECHA	ORGANISMO	MARCO LEGAL	OBSERVACIONES
19/12/1977	United States Congress	LEY ESTADOUNIDENSE DE PRACTICAS CORRUPTAS EN EL EXTRAJERO (FCPA)	La Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero establece dos disposiciones: una prohibición antisoborno y una disposición de "libros y registros contables" que exige a que compañías lleven libros y registros precisos y un sistema de control contable interno
21/11/1997	OCDE	CONVENCION CONTRA EL SOBORNIO TRANSACCIONAL DE LA OCDE	
18/11/2009	Parliament of the United Kingdom		La ley define "soborno" en términos generales, para abarcar las diferentes formas de dar o aceptar un soborno. La ley prohíbe tanto dar como recibir un soborno. Cuatro delitos penales nuevos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer o pagar un soborno</li> <li>• Solicitar o recibir un soborno</li> <li>• Delito empresarial de no prevenir los sobornos otorgados en nombre de la empresa</li> <li>• Sobornar a un funcionario público extranjero (un delito específico de conformidad con la Convención de la OCDE)</li> </ul>
8-nov-17	Poder legislativo Nacional	27.401 - LEY DE RESPONSABILIDAD PENAL EMPRESARIA	Ley marco del Compliance en Argentina
			Exime de pena a la empresa que haya implementado un sistema de control y supervisión (Art. 9)
			En casos de sospechas de corrupción, la empresa puede celebrar un acuerdo con el Ministerio Público Fiscal que posee la condición de implementar un Programa de Integridad (Art. 18)
			Define un Programa de Integridad a implementar por las empresas, que contenga un análisis de riesgos (art. 22 y 23)
5-abr-18	Poder Ejecutivo Nacional	Decreto 277/2018	Establece al Programa de Integridad como requisito para poder contratar con el Estado Nacional (Art. 24) Establece que la Oficina Anticorrupción definirá los lineamientos para los artículos 22 y 23 de la ley

18/9/2019		DECRETO 850/2019	OFICINA DE ANTICORRUPCION ENCARGADA DE COORDINACION DE ENLACE DE INTEGRIDAD IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE SENSIBILIZACION Y CAPACITACION TEMAS DE: ETICA - TRANSPARENCIA - LUCHA CONTRA LA CORRUPCION PROMOVER EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y RECOMENDACIONES INTERNACIONALES
10/4/2019		DECRETO 258/2019 - PLAN NACIONAL ANTICORRUPCION	Plan Nacional Anticorrupción. PLANIFICAR POLITICAS EN MATERIA DE INTEGRIDAD Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL CENTRALIZADA Y DESCENTRALIZADA.
19/6/2019	CNV	RESOLUCION GENERAL 797/2019	Establece un CODIGO DE GOBIERNO SOCIETARIO para empresas que se encuentren en el régimen de oferta pública de VN
25/8/2018	BCRA	COMUNICACIÓN "A" 8552	NORMAS MINIMAS SOBRE CONTROLES INTERNOS PARA ENTIDADES FINANCIERAS
15/11/2019		COMUNICACIÓN "A" 8832	CAPITALES MINIMOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS
14/4/2008		COMUNICACIÓN "A" 4793	LINEAMIENTO PARA LA GESTION DE RIESGOS OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS
3/4/2018	UIF	RESOLUCION 28/2018	SISTEMA DE PREVENCIÓN DE LA (LAVADO DE ACTIVOS) /FT (FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO): GESTION DE RIESGOS Y ELEMENTOS DE CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE PREVENCIÓN
26/12/2018		RESOLUCION 158/2018	REQUERIMIENTOS DE LOS SUJETOS OBLIGADOS

## B. Método de identificación y evaluación de riesgos de corrupción:

### Paso 1. Identificación y entendimiento del contexto de la organización.

Determinar los factores que afectan positiva o negativamente el logro de la misión y los objetivos de una organización; identificando y analizando el contexto en el que se desenvuelve.

Partimos en primer lugar por la formulación de preguntas esenciales que derivarán en las causas generadoras de los posibles riesgos:

- ¿Qué puede suceder?
- ¿Cómo puede pasar?
- ¿Quién puede generarlo?
- ¿Qué puede generarlo?
- ¿Por qué se puede presentar?
- ¿Cuándo puede suceder?
- ¿Dónde está presente?
- ¿En qué proceso está presente?

Se entiende por contexto externo, las condiciones económicas, sociales, culturales, políticas, legales y regulatorias, ambientales o tecnológicas. Y por contexto interno se refiere a las condiciones que se relacionan con la estructura, cultura organizacional, el cumplimiento de planes, políticas internas, programas/proyectos, procedimientos,

sistemas de información, modelo de operación, recursos humanos y económicos con que cuenta la entidad.

Debemos considerar:

- ¿Cuál es la actividad de la empresa? Considerando actividad principal y secundarias.
- ¿Cuenta con sucursales? ¿Dónde están localizadas?
- ¿En qué sectores geográficos opera? Mercado interno, externo
- ¿Con qué fortalezas cuenta la organización para enfrentar las amenazas del entorno relacionadas con la corrupción?
- ¿Qué debilidades tiene la organización que no le permiten aprovechar las oportunidades del entorno para prevenir y mitigar la corrupción?
- ¿A qué leyes y reglamentaciones relacionadas con la prevención de la corrupción está obligada la organización a cumplir?
- ¿Están identificados los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la organización?
- ¿Se garantiza el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la organización?
- ¿Tiene establecido un Código de Ética o Conducta para todo el personal? ¿Y para sus proveedores?
- ¿Cuenta con una política que prohíba la corrupción en sus operaciones?
- ¿Tiene definida la cultura organizacional? Misión, Visión y Valores.
- ¿Existen objetivos estratégicos (del negocio) alineados con la cultura organizacional y/o Código de Ética y/o Políticas de Integridad?

## **Paso 2. Establecimiento de los procesos**

Es necesario crear consciencia entre los miembros clave de los grupos de interés de la empresa que participarían en el proceso. Se deben considerar los procesos estratégicos, operacionales y auxiliares o de apoyo.

Por cada proceso de la organización, se debe considerar:

- ¿Quién es el propietario del proceso y cuáles son los grupos clave de interés?
- ¿Cuál/es son los objetivos del proceso? ¿Están relacionados con los objetivos estratégicos?
- ¿Cuánto tiempo se invertirá en el proceso?
- ¿Qué tipo de datos se debe recolectar y cómo?
- ¿Qué recursos externos se necesitan?
- ¿Qué marco se empleará para documentar, medir y gestionar el riesgo de corrupción?

### **Paso 3. Identificación de riesgos**

Los factores generadores de riesgos de corrupción provienen de la identificación del contexto externo e interno de la organización (paso 1), buscando determinar una serie de situaciones que, por sus particularidades, pueden originar prácticas corruptas. Para el efecto, pueden utilizarse diferentes fuentes de información, como los registros históricos o informes de años anteriores. Se recomienda el análisis de hechos de corrupción -si los hay- presentados en los últimos años en la organización, las quejas, denuncias e investigaciones adelantadas (realizar búsquedas públicas respecto a casos de empresas con antecedente de corrupción); así como los actos de corrupción presentados en la cadena de valor de la organización.

La identificación de los riesgos de corrupción se debe realizar por cada proceso establecido (estratégicos, operacionales, y auxiliares o de apoyo) descrito de manera clara y precisa.

La organización podría plantearse preguntas como:

- ¿en qué parte de nuestro proceso ABC hay exposición al riesgo de corrupción?
- En caso de existir actividades del proceso ABC expuestas al riesgo de corrupción, ¿éstas son primordiales para poder alcanzar los objetivos del proceso ABC?
- ¿qué tipo de transacciones del proceso ABC y arreglos con funcionarios públicos/empleados públicos y terceros/socios del negocio podrían generar este riesgo?
- ¿cuáles de los lugares donde hacemos negocios presentan más riesgo de corrupción que otros?

### **Paso 4. Evaluación de riesgos de corrupción**

El objetivo de esta etapa es asignar un orden de prioridad a las respuestas o acciones para tratar cada riesgo de corrupción en base a una combinación de ambos factores:

- El factor de probabilidad de ocurrencia -FPO- (inherente): puede ser medido según la frecuencia (número de veces en que se ha presentado el riesgo en un período determinado) o por la factibilidad (factores internos o externos que pueden determinar que el riesgo se presente)

Determinación del Factor de Probabilidad de Ocurrencia:

- a) Rara vez: Ocurre en circunstancias excepcionales. El evento no se ha presentado en los últimos cinco (5) años.
- b) Improbable: Puede ocurrir. El evento se presentó una vez en los últimos 5 años.
- c) Posible: Es posible que suceda. El evento se presentó una vez en los últimos 2 años.

- d) Probable: Es viable que el evento ocurra en la mayoría de los casos. El evento se presentó una vez en el último año.
  - e) Casi seguro: Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy seguro que se presente. El evento se presentó más de una vez al año.
- El factor de gravedad o impacto -FG- (inherente): son las consecuencias o efectos que puede generar la materialización de un riesgo de corrupción en la organización.

Determinación del Factor de Gravedad o Impacto:

Tratándose de riesgos de corrupción el impacto o factor de gravedad siempre será negativo; en este orden de ideas, no aplica la descripción de riesgos insignificantes o menores.

Moderado: Genera medianas consecuencias sobre la organización.

Mayor: Genera altas consecuencias sobre la organización

Catastrófico: Genera consecuencias desastrosas para la organización.

El riesgo inherente representa el nivel general de riesgo sin considerar los controles existentes. Es en estas áreas donde los controles de mitigación pueden ser más importantes para mitigar los esquemas de corrupción.

Para determinar el Riesgo Inherente:

$$\text{RIESGO INHERENTE} = \text{FPO Inh} * \text{FG Inh}$$

FPO Inh: impacto de un evento, sin considerar las acciones y controles mitigantes.

FG Inh: probabilidad de ocurrencia de evento no deseado sin considerar las acciones y controles mitigantes.

**Riesgo residual** es el riesgo que persiste después de haber aplicado los controles mitigantes, debiendo llegar a:

$$\text{RIESGO RESUDUAL (2)} = \text{RIESGO INHERENTE (1)} - \text{EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES APLICADOS (3)}$$

O

$$\text{RIESGO RESIDUAL} = \text{FPO residual} * \text{FG residual}$$

**(3) ¿Cómo evaluar la efectividad de los controles aplicados?**

- 3.1 Identificar los objetivos de control aplicables;
- 3.2 Relacionar los objetivos de control con los riesgos potenciales de Compliance que podrían reflejarse en omisiones o fraudes ocasionados a partir de alteración de los registros contables de la organización y otras debilidades de control interno;
- 3.3 Identificar las actividades de control que estima le darán seguridad razonable de lograr cada objetivo de control, utilizando el enfoque de arriba hacia abajo;
- 3.4 Diseñar pruebas apropiadas de las actividades de control;
- 3.5 Ejecución de las pruebas de controles;
  - Indagación corroborativa: consiste en entrevistas para obtener evidencia acerca de la efectividad de los controles y se acompaña por otros procedimientos tales como la observación, el examen de documentación o el reproceso.
  - Examen de la documentación: Cuando las actividades de control se documentan, se puede obtener evidencia de su funcionamiento examinando esa documentación. La documentación del control puede ser electrónica o escrita, en tal caso se denominan controles que dejan *rastros*. El empleo de la muestra para probar varias actividades de control otorga eficiencia a un muestreo de documentación y debe ser considerado: El diseño de la muestra.
- 3.6 Determinar la efectividad de las actividades de control: para considerar la efectividad de las actividades de control de PED es necesario distinguir:
  - Las actividades manuales de control, para las cuales es necesario considerar la competencia y diligencia de las personas que las ejecutan y, si fuera el caso, la efectividad de las actividades de control programadas y los controles generales de PED.
  - Las actividades de control programadas, para las cuales se debe considerar si la actividad de control está funcionando de acuerdo con los propósitos seguidos al establecerla y la efectividad de los controles generales de PED relacionados.

**C. Modelo de Informe: conteniendo sugerencias para dar tratamiento a los riesgos significativos.**

Una vez, que detectamos los riesgos y determinamos los objetivos que se vulneran respecto al Compliance, determinamos las acciones que deberían desarrollarse para la mitigación de estos y la prevención finalmente de los impactos o efectos negativos.

### **3. CONCLUSIONES**

Los resultados de esta investigación son muy relevantes respecto al medio social y científico ya que esta matriz de gestión de riesgos podrá ser implementada rápidamente por pequeñas y medianas organizaciones públicas o privadas, lo que representa que estas organizaciones eviten costos de asesoramiento profesional y largos períodos de implementación haciendo que las organizaciones en forma eficiente reduzcan los riesgos de Compliance, al tener a su disposición una metodología práctica en su implementación y posibilidad de monitoreo en el tiempo. La matriz permite claramente identificar riesgos realizando una correlación con los objetivos de Compliance perseguidos y favoreciendo por tanto con ello las líneas de acción que sería necesario implementar para mitigar esos riesgos.

De esta forma las pequeñas y medianas empresas cuentan con una herramienta poderosa que podrán adaptar a su organización independientemente de su tamaño y permitiendo que además de lograr el cumplimiento de las exigencias legales y reglamentarias, estas organizaciones puedan mejorar la eficiencia y eficacia operacional al identificar fallas o faltas de controles necesarias, mejorando con ello la gobernanza y la relación con todas las partes interesadas.

### **REFERENCIAS BIOGRAFICAS**

Poder Legislativo Nacional. (2017). *Ley N.º 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas*. Boletín Oficial de la República Argentina del 01 de diciembre de 2017. Buenos Aires. Argentina.

Global Reporting Initiative (GRI) y Pacto Global de Naciones Unidas. (2018). *Integrando los ODS al Reporting Corporativo*. Suecia.

González Guerra, Carlos M. et al. (2018). *Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresaria*. CABA. La Ley.

Hermoso de Mendoza Sáinz de Ugarte, Javier (2018). *Legal Compliance: El Manual de Prevención de Riesgos Penales*. España. Universidad Pública de Navarra.

International Integrated Reporting Council. (2013). *El Marco Internacional <IR>*.

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2011). *NTC-ISO 31000*. ICONTEC.
- Montiel, Juan Pablo (2013). *Autolimpieza empresarial: Compliance Programs, investigaciones internas y neutralización de riesgos penales*. Argentina.
- Montiel, Juan Pablo (2018). *Apuntes Sobre el Nuevo Régimen de la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas en el Derecho Argentino*. Argentina. En Letra: Derecho Penal
- Nantes Parra, C.F. (2009) Ejemplos de Matriz de Riesgos.
- Nantes Parra, C.F. (2011) *ISO 31000 Gestión del Riesgo. Principios y Directrices*.
- Sáez Peña, Carlos Alberto et al. (2015). *Compliance: Cómo Gestionar los Riesgos Normativos en la Empresa*. Aranzadi Editorial
- Sanz Carrasco, Raúl (2018). *Los Programas de Cumplimiento Normativo y la Prevención del Delito*. España. Universidad de Alcalá
- World Compliance Association (2019). *Guía de Implementación de Compliance para Pymes. Manual Práctico de Implementación*.
- Lattuca, Antonio Juan. (2017). *Objetivos y Procedimientos de Auditoría*.