



The Governance, Risk & Compliance series
presents:

La evaluación de riesgo como elemento clave para focalizar el Programa de Ética y Cumplimiento

Mauricio Roa Gordot – Socio Riesgos de Negocio

Abril 29, 2015

Agenda

Armando el caso para la evaluación de riesgos de cumplimiento

Presentando una evaluación de riesgos de cumplimiento – Caso de estudio

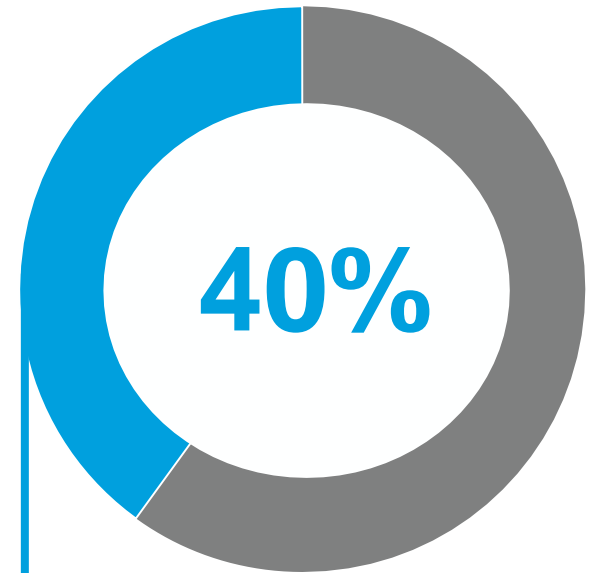
Desarrollando una evaluación de riesgos específica:
Anticorrupción y FCPA

Preguntas y Comentarios

Estableciendo el Contexto

Construir un **Programa de Cumplimiento efectivo** inicia con una perspectiva clara de los riesgos que se enfrentan.

Mientras **algunas compañías han evaluado sus riesgos** de cumplimiento, muchas **NO lo han hecho aún**.



De las compañías **NO** realizan una evaluación anual de riesgos

Armando el caso para
la evaluación de
riesgos de
cumplimiento

Armando el caso para la evaluación de riesgos de cumplimiento

Además, el caso de evaluación de riesgo de cumplimiento es **impulsado** por los **siguientes factores**:

- Convergencia de **normativas y estándares** globales (FCPA, Anticorrupción, etc.)
- **Modelos de negocio** cada vez más complejos
- **Mayores eficiencias** presionadas por **desaceleración** de mercados
- Aumento de **expectativas** de **grupos de interés**
- Incremento en **penalización** de delitos de cuello blanco.

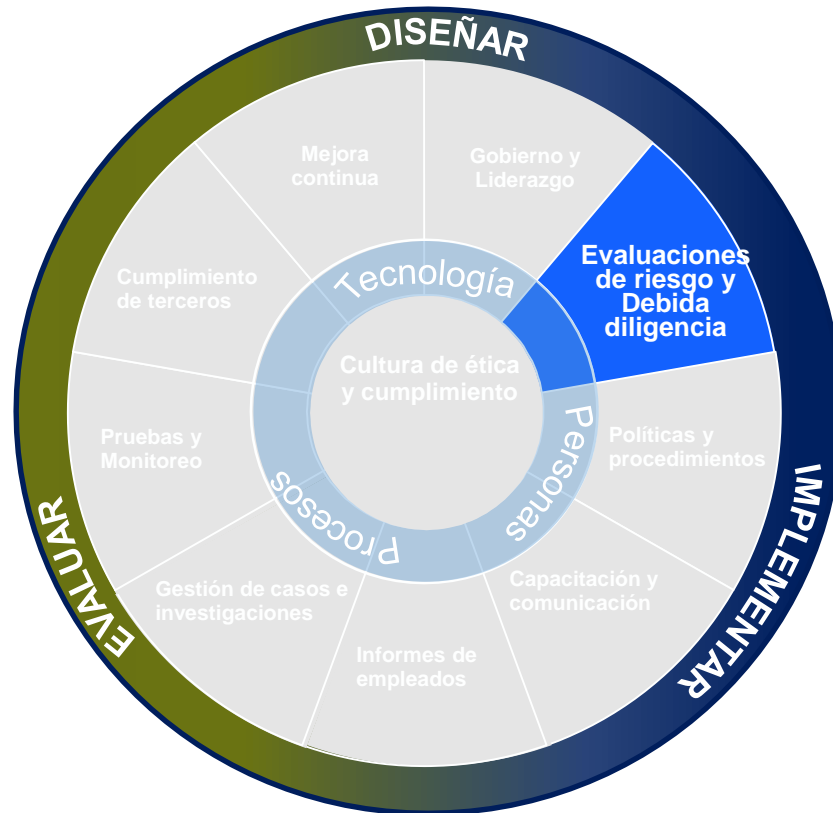


Armando el caso para la evaluación de riesgos de cumplimiento



- *Un Programa de ética y cumplimiento **efectivo** se compone de una **serie de elementos sistemáticos de nivel de entidad** que debe funcionar en forma **conjunta y articulada**.*
- *Estos elementos, **cuando funcionan en forma conjunta y articulada**, ayudan a las organizaciones a **prevenir, detectar y responder** a las fallas de cumplimiento.*

Creación del caso para la evaluación de riesgos de cumplimiento

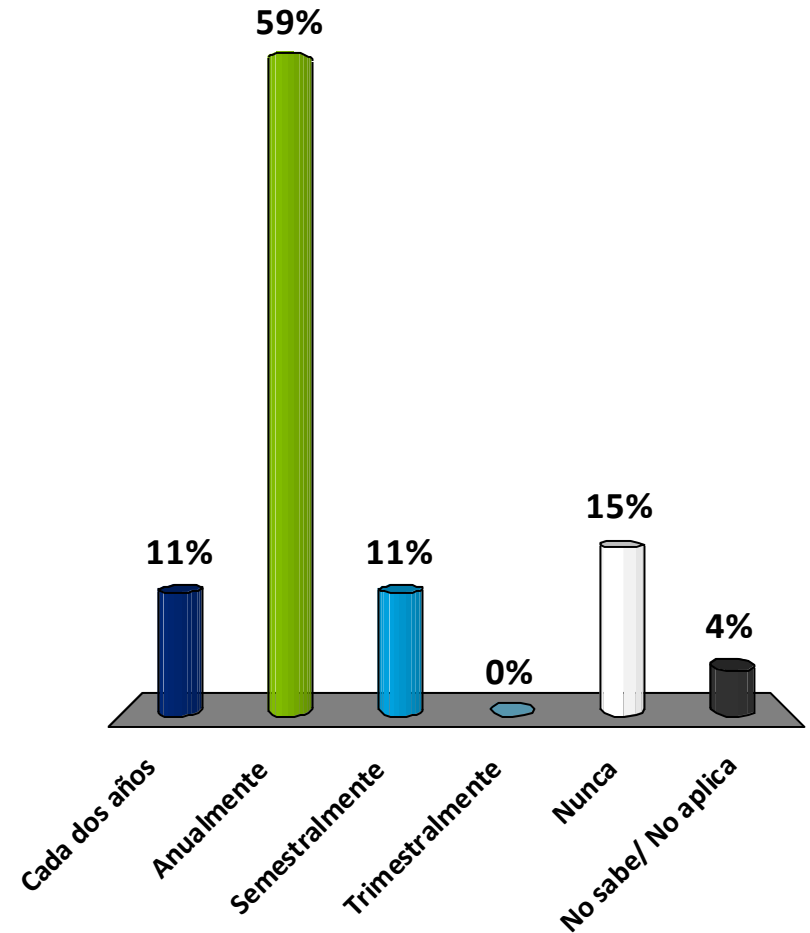


- **Las evaluaciones de riesgos de cumplimiento son la base del Programa y Plan de trabajo de Ética y Cumplimiento.**
- **Permiten a las organizaciones *alinear correctamente* el marco del programa y *dedicar recursos*.**

Pregunta de Encuesta #1

¿Con qué frecuencia su organización realiza una evaluación de riesgos de cumplimiento?

- A. Cada dos años
- B. Anualmente
- C. Semestralmente
- D. Trimestralmente
- E. Nunca
- F. No sabe/ No aplica



Armando el caso para la evaluación de riesgos de cumplimiento

Definiciones clave

- *Riesgo de cumplimiento*— Una **amenaza existente o emergente** relacionada con **un incumplimiento legal o de política interna, o violación del código de ética/conducta**, que podría resultar en violaciones civiles o penales, y generar consecuencias financieras negativas, deterioro de la imagen de la marca o de la reputación.
- *Evaluación del riesgo de cumplimiento*— el proceso de **identificar, priorizar y asignar la responsabilidad última** para administrar los riesgos de cumplimiento.
- Que **NO** es una evaluación de riesgos de cumplimiento
 - Gestión de riesgos estratégicos
 - Evaluación de los riesgos de auditoría interna
 - Evaluación de riesgos de fraude
 - Una investigación



Armando el caso para la evaluación de riesgos de cumplimiento

Una amplia gama de **factores** pueden dar lugar a **riesgos de cumplimiento** o de conductas indebidas, incluyendo:

- Legislación y estándares de **reforzamiento transcontinental** (P.e. Sarbanes-Oxley, FCPA, Anticorrupción, AML, prácticas OCDE, etc.)
- **Regulación y legislación para la industria** (ej., OSHAs, Invima etc.)
- Legislación y regulación crecientes (ej. Circular 100 SS, Ley 1474, etc.)
- **Mayor investigación/escrutinio** de órganos de vigilancia (Superintendencias, Org. Multilaterales)
- **Alto volumen** de transacciones o ventas
- **Activismos no gubernamentales** o de accionistas
- **Cambios organizacionales** (ej., fusiones o adquisiciones, expansión hacia nuevos mercados, nuevos sistemas informáticos, etc.)

Armando el caso para la evaluación de riesgos de cumplimiento

La falta de cumplimiento puede acarrear graves consecuencias. Tales impactos pueden ser categorizados así:

	Legal	Medidas regulatorias o legales contra la organización o sus empleados que puede resultar en multas, sanciones, penas de prisión, decomiso de productos o inhabilitación comercial.
	Financiero	Impactos negativos en lo que respecta a los resultados de la organización, el precio de las acciones, los posibles ingresos futuros, o la pérdida de la confianza de los inversionistas.
	Operacional	Eventos adversos, tales como embargos o cierres de plantas, que podría afectar considerablemente la capacidad de funcionar de la organización
	De Reputación	Daños a la reputación de la organización o marca (es decir, mala prensa o discusión de los medios de comunicación, pérdida de la confianza del cliente, disminución la moral del empleado, etc.)

Interrelación entre evaluaciones de riesgos

Evaluación del Riesgo Empresarial

Identificar, priorizar y asignar responsabilidades para la gestión de los **riesgos estratégicos, operacionales, financieros y de reputación.**

Evaluación del riesgo de cumplimiento

Identificar, priorizar y asignar la responsabilidad última en la gestión de amenazas existente o emergentes, relacionadas con **incumplimiento legal o de política interna, o violación del código de ética/conducta**, que puedan generar daño en la reputación o la inhabilidad de operar en mercados clave.

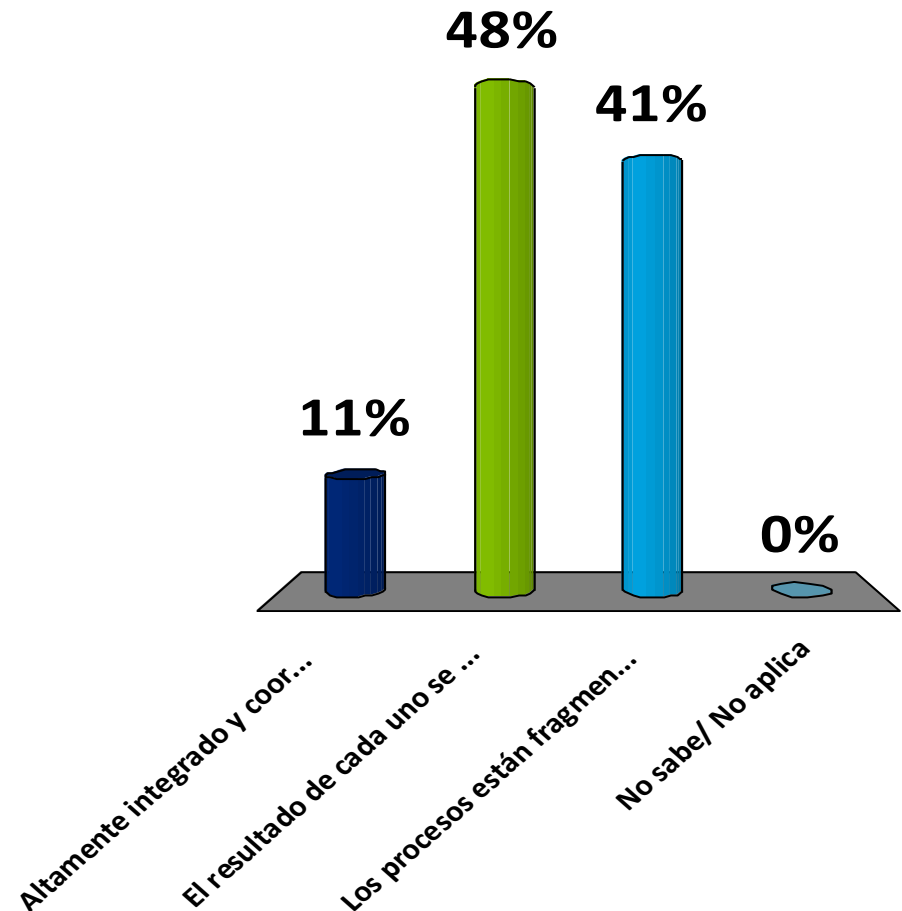
Evaluación de la auditoría interna

Determinar y priorizar los **riesgos para ayudar a desarrollar el plan de auditoría interna**, proporcionando a los órganos de gobierno y equipo ejecutivo **seguridad razonable** en relación con los esfuerzos de **gestión de riesgos y otras actividades de cumplimiento.**

Pregunta de Encuesta #2

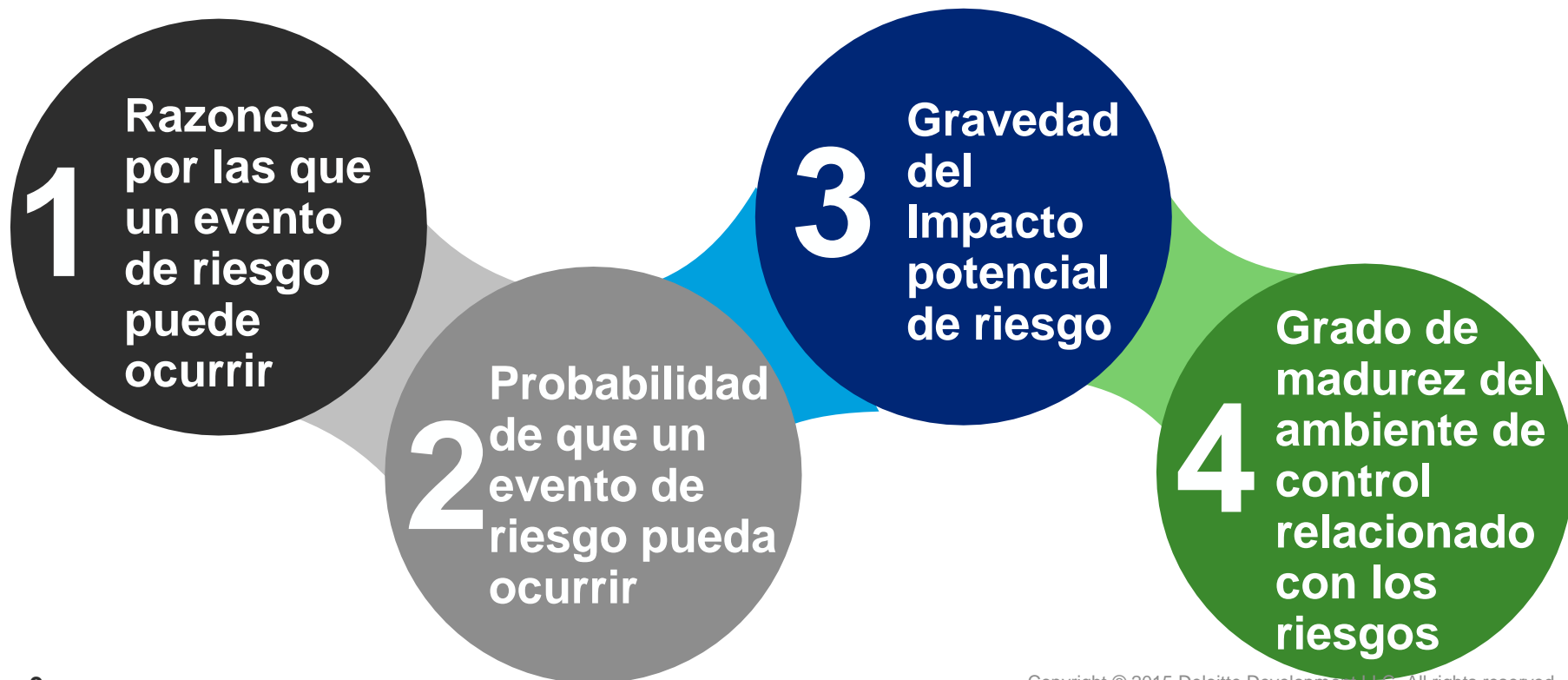
¿Cuál de las siguientes describe el nivel de integración de sus evaluaciones de riesgos empresarial/estratégica, de cumplimiento y de auditoría interna?

- A. Altamente integrado y coordinado
- B. El resultado de cada uno se informa al otro, pero no están integrados
- C. Los procesos están fragmentados y rara vez influyen mutuamente
- D. No sabe/ No aplica



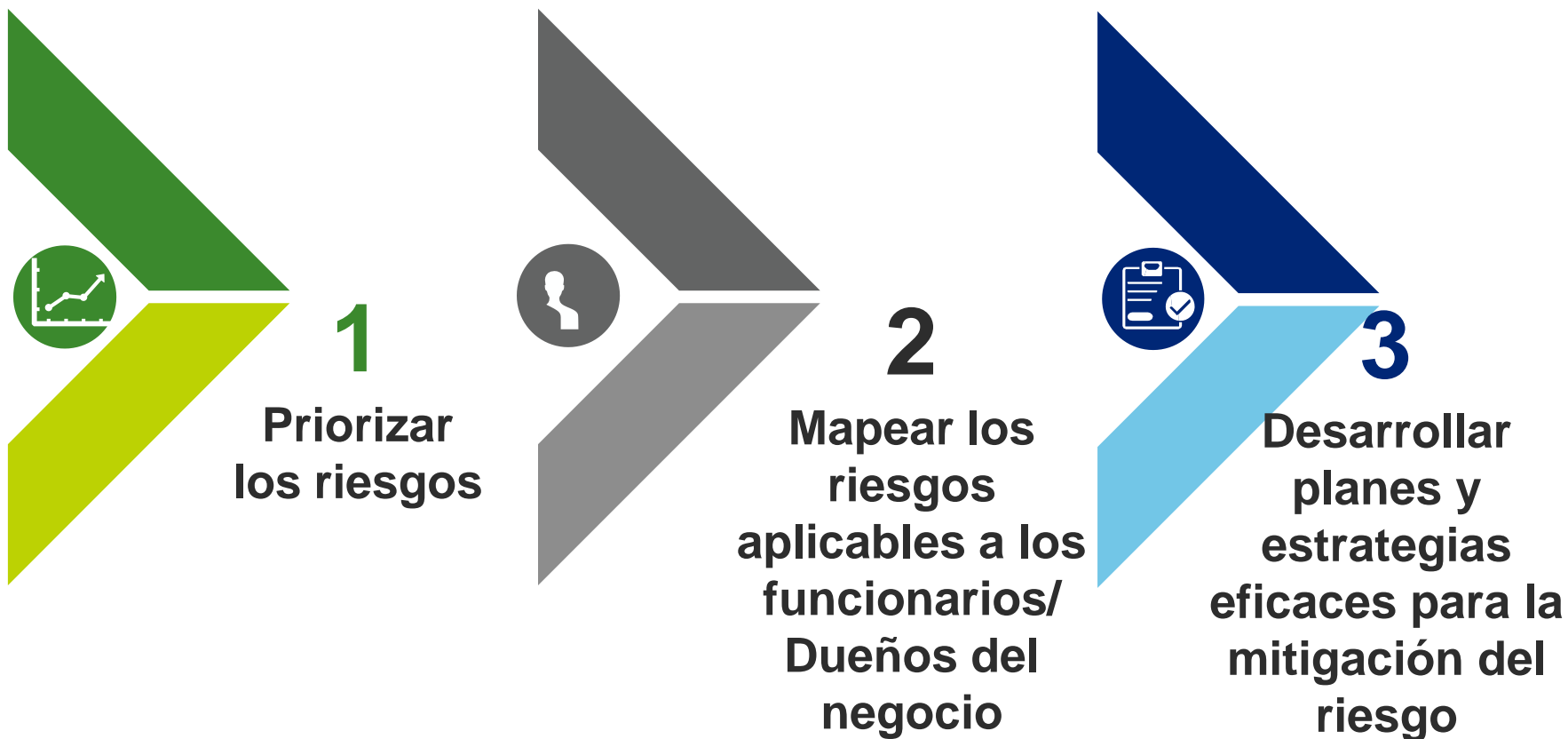
Evaluación del riesgo de cumplimiento: Principales prácticas – Enfoque y Metodología

Una evaluación de riesgos de cumplimiento puede ayudar a las organizaciones a **entender y priorizar** los riesgos de carácter legal, normativo, ético y reputacionales. En concreto, **las metodologías de evaluación de riesgo** ayudan a las organizaciones a determinar...



Evaluación del riesgo de cumplimiento: Principales prácticas – Enfoque y Metodología

Una evaluación de riesgos de cumplimiento **adecuadamente diseñada** ayuda a las organizaciones a:



Presentación de una evaluación del riesgo de cumplimiento – Un caso de estudio

Gestión de riesgos de cumplimiento

- Identificar riesgos de alto nivel.
- Evaluar la pertinencia del alcance de cada área con los esfuerzos de cumplimiento.
- Guiar el alcance del cumplimiento a través de la identificación de riesgos.
 - Identificar a través de Pregunta-respuesta, Lluvia de ideas,
 - Registrar eventos de cumplimiento.



Gestión de riesgos continua

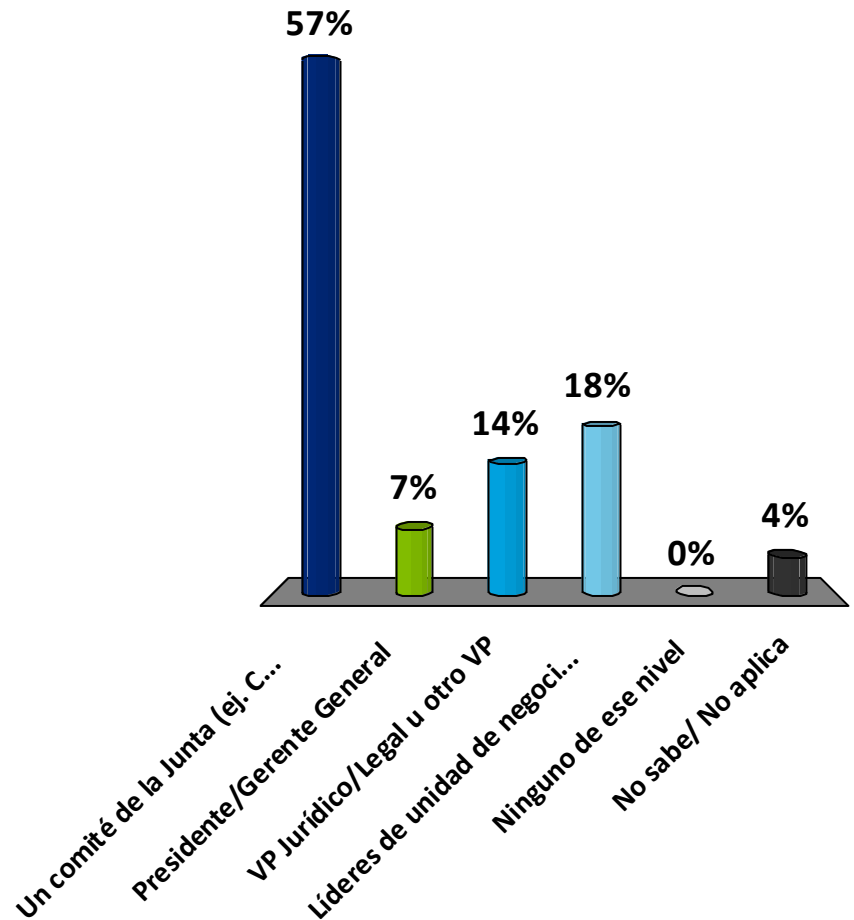
- Revisión de los riesgos identificados— aumentaron? Disminuyeron?
- Evaluar el impacto, la probabilidad y nivel de vulnerabilidad de los riesgos identificados
- Revisar calificación de los riesgos— Sopesar la tolerancia a los riesgos
- Identificar las prioridades del proceso/función.
- Identificar los riesgos de nivel empresarial para actuar o concientizar.

- Seguimiento a la planeación
- Identificar a los propietarios para cada riesgo priorizado
- Plan de proyectos, acciones y plazos dentro de las tolerancias del perfil del riesgo
- Implementar proyectos de mitigación de riesgo priorizados.

Pregunta de Encuesta #3

¿Cuál es el nivel más alto (ejecutivo o directivo) que supervisa las evaluaciones de riesgos de cumplimiento en su organización?

- A. Un comité de la Junta (ej. Comité de auditoria, comité de cumplimiento, etc.)
- B. Presidente/Gerente General
- C. VP Jurídico/Legal u otro VP
- D. Líderes de unidad de negocio o funcionales
- E. Ninguno de ese nivel
- F. No sabe/ No aplica



Realizando un análisis
de riesgo más profundo
y específico:
Anticorrupción / FCPA

Evaluación del riesgo de cumplimiento: Principales prácticas – Enfoque y Metodología

En última instancia, el objetivo de una evaluación del riesgo de cumplimiento consiste en **identificar amenazas significativas de incumplimiento y conducta indebida.**

Estos riesgos deben, entonces, **ser gestionados** a través de equipos **multidisciplinarios** y la **aplicación consistente y sistemática** del Programa de Ética y Cumplimiento.

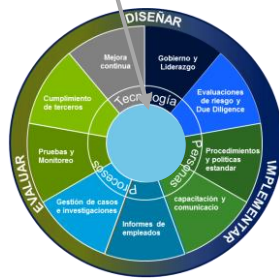


Evaluación del riesgo de cumplimiento: Principales prácticas – Enfoque y Metodología



- *Priorizar los riesgos de cumplimiento*
- *Asignación de la propiedad*
- *Marco consistente para la mitigación*
- *Cruce del modelo centralizado / descentralizado*

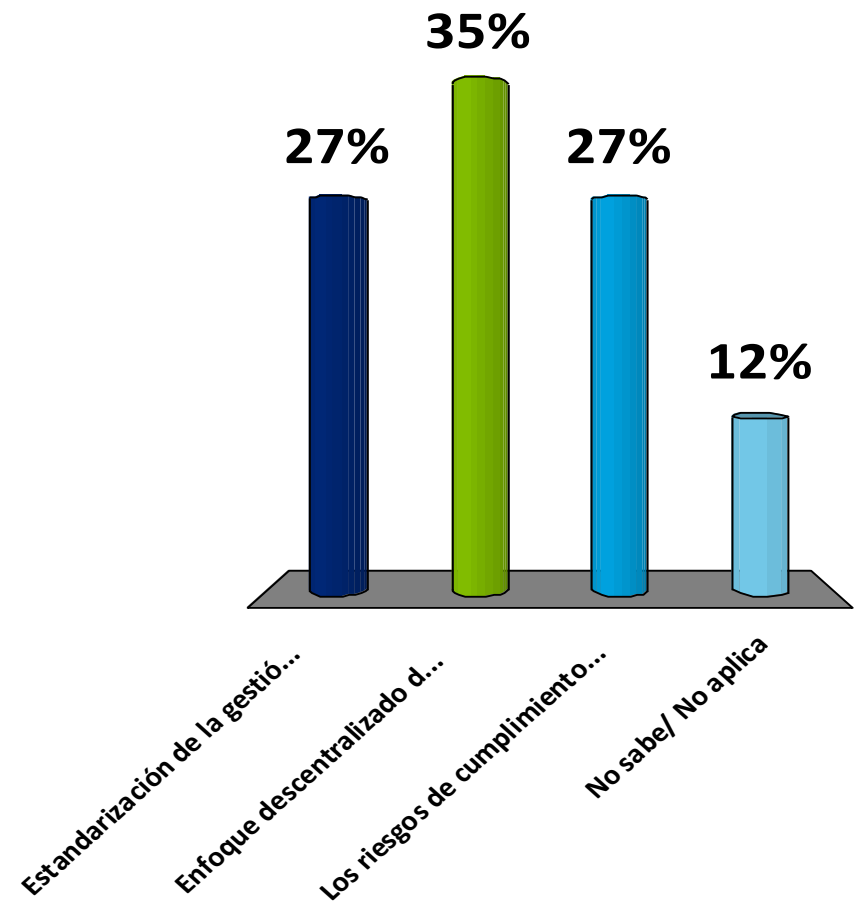
Corrupción Fraude Seguridad Alimentaria Ciber-seguridad Financiero Redes Sociales



Pregunta de Encuesta #4

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el enfoque de la organización para gestionar los riesgos de cumplimiento (una vez se han identificado los riesgos)?

- A. Estandarización de la gestión del riesgo de cumplimiento mediante la aplicación de un marco/modelo consistente
- B. Enfoque descentralizado donde el riesgo es administrado funcionalmente o en unidades de negocio
- C. Los riesgos de cumplimiento son administrados ad-hoc o cuando se requiere
- D. No sabe/ No aplica



Explorando una zona de riesgo específica: Anticorrupción/ Foreign Corrupt Practices Act. (FCPA)

Anticorrupción / FCPA

Compra y arrendamiento de inmuebles de propiedad del gobierno

Aprobación del Gobierno/

Contratista de obras/proyectos infraestructura

Contratos con el gobierno y clientes

Contribuciones políticas

Franquicias y agentes

Distribuidores y centros de distribución

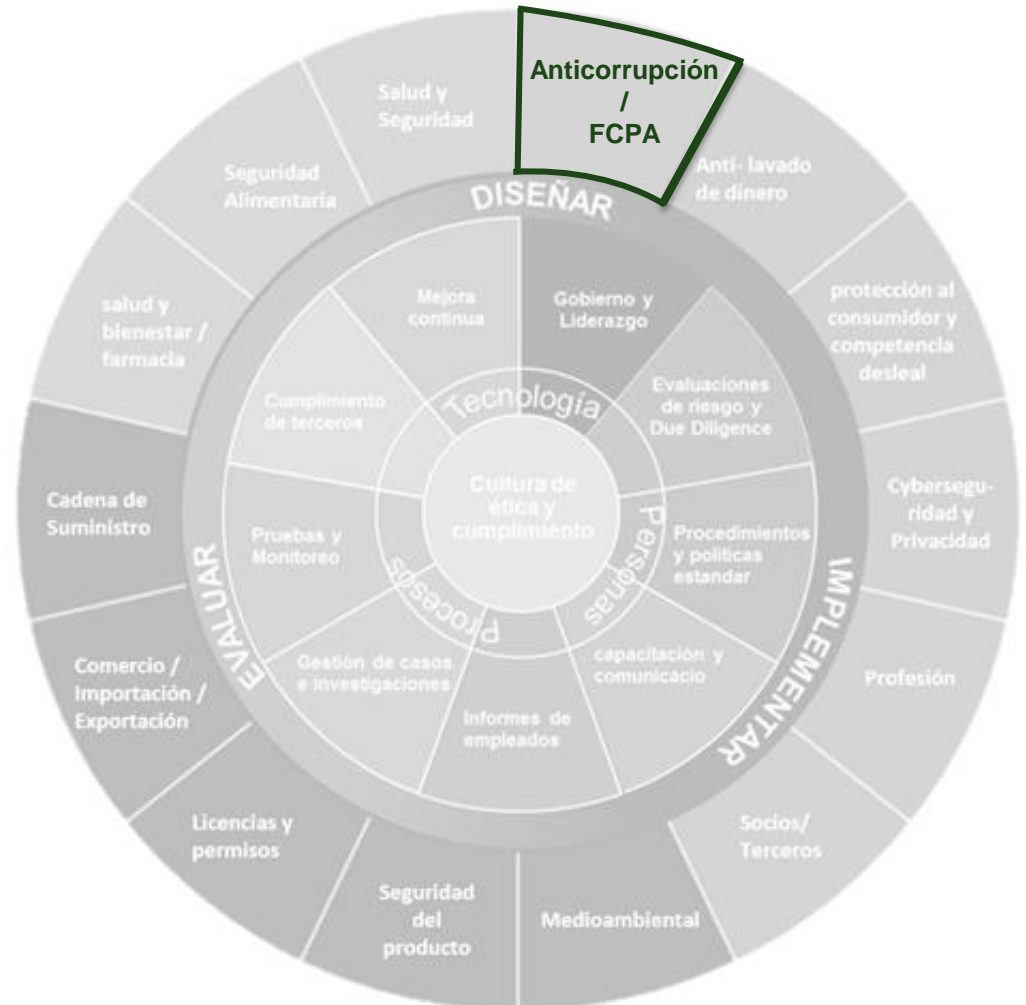
Inspecciones técnicas (Interventor/Gestor)

Comidas/Regalos/Entretenimiento

Permisos y Licencias

Intermediarios (Tierras, aduanas, etc.)

Corredores y agentes de compras



Explorando una zona de riesgo específica: Anticorrupción/ (FCPA)

Cuando se aplica una metodología de evaluación de riesgo de cumplimiento de nivel empresarial en el área de anticorrupción /FCPA, las prácticas principales sugieren un vistazo a los siguientes factores:

- **Historia de violaciones** anticorrupción en la industria y empresa
- **Ubicación geográfica y calificación de la corrupción** ("CPI") de *The Transparency International Corruption Perception Index*
- **Nivel de reforzamiento** de normas anticorrupción en el país
- **Susceptibilidad de la unidad de negocio** al riesgo de corrupción: Factores basados en prácticas para ofrecer servicios/productos y los puntos de contacto con el gobierno
- Ingresos de la unidad de negocio atribuible a las **ventas al gobierno**.

- **Tipos de desembolso** (ej., comisiones, honorarios de éxito, márgenes del producto y/o descuentos, reembolso de los gastos de viaje, entretenimiento y regalos)
- **Conocimiento y conciencia** de riesgo Anticorrupción: Formación, encuestas y certificaciones de empleados y proveedores
- Resultados de **auditorías internas anteriores**, pruebas de transacciones (CAATs)
- **Evaluación de controles** incluyendo fuerza, vulnerabilidades, soluciones tecnológicas, riesgos residuales, monitoreo y supervisión.

Explorando una zona de riesgo específica: Anticorrupción/ (FCPA)

Los **factores cuantitativos** pueden incluir:

- **Números de transacción o monto monetario elevado** de transacciones de cuentas por pagar por tercero.
- Grandes pagos a los **representantes/intermediarios** de terceros
- Aumento en los pagos por servicios profesionales **o falta de relación entre honorarios y servicios** prestados.
- Alto número de contratos a un solo proveedor o **proveedores interrelacionados**.

- Gasto **opcionales/discrecionales**, tanto generales como administrativos
- **Aumento repentino o inusual** del crecimiento en línea de servicio/negocio
- Aumento en operaciones conjuntas/asociadas
- **Cambios recientes** en las unidades de negocio tales como: cambios en gerencia, adquisiciones y nuevos negocios
- **Alto nivel de rotación** en cargos clave (Compradores, líderes proyectos, etc.)

Debida diligencia de terceros basada en riesgos

La **debida diligencia requerida** sobre un tercero **depende del nivel de riesgo que el tercero representa para la empresa**. El análisis de riesgo del tercero es una combinación de varios factores:

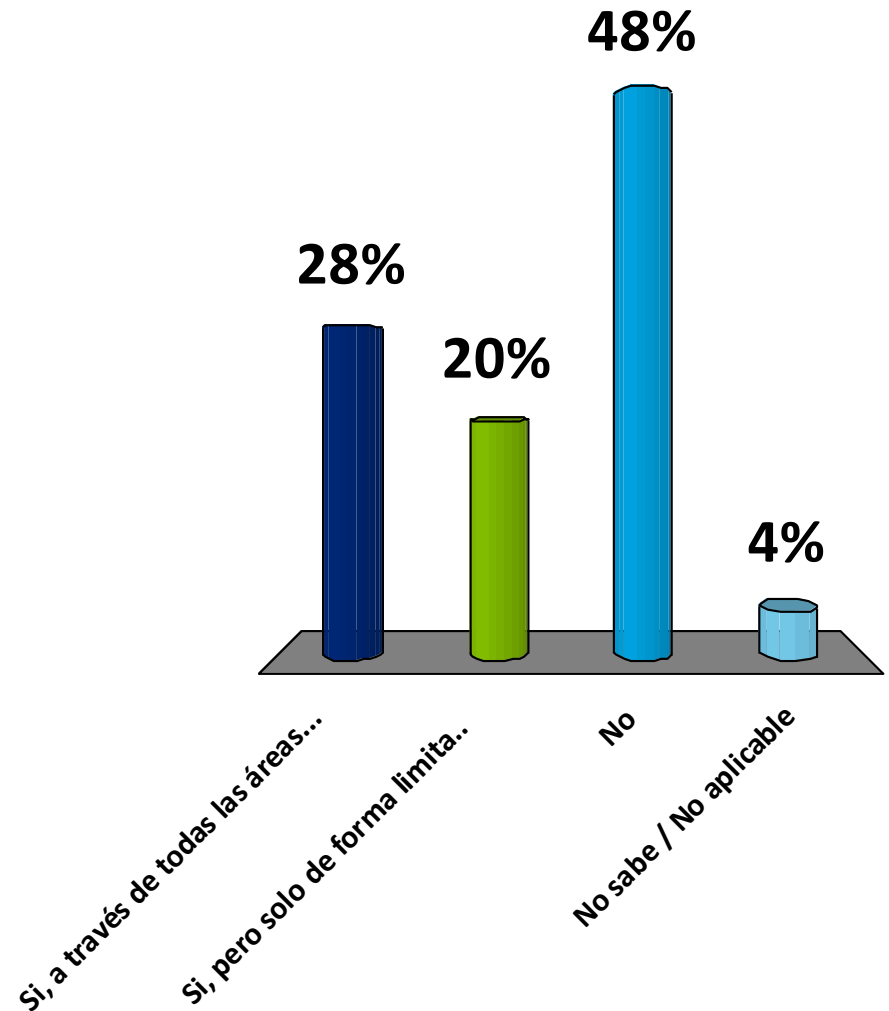
- Información descriptiva sobre el tercero, incluyendo la **naturaleza de los servicios que proporcionan a la empresa y documentación pública** (P.e. Accionistas, gerencia, antecedentes, etc.)
- La **naturaleza de la relación** entre la tercera parte y la compañía
- **Altos riesgos** podrían incluir **mercados con un entorno regulatorio estricto, terceras partes que tratan directamente con los funcionarios del gobierno y/o que trabajan bajo contratos con el gobierno**
- Los **riesgo medios** están relacionados con mercados que tienen un sólido control interno, pero que están experimentando un **aumento en el uso de los proveedores de servicios de terceros**
- **Bajos riesgos** pueden existir en los mercados o en lugares donde las **interacciones con terceros son limitadas** o restringidas a los socios comerciales de confianza.

Un examen de debida diligencia de estas terceras partes puede variar desde una simple revisión de antecedentes y controles de crédito a un profundo análisis de inteligencia empresarial

Pregunta de Encuesta # 5

¿Su organización hace una evaluación profunda del riesgo de cumplimiento en áreas de riesgo específico (Ya sea anticorrupción o de otro tipo)?

- A. Si, a través de todas las áreas prioritarias
- B. Si, pero solo de forma limitada para hasta máximo 3 áreas
- C. No
- D. No sabe / No aplicable



Evaluación del riesgo de cumplimiento: Principales prácticas – Enfoque y Metodología

- Obtener **soporte de nivel ejecutivo y junta directiva**
- **Construir sobre evaluaciones previas**
- **Enlazar** con los procesos de evaluación de riesgos ERM, auditoría interna y fraude
- **Diseñar una metodología** que logre el **equilibrio entre la robustez y facilidad de uso**
- Seguir un método que se adapta a la **cultura de la organización y la madurez del programa**
- Conducir la evaluación del riesgo a través de la **estrecha colaboración entre las funciones, las unidades de negocios y geografías**

- **Aprovechar los datos** existentes para **identificar asuntos y tendencias**
- Articular los riesgos en un **lenguaje sencillo, con valor agregado y de forma accionable**
- Evitar los riesgos de **des-articulación** entre funciones (Pesado, diluye responsabilidad).
- Establecer **propiedad del riesgo, rendición de cuentas** y planes de acción
- Reconocer que el proceso de evaluación de riesgo es **orgánico y debe evolucionar con el tiempo**
- **Repetir periódicamente** la evaluación de riesgos de cumplimiento
- Solicitar **participación externa** cuando sea apropiado.

Posibles resultados de una evaluación del riesgo de cumplimiento

Generar confianza en órganos de gobierno, ejecutivos y grupos de interés



Promover metodologías consistentes de gestión de riesgos



Aumentar la eficiencia del programa, optimizar los recursos y reducir costos



Proteger y mejorar la reputación de la organización



Evitar multas, sanciones y mayor escrutinio de reguladores



Preguntas y Comentarios