

Evaluación de riesgos

Es tal la importancia de evaluar los riesgos como paso previo al diseño de un Programa que la cuestión merece un tratamiento específico en este apartado. Por supuesto, tal evaluación inicial de riesgos es sólo un paso del armado del Programa. Se integrará dentro del esquema de pasos ya reseñado u otro similar, siendo precedido por el compromiso de la alta Dirección y sucedido por la acción efectiva de implementación.

Debe distinguirse entre esta evaluación inicial y el análisis periódico de riesgos que debe integrar el Programa cuando éste ya se encuentra operativo. El primero es un presupuesto subyacente al carácter adecuado del Programa. El segundo es un elemento más de entre los que lo componen, sumamente importante, aunque identificado entre los no mandatorios en el artículo 23 de la Ley.

La evaluación inicial de riesgos puede ser realizada con mayor o menor rigor técnico, puede documentarse con detalle o no. Esas decisiones dependen del tiempo y los recursos disponibles, la complejidad de la organización y la entidad estimada de los riesgos a evaluar.

En tanto el riesgo es el criterio decisivo para el diseño del Programa, la evaluación de aquél es presupuesto básico de la adecuación de éste. Aún en ausencia de evidencia escrita de su realización, el abordaje y priorización de los riesgos de corrupción debería subyacer en el diseño del Programa y permitir en el futuro explicar su cómo y su por qué.

Entonces, con independencia de tales opciones operativas, lo importante es que la evaluación se haga y su resultado influya sobre el Programa que se adopte.

En algunas organizaciones la tarea puede resultar más sencilla o familiar si ya poseen gestión corporativa de riesgos o una auditoría interna solvente que planifica su trabajo en base a riesgos. En otras, será una actividad novedosa que agregará valor y autoconocimiento más allá de las cuestiones directamente relacionadas con el compliance ético. Sea cual fuera la situación, debe hacerse.

En los casos en los que –por la dimensión y la capacidad económica de la persona jurídica– sea esperable el empleo de una metodología rigurosa de mapeo de riesgos, ésta no puede menos que considerar las siguientes fases y método (sin perjuicio de cualquier otra que se pruebe como una solución experta con suficiente consenso técnico):

I) Establecimiento del proceso: la actividad de evaluación de riesgos puede resultar ardua si no se define con claridad un alcance de actuación que delimite el tipo de riesgos que serán tenidos en cuenta.

Ese alcance lo definen las reglas externas e internas de la persona jurídica cuyo posible incumplimiento debe ser considerado (en un estadio inicial pueden no existir tantas reglas internas como luego de instrumentar un Programa, pero seguramente existan algunas cuyo incumplimiento por la organización representa un riesgo).

A los efectos de una evaluación inicial de riesgos acorde a estos Lineamientos y a la Ley el alcance lo definen, como base mínima, el artículo 1 y los delitos consignados en él.

Nada impide a una organización definir un alcance más amplio (asumiendo que ello agregará complejidad a la tarea) añadiendo temas relativos a, por ejemplo, fraude ocupacional, antimonopolio, defensa del consumidor, ciberseguridad, medioambiente y muchos otros.

Hacerlo puede ser una decisión valiosa y que determine un mejor aprovechamiento de los recursos invertidos en la tarea de mapeo de riesgos. Pero habrá de asumirse que la tarea tendrá una mayor complejidad. Y la consideración de múltiples riesgos no debe afectar la consideración cuidadosa de aquellos asociados a corrupción, o hacer que se confundan con otros. Ello podría poner en cuestión el carácter “adecuado” del Programa a la luz de la Ley.

Una vez decidido el alcance, deben definirse las fuentes de las que se obtendrá información, cómo se accederá a ellas, qué análisis se realizará y cómo se expondrán los resultados. Igual de importante es tener claro quién realizará esas actividades, de qué recursos podrá disponer y con cuánto tiempo contará. La evaluación de riesgos es un proceso y como tal debe haberse definido y planificado antes de comenzar la tarea.

Evaluación de riesgo como proceso

Si la actividad ha sido correctamente planificada, debería ser posible responder con claridad estas preguntas antes de comenzar la evaluación de riesgos:

- i) ¿Quién será el responsable de la evaluación y cuáles son los grupos clave de interés?
- ii) ¿Cuánto tiempo se invertirá en el proceso?
- iii) ¿Qué tipo de datos se debe recolectar y cómo?
- iv) ¿Qué recursos internos o externos se necesitan?
- v) ¿Qué metodología se empleará para identificar, documentar, medir y gestionar el riesgo de corrupción?

Se trata de decisiones que debe tomar la alta Dirección.

Cuando el análisis se enfoca sobre riesgos de corrupción puede darse una particularidad. Quienes entienden los riesgos asociados a la corrupción pueden no conocer lo suficiente acerca de las actividades de la persona jurídica que generan estos riesgos (incluso si trabajan en ella). A la inversa, las personas que trabajan con operaciones que se encuentran en la línea de riesgo pueden no conocer lo suficiente sobre el fenómeno como para identificar o dimensionar los riesgos de corrupción a cabalidad (incluso mientras realizan, sin plena consciencia o con sesgos cognitivos, actividades que involucran tal riesgo). Suele ser aconsejable en esos casos, como paso previo, crear conciencia entre los miembros clave de los grupos de interés a través de la realización de un taller, una charla o la difusión de contenidos.

II) Identificación de los riesgos: una vez establecido el proceso debe llevarse adelante para identificar los riesgos de corrupción. Como se dijo con anterioridad, el riesgo es la posibilidad de que ocurra algún acontecimiento relacionado con las conductas delictivas previstas en el artículo 1 de la Ley. Es decir, la posible realización en nombre, beneficio o interés de la persona jurídica del tipo de comportamientos abarcados por ese artículo (por ejemplo, pagos indebidos, influencia indebida sobre la acción de un funcionario, asientos contables fraudulentos).

En el análisis importa menos la redacción de los tipos penales que la materialidad de las conductas que pueden presentar características indebidas o cuestionadas. Todo comportamiento que podría disparar una investigación, atraer el interés de las autoridades de control o causar (incluso por su interpretación malintencionada

o errónea) un impacto en la imagen de la persona jurídica debería ser considerado. Deben recopilarse los datos relevantes extrayéndolos de las fuentes disponibles (ver recuadro). De qué forma se lo haga, qué medios se elijan, en qué orden se lo realice es una decisión libre de cada compañía que debe responder a lo planificado al establecerse el proceso. Lo importante es que permitan conocer la realidad de la operación e identificar con claridad los puntos vulnerables.

Fuentes a considerar

Será relevante obtener información de las áreas clave, considerando entre otras la alta Dirección y la Gerencia General, legales, comercial, auditoría, administración, finanzas, asuntos gubernamentales, relaciones institucionales, recursos humanos, seguridad, medioambiente y las áreas operacionales según el tipo de industria de la que se trate.

La información relevante de esas áreas puede provenir de:

- Información pública y de medios sobre casos anteriores, riesgo del sector, etc.
- Información estadística o fuentes especializadas sobre riesgos de tal sector de la industria, geografía, etc.
- Entrevistas a actores y áreas claves o estratégicos.
- Encuestas que recolecten opiniones sobre los riesgos de corrupción por parte de los empleados y terceros.
- Talleres de trabajo en los que participen empleados y/o actores claves.
- Documentación interna como denuncias recibidas, informes de auditoría interna o de investigaciones internas, etc.

Es importante señalar que, aunque conceptualmente los riesgos de corrupción y las acciones de mitigación deben distinguirse, las actividades de recolección de información (sobre todo las entrevistas que en muchos casos son la fuente más valiosa) deben dirigirse en lo posible a obtener, de una vez, datos de los dos (2) tipos si se quiere optimizar los recursos que se invierten en la tarea.

III) Calificación del riesgo inherente: identificados los riesgos, es necesario listarlos y efectuar el cálculo de la probabilidad de ocurrencia y del impacto potencial de cada uno para determinar luego la prioridad de las respuestas a cada uno. La probabilidad de ocurrencia consiste en la posibilidad de que un acontecimiento identificado como riesgoso suceda en un plazo previsible. Dicho riesgo debe evaluarse en esta instancia sin tener en cuenta los controles existentes.

El impacto potencial consiste en el cálculo de todas las consecuencias negativas que puede acarrear el hecho de que ese riesgo ocurra. Dichas consecuencias pueden consistir en daños financieros, legales, normativos, operativos y de reputación. Puede evaluarse el impacto simplemente tomando en consideración de manera conglobada todos esos factores (y decir, por caso, “si el evento X ocurre puede ser muy malo, malo, no tan malo” o similar) o segmentando las distintas aristas, asignándoles un ponderador aritmético y luego considerándose en conjunto (lo que añadirá complejidad a la tarea). Una vez considerados por separado el impacto potencial y la probabilidad de ocurrencia deben ser considerados en conjunto. Si se les ha asignado un valor aritmético a cada uno por separado (suelen usarse escalas de 1 a 3 o de 1 a 5) deberá multiplicárselos. El resultado de la multiplicación indicará el riesgo inherente (esto es: riesgo puro antes de considerar los controles mitigantes).

Para efectuar el cálculo del impacto potencial y la probabilidad de ocurrencia de modo de obtener el riesgo inherente, será esencial contar con la participación de las personas adecuadas. Se recomienda involucrar a aquellos miembros que están familiarizados con la transacción o el proceso afectado por cada esquema, o puede realizarse un análisis por una persona ajena a ese esquema en particular, pero que tenga conocimiento de los procesos internos de la organización. Para ello, podrán aprovecharse las actividades llevadas a cabo para la recolección de datos del punto II o bien involucrarlos con posterioridad a través de entrevistas o talleres. Como es evidente, esta segunda opción es más costosa y lleva más tiempo. Si se quiere optimizar recursos habrán de planificarse cuestionarios cuidadosos y exhaustivos antes de comenzar la tarea. En base a dicha evaluación, se deberá asignar prioridad a los riesgos identificados con alta probabilidad de ocurrencia y efectos considerables.

IV) Identificación de controles: una vez determinado el riesgo inherente es necesario proceder a la identificación y clasificación de los controles y medidas de mitigación. La información necesaria para ello podrá ser obtenida del mismo tipo de fuentes antes reseñadas (de allí la importancia de la planificación cuidadosa de la actividad de recolección como condición necesaria para optimizar esfuerzos). Sin embargo, en este caso quizás sea indicado privilegiar aquellas fuentes asociadas a una determinada línea de defensa o control dentro de la organización.

Los criterios para la identificación y valoración de los controles y medidas de mitigación varían de acuerdo al nivel de detalle buscado y la experiencia de los empleados que tienen a cargo la evaluación de riesgos. El resultado final suele ser una tabla de puntuación, donde cada control figura con una calificación cualitativa o numérica y observaciones. Cada persona jurídica puede usar la escala que

considere razonable, encontrándose generalizado el uso de escalas de 3 o 5 puntos. Pueden ser documentados para reforzar la calidad de la evaluación. Se recomienda que la documentación distinga entre controles generales y específicos.

V) Cálculo del riesgo residual: el riesgo residual mide el riesgo remanente después de considerar los controles existentes frente al riesgo inherente. Constituye la manera de determinar cuán vulnerable es la organización frente a los riesgos de corrupción. Los métodos para su cálculo pueden ser tanto cuantitativos (escala numérica) como cualitativos (por ejemplo: calificación alta / media / baja). La misma forma de calcular el riesgo inherente puede ser utilizada para determinar el riesgo residual. La tendencia de los riesgos evaluados a crecer o decrecer en el tiempo también puede ser considerada. De encontrarse en confección una matriz, los resultados del análisis deben alimentarla y ésta debe permitir visualizarlos y considerarlos. Estará bien confeccionada y será un insumo útil si permite tomar decisiones que den respuesta al riesgo.

VI) Respuesta al riesgo - plan de acción: con una matriz a la vista o al menos con conciencia de los riesgos residuales llega el momento de tomar decisiones. Influirá en ellas el nivel aceptable de exposición a riesgos de la persona jurídica. Frente a la corrupción hay escaso margen para algo distinto a una tolerancia cero si existe un verdadero compromiso desde la alta Dirección, pero ello no implica que la cuestión no deba ser considerada. Los recursos siempre serán escasos y deberán fijarse prioridades en su asignación. A mayor riesgo residual y menor nivel aceptable de exposición, mayores recursos asignados a tratar los riesgos. Las opciones de tratamiento de los riesgos no son infinitas. Sólo caben, en la medida en que estén disponibles, las siguientes opciones:

- Abandonar los riesgos: puede implicar abandonar una actividad comercial o industrial, cambiar el enfoque de negocios, terminar un vínculo con un cliente o con un tercero. En los casos en los que implique una opción de negocios que comprometa seriamente la operación o ponga en peligro la subsistencia de la organización no será una opción disponible.
- Mitigar los riesgos: reforzando los controles, implementando nuevos controles o disponiendo herramientas, actividades o acciones adicionales para amortiguar el impacto de los riesgos que lleguen a configurarse. En esa clave deben interpretarse los elementos del Programa. Servirán más o menos en virtud de su idoneidad para reducir el impacto potencial o la posibilidad de ocurrencia de los riesgos detectados. He allí la clave para decidir el carácter adecuado de cada uno de los elementos en concreto.
- Transferir los riesgos: si bien la transferencia es un mecanismo existente en la literatura especializada en la materia, ésta es una opción escasamente

disponible frente a riesgos de corrupción. No se puede contratar un seguro por corrupción. Tampoco poner las acciones peligrosas en manos de un tercero.

- Asumir los riesgos: en los casos en los que ninguna de las opciones anteriores esté disponible, el riesgo persiste y se debe ser consciente de ello. Es una opción escasamente disponible frente a riesgos de corrupción. Y difícilmente sea adecuado un Programa que conviva de modo habitual y permanente con riesgos de corrupción asumidos.

Se pone en evidencia hasta qué punto luego de un autodiagnóstico crudo el problema de la corrupción puede ser de difícil solución para las personas jurídicas. En escenarios de mitigación imperfecta, el dilema entre asumir (y correr riesgos) o abandonar (y afrontar un costo económico) será difícil e incluso se volverá extremo cuando el abandono conlleva peligro para la continuidad de la organización. Es deseable que tal circunstancia sea tomada en cuenta en la actividad de evaluación de los Programas. Sentado que estas son las opciones, será necesario que la respuesta al riesgo esté estructurada en un plan de acción con metas, acciones y plazos definidos. Un buen plan debe ser selectivo y pragmático, construido a partir de la opinión de las partes involucradas, reflejo del compromiso ético indeclinable de la alta Dirección. Allí se escogerán y modelarán los elementos pertinentes del artículo 23 u otros análogos. De allí surgirá, para cada persona jurídica, el Programa de Integridad adecuado.

Evaluación de riesgos. Cuestionario de corroboración

- i) Antes de implementar el Programa, ¿se realizó una evaluación de sus riesgos de corrupción?
- ii) ¿De qué manera se involucró el Directorio en la tarea? ¿Aprobó su realización? ¿Intervino en la definición del proceso? ¿Y en la definición de los responsables de llevarlo adelante? ¿Se le comunicaron los resultados? ¿Qué evaluación hizo de ellos?
- iii) ¿Qué metodología se empleó? ¿Qué información se recolectó? ¿De qué fuentes? ¿A través de qué procedimientos? ¿Se trata de información suficientemente abarcativa y descriptiva de las operaciones y de las características de la compañía?
- iv) ¿En qué oportunidad se lo realizó? ¿Cuánto tiempo insumió? ¿Qué áreas internas de la organización estuvieron involucradas? ¿Qué profesionales lo llevaron adelante? ¿Poseían preparación para la tarea?
- v) ¿Se plasmó en una matriz? ¿Se plasmó en un informe? ¿Qué riesgos fueron definidos como prioritarios? ¿Cuáles fueron las razones para identificarlos como prioritarios?
- vi) ¿Se efectuó un mapeo de todos los puntos de contacto con funcionarios públicos, en todos los niveles jerárquicos de la organización?
- vii) ¿Se tomaron en cuenta los resultados para el diseño del Programa? ¿Qué prioridades de diseño e implementación se desprendieron de la evaluación? ¿Qué acciones de tratamiento de riesgo se definieron en la planificación? ¿Cómo se relaciona el Programa adoptado con los riesgos detectados?