

COMPLIANCE

M. Marcelo Canetti
mcanetti@bdoargentina.com
8 de noviembre de 2019



1



¿Para qué sirve la ética en los negocios?

Es pensar tanto o más en el
“**CÓMO** que en el **QUÉ**”

2



3



4

Behavioral Compliance

COMPLIANCE ... ¿Cuestión de Leyes?



90% cuestión de **COMPORTAMIENTOS**

5

¿Cómo creemos que somos?

? %



deshonestos a ultranza

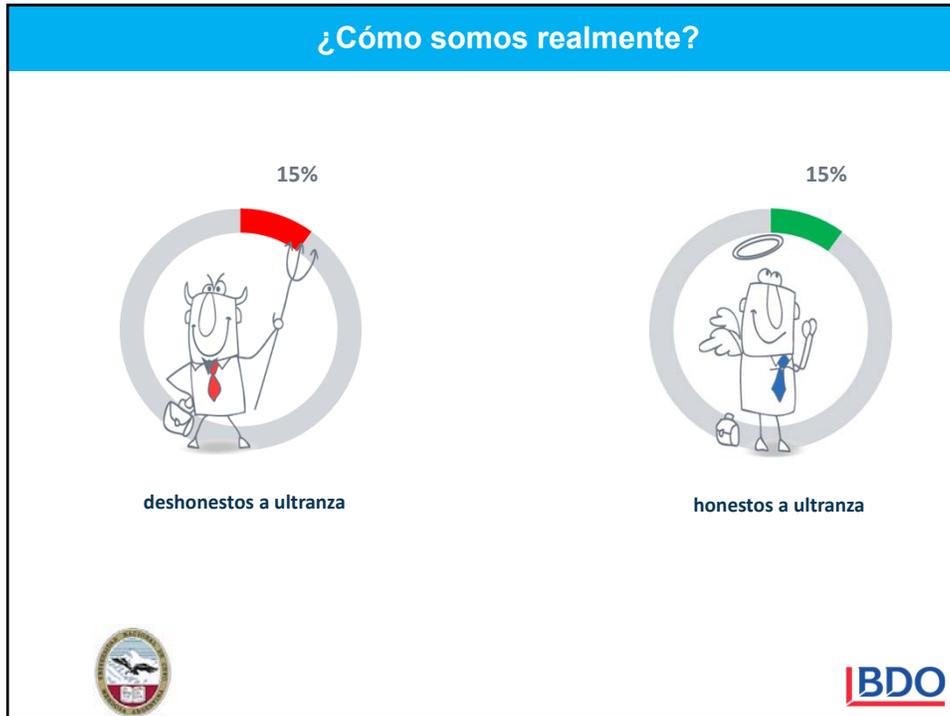
? %



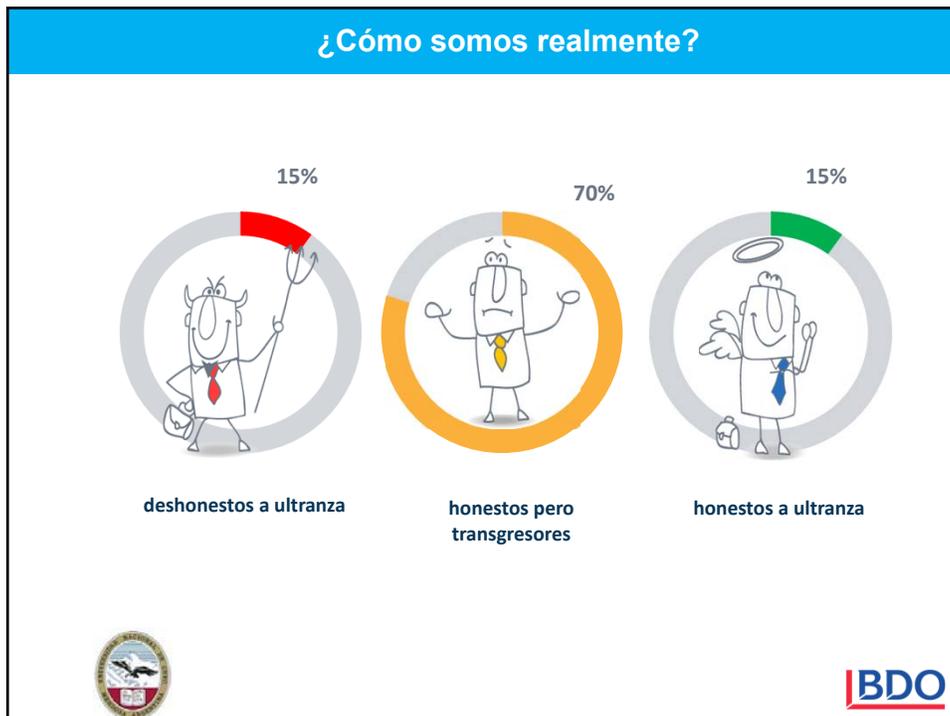
honestos a ultranza



6



7



8

¿Cómo somos con los niños?

Según los estudios psicológicos:
La **RECOMPENSA** obtiene resultados más eficaces y duraderos sobre la conducta infantil que el **CASTIGO**

¿Por qué los padres hace uso más frecuente de los castigos?

El niño normalmente NO hallará razón de ser al buen comportamiento, si sólo se fijan en lo que hace mal.

A photograph showing a woman on the right and a young girl on the left. The woman is gesturing with her hand as if speaking or explaining something. The girl is looking towards the woman. A red text box is overlaid on the left side of the image, containing the text: "El niño normalmente NO hallará razón de ser al buen comportamiento, si sólo se fijan en lo que hace mal." There is a small circular logo in the bottom left corner of the image area.

9

¿Y qué pasa con los adultos en las organizaciones?

A photograph of a man in a suit shouting into a red and white megaphone. He is pointing the megaphone towards a woman on the left. The woman has a shocked expression, with her mouth wide open and her hair blowing in the wind. A red banner is at the bottom of the image with white text.

**Basicamente...
LO MISMO**

10

The Big Mistake

SE CONCENTRAN AQUÍ

CASTIGOS

BDO

11

La clave

PERO DEBERÍAN PONER EL FOCO AQUÍ
("LOS BUENOS... LOS QUE VALEN LA PENA")

PREMIOS

12

¿Por qué?



Buena gente puede tomar malas decisiones




PODEMOS EVITARLO)






13

Conductas que favorecen la **DES**(HONESTIDAD)





- Creatividad Habilidad para Racionalizar
- Existencia de Conflicto de Intereses
- Historial de Actos Incorrectos
- Agotamiento
- Existencia de otros que se benefician con la falta de honradez
- Ver que otros se comportan deshonestamente
- Cultura Organizacional que promueve la deshonestidad

- Compromiso con lo correcto
- Tener que firmar / responsabilidad
- Recordatorios de las pautas de ética y comportamiento
- Calidad de la supervisión / monitoreo



Según estudios de Dan Ariely



14

¿QUÉ SUCEDE EN LA MENTE DEL DEFRAUDADOR?



El sociólogo **Donald Cressey** fue el creador del triángulo del fraude.



15

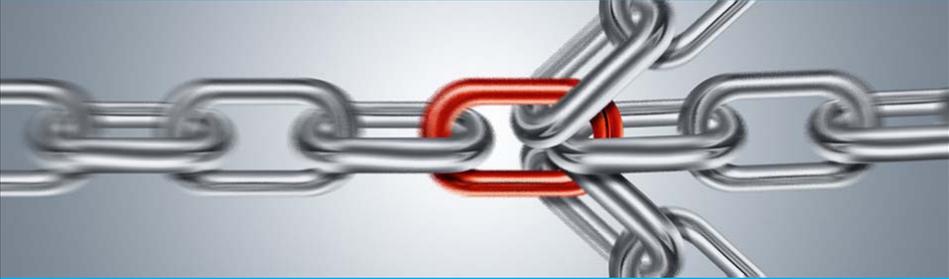
Hablemos de Compliance



Es pensar tanto o más en el
“**CÓMO** que en el **QUÉ**”

16

Ética & Compliance: “buenos negocios ...



... por mucho tiempo”

17

¿La ambición más grande de un programa de integridad debe ser cumplir con una ley?



Debe lograr que la gente de la organización se comporte de acuerdo con los valores establecidos, es decir, tome buenas decisiones frente a los DILEMAS ÉTICOS.



18



19



20

WWW.BDOARGENTINA.COM

LEY 27.401

Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas por delitos de corrupción.

Vigencia desde 1 De Marzo 2018

SUJETOS ALCANZADOS

Personas jurídicas privadas, ya sean de capital nacional o extranjero, con o sin participación estatal.

- ▶ Sociedades.
- ▶ Asociaciones civiles.
- ▶ Simples asociaciones.
- ▶ Iglesias, comunidades o entidades religiosas.
- ▶ Fundaciones.
- ▶ Mutuales.
- ▶ Cooperativas.
- ▶ Consorcios de propiedad horizontal.



21

DELITOS

Cohecho | Tráfico de Influencias | Negociaciones Incompatibles | Concusión

Balances e informes falsos | Enriquecimiento ilícito de funcionarios públicos

PENAS

- Multas de 2 a 5 veces del beneficio indebido
- Suspensión de actividades hasta 10 años
- Suspensión para participar en licitaciones estatales hasta 10 años
- Disolución y liquidación
- Pérdida o suspensión de los beneficios estatales
- Publicación de un Extracto de la Sentencia Condenatoria a costa de la Persona jurídica.



22



Criterios para graduar la pena

- ▶ Incumplimiento de reglas y procedimientos internos.
- ▶ Cantidad y jerarquía de los funcionarios involucrados.
- ▶ Omisión de vigilancia.
- ▶ Extensión del daño causado.
- ▶ Monto (\$) involucrado en el delito.
- ▶ Tamaño, naturaleza y capacidad económica de Entidad.
- ▶ Denuncia espontánea.
- ▶ Comportamiento posterior.
- ▶ Disposición para reparar el daño.



23

¿Qué es lo que más le preocupa al empresario?

¿Es posible evitar estas sanciones?
SÍ, cumpliendo con 3 requisitos:



Auto-denuncia + Programa de integridad + Devolución del Beneficio indebido



24

ACUERDO DE COLABORACIÓN

PERSONA
JURÍDICA



FISCAL

COOPERACIÓN
La entidad revela información precisa clave para la investigación.

Solo se puede celebrar hasta la CITACIÓN A JUICIO.



La multa se reduce al pago de 1 vez el beneficio obtenido en forma indebida.






25

PROGRAMA DE INTEGRIDAD



Código de ética.
Políticas y procedimientos de integridad.



DD específica para verificación de irregularidades, ilícitos y vulnerabilidades M&A



Procedimientos de comprobación de integridad y reputación de los 3eros



Apoyo visible e inequívoco de la Alta Dirección y Gerencia



Sistema de investigación interna



Capacitación periódica



Monitoreo y evaluación continua



Política contra represalias



Análisis periódico de riesgos y adaptación del PDI



Canales internos de denuncia (abiertos a 3eros)



Reglas y procedimientos para interacción con el Sector Público



Cumplimiento de las exigencias reglamentarias



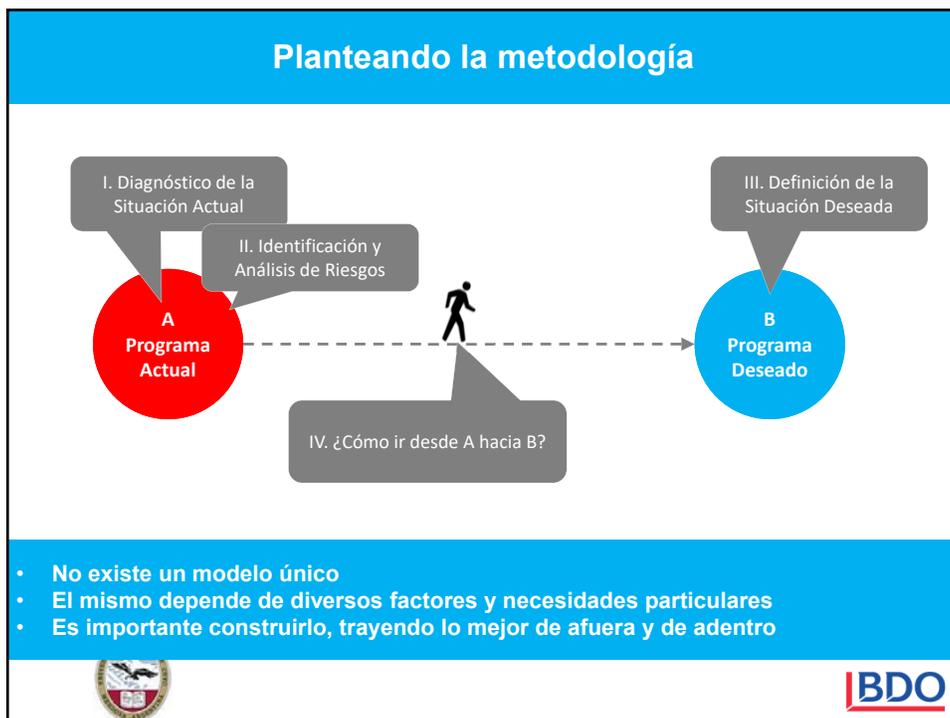
Responsable Interno
(Compliance Officer)



26



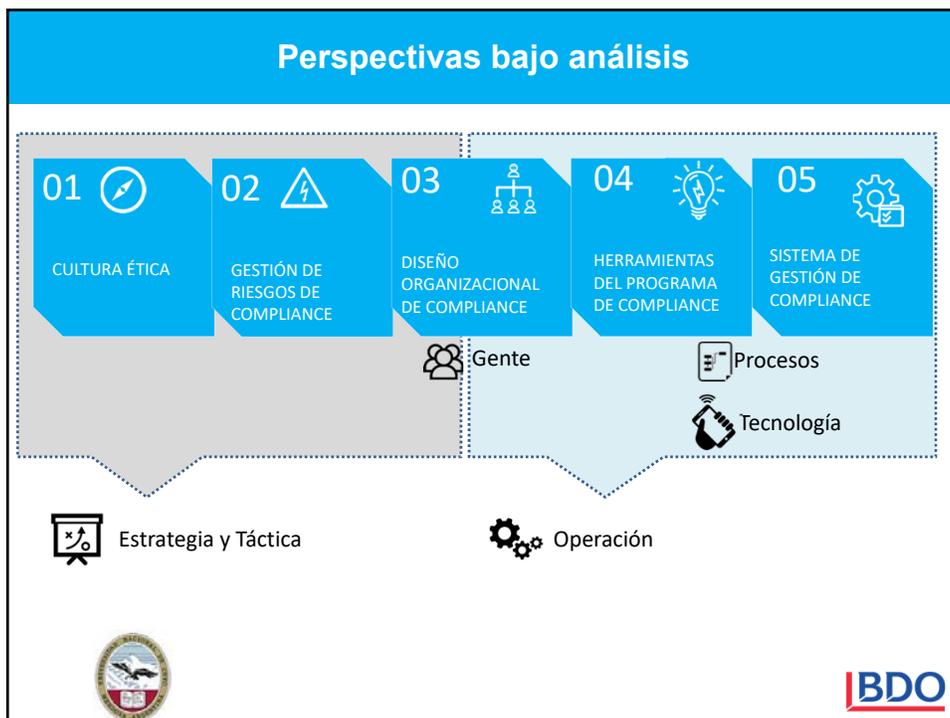
27



28



29



30



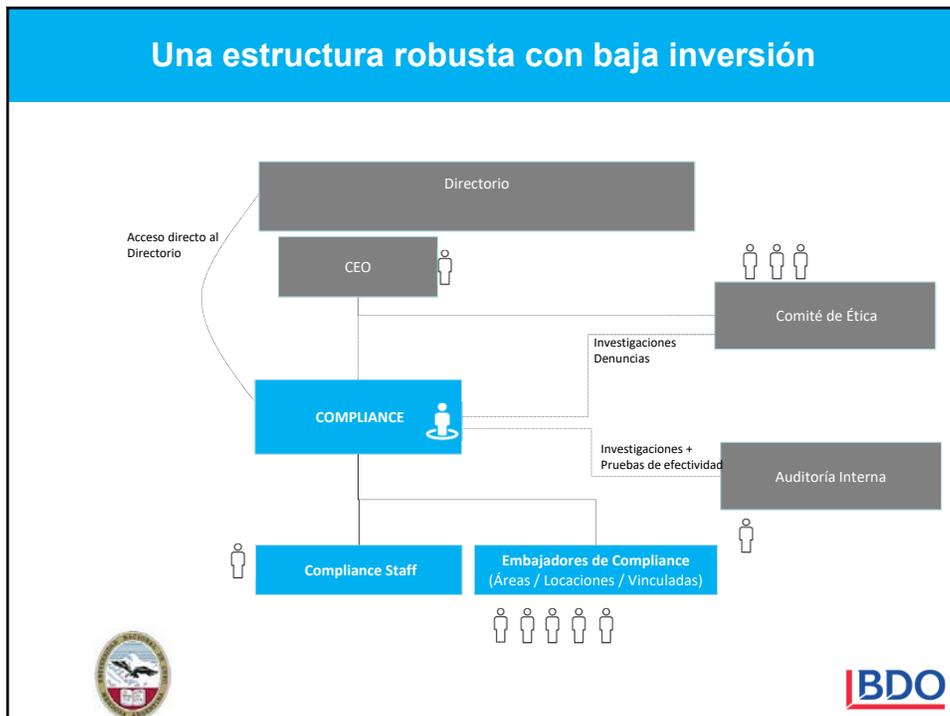
31



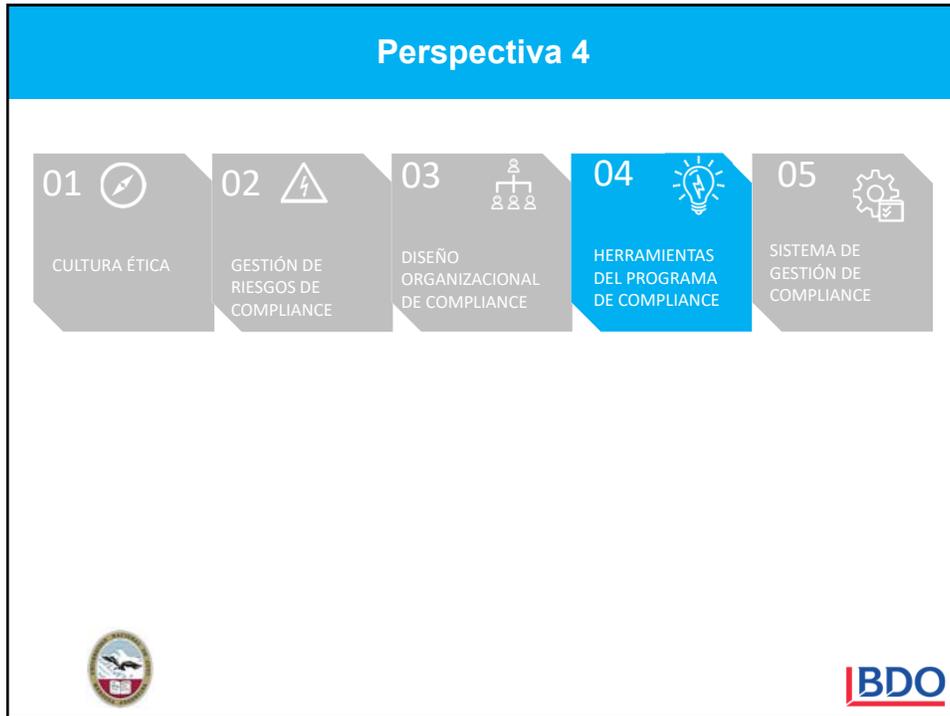
32



33

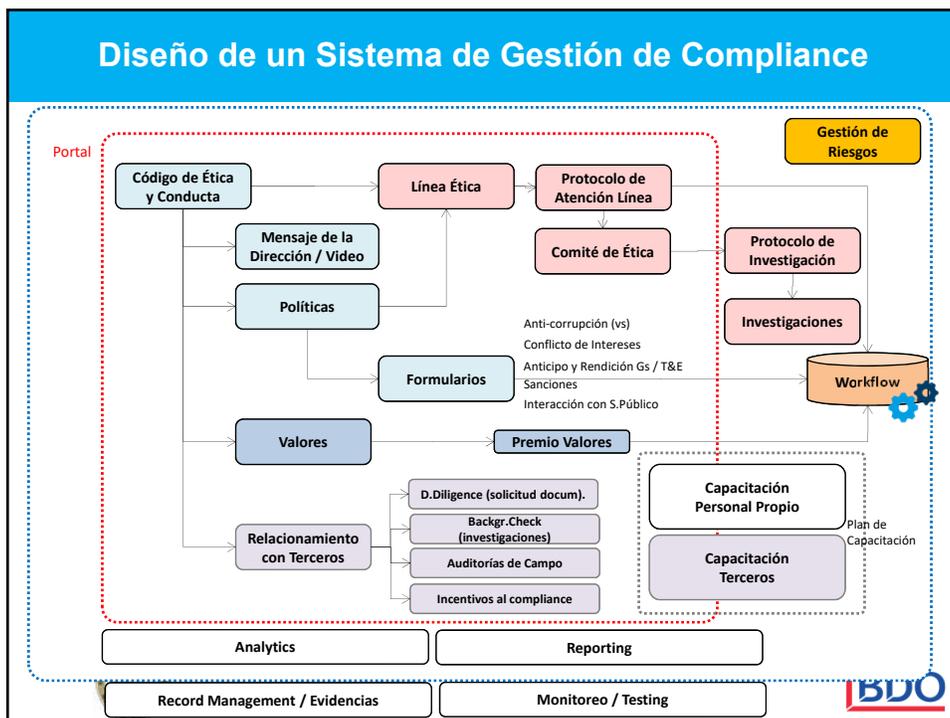


34





37



38



39



40

Abordaje

01



15 días



> Diagnóstico de Situación

- ▶ Planificación del proyecto –Nombre del proyecto - Reunión de lanzamiento (Kick Off) - Planificación de Entrevistas - Estrategia de abordaje y comunicación – Interacción con las áreas de comunicación y/o recursos humanos.
- ▶ Relevamiento de documentación existente relacionada con el proyecto (código - políticas, normas y procedimientos – organigrama.
- ▶ Entrevistas con posiciones clave y una muestra de integrantes de la organización en puestos vs.
- ▶ Entrevista especial con quien se ocupará de empujar el tema
- ▶ Taller de Riesgos. Mapa de Riesgos. Matriz de Riesgos.
- ▶ Informe de diagnóstico
- ▶ Planes de Acción



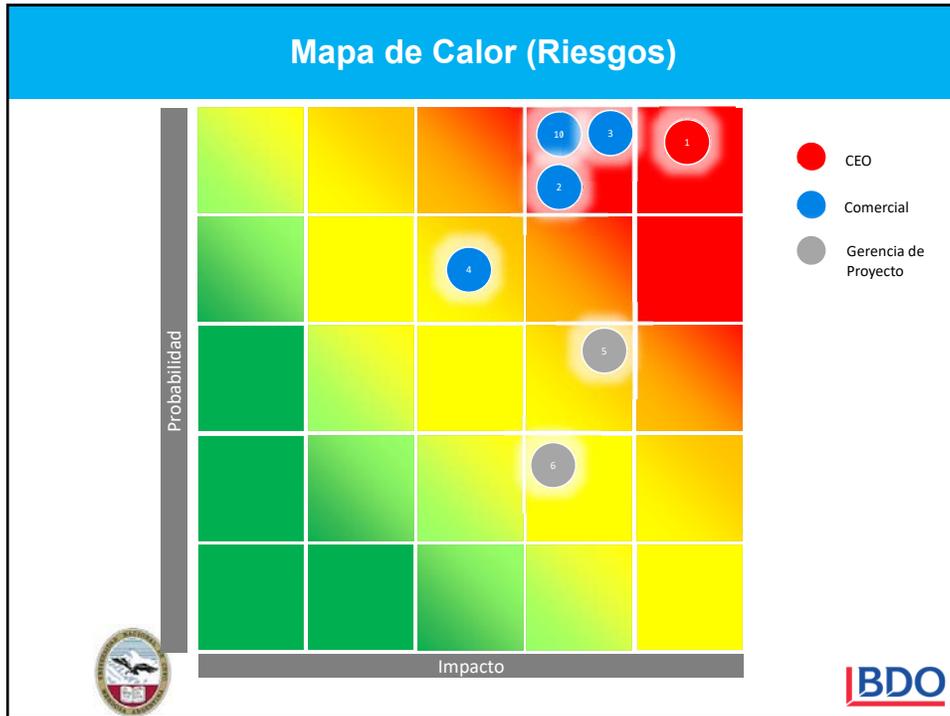

41

Evaluación de las Herramientas del Programa de Compliance

Cod.	Elemento analizado	Evaluación general	Relevancia	Esfuerzo
C. 01	 Tone at the top	 60%		
C. 02	 Gestión de Riesgos de Compliance	 40%		
C. 03	 Código de Ética y Políticas de Integridad	 50%		
C. 04	 Canales Internos de Denuncia	 25%		
C. 05	 Política contra represalias	 75%		
C. 06	 Investigaciones Internas	 80%		
C. 07	 Reglas y Procedimientos Interacc. c/ S.Público	 50%		




42



43

Evaluación Individual

<p style="text-align: center; background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">Elemento analizado</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid #0070C0; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;">03</div> <div> <p>REGLAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA INTERACCIÓN CON SECTOR PÚBLICO</p> </div> </div>	<p style="text-align: center; background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">Evaluación general</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>0% 30% 100%</p> </div>
<p style="text-align: center; background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">Comentarios de la evaluación</p> <p style="font-size: 0.9em;">▶ La Compañía XXX no dispone de políticas, normas, reglas o procedimientos para cumplir este punto que es uno de los 3 obligatorios para aquellas organizaciones que transaccionan con el Estado. Es verdad que muchos de los puntos que contendrán estos lineamientos pueden estar dispersos en otras políticas vigentes en la compañía, resulta importante ordenar determinadas actividades bajo un título que podría ser "Reglas para la Interacción con Sector Público".</p>	
<p style="text-align: center; background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">Efecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dificultad para demostrar foco y esfuerzo en prevenir y detectar intentos de corrupción o hechos materializados. ▶ Lejanía de las mejores prácticas en la industria, cuestión que la compañía ha definido abordar. ▶ Incumplimiento con la legislación vigente. 	<p style="text-align: center; background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">Plan de Acción Recomendado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Definir el procedimiento respectivo a partir del mapa de riesgos de corrupción definido y aprobado. ▶ Teniendo en cuenta el mapa de riesgos, entrenar al personal identificado en esta política. <p style="font-size: 0.7em; margin-top: 5px;"> <i>Responsable: XXXXX Fecha límite implem.: XX/XX/XX</i> </p>
<p style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px; font-weight: bold;">Relevancia / Criticidad</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>	<p style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px; font-weight: bold;">Esfuerzo de Implementación</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>

44

Abordaje

02

> Diseño y Mejoras en Detalle

15 días

- ▶ Abordaje de los planes de acción para cada elemento identificado, ej.:
 - ▶ Reacondicionamiento del Código de Ética
 - ▶ Redacción de políticas inexistentes
 - ▶ Implementación de una línea de denuncias
 - ▶ Capacitación al responsable de compliance y sus protocolos (recepción / investigación)
 - ▶ Política y tecnología T&E (travel & expenses) y en general ir planeando la introducción tecnológica paulatinamente
 - ▶ Tratamiento de los terceros que operan con la organización
 - ▶ Etc.
- ▶ Revisión de resguardo de evidencias
- ▶ Diseño de estrategia y material de capacitación. Consigna: “darle vida al programa”
- ▶ CLAVE: Utilizar “templates”

45

Abordaje

03

> Puesta en Marcha

15 días

- ▶ Dictado de capacitaciones (presenciales / e-Learning)
- ▶ Mejora de registro de evidencias (“record management”)
- ▶ Desarrollo de “Memoria Descriptiva del Programa de Compliance” (para ser presentada ante licitaciones si así lo solicitaran).
- ▶ Discusión sobre cómo mantener vigente el programa (sistema de revisiones semestrales o anuales)
- ▶ Planeación de pruebas de efectividad de los controles (testing)

46

Cómo estar preparados para el Día D

Aprendiendo de la experiencia



DONT's





DO's

47

 DONT's	 DO's
<ul style="list-style-type: none"> • Considerar "compliance" como un tema legal o un mero conjunto de herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender que "compliance" es una cuestión de gestión del cambio / transformación cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Sólo remunerar el cumplimiento de targets de performance (ventas, producción, costos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar que las descripciones de puestos incluyan objetivos de compliance • Bonos atados en un % a los objetivos de compliance
<ul style="list-style-type: none"> • Una vez confirmado un acto de corrupción ... esconderlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunirse con sus asesores para documentar adecuadamente los hechos y considerar la "auto-denuncia"
<ul style="list-style-type: none"> • Permitir / hacer caso omiso, ante la existencia de un hecho de corrupción • Nunca aplicar sanciones por considerar que es un mecanismo agresivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar las medidas disciplinarias previamente diseñadas y adecuadamente comunicadas. Documentar
<ul style="list-style-type: none"> • No diseñar un protocolo consistente para recibir denuncias. Desestimar "casos de necesaria investigación" 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo consistente • Ante la duda ... realizar una investigación "mínima suficiente"

48

 <p>DONT's</p>	 <p>DO's</p>
<ul style="list-style-type: none"> No realizar una gestión de riesgos profesional y a conciencia 	<ul style="list-style-type: none"> Toda implementación de un programa de integridad debe partir de una profunda comprensión de las "zonas calientes"
<ul style="list-style-type: none"> No ponderar en forma adecuada el riesgo de participación de terceros 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer con profundidad a los potenciales terceros que trabajarán con la organización (proveedores, socios de negocio, agentes)
<ul style="list-style-type: none"> Pensar que los terceros se comportarán en forma adecuada porque han firmado nuestros códigos de comportamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar (y monitorear) el compliance y el comportamiento ético de los terceros a través de incentivos reales
<ul style="list-style-type: none"> Como Compliance Officer, echar la culpa a la Dirección de la organización por no comprender la naturaleza y alcance de compliance 	<ul style="list-style-type: none"> Entender que si la Dirección definió tener esta función, es algo positivo. Es misión de compliance convencer y persuadir y no desalentarse fácilmente
<ul style="list-style-type: none"> Creer que si algo fue "implementado", debería funcionar bien 	<ul style="list-style-type: none"> Testear (pruebas de efectividad de los controles) a intervalos regulares Remediar las fallas que van a ser frecuentes.

49

 <p>DONT's</p>	 <p>DO's</p>
<ul style="list-style-type: none"> Pensar que Compliance no debe realizar su presupuesto anual. Denegar presupuesto a Compliance sin un claro racional para hacerlo (Ej. estamos haciendo recortes) 	<ul style="list-style-type: none"> Saber que existe una tendencia internacional en delitos de corrupción de dejar de lado la "eficiencia". En Compliance pensar en torno a la eficacia y efectividad.

50

 DONT's	 DO's
COMPLIANCE DE BAJO COMPROMISO	COMPLIANCE COMPROMETIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Compliance "MakeUp" o "Para la Foto" → El esfuerzo se centra en demostrar a otros que se tiene todo • Compliance "Por Obligación" → Producto de la aparición de una nueva Ley. Es un "compliance legal" no basado en valores • Compliance "Por Miedo" → han sancionado a alguno cercano o del mismo rubro → Es forzado y no llega a incorporarse naturalmente en la conducta de los colaboradores • Compliance "Por Cansancio" → En la organización hay gerentes insistentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto management convencido que es bueno tenerlo
	

51



52

La Reputación

"Toma 20 años **construir** una buena **reputación** y cinco minutos arruinarla. Si piensas en eso, harás las cosas **diferente**".

- @ Warren Buffett



53



54



*Quien supone que
Compliance Anti-
corrupción es cuestión de
cumplir con leyes ... está
en problemas*

*Muchas
Gracias!*

M. Marcelo Canetti
mcanetti@bdoargentina.com
BDO Argentina
Socio



55