

Seminario de Sensibilización en Compliance

Integridad, transparencia y buen gobierno: aspectos esenciales

Gabriel Pognante

Abogado (UCC)

Especialista en Derecho Penal Económico (U.B.P)

Doctorando en Derecho Penal y Ciencias Penales (Univ. Del Salvador)

Especialista en Crimen Organizado, Corrupción y Terrorismo (Univ. De Salamanca, España)

Diplomado en Compliance y Prevención de la Corrupción Corporativa (Univ. S21)

Certificación Internacional en Ética y Compliance (IFCA-AAEC)

Miembro Asociado del Asociación Argentina de Compliance (AAEC)

Director Sala de Compliance del Colegio de Abogados de Córdoba (CAC)

Director de la Consultora ONESTÁ Ethics & Compliance (ONESTÁ)

¿Qué es el compliance?

Compliance: requisitos + compromisos

REQUISITOS

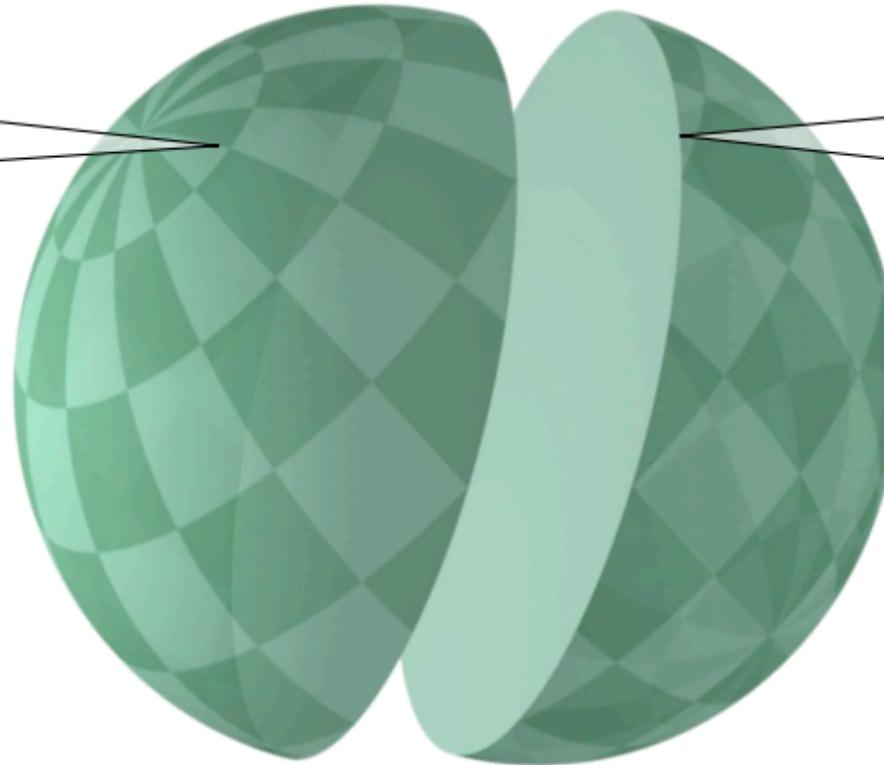
DE COMPLIANCE: La organización los debe cumplir

- Anticorrupción
- Defensa de la competencia
- Privacidad de datos
- Impuestos
- Lavado de dinero y financiam. del terrorismo
- Seguridad y salud en el trabajo
- Medioambiente
- Comercio internacional
- Gobierno Corporativo
- Reporte financiero (Ej. SOX)
- ESG

COMPROMISOS

DE COMPLIANCE: La organización los adopta y decide cumplirlos

- Código de Conducta
- Políticas corporativas
- Procedimientos
- Contratos / Acuerdos



OBLIGACIONES DE COMPLIANCE:
Suma de Requisitos + Compromisos

Riesgo regulatorio

Riesgo de cumplimiento





Riesgo según ISO 31073 SGR

Riesgo = efecto de la incertidumbre sobre los objetivos

Nota 1: Un efecto es una desviación respecto a lo previsto. Puede ser positivo, negativo o ambos, y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas.

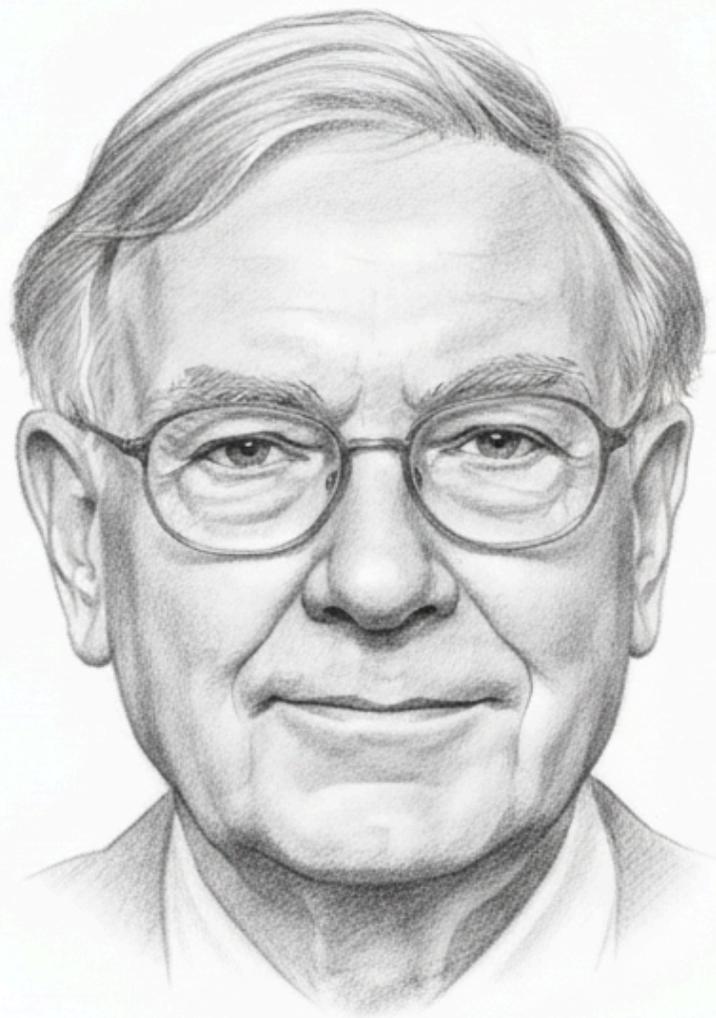
Nota 2: El riesgo se expresa en fuentes de riesgo eventos potenciales, sus consecuencias y sus probabilidades.

Matriz de riesgos

Calificación de la Probabilidad		%	Significado
1	Remota	0% y 10%	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales
2	Baja	11% y 35%	Pudo ocurrir en algún momento
3	Media	36% y 65%	Podría ocurrir en algún momento
4	Alta	66% y 91%	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
5	Casi Certeza	91% al 100%	Se espera que ocurra en la mayoría de las circuns

Tipo Impacto	Significado	REPUTACIONALES
Personas	Daños en la salud de personas o incluso riesgo de vida	Daño en la imagen de la compañía con otras posibles consecuencias derivadas
Operaciones	Problemas que puedan interrumpir o dificultar la operación	
Financiero	Cantidad de \$ comprometidos en caso de ocurrir el riesgo	

Calificación de la Consecuencia		%	Significado
1	Insignificante	0% y 10%	Requiere tratamiento mínimo
2	Baja	11% y 35%	Requiere tratamiento menor
3	Media	36% y 65%	Requiere tratamiento
4	Alta	66% y 91%	Requiere tratamiento intenso
5	Catastrófico	91% al 100%	Requiere tratamiento mayor / urgente

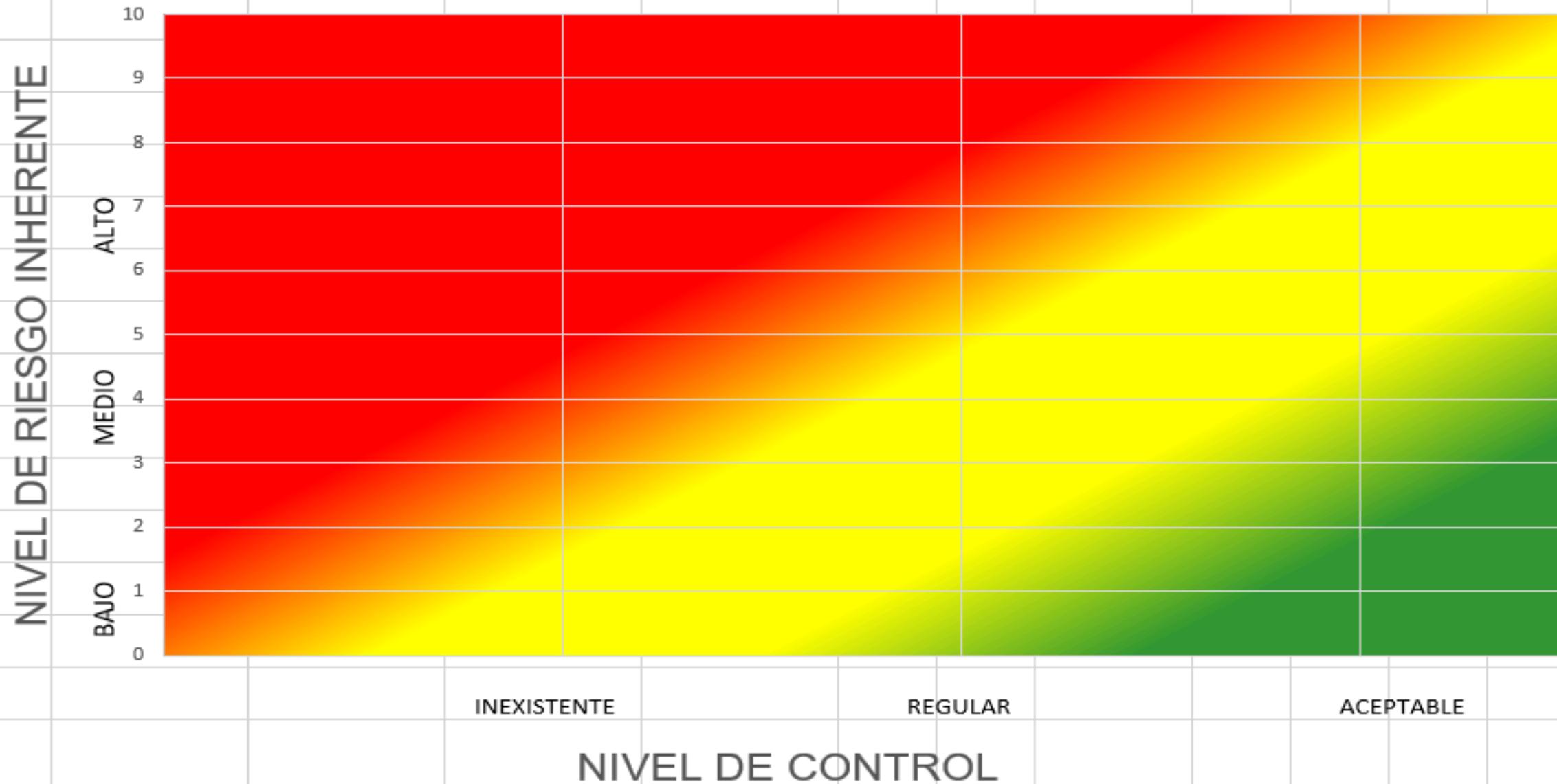


“It takes 20 years to build a reputation and 5 minutes ruin it.”

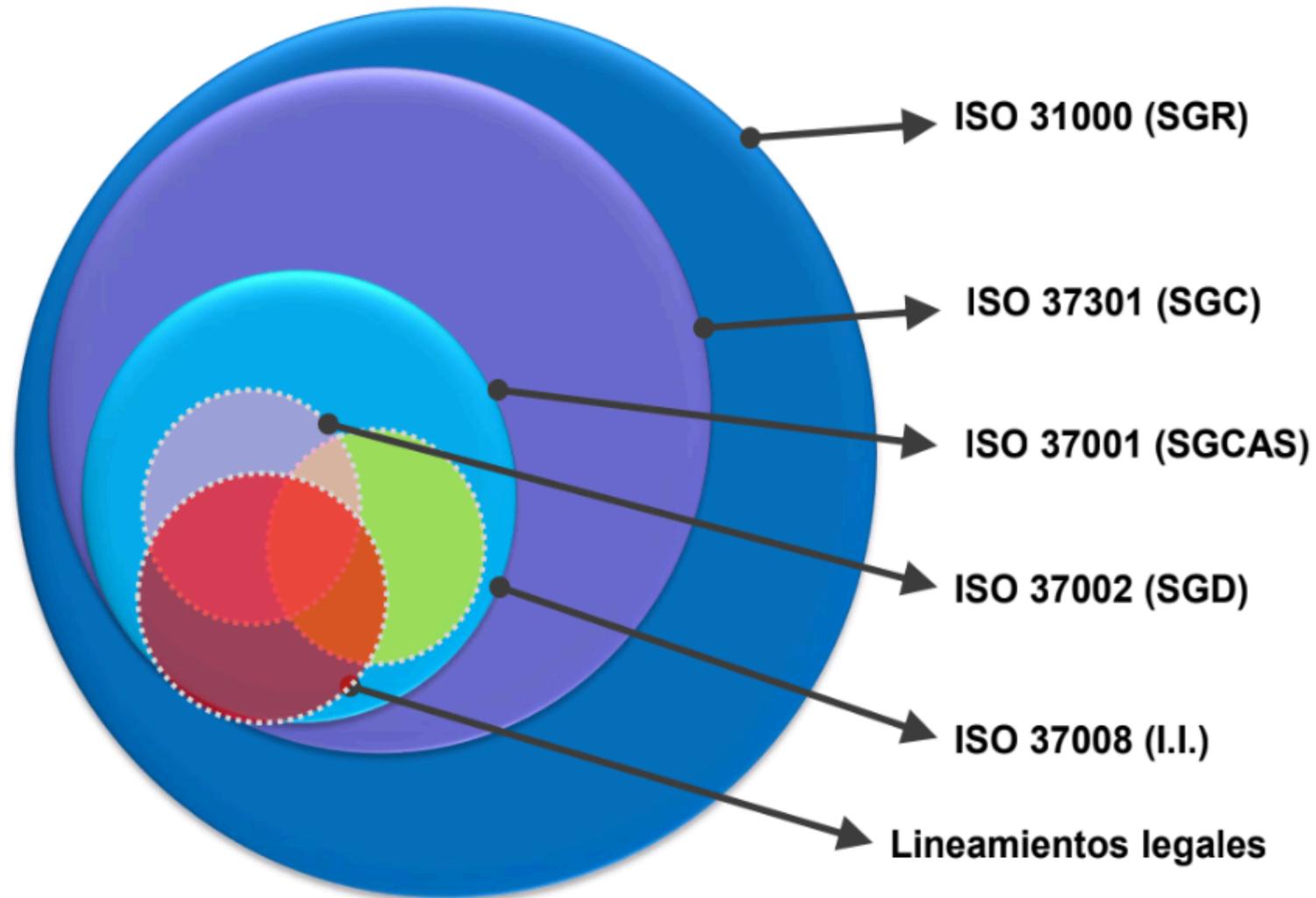
Warren Buffett

Mapa de riesgos

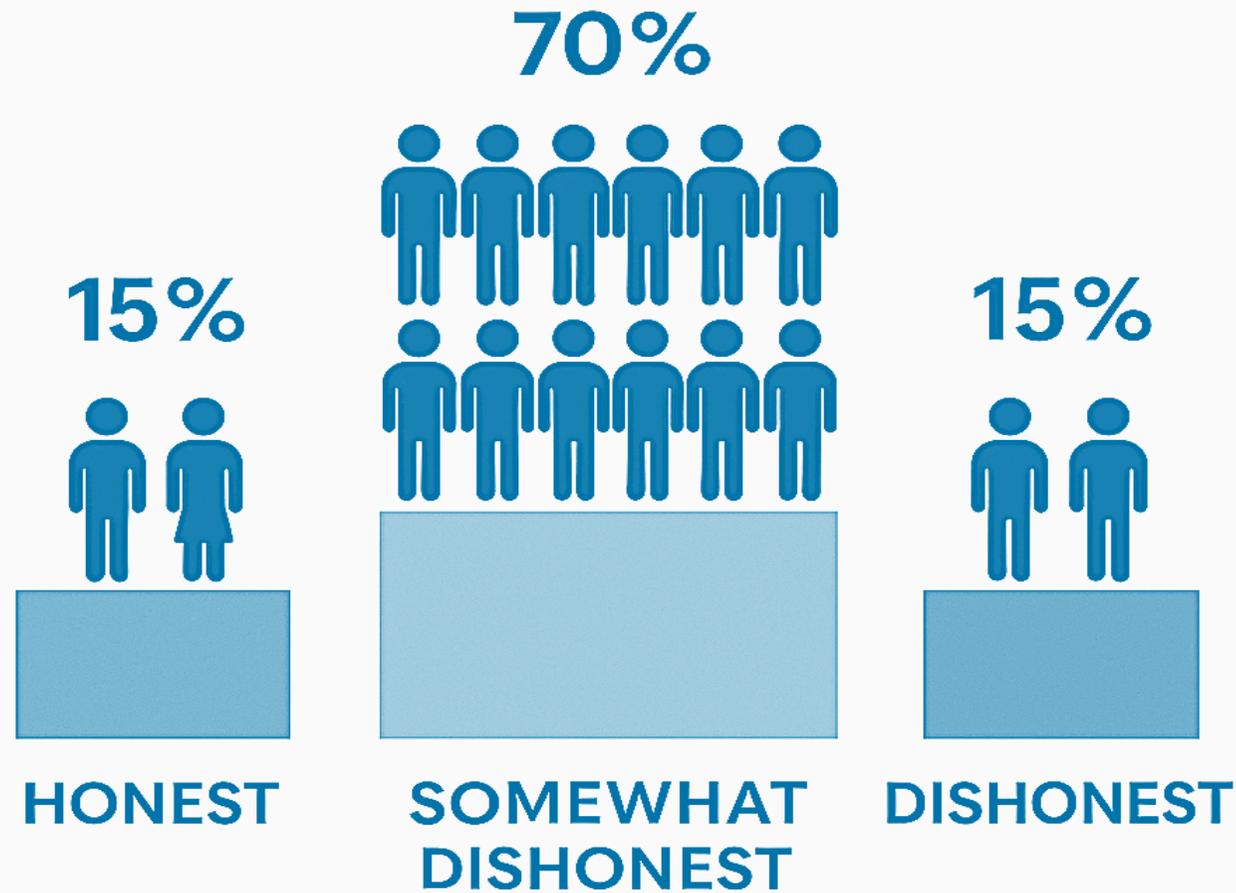
Mapa de Riesgos de Corrupción



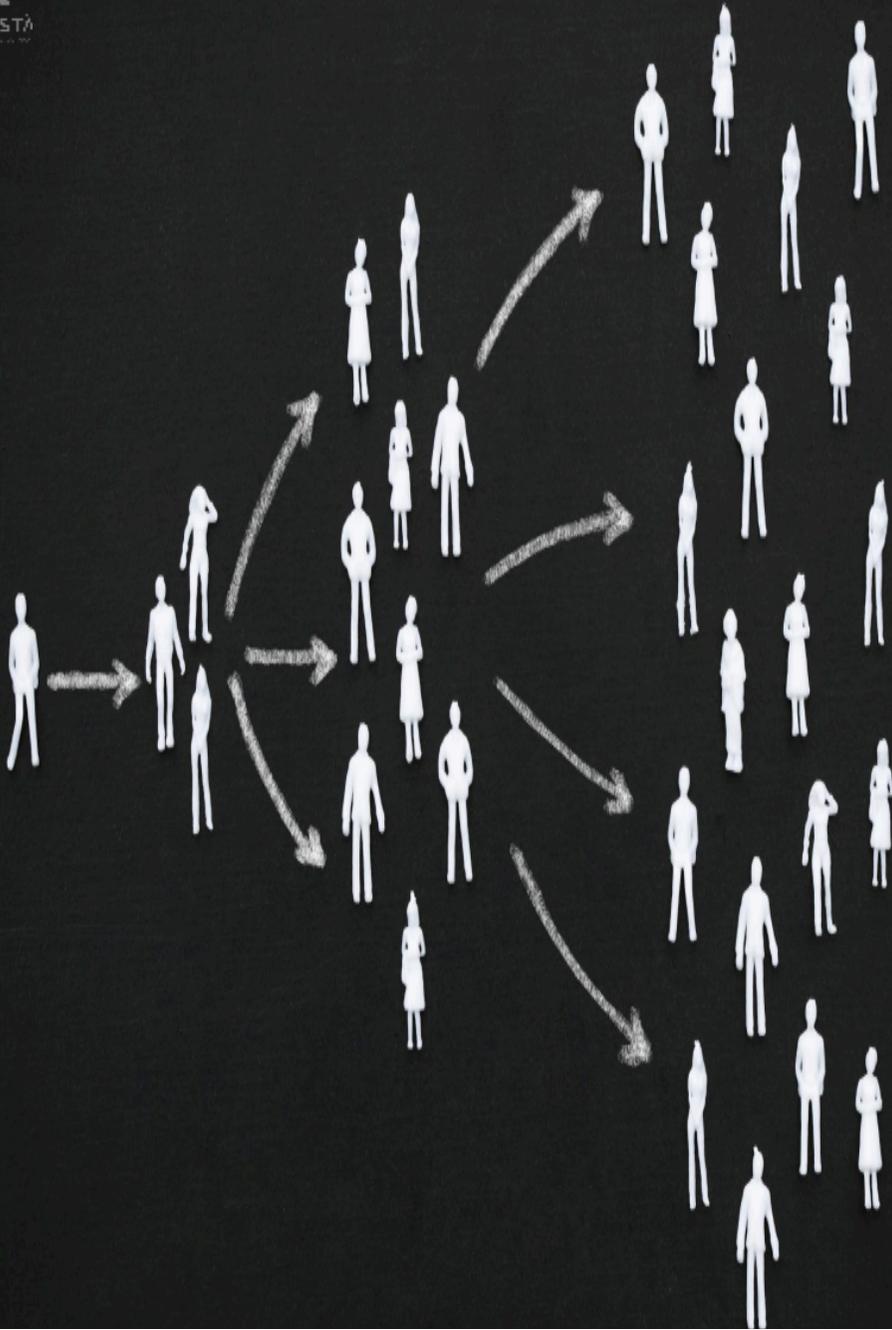
Mundo ISO Compliance



Comportamiento ético en organizaciones



Ariely, D. (2012). *The (Honest) Truth About Dishonesty*.



Regla 15%-70%-15% de Ariely

Personas siempre honestas

El 15% de las personas mantiene su honestidad en cualquier circunstancia, sin importar el contexto o las tentaciones.

Comportamiento adaptativo

El 70% de las personas adapta su comportamiento dependiendo de incentivos y controles éticos presentes en el entorno.

Conducta deshonestas

El 15% de las personas actúa deshonestamente siempre que tiene la oportunidad y ausencia de control.

Las reglas que modelan la honestidad



¿Cuáles son los componentes del compliance?



Elementos de un Programa de Integridad

Ley N° 27.401



Apoyo al alto nivel



Código de ética



Integridad licitatoria



Capacitación



Canales de denuncias



Protección de denuncias



Investigación interna



Debida diligencia



Análisis de riesgos



Monitoreo y evaluación continua



Exigencias reglamentarias



Responsable interno

Compliance: requisitos + compromisos

REQUISITOS

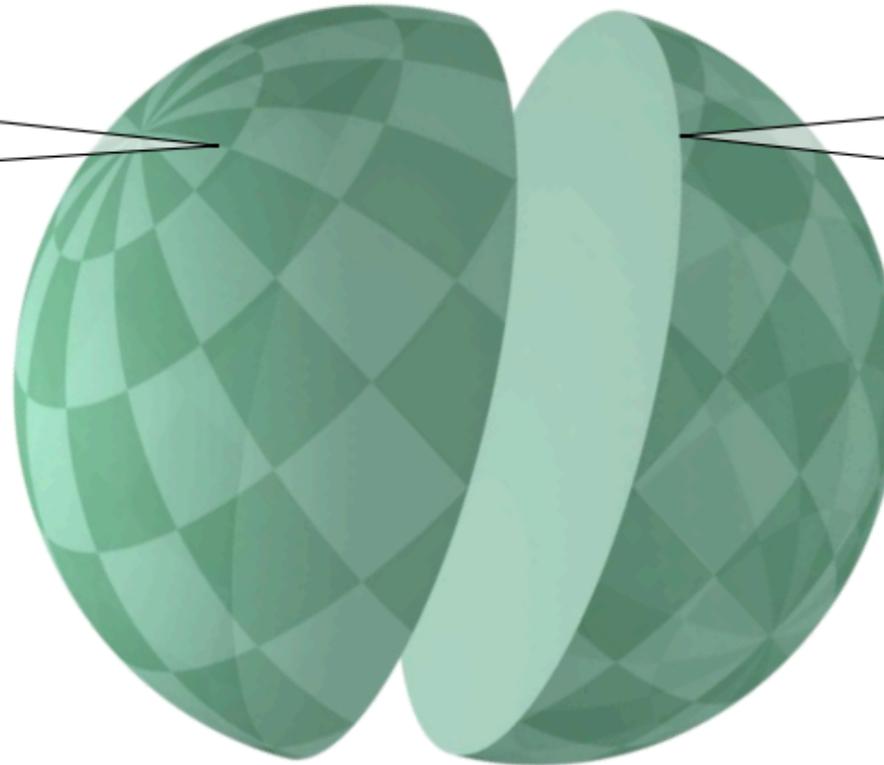
DE COMPLIANCE: La organización los debe cumplir

- Anticorrupción
- Defensa de la competencia
- Privacidad de datos
- Impuestos
- Lavado de dinero y financiam. del terrorismo
- Seguridad y salud en el trabajo
- Medioambiente
- Comercio internacional
- Gobierno Corporativo
- Reporte financiero (Ej. SOX)
- ESG

COMPROMISOS

DE COMPLIANCE: La organización los adopta y decide cumplirlos

- Código de Conducta
- Políticas corporativas
- Procedimientos
- Contratos / Acuerdos



OBLIGACIONES DE COMPLIANCE:

Suma de Requisitos + Compromisos



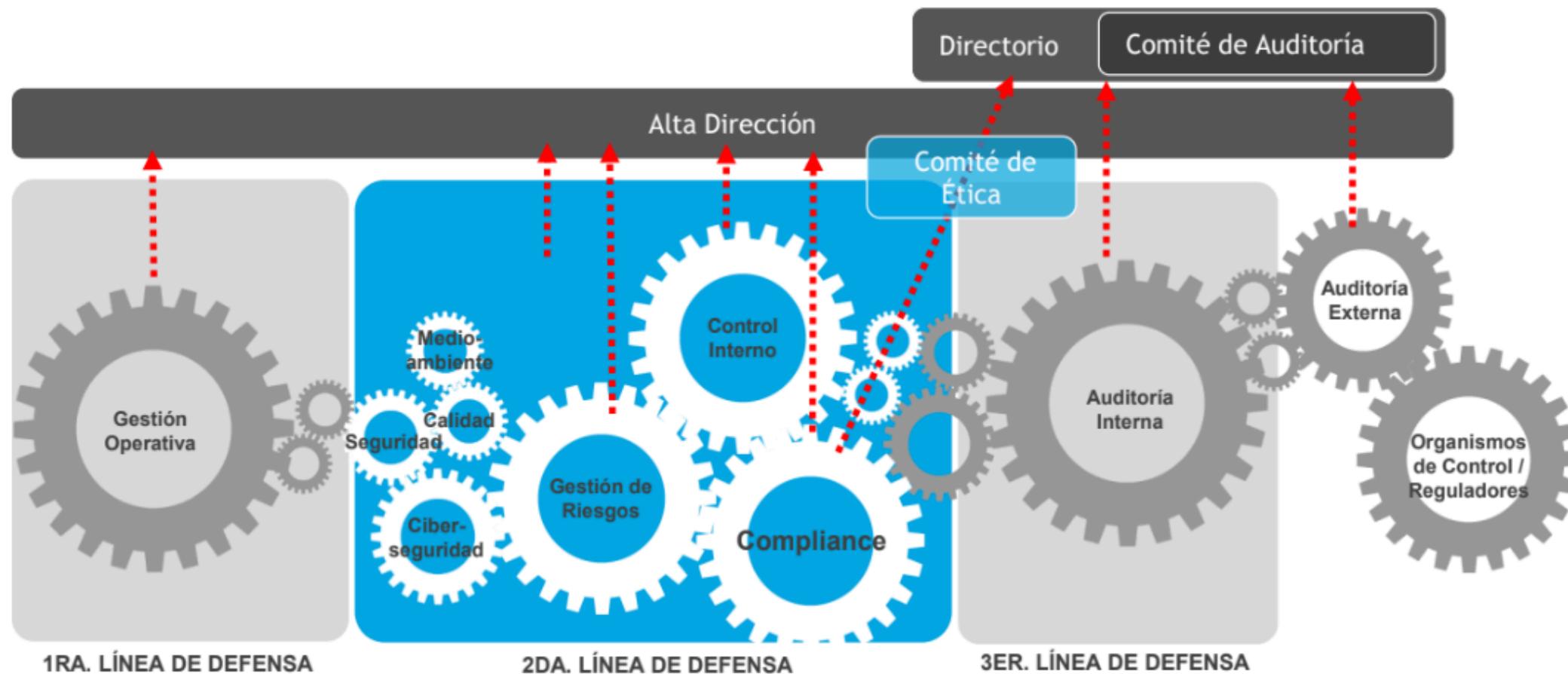
Riesgo regulatorio



Riesgo de cumplimiento



Líneas de Defensa

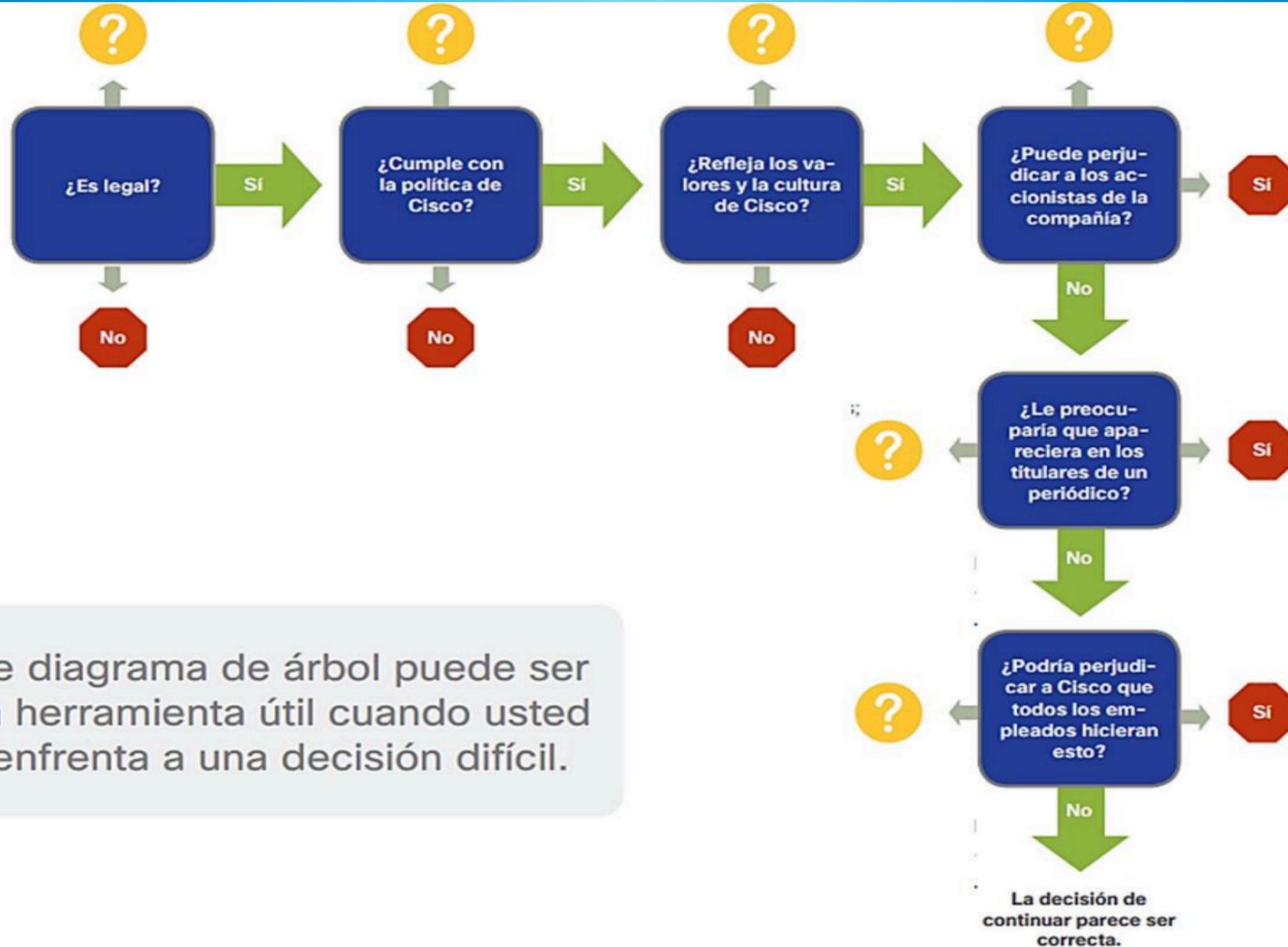


Sistema de control interno



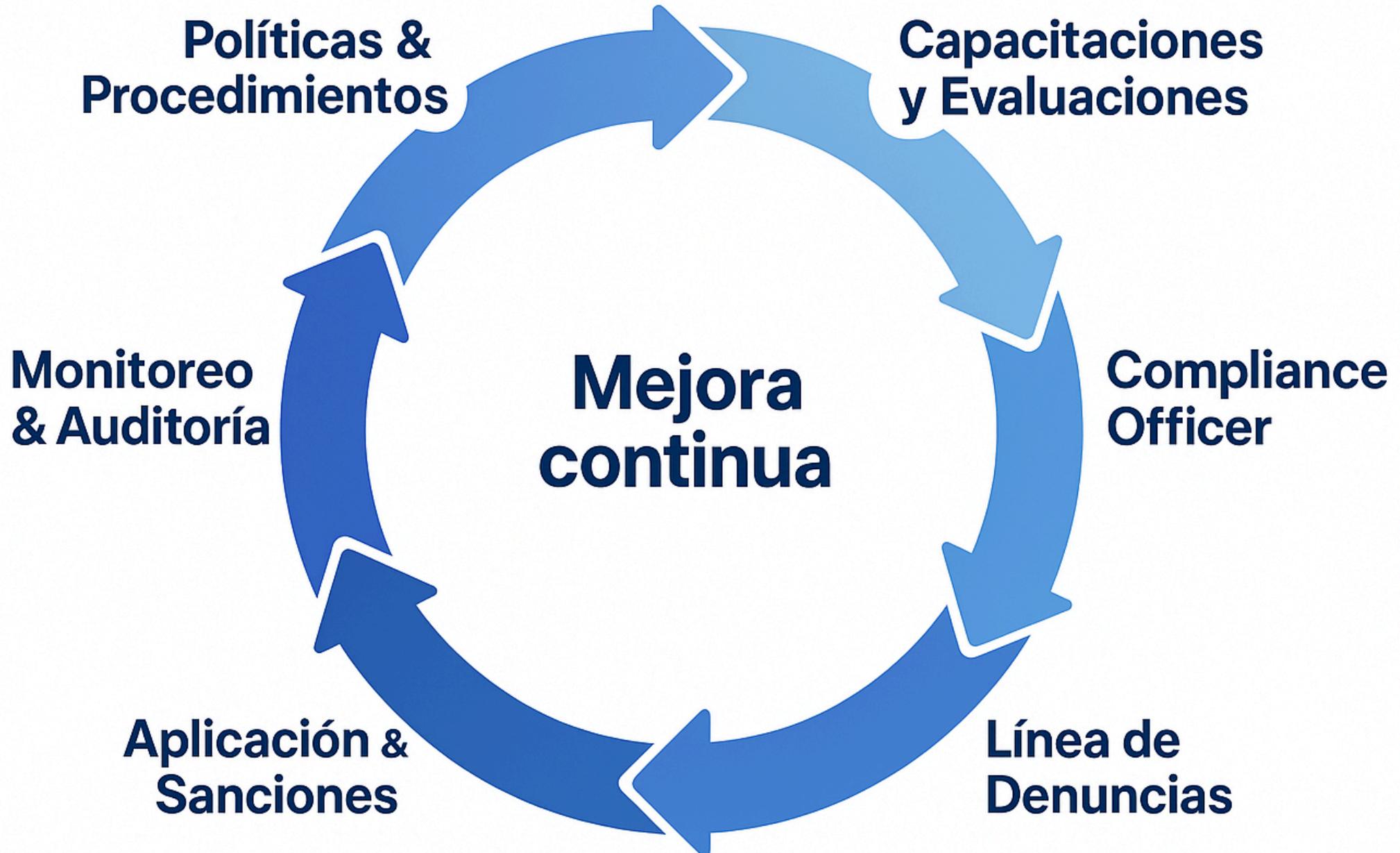
Árbol de CISCO

Hágase las siguientes preguntas:



Este diagrama de árbol puede ser una herramienta útil cuando usted se enfrenta a una decisión difícil.

Círculo virtuoso



¿Por qué implementar
compliance?

El ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) estima que las organizaciones pierden por fraude interno un 5% de sus ingresos al año.

Fuente: (ACFE), Fraude Ocupacional 2024:
Un Informe a las Naciones



Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations



Cryptocurrency schemes

47% of cases involved the conversion of stolen assets into cryptocurrency



Regional comparisons

The Latin America and Caribbean region had the highest median loss per case (\$250,000). The Asia-Pacific region and Eastern Europe and Western/Central Asia region tied for second with a median loss of \$200,000 per case



Perpetrators

Most perpetrators (87%) had never been charged or convicted for fraud-related offenses in the past



Detection

A typical fraud case lasted about 12 months before it was detected. More than half of the 43% of frauds that were detected by tips came from employees



Red flags

84% of fraudsters displayed at least one behavioral red flag, with the most common being that they were living beyond their means (39%)

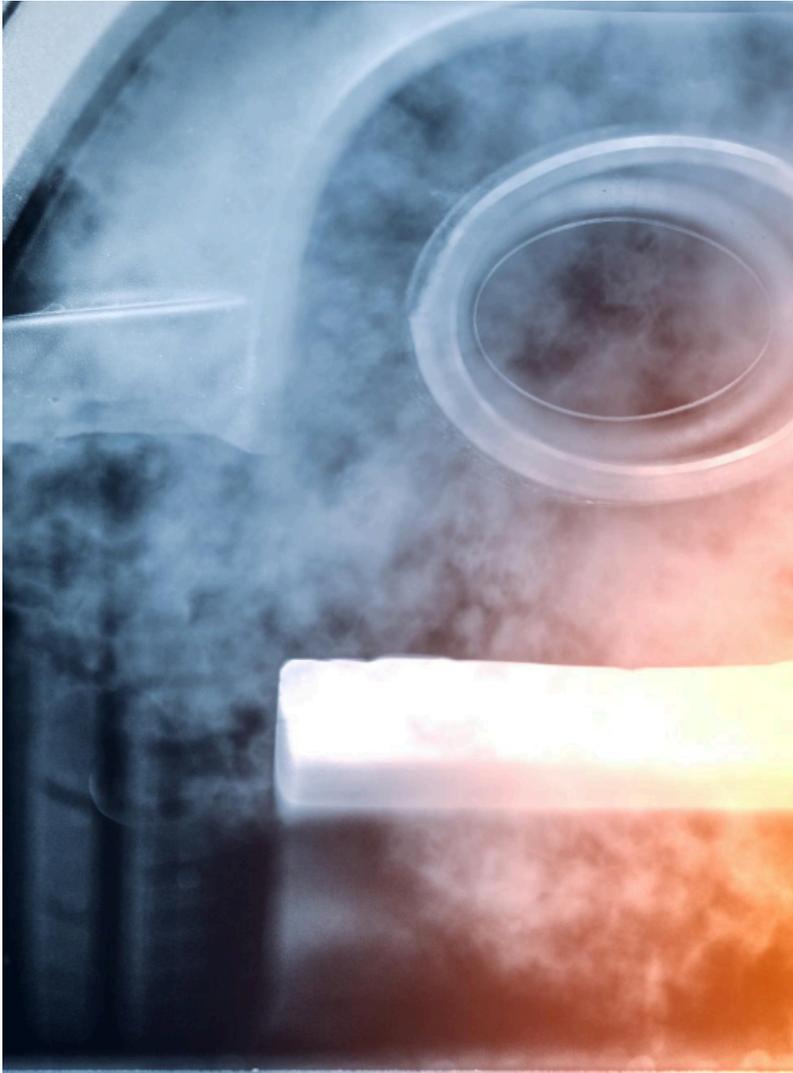


Case results

In the study, 68% of perpetrators were terminated by their employers and 72% of fraud cases referred to law enforcement

...los empleados en entornos éticos se sienten más seguros para denunciar a tiempo cualquier desvío: con un programa ético básico, los empleados son **132%** más propensos a reportar conductas indebidas que en empresas sin ningún programa.”

Measuring the Impact of E&C Programs - 2018 Global Business Ethics Survey (GBES) - Ethics & Compliance Initiative (ECI)



Origen

- La crisis se originó por la instalación de un "dispositivo de desactivación" (software ilegal) en **11 millones de vehículos diésel** (motores EA 189) a nivel mundial.

Ética y transparencia afectadas

- La decisión de usar y ocultar este software fraudulento no fue un error aislado, sino la consecuencia directa de **presiones internas para alcanzar altos objetivos de rendimiento y expansión** de mercado (especialmente en EE. UU.)

Consecuencias económicas y reputacionales

- El costo financiero total del escándalo para Volkswagen se estima que supera los **32 mil millones de euros** (más de 34.8 mil millones de dólares). Caída de un tercio de su cotización bursátil.

Securitas admite coimas



Aceptación de sobornos

En abril de 2024, Securitas Argentina S.A. admitió haber pagado sobornos a funcionarios públicos, lo cual llevó a consecuencias legales.

Multa y cancelación de deuda

La empresa pagará una multa significativa y cancelará una deuda tributaria de \$1.500 millones como parte del acuerdo legal.

Donación y programa de integridad

Securitas donará alimentos y fortalecerá su programa de integridad como parte de sus esfuerzos para mejorar la responsabilidad corporativa.

Precedente en compliance

El caso marca un precedente en compliance corporativo en Argentina, siendo el primer caso bajo la Ley 27.401.

Buen Gobierno Corporativo

Orígenes del Gobierno Corporativo

- Crisis y fraudes corporativos internacionales: Casos emblemáticos en Estados Unidos (Enron, Worldcom) y Europa (Parmalat), y la posterior crisis de Lehman Brothers (2008).
- Generaron un endurecimiento normativo (ej. Sarbanes–Oxley Act, EE.UU.).
- Denominador común: Profundos quiebres en el gobierno corporativo, especialmente en los roles y funciones del Directorio y del sistema de control.
- Falta de diligencia debida y desatención de frentes críticos de gestión. Deficiencias en supervisión, control y gestión interna.
- Expectativas hacia los Directorios: Se demanda “más y mejor” desempeño de los órganos de dirección.





Claves de Gobernanza (i)

Código de Gobierno Societario CNV (Res.797/2019)

Principios de Gobierno Corporativo (OCDE y G20,

🔑 **Delegación de autoridad**

Separar la propiedad de la gestión y promover el empowerment en todos los niveles fortalece la organización bajo reglas claras.

⚖️ **Control y contrapesos**

La revisión constante de decisiones y límites establecidos garantiza equilibrio y minimiza errores en la gestión empresarial.

📊 **Decisiones profesionalizadas**

Tomar decisiones basadas en criterios profesionales busca valor y protege el patrimonio sin comprometer sustentabilidad ESG.

✅ **Accountability empresarial**

Todos rinden cuentas, se elimina la discrecionalidad y se respetan los límites y reglas establecidos.



Claves de Gobernanza (ii)

Código de Gobierno Societario CNV (Res. 797/2019)

Principios de Gobierno Corporativo (CGPC)

Acceso público y confidencialidad

Las decisiones internas son accesibles y públicas, garantizando transparencia y confidencialidad en casos justificados.

Gestión de conflictos de intereses

Se implementan mecanismos efectivos para manifestar y resolver conflictos de intereses dentro de la organización.

Dirección estratégica alineada

Existe alineación estratégica entre accionistas, directores y ejecutivos, fortaleciendo la toma de decisiones organizacionales.

Gestión Integral de Riesgos

La gestión de riesgos es transversal, integrada con el cumplimiento normativo y la administración eficiente.

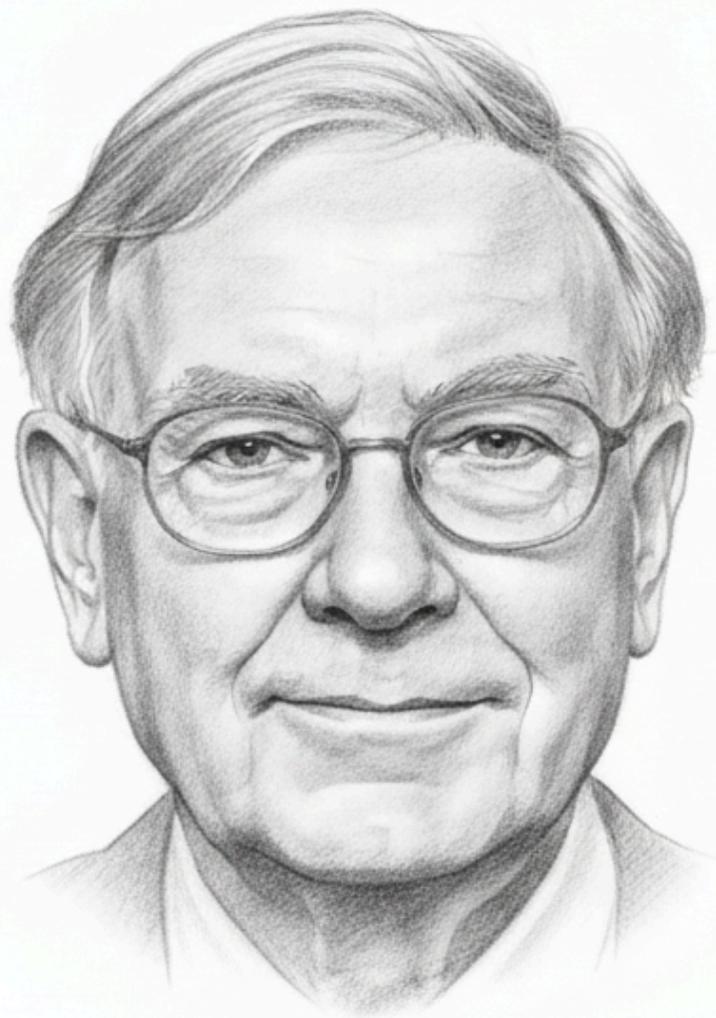


Buen Gobierno Corporativo

(📄) ¿Para qué lo quiero?

(❌) Lo quiero porque está de moda y porque lo están haciendo en Estados Unidos o en Europa.

(✅) Lo quiero porque asegura un ambiente de inversión más seguro, y fortalece la reputación y sostenibilidad empresarial.



“It takes 20 years to build a reputation and 5 minutes ruin it.”

Warren Buffett

¿Quiénes deben aplicarlo?

Es importante que lo apliquen las compañías abiertas, sino también las sociedades cerradas, ya que en un futuro pueden acercarse al mercado de capitales:



Ya no necesariamente con cotizar sus acciones o capital, sino títulos de deuda –por ejemplo– para financiar un proyecto determinado.



Empezar a trabajar sobre tus buenas prácticas, es prepararse para salir a mercado, y el día que eso suceda no empezás de cero.



Mientras tanto, igualmente mejora igual tu “performance” frente a instituciones financieras.

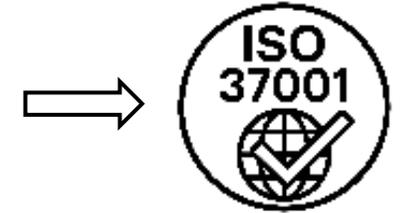
Clusters y compliance



Ejes de análisis de riesgos - Clúster

- **Riesgos Financieros y Antisoborno / Anticorrupción**

Sector público intervención mínima hasta como socio modelo “hélice triple” (academia-industria-gobierno). *Malversación de fondos – Pagos irregulares- Cumplimiento de FCPA, UK Bribery Act y Ley 27.401. ISO 37001*



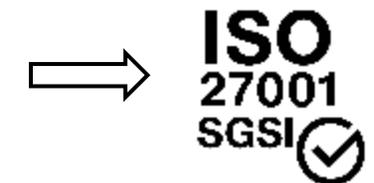
- **Riesgos de Relacionamiento y Competencia**

Colusión y Antitrust: acuerdos anticompetitivos (fijación de precios, reparto de mercados, boicot a competidores) Regulación: Política de Competencia Justa. Reglas claras para las Reuniones del Clúster (actas detalladas, agenda previamente definida). Ley 27.403 Defensa de Competencia



- **Tratamiento de la Información**

Riesgo: Fuga o uso indebido de Información Confidencial o Propiedad Intelectual generada o compartida dentro del clúster. Acceso a datos sensibles de los miembros por parte del personal de la persona jurídica del clúster. Regulación: Pacto Confidencialidad explícito y obligatorio. Reglas sobre Propiedad de la Data y su uso. ISO 27001 (SGSI). Ley 25.326 Datos Personales



Ejes de análisis de riesgos - Clúster



- **Debida Diligencia de Terceros**
Riesgos derivados de proveedores – Cumplimiento de estándares – Cláusulas anticorrupción y facultades de auditoría.
- **Riesgos Laborales y Ambiente de Trabajo**
Respeto a derechos humanos y laborales – Igualdad y no discriminación – Mantenimiento de la integridad organizacional.
- **Conflicto de Intereses:** *Decisiones tomadas a costa del interés común (ej. asignación preferencial de recursos/contratos). Regulación: Procedimiento de Declaración y Gestión de Conflictos de Intereses para todos los directivos y empleados clave. Obligación de abstención de voto en asuntos donde exista un interés particular.*



Potenciamos tu energía

5

Empresas

1

Fundación

+800

Profesionales

+10

Locaciones



Casos prácticos - Referencias



Trace Group es una compañía dedicada a la supervisión e inspección técnica para la industria. Sus servicios también abarcan la consultoría en mantenimiento e integridad de instalaciones y equipos, la supervisión y operación de pozos, y el gerenciamiento y la administración de proyectos. Los esfuerzos de la empresa están dirigidos a ser un aliado de excelencia para cada uno de sus clientes, asegurando el cumplimiento de sus objetivos.

[VER MÁS](#)



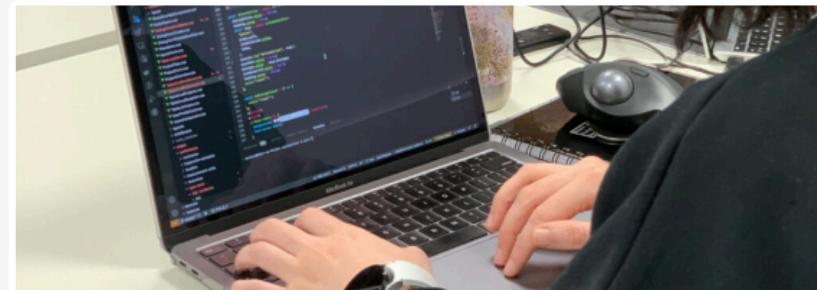
Ciar es un socio estratégico que brinda soluciones para el desarrollo y la realización de proyectos de ingeniería. Con una trayectoria de más de 25 años en el mercado de la energía e industria, aseguramos nuestra calidad mediante sistemas de gestión certificados.

[VER MÁS](#)



RSN ofrece servicios de management para empresas e instituciones. Brinda consultoría y outsourcing en las siguientes áreas: Control Documental; Compras y Logística; Facility Management; Tecnología de la Información; Marketing y Comunicación; Impuestos; Administración y Finanzas; Liquidación de Haberes y Administración de Personal; Selección, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos; y Provisión de Personal.

[VER MÁS](#)



AlitáWare es una empresa de desarrollo de software y servicios integrales tecnología de la información con foco en la innovación. Desarrolla soluciones, productos y servicios integrales que potencian la optimización y transformación digital de procesos individuales y corporativos.



En Clusterciar sabemos que trascender fronteras nos abre puertas para expandirnos, posicionarnos en otros mercados y generar nuevos negocios que nos permitan crecer. Con esta premisa, en 2017 incorporamos la globalización como un nuevo eje estratégico de Clusterciar. Siguiendo este camino, hoy creamos Clusterciar GLOBAL, una empresa que atiende a todos nuestros



Fundación Potenciar es una institución dedicada a canalizar la responsabilidad social de empresas comprometidas con la educación y con el desarrollo de las personas. Gestionamos programas con trazabilidad que generan transformaciones visibles y efectivas.



 Clusterciar

Código de
Convivencia Corporativo

  Ciar  Trace Group  Fundación Potenciar  Alitaware  RSN  Clusterciar Global

Casos prácticos - Referencias

3. Objetivo, Alcance y Valores	5
Objetivo	5
Alcance	5
Valores	5
4. Principios y Prácticas del Código	7
5. Reglas de Conducta	9
6. Comportamiento Personal	11
7. Anticorrupción	13
Regalos y atenciones	13
8. Conflicto de Interés	14
9. Manejo de la Información	14
Principios generales	14
Información confidencial	14
10. Protección de Bienes y Activos	16
Custodia y salvaguarda de bienes y activos	16
Uso de bienes, servicios y activos de la organización	16
Propiedad intelectual	16
Patentes e invenciones	16
11. Vínculo con Terceros	17
Vínculo con las personas físicas y/o jurídicas, y con autoridades y/u organismos reguladores	17
Vínculos con los accionistas e inversionistas	18
Vínculo con los proveedores y clientes	18
Vínculo con los competidores	18
Vínculo con la comunidad y los medios	18
12. Normas Internas Específicas	19
13. Conozca a su Colaborador	19
14. Línea Ética	21
15. Gestión del Código	21
16. Conocimiento del Código de Convivencia Corporativo	21
17. Organismo de Aplicación	21
Oficina de compliance	21



Seguimos en contacto!