

FALLOS Y DEBILIDADES HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”

Lima, septiembre 2019

I Congreso Internacional de Lucha contra la
Corrupción - SUNARP

imartinez@worldcomplianceassociation.com



Los orígenes...

Solo algunos elegidos conocían las “revelaciones”

FALLOS Y DEBILIDADES

HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”

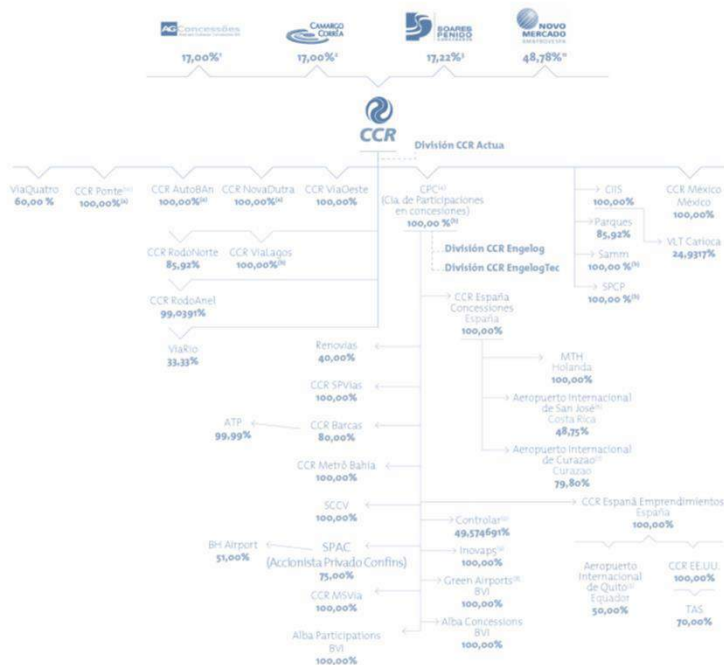
El fin de la magia...

- **UNE 19601:2018** Sistema de Gestión del Compliance Penal
- **ISO 37001:2016** Sistemas de Gestión anti soborno
- **ISO 19600:2014** Sistemas de Gestión del Compliance
- **Evaluation of Corporate Compliance Programs-** U.S. Department of Justice - Criminal Division (2019)
- **Guidelines to help private and public sector** entities prevent and detect corruption, influence peddling, extortion by public officials, unlawful taking of interest, misappropriation of public funds and favouritism – Agencia Francesa Anticorrupción (2018)
- **Reglamento de la Ley n° 30424** – República de Perú (2018)
- **Lineamientos para la implementación de Programas de Integridad** - Oficina Anticorrupción Gobierno de Argentina (2018)
- **Programa anticorrupción de ética y cumplimiento** para las empresas – ONU – Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito



Contexto de la organización y del **PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO**

¿Dónde se está aplicando el sistema?



(a) e (b) Participación directa e indirecta por medio de sus controladas (a) CPC o (b) CIIS.

(1) Incluye las acciones propiedad de Andrade Gutierrez Concessões S.A. y AGC Participações Ltda., sociedades que integran el Grupo Andrade Gutierrez. Investimentos em Infra-Estrutura S.A. y VBC Energia S. A., sociedades que

Debe estar perfectamente definido he identificado en **dónde se está aplicando** el sistema/programa de cumplimiento,

- 1| Empresa/s
- 2| Sede/s-Localización/es
- 3| Procesos / Actividades

- 1| **“TODO”** no es una definición muy concreta...
- 2| ¿“Qué tratamiento le damos a las partes de la organización fuera de la aplicación del sistema”?

¿Cuál es el marco legal y normativo?

¿Qué áreas de cumplimiento se desean incluir?

¿En qué países opera la organización?

¿Cómo afecta el marco legal al diseño del sistema y sus controles?



1| No seas “**demasiado**” ambicios@...

2| ¿Has identificado la legislación que afecta al **diseño y ejecución de posibles controles?**

¿Grupos de interés? ¿Participación?



- ¿Seguro que los has identificado?
- ¿Has identificado los REQUISITOS y EXPECTATIVAS de cada grupo?
- ¿Cómo sabes lo que piensan?

1| Encuestas de percepción y expectativa.

2| Participación en “Comités de ética”.



RIESGOS DE CUMPLIMIENTO

FALLOS Y DEBILIDADES

HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”

¿Es solo una cuestión de “COLORES” O DE “ALTO, MEDIO O BAJO”?

AREA / RIESGO	Soborno	Tráfico de Influencias
Dirección	Bajo	Bajo
Planificación presupuestaria	Bajo	Bajo
Logística	Medio	Bajo
Tesorería	Medio	Bajo
Recurso Humanos	Alto	Bajo
Atención al Ciudadano	Alto	Bajo
Compras	Bajo	Bajo
Almacenamiento	Bajo	Bajo
Licencias urbanísticas	Bajo	Medio
Recaudación de impuestos y tributos	Bajo	Medio
Activos Municipales	Bajo	Medio
Seguridad ciudadana	Bajo	Medio
Limpieza	Bajo	Medio

Mejor
empieza de nuevo...

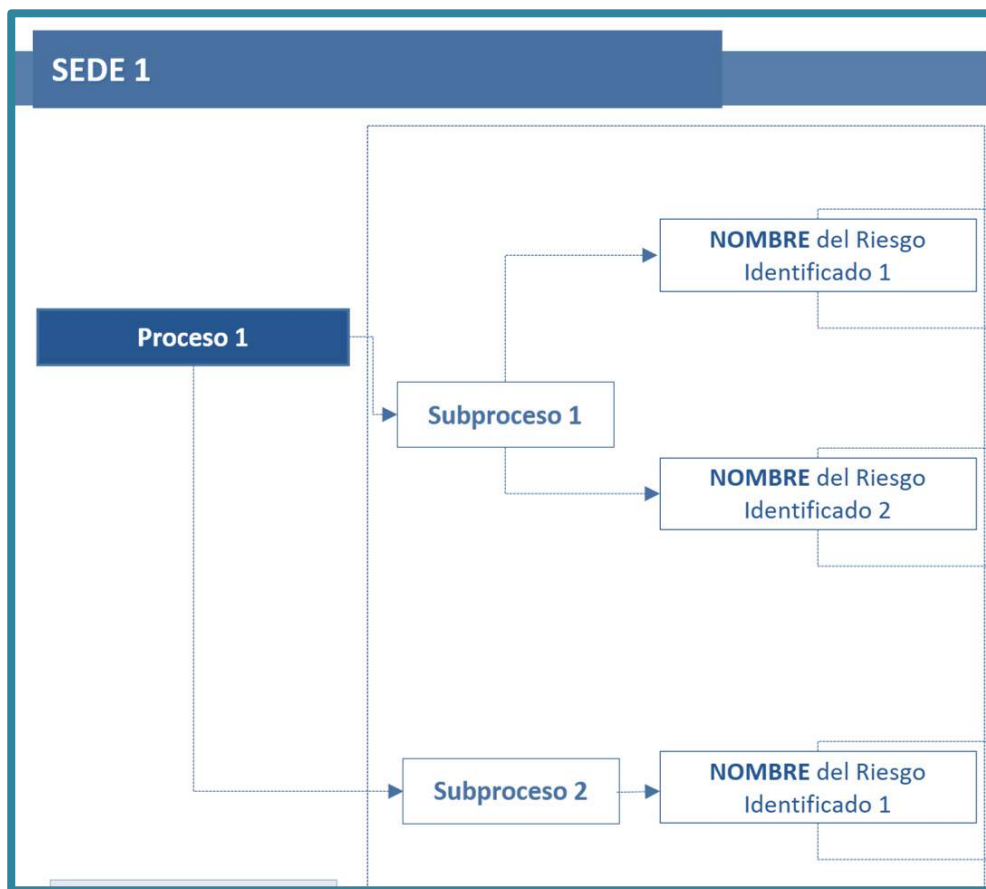
Identifica **CONDUCTAS / INCIDENTES / ACTUACIONES** que derivarían en la comisión de un delito o en un incumplimiento.

Individualización

DEL RIESGO

(sedes, procesos,
subprocesos, puestos)

Nombre del incidente o
conducta que derivaría en
EL DELITO/INCUMPLIMIENTO/...



Visión 360° de los RIESGOS

Seguro que
has identificado los riesgos...?

- 1| De dentro haciaafuera...
- 2| De fuera haciaadentro
- 3| Entre procesos de la organización



FALLOS Y DEBILIDADES

HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”

1| Terceros...

- Clientes
- Proveedores
- Alianzas
- Fusiones, adquisiciones...
- Consorcios

2| Personal/Puestos de la organización

3| Otras actividades...

¿No te falta ALGO?



FALLOS Y DEBILIDADES

HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”



Fases actividades de mayor riesgo en la contratación pública.

Fuente: Oficina Antifraude de Cataluña

2. Preparación

Detección y, si procede, impulso de la necesidad de contratar

Preparación técnica de la contratación más idónea y eficiente

1. Licitación

Publicación anuncio y pliegos y recepción de ofertas

Selección y valoración de las ofertas para proponer adjudicatario

Adjudicación y formalización del contrato

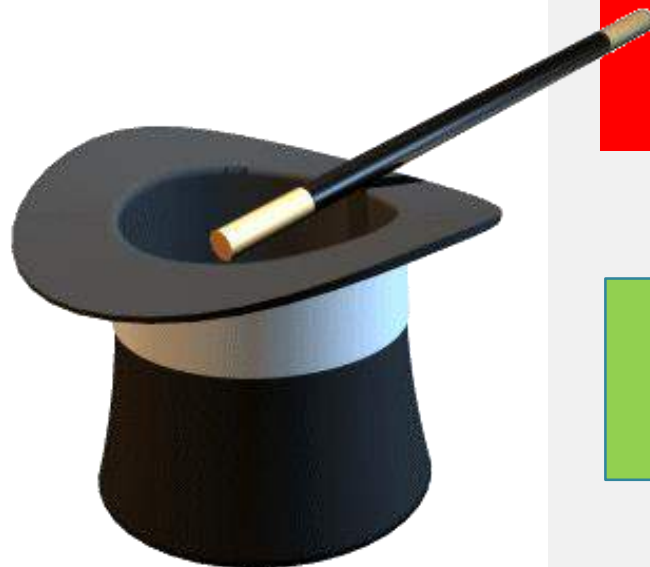
3. Ejecución

Ejecución: seguimiento, resolución de incidencias e impulso de prórrogas, modificados y complementarios

Autorización de pagos

Exigencia de responsabilidades

Los milagros de la “REDUCCIÓN DE RIESGOS”



**FORMACIÓN EN
CÓDIGO DE CONDUCTA**



**Riesgo Alto Altísimo
“X”**



**Riesgo Bajo Bajísimo
“X”**

FALLOS Y DEBILIDADES

HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”



“Unos extraterrestres
vinieron y nos dieron
la **FÓRMULA SECRETA** de
la evaluación de riesgos
y no la recordamos”

$$R=I \times P \times V$$



LIDERAZGO Y RRHH

FALLOS Y DEBILIDADES

HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”

Que siiii...
que ya sé que tenéis un
CÓDIGO DE CONDUCTA...



“El objetivo de nuestro sistema de cumplimiento es la prevención de responsabilidades penales para nuestra organización”

FALLOS Y DEBILIDADES

HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”

3. LIDERAZGO Y RRHH

EL LIDERAZGO....

es algo más que poner el nombre debajo de una política de cumplimiento...(que ha hecho otro)

¿Cómo se ha implicado la OD o el OG en la promoción de la cultura del cumplimiento?

¿Y donde sale citado el CUMPLIMIENTO en las memorias anuales, planes estratégicos o similares?

“Es que el Consejo de Administración solo se reúne una vez al año y no lo podemos convocar SOLO para ESTO”

La FUNCIÓN CUMPLIMIENTO

- 1| ¿Cómo se ha nombrado/designado?
- 2| ¿Existe un perfil de puesto aprobado que indique sus funciones, responsabilidades y dependencias?
- 3| ¿Cómo se garantiza la independencia y autonomía y frente a quien **“rinde cuentas”**?
- 4| ¿Cómo se gestionan posibles conflictos de intereses?
- 5| ¿Qué otras funciones/posiciones/responsabilidades tiene en la organización?
- 6| ¿Qué retribución tiene en comparación con el resto de directivos?

FALLOS Y DEBILIDADES

HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”

Recursos

- 1| ¿Existe alguna partida presupuestaria destinada al cumplimiento?
- 2| ¿Se identifican contablemente los recursos destinados?
- 3| ¿Son proporcionados a las características de la organización?

Dpto. de VENTAS

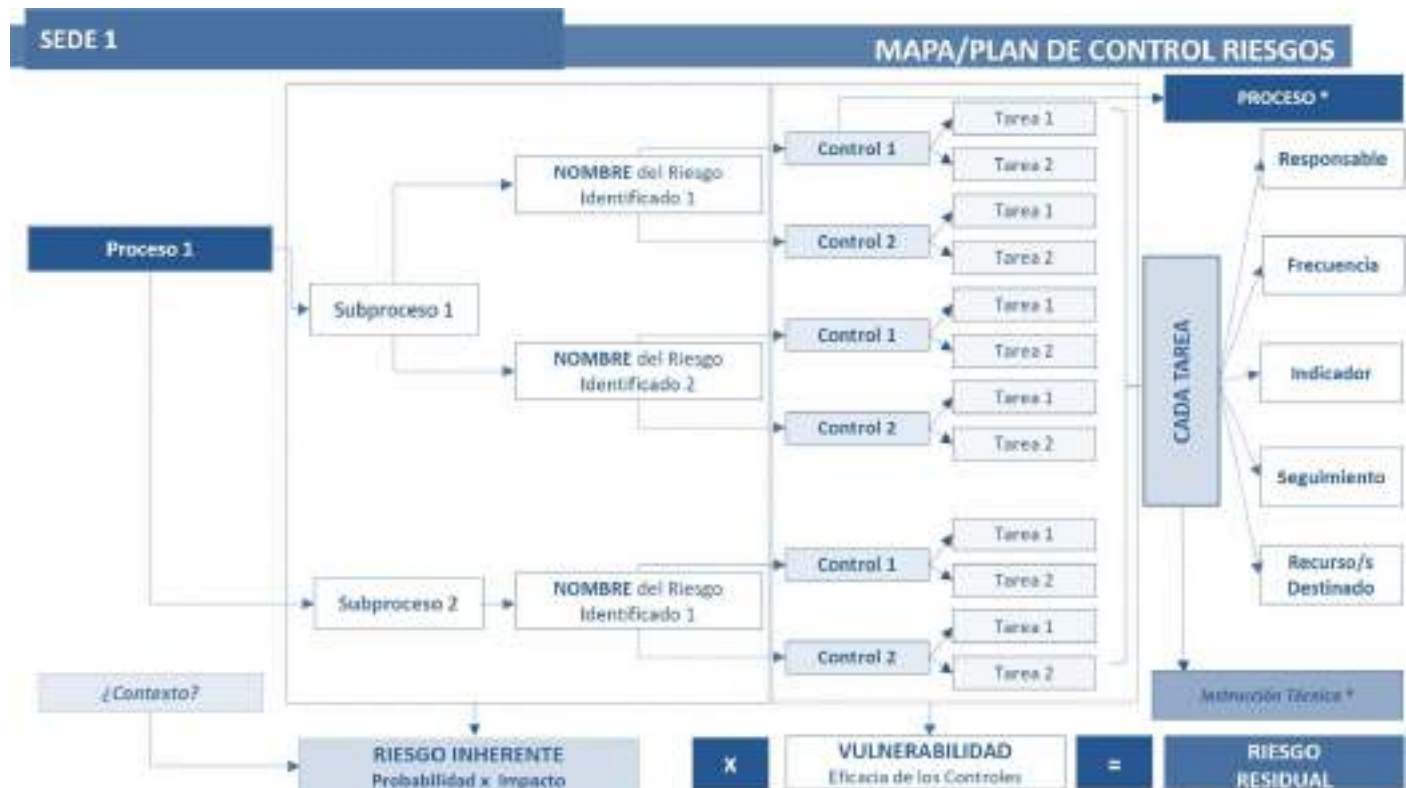
Dpto. de CUMPLIMIENTO



PLANIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

Un plan de mitigación precisa de **UNA DEFINICIÓN DE ACCIONES CONCRETAS**

(qué, quien,
cuando, cómo,
seguimiento,
medición y
evaluación)



DOCUMENTAR CONTROLES...



1 | ¿Quien/es tomará la decisión de APROBACIÓN DE CONTROLES?

2 | ¿Quien/es DISEÑARÁ los CONTROLES?

3 | ¿Existen criterios definidos y documentados de cómo se aplicarán los controles?

4 | Quien, cómo, cuanto, donde, riesgos, indicadores de efectividad, supervisión,....

FALLOS Y DEBILIDADES

HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”

IMPLEMENTACIÓN...

“

**Ausencia de
criterios definidos y
documentados para
la aplicación de
Controles**

”

“

**“Los mundos paralelos”,
el “mundo real” y el de
“nuestro sistema de
cumplimiento”.**

”

“

***Me permite usted ver
su procedimiento
general de compras?***

”

FALLOS Y DEBILIDADES

HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”

IMPLEMENTACIÓN...

“

Es que no queremos molestar a nuestros clientes/proveedores/...

”

“

Tenemos un correo electrónico para recibir denuncias,
denuncia@empresa.com

”

“

¿Cómo protegemos a un trabajador y mantenemos sus derechos laborales y de información?

”

“

En caso de que identifiquemos un delito penal...le sancionamos amén”.

“¿Oiga, y la notificación a las instancias policiales y/o judiciales?

”

¿Indicadores?

- Ausencia de criterios objetivos de medición.
- ¿Cómo sabemos si nuestro sistema/programa funciona?

1 | Los indicadores son valores que puedes “dimensionar y cuantificar”

2 | Vincula indicadores a cada medida/acción de control.

FALLOS Y DEBILIDADES

HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”

Ausencia total de evidencia de supervisión efectiva y continuada al sistema

¿El órgano de gobierno ha vuelto a mirar para todos estos “papeles” alguna vez?

- 1| “Ultima fecha de documento con firma de OD/OG “datado” del siglo pasado”.
- 2| El OD dice cosas como “contratamos a XXXXX para que nos lo hicieran”
- 3| Ninguna evidencia de revisión, supervisión o similar

- 1| Auditoría independiente periódica con informe a OD/OG
- 2| Evidencias de informes de cumplimiento dirigidos a OD/OG
- 3| Actas de revisión del programa de cumplimiento tanto por OD como por OG.

Algunos apuntes...

¿Y el futuro?

Directiva Europea de Protección al Denunciante

ISO 37000

- **Orientación para la gobernanza de las organizaciones**

Esta Norma proporcionará una guía para el gobierno de las organizaciones, incluidos los principios, la terminología, el marco y los beneficios esperados. Se aplicaría a todos los tipos y tamaños de organizaciones

ISO 37002

- **Sistemas de gestión de denuncia de irregularidades – Directrices**

En pleno debate tanto en la Unión Europea como en algunos países como España de la creación de directivas y regulaciones específicas que protejan e impulsen el sistema de denuncias, parece que ISO ha tomado buena nota y se ha puesto manos a la obra aprobando la creación de una norma que facilite orientaciones para el correcto manejo de este aspecto tan crítico.

ISO 37301

- **Sistemas de gestión de cumplimiento: requisitos con orientación para su uso.**

ISO 37301 especificará los requisitos y proporcionará orientación para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de cumplimiento efectivo y receptivo dentro de una organización. Reemplazará a ISO19600

FALLOS Y DEBILIDADES HABITUALES EN LOS SISTEMAS DE “COMPLIANCE”

Lima, septiembre 2019

imartinez@worldcomplianceassociation.com

