

La nueva figura local del “Monitor”: Supervisor de Integridad

¿Es posible seguir financiando o contratando a empresas involucradas en escándalos de corrupción?

**Andrés Sarcuno
Leonardo M. Etchepare**

Abstract

El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre la importancia de Compliance en aquellas organizaciones donde la existencia de un Programa de Integridad robusto y efectivo es la única fuente de salida para poder seguir manteniendo vivo su negocio.

Ya no estamos hablando de Compliance únicamente con la intención de cambiar la cultura ética de una organización.

Estamos hablando de que sin Compliance no hay negocio alguno posible.

¿Quién querría financiar o contratar a una Compañía involucrada en el escándalo de los cuadernos? O, mejor dicho, ¿Qué exigencias tendría un tercero para financiar o contratar con alguna de las mencionadas organizaciones?

Para responder a estas preguntas, escribimos el presente *paper* donde desarrollamos la nueva figura local del **Supervisor de Integridad** implementada en la Argentina por iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para financiar y llevar adelante obras de gran envergadura para la Argentina, especificando cuál es su rol, su función y cómo podríamos proyectar esta figura para otro tipo de negocios en los que la integridad debe encontrarse en todo momento garantizada.

Asimismo, describir el modo en que el **Supervisor de Integridad** debe valerse de la última tecnología disponible para llevar adelante su cometido conforme las mejores prácticas internacionales.

¿Es el Supervisor de Integridad el nuevo “Monitor” local?

1. Introducción

Con motivo de la sanción de la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, diversos organismos públicos nacionales (Vialidad Nacional, Secretaría de Energía, Ministerio del Interior, entre otros) han incorporado en sus pliegos, alguna exigencia vinculada a la existencia de un Programa de Integridad en los oferentes, aunque con distintas variantes.

Inicialmente, corresponde señalar que la mencionada Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, en su artículo 24, estableció que, en algunos supuestos, la existencia de un Programa de Integridad **adecuado** conforme los artículos 22 y 23 de la Ley N° 27.401, será condición necesaria para poder contratar con el Estado nacional.

Antes de la entrada en vigencia de la Ley N° 27.401, Vialidad Nacional ya había incorporado -en el llamado a licitación de la primera etapa de obras para el desarrollo de la Red de Autopistas y Rutas Seguras- la obligación de acreditar la implementación del Programa de Integridad, aunque dirigió dicha exigencia únicamente al consorcio ganador de la licitación y como requisito previo a la suscripción del contrato PPP.

Con posterioridad a la entrada en vigencia de la Ley N° 27.401, el Poder Ejecutivo dictó el Decreto N° 277/2018 en el cual estableció que la existencia del Programa de Integridad debe ser acreditada junto con el resto de la documentación que integra la oferta, en la forma y en los términos que en cada proceso de contratación disponga el organismo que realice la convocatoria.

Por tanto, no quedan dudas ya en cuanto al momento en que dicho Programa de Integridad deberá ser acreditado, es decir, en forma conjunta con la oferta.

En los casos que resulta obligatorio contar con un Programa de Integridad, la Ley N° 27.401 exige tres requisitos mínimos: (i) Código de Ética y políticas de integridad; (ii) Normas o procedimientos para interactuar con el Sector Público, haciendo especial hincapié en concursos, licitaciones y contratos administrativo y (iii) Capacitación periódica a toda la organización sobre el Programa de Integridad.

Adicionalmente, la Ley N° 27.401 establece algunos elementos optativos que integrarían el Programa de Integridad, el que quedaría configurado del siguiente modo:



Por su parte, la Oficina Anticorrupción aprobó los lineamientos para la correcta implementación de los Programas de Integridad, que, si bien no resultan mandatorios, constituyen una buena guía para comprender cada uno de los elementos que componen un Programa de Integridad.

Inicialmente, la financiación de las obras licitadas mediante los contratos PPP iban a ser financiadas, en parte, por el Estado Nacional.

Sin embargo, la aparición de determinadas causas judiciales de corrupción en la que se vieron implicados directivos y/o empleados de primera línea de aquellos Contratistas PPP ganadores de las licitaciones, obligaron al Estado nacional a repensar el modo en que podría obtenerse financiamiento internacional para obras de gran envergadura.

Fue así que el entonces Ministro de Hacienda sostuvo en la Comisión de Presupuesto y Hacienda del día 20 de septiembre de 2018 lo siguiente:

“En relación con los programas de Participación Público-Privada, estamos intentando llevar adelante una solución parcial, que no es la mejor, pero que es la que tenemos disponible para defender el empleo, la construcción, el programa de infraestructura, etcétera. Tenemos que evitar que se pierdan cientos de miles de puestos de trabajo. Como usted mencionaba, los cuadernos de la corrupción tienen

mucho que ver con esto. En efecto, la aparición de estos fenomenales casos de corrupción que abarcan al sector público y al sector privado está vinculado con la herencia que hemos recibido. La orgía de corrupción que tuvimos en la Argentina durante mucho tiempo nos está generando un problema inesperado para llevar adelante los programas de Participación Público-Privada. En ese contexto, utilizar un fideicomiso que pueda financiar transitoriamente capital de trabajo hasta que las compañías logren el financiamiento en el mercado para llevar adelante sus proyectos, es una solución, aunque no la mejor. Lo mejor hubiera sido que no hubiesen ocurrido estos casos de corrupción que nos someten a tener que elegir este camino. Entonces, estamos proponiendo esta solución, que también deberá ser tratada por este Congreso para decidir si quiere que llevemos adelante el programa de infraestructura que permite modernizar la infraestructura vial de la Argentina, generar puestos de trabajo y salvar una situación que, por supuesto, no esperábamos, aunque puede ser la mejor, pero ustedes deberán evaluarlo...”

Adicionalmente, se avanzó en la redacción de un “Marco de Integridad” que establecía las obligaciones del Contratista PPP -así como de sus afiliados, accionistas, directores, gerentes, empleados materiales y subcontratistas-, a los fines de garantizar la transparencia e integridad durante la ejecución del proyecto y el cumplimiento de la normativa nacional e internacional aplicable en materia anti-corrupción y de prevención y control del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Entre sus principales medidas, el Marco de Integridad:

a) Incorpora los “Requisitos de Integridad para la Contratación” como condición previa para la suscripción del Contrato PPP;

b) Establece las declaraciones, obligaciones de hacer y de no hacer (prácticas prohibidas) a las que se compromete el Contratista PPP y, en concordancia, las partes del proyecto;

c) Define los hechos que constituyen un “Evento de Compliance” y un “Evento de Integridad” (con sus respectivas consecuencias) atribuibles al Contratista PPP o a una parte del Proyecto;

d) Requiere la designación de un Supervisor de Integridad abocado al control de integridad y a la prevención, mitigación e investigación de posibles Eventos de Compliance o Eventos de Integridad durante la ejecución del proyecto

e) Fija los mecanismos de remediación (cuando tal subsanación fuere procedente) ante Eventos de Integridad o Compliance (v.gr. planes de acción ante eventos; planes de implementación de mejoras a los Programas de Integridad de las compañías vinculadas al proyecto, etc.)

f) Establece los eventos que constituyen un “Evento de Incumplimiento” (Events of Default) al Marco de Integridad.

El Contrato PPP, como correlato, contiene las previsiones contractuales necesarias para dotar de mayor fuerza ejecutiva al Marco de Integridad, mediante: (i) la cobertura de las obligaciones de integridad del Contratista PPP en las garantías de cumplimiento del contrato (v.gr. constitución de una “Garantía de Obras e Integridad”); (ii) la facultad del ente contratante de ejecutar la garantía contractual constituida ante la configuración de un “Evento de Incumplimiento” en los términos del Marco de Integridad por parte del Contratista PPP; y, (iii) como última ratio, la posibilidad de extinguir el Contrato PPP por causa atribuible al Contratista PPP cuando éste persistiera en su incumplimiento.

2. El nacimiento del Supervisor de Integridad en Argentina

Frente al mencionado escenario, fue en el año 2018 cuando en la República Argentina se requirió, por primera vez, la contratación de un Supervisor de Integridad.

Fue el Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A. (BICE) quien, mediante una compulsas de precios¹, invitó -mediante su división de compras y contrataciones- a presentar ofertas para aquellos que -cumpliendo determinados requisitos- quisieran constituirse en responsables de ejercer la función de supervisor de integridad por el

¹ Pliego de bases y condiciones lanzado por el Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A. mediante expediente N° 72.

plazo de 6 años en relación a los contratistas vinculados a los contratos de Participación Público Privada (en adelante Contratistas PPP) que decidieran financiarse a través del Fideicomiso constituido con el objetivo de brindar asistencia económica para la realización de la Red de Autopistas y Rutas Seguras.

Los requerimientos², características³ e inhabilidades⁴ para ser oferentes eran lo suficientemente exigentes para que sólo pudieran presentarse aquellas personas que tuvieran la experiencia y recursos necesarios para llevar adelante la tarea encomendada.

3. Supervisor de Integridad - Objetivos y funciones

El Marco de Integridad aprobado por el BID y BICE incorpora un mecanismo de supervisión independiente, a través de la figura del Supervisor de Integridad, para asegurarse que los Contratistas PPP cumplan con las obligaciones continuas de integridad (por ejemplo, evaluación de riesgos como mecanismo preventivo y de planificación) y que tomen las medidas adecuadas en respuesta a los eventos que presenten riesgo reputacional y de integridad.

El enfoque innovador para gestionar riesgos reputacionales bajo el Marco de Integridad tuvo por finalidad lograr un impacto sistémico que permita dar el puntapié inicial para (i) armonizar estándares de integridad en la industria de la construcción en Argentina, (ii) ayudar a prevenir la ocurrencia de eventos similares a la causa de los cuadernos, (iii) crear incentivos y demostrar mecanismos para la adopción de

² Dentro de los requerimientos se establecía que los oferentes debían: (i) Contar con cinco (5) años de amplia experiencia en el mercado local e internacional prestando servicios de auditoría y consultoría en la industria a las cuales pertenecen los contratistas; (ii) Quien lidere el proyecto deberá acreditar formación suficiente en prevención e investigación de hechos de corrupción y delitos económicos, ya sea por medio de certificaciones internacionales, títulos de posgrado y/o la asistencia a cursos, congresos, seminarios o programas sobre la materia dictados en entidades de reconocido prestigio; (iii) Experiencia local y/o internacional en evaluación y/o implementación de programas de integridad en Argentina y la Región. Será valorado la experiencia particular en las industrias donde se desempeñan los contratistas; (iv) Experiencia local y/o internacional en procesos de investigación de hechos de corrupción de organizaciones investigadas por órganos de control tales como la SEC o el DOJ de Estados Unidos; (v) Deberán poder demostrar que han realizado tareas de asesoramiento y/o consultoría en la industria a la que pertenecen los contratistas (sector de construcción y obra pública) y (iv) Deberá acreditar capacidad para preservar, procesar y analizar evidencia electrónica (almacenamiento de datos en servidores localizados en la República Argentina - Ley 25.326 Protección de los Datos Personales).

³ También se establecía que los oferentes debían tener las siguientes características: (i) Antigüedad societaria mínima de 10 años en Argentina; (ii) Antigüedad mínima en el rubro de 5 años en Argentina; (iii) Poseer en los últimos 12 (doce) meses una dotación mínima de al menos 200 empleados en relación de dependencia; (iv) Facturación anual mínima en los últimos tres (3) ejercicios de doscientos millones de pesos (\$200.000.000) en la subsidiaria Argentina; (v) Presentar credenciales de al menos diez (10) proyectos llevados a cabo en los últimos tres (3) años en prevención y/o investigación de hechos de corrupción; (vi) Proponer un equipo que cuente al menos con un abogado y con un profesional en ciencias económicas con más de diez (10) años de experiencia comprobada en prevención e investigación de hechos de corrupción y delitos económicos en Argentina y la región y (vi) Todo el equipo de trabajo deberá ser personal en relación de dependencia.

⁴ Por último, establecía que no podrían presentarse a ofertar en los siguientes casos: (i) Cuando se cuente con antecedentes penales o tener procesos penales en curso revistiendo la calidad de procesado con resolución firme y (ii) Cuando se encuentre inhabilitado por autoridad competente para ejercer el comercio, industria o profesión.

estándares internacionales, (iv) incrementar la capacidad de compañías en Argentina para prevenir y gestionar la ocurrencia de eventos de integridad y (v) crear instrumentos idóneos para remediar eventos de integridad en una compañía, que permita apartar inmediatamente a la persona responsable de la irregularidad, garantizando la continuidad de obras de gran trascendencia para el bien público (puestos de trabajo, utilidad de la infraestructura para la ciudadanía, etc.).

Dentro de los objetivos planteados en las especificaciones técnicas del concurso se encontraban a cargo del Supervisor de Integridad las siguientes actividades:

- Un plan de trabajo que el Supervisor de Integridad debía redactar detallando la función y los objetivos, y las tareas a desarrollar junto con los documentos que buscaría revisar, entre otros;
- Control de calidad y revisión de los informes emitidos por un auditor independiente mediante los cuales se acredite que cada Contratista PPP habían adoptado un Programa de Integridad adecuado a los lineamientos emitidos por la Oficina Anticorrupción, junto con políticas internas, procedimientos y controles relacionados con el lavado de activos y la lucha contra la financiación del terrorismo (LA/FT); evaluar la adecuación de las evaluaciones de riesgo realizadas por los Contratistas PPP y velar por la consistencia en los criterios de evaluación de las revisiones realizadas por distintas firmas de auditoría seleccionadas por los Contratistas PPP;
- Durante el período de revisión, el Supervisor de Integridad debía desarrollar recomendaciones para mejorar el Programa de Integridad de los Contratistas PPP, resumir sus hallazgos y recomendaciones en informes escritos. Debido a que los incumplimientos podían generar consecuencias para el Contratista PPP, el Supervisor de Integridad debía proporcionar al Contratista PPP un borrador de informe, e invitarlos a enviar sus comentarios. En última instancia, el informe sería emitido por el Supervisor de Integridad resumiendo las tareas realizadas, reflejando los hallazgos y recomendaciones.

- Revisión y emisión de recomendaciones al plan de acción que debía presentar el Contratista PPP en caso de un evento de integridad. Dar seguimiento a las acciones propuestas bajo el Plan de acción de eventos de integridad (aceptadas por el Fiduciario y/o el Supervisor de integridad) para verificar que se cumplieron en tiempo y forma los términos establecidos en el Plan de acción de eventos de integridad entregado y aprobado.
- Control de calidad y revisión de los papeles de trabajo e informes emitidos de investigaciones enfocadas en los libros, registros, personal, activos e instalaciones de los Contratistas PPP, como resultado de un eventual incumplimiento a la garantía de inexistencia de prácticas prohibidas; haber sido incluidos en un listado de sanciones; un incumplimiento de algún requisito de información; o cualquier otro evento de integridad que haya tenido lugar.
- Emisión de informes semestrales de monitoreo por parte del Supervisor de Integridad.
- Entender la estructura organizativa de la Compañía y la participación de terceros, alianzas empresariales, y participación en consorcios.
- Principales proyectos; y comprensión de las licencias y permisos requeridos.
- Habiéndose presentado varios oferentes y encontrándose las propuestas en pleno análisis, se resolvió dejar sin efecto el concurso.
- Semanas después, el Banco Interamericano de Desarrollo lanzó una nueva licitación casi idéntica a la anterior, en donde sólo modificó el alcance de la revisión en relación con todas las partes integrantes del Contratista PPP (accionistas directos e indirectos, nacionales e internacionales) y terminó seleccionando a una de las firmas de auditoría de entre la lista de las Big Four para llevar adelante la tarea encomendada.

4. Compliance como herramienta para hacer negocios

Como dijimos al comienzo, ya no estamos hablando de Compliance únicamente con la intención de cambiar la cultura ética de una organización.

Estamos hablando de que sin Compliance no hay negocio alguno posible.

¿Quién querría financiar o contratar a una Compañía involucrada en el escándalo de los cuadernos? O, mejor dicho, ¿Qué exigencias tendría un tercero para financiar o contratar con alguna de las mencionadas organizaciones?

La respuesta a esos interrogantes fue lo que dio origen la iniciativa lanzada por el BID y BICE para contar con un Supervisor de Integridad que pudiera “monitorear” a los Contratistas PPP en relación con sus Programas de Integridad, lo que también contribuiría a generar un verdadero cambio cultural en la industria de la construcción argentina. Ello, incluía (i) el análisis de riesgos; (ii) el plan de acción diseñado para robustecer sus Programas de Integridad; (iii) los recursos alocados para ello; (iv) el compromiso por parte de la Alta Dirección (“Tone from the Top”); (v) el diseño, aprobación y comunicación de sus políticas y procedimientos; (vi) las capacitaciones basadas en riesgo, tanto a empleados como a terceros; (vii) el monitoreo y actividades de control en relación con los Programas de Integridad.

La opción más sencilla era desistir del otorgamiento de cualquier tipo de crédito a empresas que se encontraban vinculadas o, al menos, “salpicadas” por el escándalo de corrupción más importante de los últimos tiempos.

Sin embargo, la definición adoptada –a nuestro criterio correcta- fue establecer los mecanismos necesarios para mitigar los riesgos que pudieran existir y asegurar, mediante la figura del Supervisor de Integridad, el correcto desenvolvimiento del Contratista PPP a lo largo de la ejecución del proyecto.

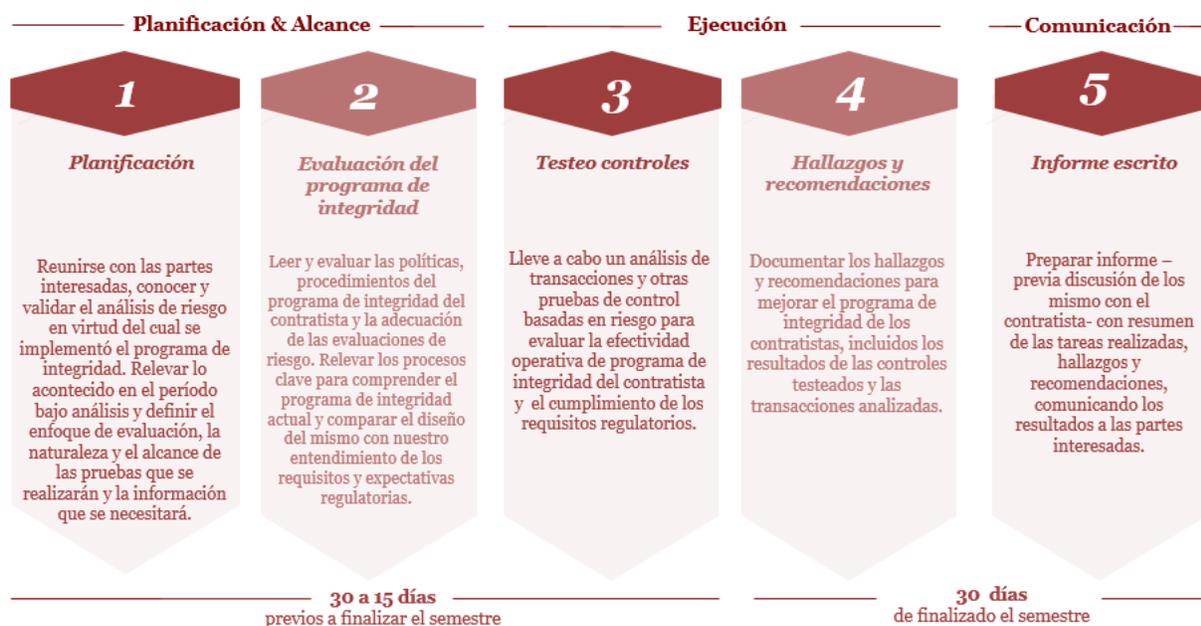
5. Llevando a la práctica la supervisión

Podemos decir que los prestamistas querían asegurar el cumplimiento de un marco de referencia similar al que mostramos seguidamente:



Por su parte, el objetivo del Supervisor de Integridad consistía en reducir el riesgo de ocurrencia de conductas prohibidas por parte de los Contratistas PPP y controlar la implementación de mejoras acordadas por cada uno de los Contratistas como parte de sus respectivos Planes de Implementación.

Las fases del proceso podrían resumirse en las siguientes:



Más allá de las fases del trabajo propuesto, consideramos que la principal tarea que tenía por delante el Supervisor de Integridad era transmitir la importancia y valor que podía tener para los Contratistas PPP la adaptación de un Programa de Integridad y la existencia de un real compromiso por parte de los mismos.

Al respecto, un estudio realizado⁵ demuestra los diferentes tiempos de recuperación frente a una crisis de aquellas organizaciones que cuentan con un Programa de Integridad robusto frente a aquellas que sólo cuentan con un “paper program”, tal como se define mediante los lineamientos recientemente aprobados por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos.



Cuando pensamos en las organizaciones con escándalos de corrupción, entendemos que el Supervisor de Integridad se asemeja en gran medida a los planes de remediación que debiera contemplar cualquier política robusta vinculada a la debida diligencia de terceras partes.

En esos casos, las organizaciones se preguntan:

¿Qué hago con el tercero que resulta único proveedor en la jurisdicción en donde opera mi organización cuando éste un engranaje indispensable en mi cadena de producción?

¿Resuelvo su contrato y cierro las puertas hasta que puedo desarrollar a otro proveedor? O, por el contrario, ¿establezco un correcto plan de mitigación que me permita diligentemente asegurar, por todos los medios disponibles, la inexistencia de cualquier acto irregular o ilícito que pueda dañar mi reputación?

⁵ Knight / Pretty 1996 - 2010

Dada la necesidad de asegurar que cada erogación de fondos tenga un propósito adecuado, transparente y no vinculado con conductas inapropiadas, surge la necesidad de encontrar un mecanismo que permita de manera eficiente y eficaz monitorear las transacciones que realizan los sujetos bajo supervisión.

Por sobre todo, se busca un método eficaz, ya que el fin último es evitar que suceda un evento de integridad. Igualmente, también es necesario que sea eficiente, porque la propia tarea de supervisión tiene que minimizar la fricción con el desarrollo normal y habitual de las operaciones, y la inversión realizada en la supervisión tiene que ser razonable con el negocio sujeto a análisis.

En función a lo mencionado, el desafío propuesto no es menor. Sin embargo, la tecnología disponible en materia de procesamiento y análisis de grandes volúmenes de datos, hacen que la misión se alcanzable. Es posible procesar millones de transacciones y ejecutar los más complejos algoritmos, en tan solo segundos, con la potencia de una simple laptop de características promedio y el conocimiento de algún lenguaje que permita manipular datos como Python o R, por nombrar algunas herramientas open source.

Sabiendo que contamos con la tecnología como nuestra aliada, el punto de partida es saber qué buscar y dónde buscarlo. Para ello, a la hora analizar cada egreso hay que ejercitar cuales podrían ser los vehículos que una organización podría utilizar para poder materializar la entrega de algo de valor a un funcionario público a cambio de un beneficio.

En otras palabras, hay que esbozar diversas hipótesis y/o plantear diferentes escenarios que brinden las condiciones para, por ejemplo, pagar una “coima”. Para hacer este ejercicio, es importante conocer el tipo de actividades de negocio que realiza el sujeto bajo supervisión, pero también estudiar los mecanismos habituales que se han ideado en el pasado para influenciar a un funcionario público. Sin ánimo de hacer una lista taxativa, a continuación, se enuncian diferentes vehículos que podrían ser utilizados:

- Contratando un proveedor vinculado con un funcionario público;
- Otorgando un anticipo de fondos a un proveedor que nunca se cancela;

- Realizando un regalo a un funcionario público o sujeto vinculado a él;
- Pagando por un servicio que no recibí;
- Realizando una donación a una organización vinculada con el funcionario público;
- Otorgando un bono en exceso a un empleado;
- Pagando en exceso por un servicio contratado;
- Contratando a un empleado vinculado con un funcionario público;
- Otorgando un préstamo a una compañía relacionada que nunca se cancela;
- Viajes, entretenimientos y regalos proporcionados a clientes y reguladores de gobiernos nacionales y/o extranjeros;
- Pagos a intermediarios externos que trabajan en estrecha colaboración con entidades gubernamentales (por ejemplo, licencias medioambientales / permisos, etc.);
- Contratos con entidades gubernamentales / estatales que incluyen gastos reservados, adicionales y/o valores por encima del mercado;
- Donaciones o contribuciones en efectivo o en especie a organizaciones públicas (bomberos, policía, gendarmería, etc.) o benéficas;
- Patrocinio de actividades sociales relacionadas con conferencias o formación solicitada por funcionarios públicos nacionales y/o provinciales;
- Pagos en efectivo con poca transparencia / documentación mediante utilización de fondo fijo para destinos no asociados con gastos menores de oficina;
- Uso de tarjetas de crédito corporativa para gastos no vinculados con los viáticos propios de quien resulta tenedor del plástico;
- Terceros que asisten con licitaciones públicas;
- Representantes comerciales que interactúan en operaciones de negocio;
- Pagos en el extranjero utilizados para canalizar pagos de soborno.

Haciendo una lista similar a la arriba mencionada, se facilita la tarea de supervisión. Permite tener claro qué buscar. Y, al saber esto, se abre la puerta a la

segunda pregunta: ¿Dónde buscarlo? Básicamente, nos brinda claridad sobre qué fuentes de información recopilar para llevar a cabo nuestro análisis en búsqueda de transacciones potencialmente sospechosas.

Cada organización es distinta, y puede tener diferentes procesos y flujos de información asociados. Sin embargo, hay ciertos datos que nos van a habilitar la posibilidad de poder evaluar la mayoría de los mecanismos arriba listado. Entre otros:

- Detalle de transferencias bancarias;
- Detalle de cheques emitidos;
- Detalle de órdenes de pago emitidas;
- IVA Compras;
- IVA Ventas
- Detalle de órdenes de compra;
- Listado detallado línea por línea de rendiciones de fondo fijos;
- Detalle de reposiciones de fondo fijo;
- Maestro de proveedores;
- Maestro de clientes;
- Maestro de empleados;
- Detalle de anticipos a proveedores;
- Detalle de retiros de accionistas;
- Detalles de anticipo de honorarios directores;
- Detalle de bonos pagados a empleados;
- Detalle de rendiciones de gastos en efectivo;
- Detalle de rendiciones de gastos con tarjeta de crédito;
- Registro de interacciones con funcionarios públicos;
- Registro de regalos;
- Registro de donaciones;
- Registro viajes con detalle de pasajeros;
- Registro de gastos de representación;
- Detalle de transacciones entre cuentas inter-Company;
- Detalle de partidas pendientes de conciliación bancaria;

- Mayores contables cuenta sensibles al cumplimiento tales como: honorarios, gastos varios, comisiones, cuentas a pagar, caja, banco, comisiones, multas, etc.

Tal vez pueda resultar excesivo, pero como mencionamos antes, la tecnología es nuestra aliada. Cada uno de los elementos, son registros electrónicos que pueden añadirse y conectarse, conformando un lago de datos (o data lake), donde el supervisor buceará en búsqueda de algún patrón o conducta potencialmente sospechosa.

Para llevar a cabo esta búsqueda, se podrán plantear diferentes técnicas de análisis de datos tales como la generación de reglas expertas, el scoring, aprendizaje supervisado (si es que se tiene un set de transacciones etiquetadas) y aprendizaje no supervisado (principalmente clustering y grafos).

Uno de los principales resultados, será el listado de todas las transacciones -que conforman el lago de datos- renqueadas. Es decir, se le asigna un valor de riesgo a cada transacción, donde a más valor mayor probabilidad que la transacción esté vinculadas con una conducta inapropiada.

Teniendo clasificadas por riesgo todas las transacciones del sujeto bajo supervisión, es cuestión de analizar aquellas de mayor riesgo y conocer en detalle la naturaleza y propósito de cada una de ellas. Los motivos son dos: 1) lograr el objetivo que nos planteamos de asegurar que cada erogación de fondos tenga un propósito adecuado, transparente y no vinculado con conductas inapropiadas 2) retroalimentar el análisis de datos para mejorar el sistema de clasificación para las acciones monitoreo de los meses subsiguientes (en el caso de aprendizaje supervisado, etiquetar las transacciones para que algoritmo aprenda).

En resumen, la tarea de monitoreo del accionar del sujeto bajo supervisión se puede simplificar en las siguientes actividades:

1. Identificar los posibles esquemas utilizados para dar algo valor a funcionario público;
2. Identificar todas las posibles fuentes de datos que podrían dejar algún rastro de los esquemas listados en 1;
3. Construir un lago de datos con todas las fuentes de datos;

4. Aplicar diversas técnicas de análisis de datos para clasificar las transacciones en función al riesgo que estén asociadas con una conducta inapropiada (por la posible materialización de alguno de los esquemas enunciados en 1.);
5. Analizar aquellas transacciones más riesgosas;
6. Confirmar/rechazar si se conformó un evento de integridad;
7. Retroalimentar el sistema de clasificación de transacciones con los resultados de 6.

6. Conclusión

Lamentablemente, no existe un Programa de Integridad infalible que blinde a la organización frente a actos infieles por parte de empleados y/o terceros.

Tampoco existe aún, al menos mayoritariamente, un compromiso por parte de las organizaciones para actuar en todo momento del modo correcto.

Sin embargo, resulta destacable el papel Estado y de los organismos multilaterales mediante el foco puesto en cuestiones de Compliance.

La figura del Supervisor de Integridad no sólo tiene por finalidad transparentar determinadas prácticas y procesos sino que, por sobre todo, implica la posibilidad de obtener la continuidad de inversiones, proyectos, obras públicas esenciales para el progreso del país y permitir que las organizaciones se encuentren alineadas a las mejores prácticas internacionales en materia de Compliance.

Por ello, consideramos que las iniciativas comentadas en estas líneas deberán estar acompañadas por una real voluntad por parte de las empresas y sociedad en general, de manera que exista un cambio profundo en la forma que conducen sus operaciones y se preparen para prevenir y eventualmente gestionar y mitigar los riesgos de integridad.

Este cambio no sucederá inmediatamente sino más bien requerirá un compromiso sostenido en el tiempo por parte de los accionistas y un acompañamiento constante, compartiendo experiencias y desarrollando capacidades que permitan a estas empresas realizar y sostener estos cambios.

Lo interesante es comenzar a vislumbrar en el horizonte a figuras como la del “Supervisor de Integridad”, como mecanismos para facilitar el desarrollo de economías emergentes. Estas regiones tienen un importante cúmulo de necesidades en materia de desarrollo de proyectos de infraestructura relacionados con energía, transporte y vivienda pero con un limitado acceso al mercado financiero, dada la aversión al riesgo reputacional de los inversores. Seguramente, comenzarán a surgir de manera más frecuente, esquemas -más o menos sofisticados en función del proyecto- que permitirán comenzar a resolver esta brecha.