



Informe de los Comités  
Técnicos del Capítulo  
Argentina de la World  
Compliance Association

## **“Compliance & Pandemia”**



## Autoridades

Dra. Lina Anllo  
*Presidente*



Dr. Sergio Nobile  
*Vicepresidente*



Lic. Diego Cani  
*Tesorero*



**“No es la más fuerte de las  
especies la que sobrevive,  
tampoco es la más inteligente  
la que sobrevive.  
Es aquella que se adapta  
mejor al cambio.”**

**Charles Darwin**

# índice

1

pág 6

## El rol estratégico del Compliance ante el impacto del CoViD-19

DR. CLAUDIO M. LAMELA

*Responsable de los Comités Técnicos de la WCA Argentina*

DR. HORACIO CACCIATORE

*Comité Técnico de Compliance y su Relación con otras áreas del derecho*

2

pág 15

## Comité de Compliance, Antifraude y Seguros

DR. CARLOS ALBERTO MAU

*Comité Técnico De Compliance, Antifraude Y Seguros*

3

pág 17

## Comité de Compliance en Partidos Políticos, Procesos Electorales y Campañas

DRA. SILVANA YAZBEK

*Comité técnico de compliance en partidos Políticos, procesos y campañas electorales*

4

pág 20

## Comité de Compliance y PyMEs

DRA. GISEL SALINAS

*Comité Técnico de Compliance y Pymes*

5

pág 23

## Comité de Compliance y Nuevas Tecnologías

DR. DIEGO DI GIORNO

*Comité Técnico de Compliance y Nuevas Tecnologías*

6

pág 26

## Comité Género y Compliance

MG. CINTIA GONZÁLEZ OVIEDO

*Comité Técnico de Compliance y Género*



A microscopic image of cells, likely showing a large cell with a prominent nucleus and several smaller cells. The image is overlaid with a semi-transparent blue grid pattern. A large white number '1' is positioned in the upper right quadrant of the image.

1

El rol estratégico  
del Compliance  
ante el impacto  
del CoViD-19

1

DR. CLAUDIO M. LAMELA  
*Responsable de los Comités Técnicos  
de la WCA Argentina*



DR. HORACIO CACCIATORE  
*Comité Técnico de Compliance y su Relación  
con otras áreas del derecho*



## El rol estratégico del Compliance ante el impacto del CoViD-19

Resulta imposible evitar que surjan inquietudes e interrogantes ante un escenario tan particular y complejo como el que nuestro planeta atraviesa a raíz del impacto causado por la aparición del COVID-19.

Seguramente, la base de dichas cuestiones subyace en el grado de incertidumbre que un fenómeno de características inéditas e imprevistas como la crisis del coronavirus COVID-19 se estima que podrían generar en una sociedad globalizada como la actual.

Ante este panorama, los gobiernos de cada estado han ido adoptando diferentes medidas socioeconómicas y normativas, tendientes a contrarrestar los efectos de este fenómeno en cada país. Aunque no se han observado medidas regionales conjuntas, sí se podría afirmar que, en la mayoría de los casos, existiría un común denominador compuesto por aquellos países que han aspirado a un grado de intervención estatal de índole más proteccionista, a través de las cuales se busca proteger y tutelar la salud pública y el derecho a la vida por sobre todas las cosas.

En contrapartida a ello, hubo otros países que han adoptado decisiones gubernamentales tal vez un poco más apartadas de la ponderación citada en el párrafo anterior; donde hasta incluso se ha intentado preservar el flujo de las actividades comerciales en pos de garantizar el equilibrio socioeconómico del estado, obteniendo como resultado un impacto mucho mayor sobre la salud de los ciudadanos. Un ejemplo de esto último podría graficarse en países como la República Federativa del Brasil y los Estados Unidos de América, cuyos registros de personas contagiadas y personas fallecidas a causa del COVID-19 son realmente mucho mayores que las estadísticas que arrojan otros países del continente americano, como ser la República Argentina.

Pero de una u otra forma, con diferentes matices y diversa intensidad, es claro que los gobiernos de los diferentes países, organismos internacionales (como la OMS o la Cruz Roja) y las comunidades científicas y académicas, han establecido políticas, traducidas en normas legales y protocolos de actuación, cuyo cumplimiento se establece imperativo bajo amenaza de sanción, con el fin de minimizar y conjurar el riesgo de una mayor expansión de la pandemia y de las muertes que ella acarrea. Los decretos estableciendo cuarentenas masivas, distanciamiento social, el uso obligatorio de barbijos, cierre de fronteras y comercios, suspensión de actividades públicas, controles sobre la población y el transporte, así como los protocolos que establecen las diferentes empresas y organismos, constituyen de hecho programas difusos de cumplimiento con el fin de conjurar los riesgos de expansión pandémica y de muertes a gran escala.

La humanidad, en todos sus niveles, tanto nacional como internacionalmente, en la faz pública como privada y a nivel colectivo e individual, está enfrentando los graves riesgos inherentes de esta pandemia con diversos programas de cumplimiento que, en lo sustancial, coinciden en la implementación de políticas de distanciamiento y confinamiento social, de mayor o menor severidad y masividad, y protocolos de actuación de las fuerzas sanitarias y de seguridad. Todos con el mismo propósito: mitigar los riesgos pandémicos.

Es que si la pandemia del COVID-19 es una crisis globalizada, su impacto socioeconómico y las inquietudes que se presentan en los mandatarios como en los directivos de las empresas también son globales, independientemente de las disposiciones adoptadas por cada estado. Es en este punto en el que se podrían definir conceptos e interrogantes que surgen y convergen casi de manera generalizada, así sea que se analice la coyuntura del continente europeo, o la realidad del continente americano, por ejemplo.

En otras palabras, las preguntas que afloran a raíz del impacto de la crisis del COVID-19 suelen ser las mismas en diferentes países, regiones y/o continentes. Por lo tanto, las posibles respuestas o acciones paliativas que se suscitan también podrían ser las mismas.

## Representación del escenario global

Según los últimos informes de Europol y GAFILAT, la actual pandemia por el CoViD19 está determinando un aumento de determinados riesgos de ilícitos en la actividad económica a nivel global. Tales riesgos, se prevé que continúen aumentados a largo plazo por cierto tiempo, incluso luego de superada la pandemia. En concreto, se registra un incremento del riesgo en materia de lavado de dinero, fraudes financieros, estafas y oferta de inversiones fraudulentas (esquema Ponzi), falsificación y tráfico ilícito de medicamentos, insumos sanitarios y otras mercaderías, corrupción por sobornos a funcionarios públicos, cibercrimen por aumento de actividad on line (p.ej. robo de datos bancarios y personales, suplantación de identidad, etc.) y de crecimiento de las organizaciones y mercados criminales, al amparo del aumento de las demandas sociales que el mercado lícito no puede abastecer.

También se está registrando un aumento de los riesgos operacionales y legales por problemas logísticos y contractuales, como la ruptura en la cadena de proveedores y el incumplimiento de los compromisos asumidos; una mayor litigiosidad judicial y conflictividad sindical; dificultades financieras crecientes, como pérdida de liquidez y de financiación, cesación de pagos y hasta la eventual quiebra; y un aumento del riesgo de sanciones por el mayor control regulatorio estatal que se deriva de la pandemia, en algunas sectores, fundamentalmente a nivel sanitario y ambiental.

Los sectores más afectados por este incremento de riesgos son aquellos sometidos a una presión y demanda sin precedentes, como las actividades vinculadas a la salud y medicina, farmacia y bioquímica; el sector financiero y cambiario, junto con los servicios de comercio y banca electrónicos; así como aquellos que -en el lado opuesto- soportan una recesión histórica por la caída de la demanda también sin precedentes (forzada por el lockdown masivo), como la industria del petróleo y sus derivados y los servicios relacionados con el turismo, la hotelería y el transporte internacional.

Además de lo expuesto, consideramos oportuno llevar a cabo una representación de las características que el entorno actual de la pandemia refleja a nivel social.



■ *Estamos en presencia de un nuevo contexto mundial. Sin ningún lugar a dudas, el mundo ha cambiado.*

---

■ *La irrupción de una pandemia de tales proporciones conlleva a que el escenario socio-económico global resulte ser complejo, incierto, y excepcional.*

---

■ *La pandemia ocasionada por el COVID-19 plantea un cambio de paradigmas en la forma de pensar y de vivir de las personas. Hay cambios que habrán llegado para quedarse.*

---

■ *Los estados, en mayor o en menor medida, adoptan regulaciones normativas excepcionales y extraordinarias.*

---

■ *Se afectan derechos de los ciudadanos, como ser: el derecho a la libre circulación en pos de resguardar otros bienes jurídicos tutelados, como el derecho a la vida y el derecho a la salud.*

---

■ *Los estados tratan de evitar el colapso de sus sistemas de salud, por lo cual, disponen medidas de aislamiento social, de carácter preventivo, excepcional, transitorio y en algunos países hasta con carácter obligatorio.*

---

■ *Se flexibilizan los procesos de compra por parte de la administración pública a la hora de autoabastecerse de elementos e insumos considerados indispensables para garantizar la salud pública, lo que representa el aumento exponencial de riesgos de corrupción.*

---

■ *Los Estados destinan parte de sus recursos para contrarrestar las consecuencias económicas de los ciudadanos, ocasionadas por la falta de actividad económica-comercial, que a su vez deviene en la escasez de ingresos (a raíz del aislamiento).*

---

■ *Los Estados flexibilizan cuestiones de recaudación impositiva, reducen la presión tributaria a ciertos sectores de la sociedad, ante la falta de posibilidad de generar ingresos por parte de la población (con motivos del aislamiento).*

---

■ *Se produce la ruptura de la actividad económica de manera global: se han cerrado fronteras desde el plano aeronáutico, terrestre y marítimo.*

---

■ *Adquiere notoriedad la reciprocidad entre los estados que albergan a los nacionales de otros países, que no han podido arribar a sus lugares de origen.*

---

■ *Se acentúa el desarrollo de la inteligencia criminal: aumenta la actividad vinculada al cibercrimen; lo que implica mayor exposición a riesgos.*

---

■ *Se limita la actividad comercial, a lo meramente esencial. Existen sectores o actividades del mercado que han resultado paralizadas totalmente.*

---

■ *Se estiman cierres de establecimientos comerciales, empresas, y la pérdida de puestos de trabajo.*

---

■ *El estado de cesación de pagos, los concursos preventivos y las eventuales quiebras, seguramente se verán incrementadas de manera proporcional.*

---

■ *Se acentúa la actividad laboral por teletrabajo / home-office.*

---

■ *Se desarrollan nuevas plataformas o modalidades de aprendizaje y estudio en claustros académicos de formación temprana así como del ámbito universitario: e-learning.*

---

■ *A raíz del aislamiento social, preventivo y obligatorio, lamentablemente, se acrecientan y se profundizan los hechos de violencia de género, violencia doméstica y los femicidios.*

---

## **Marco global corporativo:**

Así como esta crisis ha impactado sobre la vida de las personas humanas, las personas jurídicas, puntualmente las empresas no escapan de ello, por lo cual, éste trance implica para las mismas un verdadero desafío que genéricamente deberán afrontar desde diferentes prismas, a la hora de:

■ *Planificar los negocios.*

■ *Reprogramar proyectos comerciales.*

■ *Establecer nuevos plazos de retorno de las inversiones en curso.*

■ *Tomar decisiones estratégicas (a corto y mediano plazo).*

■ *Considerar obligaciones contractuales.*

■ *Estimar el cumplimiento o incumplimiento de contratos y acuerdos comerciales.*

■ *Renegociar deudas comerciales.*

■ *Extender o financiar créditos.*

■ *Reemplazar proveedores que se ven imposibilitados de proveer y cumplir acuerdos.*

- *Analizar los riesgos habituales y que ya se conocían para detectar si han mutado, o bien, considerar o prever la existencia de posibles nuevos riesgos que hasta hoy tal vez no afectaban los negocios y/o no se conocían, ejemplo: cibercrimen.*

- *Desarrollar las actividades comerciales: se implementa o se acentúa la actividad por teletrabajo, de manera inesperada y abrupta, con las particularidades que ello acarrea. Ejemplo: flexibilización de procesos organizacionales que no contemplaban aprobaciones desde el plano del trabajo.*

- *Necesidad de migrar los negocios al mundo digital. Gran cantidad de PYMES y emprendimientos deberán migrar parte de sus negocios, o desarrollar canales e-commerce, a los fines de promover su subsistencia.*

- *De acuerdo a la naturaleza y características propias del mercado o la actividad de que se trate, deberán contratar o despedir empleados, estando obligados a reestructurar sus dotaciones.*

- *Necesidad de transformación digital.*

## Compliance como socio estratégico ante el impacto de la pandemia

Haciendo un paralelismo con los pensamientos del reconocido científico Charles R. Darwin, creemos que las claves para que una organización pueda sobrellevar el impacto del COVID-19, no pasarán por tener un programa de compliance que resulte ser fuerte, robusto y rígido, sino más bien por la flexibilidad y la rapidez en la adaptación a los cambios que el mismo debería tener en cuanto a su aplicación, a la vez que desde el área de compliance se preste especial atención a la existencia o aparición de nuevos riesgos que el contexto plantee, la probabilidad de su materialización y obviamente, que el obrar con flexibilidad no implique suavizar o relegar los controles, permitiendo así la comisión de ilícitos en el seno de la misma. Después de todo, esta crisis permitirá saber cuan eficiente y adecuado resulta ser el programa de compliance.

Por otro lado, garantizar el cumplimiento normativo de las nuevas regulaciones excepcionales que emitan los gobiernos de cada estado debería ser una premisa a cumplir de manera no negociable por parte del compliance officer.

En rigor de verdad, y ante el escenario actual, la función de compliance asume un rol más preponderante que nunca, el cual deberá aspirar a ser considerado un verdadero socio estratégico de la empresa y los negocios que ésta emprenda.

En tal sentido, extendemos diez recomendaciones que oportunamente podrían ser consideradas por las organizaciones:

1

### Revisar y actualizar el Programa de Compliance

Actualizar el Programa de Compliance (denominado Programa de Integridad en la República Argentina), a los efectos de analizar posibles actualizaciones en lo concerniente a políticas y protocolos que aborden aspectos que tal vez antes no eran contemplados o se abordaban pero no con tanta profundidad como el contexto hoy así lo requiere, como ser: Protocolos de Teletrabajo y/o nuevas maneras de relacionarse entre los colaboradores de la empresa, Protocolos de Cyber Security relacionados a la modalidad de teletrabajo (ya que éste último puede implicar conceder permisos a los teletrabajadores y/o mayor acceso a la información

que antes se encontraba más resguardada); revisar las Políticas y Procedimientos de Prevención de Fraudes Corporativos; Protocolo de actuación ante casos de violencia de género en la empresa, entre otros.

---

2

### **Continuidad de los Negocios**

Los negocios deben continuar, eso es algo que está claro. Se debe pensar en los negocios. Se debe aspirar a la subsistencia del negocio y de la compañía. Ante ello, resultará clave dotar de flexibilidad ciertos procesos, no dejando de ser éticos y diligentes en las operaciones que se concreten. La estrategia debe pasar por centrarse en la forma en la que se estén concretando las operaciones. No hay pandemia que habilite a ser flexibles en cuanto a la ética y la transparencia que deben primar en el mundo de los negocios.

---

3

### **Impacto de las Nuevas Tecnologías y la Transformación Digital**

Analizar el impacto de la posible migración de los negocios que desarrolle la empresa hacia el mundo digital. La resistencia que antes de la pandemia pudo haber tenido virar hacia la transformación digital, hoy será contemplada desde otra perspectiva seguramente, ya que la tecnología y los negocios digitales podrían incrementar de manera significativa la forma de llevar a cabo los negocios de una empresa, a la vez que incluso tal vez permita que la misma pueda atravesar y subsistir a ésta crisis.

---

4

### **Acceso a la información de manera clara y oportuna**

Contar con la información adecuada, certera, y de manera oportuna, en el momento preciso, permitirá que la organización pueda tomar decisiones estratégicas en un contexto en el que prevalece la incertidumbre. La función de compliance será vital a la hora de participar de la toma de dichas decisiones, formando parte tal vez de lo que ha de llamarse un comité de crisis.

---

5

### **Risk Assessment**

Llevar a cabo una evaluación de los riesgos de manera periódica, conforme a la evolución y cambios del contexto normativo, regulatorio y de mercado; a los fines de identificar nuevos riesgos legales, operacionales, organizacionales y reputacionales que puedan afectar a la empresa. Se debe reaccionar de manera rápida pero a la vez prudente y diligente ante los nuevos cambios y riesgos que se susciten.

---

6

### **Cambios regulatorios y normativos**

Compliance hace a la idea del cumplimiento normativo, por lo tanto, no puede encontrarse ajeno a los cambios que se produzcan en materia normativa y regulatoria; debiendo interpretar y analizar las responsabilidades que su incumplimiento acarree para la compañía.

7

### **Proyectar y anticiparse al mundo post COVID-19**

Resulta esencial que desde la organización se genere una proyección a los cambios socio-económicos que plantea la pandemia, y en base a ello, esbozar y diagramar planes de contingencia y de anticipación, a los fines de salvaguardar los intereses y objetivos que persigue la compañía, obrando siempre desde el plano de la ética y la integridad.

---

8

### **8) Capacitaciones e-learning**

Sabido es que ante el aislamiento promovido por las autoridades, que así lo han dispuesto, existen colaboradores que no pueden asistir a los lugares habituales de trabajo y que operan bajo la modalidad home office; por lo tanto, sería ideal poder capitalizar éste impasse, tal vez éste sea el momento oportuno para avanzar con capacitaciones e-learning en materia de compliance. De esa forma se podría renovar la cultura ética de la compañía y se fortalece el compromiso de "Tone from the Top", entre otras cuestiones. Utilizar las plataformas de conexión y comunicación previstas para ello (Zoom, Facebook, Skype, etc.), con los debidos recaudos en lo referente a ciberseguridad, permitirán cumplir con el plan de capacitaciones programado por la compañía, así como también proceder al registro de las mismas.

---

9

### **Implementar protocolos de seguridad e higiene, y resguardo sanitario**

Planificar el regreso a las actividades presenciales del negocio y la compañía; bregando por el cumplimiento normativo y regulatorio a la vez que se resguarde al personal que compone la nómina de empleados de la organización, en aspectos tales como la implementación de un protocolo de seguridad e higiene, el cual deberá ser preparado por profesionales idóneos expertos en la materia, y deberá ser cumplido por toda la comunidad interna y externa (proveedores, clientes, socios de negocios) que integran la organización.

---

10

### **Visualizar oportunidades**

Sin ningún lugar a dudas, tomar provecho de las oportunidades que se desprenden de toda crisis será un elemento clave como parte del proceso de adaptación a los nuevos paradigmas que el contexto plantee, debiendo tomar para ello decisiones estratégicas, basadas en la información que se obtenga de manera oportuna; procurando en todo momento y negocio que se lleve a cabo, que se actúe conforme a la ley, a la ética, a la integridad, a la transparencia y a los valores previamente determinados por la organización, a la vez que se observe el cumplimiento de los estándares de buen gobierno corporativo que propone el programa de compliance de la empresa.

Todas las estrategias sugeridas pueden ser comprendidas desde "la Regla de las 3C, según la cual la inversión de esfuerzos eficaz para un compliance integral radica en que el mayor acento debe estar puesto en fomentar una Cultura ética (1ra C), en segundo término en el Cálculo de conveniencia (2da C) y sólo en última instancia en el sistema de Control coercitivo (3ra C), cuya aplicación debe ser excepcional, incluso en un contexto de crisis como el presente. Por lo que un esquema de inversión eficaz de esfuerzos 3C para esta pandemia, podría ser el siguiente:





Siguiendo esta estrategia, desde los Comités Técnicos del Capítulo Argentina de la WCA elaboramos un breve diagnóstico con tips de mitigación para ciertos sectores de la actividad en función del presente escenario. De este modo, se aborda la problemática que enfrentan en esta pandemia el sector asegurador con foco en el cumplimiento y la prevención del fraude; el sector de las pequeñas y medianas empresas (severamente golpeado) con su particular realidad específica; el ámbito de las nuevas tecnologías informáticas como herramientas indispensables para contribuir a la mitigación de los riesgos; el área de los partidos políticos, procesos y campañas electorales, cuyas instituciones se encuentran condicionadas por el devenir de estos sucesos; y la necesaria perspectiva de género, para comprender la importancia de una cultura ética de cumplimiento en este sentido tan esencial de la dignidad humana.

La pandemia, como toda crisis, es también una oportunidad para profundizar nuestros esfuerzos educativos y comunicacionales, de manera de consolidar y desarrollar aún más una cultura ética global que promueva la actuación individual y colectiva en función de los valores a los que mayoritariamente adscribimos como propios de la humanidad en todo tiempo y lugar. El respeto a la vida, a la salud, a la libre determinación deben ser pilares sagrados que rijan siempre la conducta de todo hombre, empresa, organización u Estado. Siempre considerando al bien colectivo, al bien del otro, del prójimo, del semejante, tanto o más valioso que nuestro propio bien.

En situaciones límite de la existencia humana como la presente, se corrobora el genial acierto del pensamiento de Peter Drucker, el padre del management moderno, quien sostenía que no basta con hacer las cosas bien -que es propio del arte de gestionar- sino que se requiere hacer lo correcto, lo que es propio de la cualidad del liderazgo.

Debemos liderar esta crisis, haciendo lo correcto. Y debemos hacer lo correcto de la mejor manera posible, con una adecuada gestión. En ese concepto de liderazgo con gestión se inscribe este informe: cumplir para salir de la crisis y vivir en mundo mejor.



# 2

## Comité de Compliance, Antifraude y Seguros

# 2

DR. CARLOS ALBERTO MAU  
*Comité Técnico De Compliance,  
Antifraude Y Seguros*



## Comité de Compliance, Antifraude y Seguros

El COVID 19 ha producido y produce impactos sin precedentes en la humanidad y sus efectos en la actividad empresarial aún resultan difíciles de comprender y prever. Lo impredecible irrupción del virus obliga a evaluar los riesgos y revisar las estrategias en pos de contar con alternativas que permitan enfrentar con éxitos los nuevos mapas de riesgo a los cuales se enfrentan hoy las organizaciones.

### 1. La Gestión de los Riesgos

El “trabajo a distancia”, que lentamente iba convirtiéndose en tendencia en las empresas de vanguardia, hoy forzosamente implementado en la mayoría de los casos sin planificación y masivizado, plantea una serie de cuestiones que no pueden ser soslayadas a la hora de la revisión de dichos marcos, principalmente la Gestión del Riesgo Operativo u Operacional.

- *La gran mayoría de los procesos se dificultan: la gestión comercial, la atención al público, las cobranzas y los pagos, la distribución, la gestión de los recursos humanos, la selección de proveedores, la ejecución de los controles por oposición...*

- *El exponencial crecimiento de la dependencia de la tecnología, tiene su correlato en la potenciación de los riesgos: cibertaquas, fraudes digitales, phishing...*

- *La sensación de descontrol invita al fraude cometido por los propios empleados y por terceros.*

- *La confidencialidad de la información y el tratamiento de los datos personales de empleados y clientes, que ahora deben ser accedidos desde lugares remotos y sin los niveles de seguridad que otrora se disponían.*

Sin duda, los cambios en la exposición a los riesgos operacionales, deriva también en un incremento en el resto de los riesgos a los que se expone una compañía, los cuales también y más allá de los procesos tienen su propia problemática, por ejemplo y entre otros, los riesgos de crédito que pueden verse afectados por las posibilidades de los deudores de hacer frente sus compromisos y los riesgos de liquidez impactados por el devenir de las cobranzas.

### 2. Los Riesgos Legales y de Cumplimiento.

Los cambios en la operación pueden derivar en incumplimientos contractuales, en la interrupción de servicios y en la imposibilidad de dar acabado cumplimiento a obligaciones y exigencia normativas, todo esto con sus consecuentes riesgos legales.

Por otro lado, obliga a los organismos de contralor a adoptar posiciones más laxas que en tiempos normales, con el agravante de que los supervisados desconocen el proceso de “regreso a la normalidad” y las políticas que adoptarán estos organismos respecto de los tiempos de la pandemia.

### 3. La Gestión del Gobierno Corporativo

Las relaciones entre accionistas, directores, gerentes y empleados y de la compañía con todos sus grupos de interés, se ven ahora enfrentadas a la necesidad de operar con nuevos formatos derivados de la distancia que exige el aislamiento. Esto afecta la aplicación de los sanos principios de gobierno, principalmente las obligaciones de los organismos de administración de las empresas:

- *Políticas para cumplir los objetivos societarios.*
- *Asegurar que las actividades cumplan con niveles de seguridad y solvencia y se ajusten a las leyes y normas.*
- *Definir los riesgos a asumir por la entidad.*
- *Asumir sus responsabilidades frente a los accionistas y tener en cuenta los intereses de otros terceros relevantes.*

Frente a esta coyuntura, se exige la adopción y aplicación de medidas mitigantes, por ejemplo:

#### *La Gestión de los Riesgos:*

##### *revisión de la exposición al riesgo y adecuación de los marcos de gestión:*

- Determinar y medir permanentemente, el impacto de la pandemia en el negocio.
- Comprender la situación bajo la concepción de un enfoque de Gestión Integral de los Riesgos y desarrollar planes de acción para los escenarios expuesta la compañía.
- Definir y adoptar procesos de excepción para operar durante la contingencia.

#### *Gestión del Riesgo Legal y de Cumplimiento*

- Definir un esquema de prioridades, que asegure que los cambios en la gestión derivados de la pandemia y de las nuevas medidas que adopten las autoridades, para reducir al mínimo el riesgo de incumplimientos normativos y de otras obligaciones como así también la interrupción de actividades.

#### *La aplicación efectiva y práctica de los principios de Gobierno Corporativo.*

- La pandemia brinda una oportunidad para aplicar efectivamente estos principios, muchas veces sólo expresado en documentos teóricos.
- Se recomienda desarrollar y ejecutar un plan de comunicación con los diferentes grupos de interés, la aplicación efectiva de los códigos de ética y sobre definir la estrategia de negocio a seguir una vez superada la coyuntura.
- La pandemia exige un salto de calidad en la gestión de las compañías.





# 3

Comité de Compliance  
en Partidos Políticos,  
Procesos Electorales  
y Campañas





## Diagnóstico:

El Coronavirus- COVID 19 afectó a varias actividades que supervisa este comité, generando aspectos novedosos que surgieron luego de la declaración de estado de emergencia sanitaria y aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO). Es necesario destacar que el año pasado se dictaron normas que aún no tienen pleno cumplimiento, tales como la reforma a la ley de financiamiento de los partidos políticos, como la ley de paridad de género en la representación política que involucra nuevas reglas de integridad y transparencia en el desempeño de los partidos políticos y alianzas electorales. Es por esto que nos proponemos reflexionar sobre los efectos previos durante y post pandémico de la actividad de los partidos políticos y de las autoridades electorales en el desarrollo de procesos, actividades de campaña y desenvolvimiento institucional íntegros, con participación ciudadana, accesibilidad en la información y perspectiva de género, y enfoque plural y federal.

## Factores y Riesgos:

- *La suspensión de elecciones internas*
- *La prórroga de mandatos*
- *La digitalización de todos los documentos que deben acompañarse para rendiciones de cuentas, reconocimiento de partidos políticos, conservación de la personalidad política, desenvolvimiento de toda actividad*
- *La imposibilidad de acceso a la tecnología*
- *La falta de recursos materiales y humanos para enfrentar los desafíos en aislamiento*

## Propuestas /Soluciones

- *Realización de elecciones en forma segura y preventiva de contagios mediante protocolos específicos*
- *La legitimidad de los mandatos*
- *La digitalización vs la veracidad del documento*
- *Acceso real a la tecnología y sus herramientas*
- *Información on line en la composición de los órganos partidarios y los ejercicios contables.*
- *Destino de los fondos para el desenvolvimiento institucional 2020*



# 4

Comité de  
Compliance  
y PyMEs



DRA. GISEL SALINAS



## Comité de Compliance y PyMEs

El Covid -19 ha provocado a nivel mundial, no solo crisis desde el punto de vista sanitario, sino también otro tipo de consecuencias: económicas, financieras, fiscales, comerciales, tecnológicas, solo por mencionar algunas.

Vemos a ciertos sectores empresariales paralizar sus actividades -sobre todo las PyMes sumamente golpeadas-, o disminuirlas notablemente. Otros se reinventan, otros se adaptan. Y es aquí, en donde vemos la relevancia que ha adquirido el Compliance en el marco de la crisis por coronavirus.

Lejos de quedar como un tema “del pasado”, los programas de integridad son la herramienta que pueden permitir que nuestra empresa, y muy particularmente en el caso de las Pymes, pueda “surfear la ola” en medio de las dificultades.

El proceso que previamente mencionábamos de readaptar, reorganizar, reinventar la actividad empresarial de manera rápida y eficaz, trae aparejado numerosos riesgos. No es del caso detenerse aquí en aquellos derivados del teletrabajo, protección de datos, protocolos sanitarios, por mencionar algunos. Sino poner el foco en los procesos de adquisición de bienes y servicios para paliar la pandemia, a través de contrataciones directas: ¿qué sucede? Los controles son laxos, la debida diligencia en ocasiones es mínima o inexistente, da lugar a sobrepagos, a manejos que bordean -y muchas veces pisan- actividades ilícitas. Aquí es primordial ajustar los controles, tanto desde el sector público como desde el sector privado, dando al Programa de Integridad la relevancia que el contexto amerita para no caer en la comisión de un delito penal, con responsabilidad no sólo para los directivos, sino también para la empresa. En esta era digital, donde la información al instante cruza un océano, un hecho de corrupción puede provocar a la empresa un grave daño reputacional, con las consecuencias económicas que ya conocemos.

Y es hoy, en medio de una gran crisis económica global, donde las empresas quieren alejarse de ese daño reputacional. Lo que menos necesitamos en este contexto es este tipo de consecuencia. Y esto corre tanto para la PyME (gravemente deteriorada por el Covid-19) como para cualquier empresa, sin importar la envergadura de la misma.

Frente al contexto, luego de transitar los primeros meses dentro de este caos mundial, vemos como el Compliance adquiere -más que nunca- relevancia en el marco de las nuevas maneras de contratar.

Hemos visto en Argentina, con una incipiente pandemia, como algunas contrataciones realizadas entre el sector público y privado se han visto cuestionadas, sin contar con la cantidad de PyMEs que se encuentran involucradas en la cadena de esas contrataciones.

En este sentido, rápidamente la Oficina Anticorrupción ha elaborado recomendaciones para las contrataciones directas realizadas en el marco de la pandemia, aplicables a Ministerios, en donde se deberá aplicar un pacto de integridad entre órgano contratante y la licitante. Quienes ya tengan un Programa de Integridad, no hay duda que se encontrarán mejor posicionados. Y en este sentido, si bien la PyME puede no ser la contratante directa, en la cadena de valor seguramente estará interviniendo.

Según manifestó el titular de la O.A., Dr. Felix Crous, estos pactos de integridad, por vía del Ministerio del Interior, se comenzarán a aplicar en las Provincias y Municipios, para que a su vez éstos los apliquen y exijan a las PyMEs que contraten con esas entidades provinciales y municipales.

De ahí la relevancia del Compliance para la Pyme. En la nueva manera de vincularnos comercialmente, donde el valor reputacional es aspecto de marketing, y en el contexto de crisis económico-financiera, un Programa de Integridad nos puede “salvar”. No solo nos da un paraguas legal, nos protege frente a posibles ilícitos, sino que este elemento será un plus en este contexto en el cual los controles en las contrataciones se comenzaron a agudizar.



A microscopic image of various cells, including some with prominent blue nuclei, overlaid with a semi-transparent grid pattern. A large white number '5' is positioned on the right side of the image.

# 5

## Comité de Compliance y Nuevas Tecnologías





## Comité de Compliance y Nuevas Tecnologías

Transitando un presente donde el COVID19 es el actor principal de nuestros tiempos, Argentina como el mundo mediante la llamada "Nueva Revolución Industrial" se encuentra en la puja de ayornarse a un modelo de país digital. Este enemigo invisible, está actuando como lo hace un virus en las tecnologías de información: borra lo existente. La naturaleza disruptiva de esta pandemia está cambiando desde las rutinas de trabajo en los ciudadanos y la actividad económica (producto de las cuarentenas) hasta sus prioridades para informarse (en Google, por ejemplo, la palabra Coronavirus arroja más de 9.300 millones de resultados de búsqueda). Debido a la tecnología (y como consecuencia del COVID19) algunos ámbitos de nuestra vida cotidiana podrían cambiar para siempre. Conectarse para poder acceder a los datos, convertirlos en información relevante y utilizar esa información como parte de la estrategia de los negocios, en momentos de distanciamiento social, teletrabajo y cierre de países completos, la tecnología presenta un papel sustancial en el mundo para seguir produciendo, cuidando al máximo la salubridad, la cadena de alimentos y soportando soluciones para la crisis sanitaria.

La clave de la tecnología se encuentra cifrada en dos aspectos fundamentales: Infraestructura y Seguridad. Argentina actualmente se encuentra golpeada por este llamado de Urgencia a la tecnología, donde el COVID19 nos pone en Jaque. Ejemplos claros y tácitos de ello fueron los inconvenientes que sufrió la Cámara del Senado en sus sesiones, donde por inexperiencia o falta de contralor, los senadores se vieron impedidos de celebrar dicha sesión, tales rumores acaecidos fueron dirigidos a caídas de Servidores Datacenter, y falta de instalación en sus VPN (Virtual Private Network). Caídas en redes 4G, modificaciones en las formas de compartir información para no sobrecargar sistemas, suspensión de servidores de manera constante son entre otras cosas las que lastiman a un pueblo carente de infraestructura. La necesidad de realizar una apertura de la economía instaló en el "Teletrabajo", opción indispensable para mantener activa la economía pero también gestando la necesidad de invertir presupuesto (Estado Nacional/Sector Privado) y rearmar infraestructuras tecnológicas compuestas por Software y Hardware de nivel. El segundo eslabón importante es capacitación y seguridad. Nuestro país se encontró en la disyuntiva de tener que reeducar al pueblo a la Tecnología, muchos ciudadanos en la actualidad se encuentran incapacitados de poder lograr un teletrabajo adecuado por falta de conocimiento de herramientas para su comunicación. También, dicha necesidad, como en muchas aristas del Estado Nacional, de reactivar la economía, encontró a un país acéfalo de Instrumentos Informáticos, por falta de recursos y radicando el problema principal en la seguridad de los datos como una lucha constante por dar certificación de los actos digitales, entendiendo como actos digitales a los datos y la información almacenados, transmitidos o recibidos en dispositivos informáticos. La confidencialidad representa la garantía de que cada mensaje transmitido por las redes pueda ser leído por su legítimo destinatario, la autenticidad a la legitimidad de la identidad del creador de un mensaje. Mientras que la integridad se relaciona con la garantía de que los contenidos de un documento no hayan sido alterados desde su creación o durante su transmisión en red.

Al estar aconteciendo un minuto a minuto, las necesidades y respuestas van aumentando sistemáticamente, tal es así que el incremento de Infraestructura, que el gobierno está poniendo a disposición y desarrollando de manera continua, tendrá de ser acompañada en comunicación, capacitación y seguridad digital que permita efectivizar el sistema. La mala

utilización genera vacíos y espacios dando lugar a distintos actos corruptivos. Tal es así que la INTERPOL ya advirtió sobre mecanismos de fraude telefónico y electrónico para extraer pagos de ciudadanos alarmados por adquirir medicinas u otros insumos para prevenir el contagio; el robo de suministros disponibles, aumento de precios y reventa en los mercados negros son oportunidades que aprovechan las redes de crimen organizado, así como el aumento de productos de mala calidad y/o falsificados que ingresan al mercado. La Empresa IPSOS Argentina, reveló en una entrevista con Microsoft, que el 29% de las empresas argentinas fue víctima de ciberataques; donde sobre el total de afectadas, el 35% lo fue en estos últimos 12 meses, gestando daños en programas/sistemas en un 58%, la pérdida temporal (58%) o permanente de archivos en un 42% y la alteración o destrucción de datos personales en un 30%.

Logrando conciencia, las herramientas informáticas direccionadas a un uso Integral de la información, gestan grandes facilidades y oportunidades por ejemplo en el Compliance. La tecnología bien utilizada tendrá su rol fundamental en los Programas de Integridad dando respaldo e inviolabilidad en los registros. Utilizando herramientas como BLOCKCHAIN, se podrá ofrecer seguridad en transferencia de datos, pudiendo ejecutar capacitaciones de modo seguro, dando certeza a los registros antisobornos, aprobaciones de proveedores, aportando el desarrollo de firma digital y toda aquella información solicitada en la debida diligencia sea resguardada (ciberseguridad).

## Propuestas:

- *1. Desarrollo de herramientas Tecnológicas para lograr conocimiento educativo a través de e-Learning, Trainings, Teletrabajo, Videos informativos / Tutoriales.*
- *2. Seguridad en lo datos y resguardo de evidencias – Blockchain.*
- *3. Problemática del Cibercrimen.*

A microscopic view of cells, likely from a tissue sample, showing various cell structures and nuclei. The image is overlaid with a semi-transparent grid pattern. A large white number '6' is positioned in the upper right quadrant of the image.

# 6

## Comité Género y Compliance



## Comité Género y Compliance

Hablar de Compliance en nuestro país a partir de la reglamentación de la Ley de Responsabilidad Penal (ley 27.401, 2017) ha adquirido una relevancia mayor de la que tuvo en los años precedentes. El análisis, identificación, diagnóstico de los riesgos asociados al incumplimiento de la ética laboral y la puesta en marcha de planes para reducirlos es hoy un trabajo en manos de un Compliance Officer cuya figura también ha evolucionado con el paso del tiempo de acuerdo a los perfiles que se iban requiriendo.

A diferencia de otros países, en Argentina aún no se encuentra institucionalizado que los Planes de Igualdad de género entran dentro del cumplimiento de esta ética laboral. A pesar de los datos de diversos organismos oficiales tanto nacionales como internacionales aún no hay una comprensión plena de los riesgos asociados a la desigualdad de género. Según un estudio del IAE, la mayoría de los CEOs que entrevistaron en el marco de una investigación sobre perspectiva de género y empresas, el 60% de los entrevistados considera que si bien la perspectiva de género es un tema importante de agenda, lo considera complejo de implementar.

De acuerdo a los últimos resultados de una encuesta llevada adelante por Resguarda, firma de servicios de líneas anónimas de denuncia que trabaja para empresas en Argentina, Brasil, México y España, de acuerdo a los datos relevados (el 80% de las firmas consultadas fueron argentinas), el 68% de las llamadas que se reciben corresponden a quejas o reclamos que están vinculados a los recursos humanos. Al desglosar qué tipo de reportes se incluyen en esta categoría relacionada a los vínculos humanos, se obtiene que un 21% se tratan de presiones, malos tratos y mobbing, 21% discriminación racial o sexual y 8% corresponde a casos denunciados de acoso sexual en el ámbito laboral, mientras que la mayoría de los hechos informados son por otro tipo de incidentes. En ese marco, se estima que cerca de un 30% de las empresas comenzaron a implementar protocolos de prevención y abordaje del acoso sexual pero no sobre la violencia de género en sentido amplio.

Con la situación actual de la pandemia de Covid19, han surgido nuevas situaciones a tener en cuenta y evaluar y también se han ampliado las brechas de género. Recomendamos la evaluación de:

- *Identificación de casos de violencia de género doméstica afectando a mujeres de la organización*
- *Igualación de condiciones y generación de políticas para madres/padres que en la situación de confinamiento y con la suma de tareas domésticas/escolares ven afectada su productividad.*

- *Sensibilización en temas de bienestar y conciliación laboral (Charlas de salud física y mental)*

- *Relevamiento de horas que están destinando las mujeres de la empresa en descanso/ trabajo/ tareas domésticas y de cuidado/ ayuda en tareas escolares*

La función de Compliance debe garantizar la elaboración e implantación de un plan de igualdad en la empresa lo cual conlleva nuevamente una evolución en el perfil profesional que viene desarrollándose en los últimos años.



