



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES FINANCIERAS

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Evolución en la prevención del riesgo: La Resolución UIF 30/2017 y las nuevas responsabilidades bancarias.

Autor: Natalia Gisela Valverde

Tutor: Alberto Crisci

RESUMEN

En este trabajo se expondrá un cambio de paradigma que se encuentra asociado a un mundo conectado entre si. La nueva norma UIF 30/2017 ya no busca un cumplimiento formal de las entidades bancarias para sus clientes, sino que ayudará a que cada sujeto obligado en cuestión asigne los recursos disponibles para poder promocionar la prevención del lavado y Financiamiento Terrorista en la argentina. El nuevo sistema propondrá políticas, procedimientos y metodologías distintas para identificar al cliente y monitorear su comportamiento en el ciclo de vida en la entidad.

Expondremos dos casos para poder interpretar desde allí las variables que más adelante nos ayudaran también a conocer qué tipo de riesgo nos enfrentamos ante el cliente, saber si a raíz de estos controles puede mitigarse completamente el riesgo o ciertos conceptos dejan vacíos por cubrir.

Se utilizaran datos principalmente secundarios como son la normativa vigente así como también su antecesora. También el trabajo se basará en artículos periodísticos o enfoques internacionales de algunos organismos que se encuentran alineados a esta iniciativa combativa.

Como diagnostico se puede inferir que estamos frente a un gran cambio, el cual se necesitaran las herramientas suficientes para llevar adelante. Al hablar de cambio, no solo se refiere a la tecnología, sino también a que la nueva ley a cumplimentar implica un cambio organizacional que llevaría más tiempo del que se exige cumplir. ¿Se podría llevar adelante y estar atentos también a los sesgos que las personas podrían tener?

El trabajo tendrá como objetivo desentramar los puntos más relevantes de esta norma para luego proponer, algunas mejoras o cuestiones a tener presente.

PALABRAS CLAVES

CULTURA CORPORATIVA M140; DIVERSIDAD; RESPONSABILIDAD SOCIAL
ÉTICA EMPRESARIAL, RELACIONES CON LA COMUNIDAD, CULTURA CORPORATIVA,

INDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
Justificación y fundamentación.....	5
Planteamiento del tema	6
Objetivos	7
Hipótesis.....	7
Metodología y técnicas a utilizar.....	8
MARCO TEÓRICO.....	10
Globalización	13
El Lavado de dinero y sus etapas	14
Una metodología de prevención.....	14
Regulación. Marco respaldatorio del GAFI.	15
El Organismo de Control en Argentina. Unidad de Información Financiera	16
Competencias, facultades y obligaciones de la U.I.F.....	17
DIAGNOSTICO	21
Causas	22
Necesidad de Unión	22
Evolución en la perspectiva del riesgo	22
Casos a analizas de acuerdo a la nueva normativa	27
CONCLUSIONES	39
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	45
ANEXOS	48
Cronograma estimativo	49
Gráficos	50

INTRODUCCIÓN

Justificación y fundamentación

Así como los avances tecnológicos ofrecen nuevas oportunidades de negocios entre las organizaciones de manera que agilizan las comunicaciones a nivel mundial, también han provocado un efecto negativo a través del vínculo con la delincuencia organizada y el terrorismo. El mundo interconectado de hoy lleva a que se faciliten muchas transacciones que antes podían demorar o llegar a resultar imposibles. La mente de aquellos que buscan colocar sus fondos ilícitos en el sistema formal de la economía tienen en mira a las entidades financieras para concretar su accionar.

Muchos bancos han sufrido multas económicas así como también reputacionales al permitir, consciente o inconscientemente, el ingreso de clientes que solo planeaban legalizar dinero proveniente de un origen ilícito. Y si bien se ha ido concientizando a estas empresas de la necesidad de un control superior y una responsabilidad frente a la sociedad, aún quedan muchos ejes por tratar.

Los cambios en la Resolución UIF referentes a la prevención de lavado y anti terrorismo, por ejemplo, brindan una serie de conceptos poco habituales para el público en general pero que dentro de las Entidades Financieras comienza a resonar con mayor fuerza. Es por ello que se llevará adelante éste análisis documental, ya que se entiende que es un tema actual y de relevancia en el ámbito Financiero.

Se expondrán más adelante acciones concretas que brindaran un enfoque que ayuden a debilitar las estructuras criminales organizadas. Es decir, se espera que este enfoque brinde a las Entidades Financieras una herramienta no solo para su organización interna sino para generar también un paso clave para reconstruir la confianza con el cliente, generando una buena imagen. La nueva normativa trae consigo una serie de prácticas que llevará a que los bancos puedan conocer a qué riesgos se pueden enfrentar día a día. En función de ello, es que se va gestando un marco que permite advertir a algunas organizaciones sobre ello y cooperar en la erradicación de este tipo de prácticas. Servirá para entender la importancia de conocer al cliente que ingresa, y también el que ya opera y transacciona diariamente.

Es por lo que se ha mencionado anteriormente y debido a que la aplicación de la normativa ya rige desde año 2018 como mandatorio, es que se aportará al campo disciplinar a partir del estudio propiamente dicho.

Planteamiento del tema

Introducción. Estado de Situación

A partir de 1993, surgió el movimiento TI (*Transparency International*) que tenía como misión adoptar una postura decidida contra la corrupción. En más de 100 países, el movimiento trabaja para generar la conciencia en el mundo y provocar cambios.

Anualmente, siguiendo su programa Global de anti corrupción, publican los Índices de Percepción de Corrupción, en el cual se encuentran integrados 176 países y cada uno de ellos es calificado dentro de una escalada entre 0 (muy corrupto) a 100 (muy transparente), según corresponda. El puntaje promedio global es de 43, indicando la corrupción endémica en el sector público de un país. Los países de un puntaje determinado estarán en color amarillo (ver cuadro 1 del apartado de Anexos) y estarán superados por otros países anaranjados llegando al extremo de aquellos de color rojo donde los ciudadanos se enfrentan diariamente al impacto de la corrupción. El organismo *Transparency International* trabaja en conjunto con gobiernos, empresas y ciudadanos en pos de detener el abuso de poder, el soborno y los negocios secretos.

En este contexto, Argentina se encuentra en el ranking 95 de los 176 y tiene un índice de percepción de 39 (ver solapa “Anexos”).

En nuestro estudio, se presentan algunos interrogantes, como ser cuáles fueron las causas, en primera instancia, que llevan a desarrollar el enfoque de riesgos en las entidades Financieras. Una vez avanzado el análisis, podremos continuar conociendo cual sería la evolución del enfoque de riesgo en las entidades Financieras con la nueva Resolución UIF 30/2017 y por último, las diferencias que existen entre la resolución 121/2011 UIF y la actual.

Objetivos

Para dar un marco de estudio, se analizarán en primera instancia las causas que llevan a que se comience a pensar en nuevas prácticas. A partir de allí, los objetivos serán los siguientes:

Objetivo General

- a) Analizar la evolución en las normas de prevención de lavado de dinero a partir de la nueva resolución y comparar con la anterior resolución 121/2011.

Objetivo Específico

- a) Describir la evolución en las normas de prevención de lavado de dinero a partir de la nueva resolución 30/2017.
- b) Interpretar y comparar la resolución UIF 30/2017 con la anterior resolución 121/2011.

Hipótesis

Como hipótesis, se podría suponer que, en base a los datos obtenidos, la implementación de estas prácticas tendrá ciertas características positivas, como ser, una nueva forma de trabajar donde cada colaborador dentro de la organización tenga la responsabilidad de conocer al cliente (desde el lugar que le toque tomar dentro de la entidad). Sin embargo, las culturas de cada organización así como también su estructura podría dificultar la posibilidad de cumplir en tiempo y forma este nuevo objetivo de aprendizaje. Por otro lado, la situación económica del país y la necesidad de buscar negocios en términos de rentabilidad, ¿Cómo afecta a la hora de aplicar estas prácticas?

Con la nueva resolución, existirá una estructura que permita combatir integralmente el crimen organizado que busca como medio al sector financiero para lograr su objetivo ilícito. Se podrá suponer que será el primer paso pero podría no ser el único.

En síntesis, son muchos los bancos que hoy se encuentran compitiendo entre sí y éstas prácticas ayudarían a poder destacarse y a largo plazo contar con una buena reputación. ¿Es un arma de competencia para los bancos en pos de las nuevas Fintech? O caerían en desventaja

ante estas nuevas responsabilidades. Se comenzará a profundizar el análisis para llegar a una conclusión de trabajo.

Metodología y técnicas a utilizar

El trabajo desarrollará un enfoque Cualitativo ya que se basará en métodos de recolección de datos no estandarizados; es decir, la medición de los mismos no será numérica por lo cual el análisis se volverá no estadístico (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

El diseño será Exploratorio en un comienzo y luego se volcará a un enfoque Descriptivo ya que se entiende que en principio se examinará un tema que ha sido poco analizado o que no se ha abordado (familiarizándose con los términos detectando variables que se relacionen con el análisis de la unidad de estudio) para luego continuar con un diseño descriptivos determinando las características y los perfiles sometidos al estudio (Hernández Sampieri, et al, 2014).

A la vez, será no experimental debido a que, como lo indican los autores anteriormente mencionados: “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández Sampieri, et al., 2014, pág. 149). Por su parte, el diseño será longitudinal de manera de poder observar las modificaciones surgidas a través del tiempo en las variables que se establezcan (Fassio, Pascual, y Suárez, 2002).

El presente trabajo tendrá como Unidad de Análisis a la normativa 30/2017 de la UIF así como también su antecesora (121/2011) para dar cuenta de sus características, diferencias, similitudes, alcances, entre otras cosas. Se trabajará con datos secundarios, a saber:

- normas del Banco Central,
- resoluciones de UIF,
- recomendaciones internacionales GAFI,
- informes de Organismos que relacionen la temática a analizar.

El presente trabajo tendrá como categorías de análisis, los siguientes conceptos:

ENTIDADES

SEGMENTACION

AUTOEVALUACION

NIVELES DE RIESGO

CLIENTES

MARCO TEÓRICO

Como introducción al trabajo, se tratará de recorrer todas las variables que forman parte de nuestro análisis.

Las entidades financieras y sus riesgos

Según la Ley 21.526 las entidades Financieras son definidas como: “personas o entidades privadas o públicas oficiales o mixtas de la Nación, de las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros” (art 1, cap. I, ley 21526). Estas entidades, ya sean bancos u otras formas jurídicas que la ley obligue, pueden tener implícitos uno o más riesgos dentro de su estructura organizativa (manifiestos o latentes). El riesgo, según Perossa (2010) hace referencia a la: “Contingencia de ocurrencia de algún hecho fortuito que signifique alguna clase de daño” (p.177). Otros autores han mostrado al riesgo desde otro enfoque, dejando entrever que la connotación negativa que se le suele dar a la palabra podría ser subjetivo. Dicho de otro modo, se podría interpretar al riesgo en las organizaciones dependiendo de distintas variables; por ejemplo, del riesgo que cada organización quiera correr, de aquel que resulta inherente a la actividad económica que realice o ya sea dependiendo de los márgenes de riesgo que se toleren.

Es pertinente decir entonces que “en cualquier proyecto, siempre habrá riesgos negativos evidentes y riesgos positivos ocultos o viceversa” (Figuerola, 2014, párr.21). Particularmente, en el caso de las organizaciones financieras, éstas conviven día a día con riesgos naturales a su actividad que no pueden eliminarse ya que; de ser así, estarían perdiendo su razón de ser. No obstante, podrían ser administrados y gestionados de forma que no se trasformen en una amenaza.

Muchas son las circunstancias de incertidumbre que pesan sobre los Bancos. El riesgo de crédito sin duda, es uno de los principales factores que pueden afectarlos. El hecho de sufrir incumplimientos de pago o no poder cumplir con las obligaciones como institución financiera, pueden dejarlos fuera de competencia.

Pero no es el único riesgo relevante dentro de este tipo de organizaciones. A continuación se esbozará una breve descripción de los principales riesgos relacionados con la temática de análisis.

Uno de ellos es el Riesgo Reputacional; es decir, aquel que se presenta por el desprestigio, la mala imagen o la publicidad negativa de una organización. Cuando este riesgo se concreta, es posible que se genere desde una pérdida de clientes hasta una disminución de los ingresos de la empresa o incluso el enfrentamiento de procesos judiciales (Calle, 2017). El comité de Basilea en el año 2001 se refería al mismo indicando lo siguiente:

El riesgo de reputación amenaza especialmente a los bancos, ya que la clase de negocio que realizan requiere de la confianza de los depositantes, los acreedores y el mercado en general. El riesgo de reputación puede definirse como la posibilidad de que una publicidad negativa relacionada con las prácticas y relaciones de negocios de un banco, ya sea acertada o no, cause una pérdida de confianza en la integridad de la institución. Los bancos son especialmente vulnerables al riesgo de reputación, porque pueden convertirse fácilmente en vehículo o víctima de las actividades ilegales de sus clientes (Basilea, 2001).

Otro de los riesgos que se destaca es el Riesgo legal. El mismo ocurre cuando una entidad ha incumplido con las normas, regulaciones u obligaciones que el poder supremo obliga. Las instituciones financieras, por ejemplo, pueden ser oponibles de sanciones según las leyes nacionales vigentes y esto generaría a la vez un efecto “Dominó” en la reputación.

No se podría dejar de mencionar tampoco al riesgo operacional ya que se vincula con muchos de los riesgos explicados anteriormente. Refiere a las posibles pérdidas en que se pueda incurrir por errores humanos, ya sea por un proceso o en los diferentes sistemas tecnológicos de la actividad diaria.

Una vez conocida la clasificación de los riesgos naturales asociados a las entidades de análisis, se brindará un marco de referencia sobre el Lavado de dinero y terrorismo para conocer qué es y cómo funcionan en el mundo y dentro del ámbito financiero. Por ejemplo, algunos indican que estos mecanismos delictivos lo que buscan es incorporar capitales de origen ilegal al sistema financiero legal, creando una simulación de transacciones que procuren justificar legalmente esos fondos” (Pérez, 2000). Según el Fondo Monetario Internacional:

El lavado de dinero es un proceso mediante el cual la fuente ilícita de activos obtenidos o generados a través de actividades delictivas se encubre para disimular el vínculo entre los fondos y la actividad delictiva original. El financiamiento del terrorismo es la captación y el

procesamiento de activos para dotar a los terroristas con recursos que les permitan llevar a cabo sus actividades. Los dos fenómenos pueden manifestarse de numerosas maneras, pero por lo general explotan las mismas vulnerabilidades de los sistemas financieros que dan lugar a niveles inapropiados de anonimidad y falta de transparencia en las transacciones financieras (Fondo Monetario Internacional, 2016).

Otros autores justifican de alguna forma la relación detallando los orígenes del Lavado de dinero. Señalan que: la costumbre de utilizar prácticas para disfrazar ingresos provenientes de hechos ilícitos se remonta a la Edad Media. Allí los Mercaderes burlaban las normas preestablecidas con ingeniosos mecanismos (Uribe, 2003). Frente a este escenario que lleva décadas manifestándose: existen sociedades, organizaciones, estados que se vuelven vulnerables y hasta en algunos casos, rehenes de estas agrupaciones corruptas.

Globalización

Farro (2014) argumenta en este sentido que: “el lavado de activos es un fenómeno de dimensiones internacionales. Dada la interdependencia existente entre los países y el alto desarrollo tecnológico de las telecomunicaciones, los capitales fluyen fácilmente por el sistema financiero mundial. Esto permite a la delincuencia organizada operar local e internacionalmente, por lo cual el lavado de activos normalmente involucra movimientos de capitales entre distintos países (pág. 52). En otras palabras, la Globalización no solo ha permitido desarrollar los mercados (la interdependencia entre los países y la evolución en relaciones y tecnología), sino que también ha traído a la par el crecimiento de actividades delictivas u organizaciones ilícitas que se han beneficiado de la interconexión. El lavado de dinero y el financiamiento terrorista son ejemplo de ello.

Continuando con el informe del Fondo Monetario internacional:

Estas actividades pueden menoscabar la integridad de las instituciones y los sistemas financieros, desalentar la inversión extranjera y distorsionar los flujos internacionales de capital. Pueden incidir negativamente en la estabilidad financiera y la evolución macroeconómica de un país al disminuir el bienestar desviando recursos de actividades económicas más productivas, e incluso generar efectos de contagio desestabilizadores en las

economías de otros países. En un mundo cada vez más interconectado, los efectos negativos de estas actividades son de alcance mundial, y su impacto en la integridad y la estabilidad financiera de los países es ampliamente reconocido. Quienes blanquean dinero y financian el terrorismo se aprovechan de la complejidad inherente del sistema financiero mundial y de las diferencias que existen entre las leyes y los sistemas nacionales ALD/LFT, y se sienten especialmente atraídos por jurisdicciones con controles deficientes o ineficaces hacia donde es más fácil transferir sus fondos sin ser detectados. Además, los problemas en un país pueden propagarse rápidamente al resto de la región o a otras partes del mundo (FMI, 2016, p 1-2).

El Lavado de dinero y sus etapas

Tanto el método de Financiamiento terrorista como la actividad ilícita de lavado de activos se desarrollan en tres etapas. Se nombrarán y desarrollarán brevemente cada una de ellas para la comprensión del lector. La primera etapa es la de *colocación*, es decir el momento de ingreso del dinero proveniente de actividades delictivas. En su mayor medida se trata de dinero físico por lo cual el proceso se caracteriza por ser una tarea delicada. Posteriormente, con un avance gradual, van permitiendo que los fondos se acumulen y se conviertan en otro tipo de instrumentos, llegando así a la segunda etapa del proceso, *etapa de diversificación*. La segunda fase se caracteriza entonces por la mutación de las transacciones-operaciones, de forma de multiplicarse y así perder el rastro del origen de los fondos (Pérez y Reartes, 2006).

Una vez inmersos en ese estado, los fondos comienzan a tener el carácter de legal lo cual permite que quienes ingresaron inicialmente el dinero, gocen de realizar todo tipo de inversiones con total normalidad. A este proceso último se lo conoce como Integración.

Una metodología de prevención

Hoy y ya hace un buen tiempo, las entidades se han convertido en una pieza clave para llevar adelante estas prácticas viciosas. Desde las organizaciones Financieras se debe, en primer instancia, tener conocimiento sobre los riesgos a los se enfrentan para poder luego desarrollar las herramientas necesarias que permitan gestionarlo

Continuando con los autores Pérez y Rearte (2000), los mismos sostenían que: “en toda política de prevención contra el lavado de dinero es fundamental tener en consideración que la misma sea incorporada como un valor corporativo”. En empatía con los autores previamente mencionados, se puede concluir que es de gran importancia generar un impulso desde adentro de la organización para ver el riesgo como un aliciente a enriquecer la cultura dentro de la entidad y ser parte de una responsabilidad para con la sociedad. Se conocerá más adelante, una forma de poder llevarlo a la práctica.

Regulación. Marco respaldatorio del GAFI.

A nivel global existen algunos organismos internacionales que crean lineamientos para la prevención y lucha contra las prácticas de Lavado de dinero y Financiamiento terrorista. Entre ellas se puede nombrar a la ONU, el Comité de Basilea, Banco Mundial y el GAFI, entre otros.

El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) es un ente intergubernamental establecido en 1989 por los Ministerios y Jurisdicciones Miembro. El mandato del GAFI es fijar estándares y promover la implementación efectiva de medidas legales, regulatorias y operativas para combatir el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación y otras amenazas a la integridad del sistema financiero internacional. En colaboración con otras partes involucradas a nivel internacional, el GAFI también trata de identificar vulnerabilidades a nivel nacional para proteger el sistema financiero internacional de usos indebidos. (Gafisud, 2012, p1).

Para ayudar a los gobiernos nacionales a aplicar programas de prevención, el GAFI aprobó en 1990 una lista de recomendaciones que luego tuvieron que ser revisadas en 2003 y reformuladas luego en pos de adaptarse a las nuevas tendencias que venían surgiendo en relación a actividades criminalísticas como el lavado de dinero. Emitieron adicionalmente nueve Recomendaciones especiales para combatir el Financiamiento del Terrorismo.

En otras palabras, se trata de un marco básico de medidas para todos los países que quieran cooperar. Las mismas no tienen el carácter de obligatorias debido a que cada país tiene distintas legislaciones y sistemas financieros, administrativos y operativos diferentes.

Resultaría imposible tomar iguales medidas para todos, pero no se descartaría la opción de alinearse en términos generales.

Continuando con el reporte publicado por Gafisud, el mismo destaca lo siguiente:

Las Recomendaciones del GAFI, fijan un estándar internacional que los países deberían implementar por medio de medidas adaptadas a sus circunstancias particulares. Las Recomendaciones del GAFI establecen lo siguiente:

- a) Identificar los riesgos, y desarrollar políticas y coordinación local;
- b) Luchar contra el lavado de activos; financiamiento del terrorismo y financiamiento de la proliferación;
- c) Aplicar medidas preventivas para el sector financiero y otros sectores designados;
- d) Establecer poderes y responsabilidades (por ejemplo. autoridades investigativas, de orden público y de supervisión) y otras medidas institucionales;
- e) Mejorar la transparencia y la disponibilidad de la información de titularidad de beneficio de las personas y estructuras jurídicas; y
- f) Facilitar la cooperación internacional (Gafisud, 2012).

El Organismo de Control en Argentina. Unidad de Información Financiera

La ley 25246 sancionada en Abril del año 2000, con el título “encubrimiento y lavado de activos de origen delictivo”, dio lugar a la creación (artículo 5° de la misma), a la Unidad de Información Financiera, en adelante reconocida como UIF. Este organismo es quien ejerce el poder en materia de Lavado de activos y financiación del terrorismo a nivel nacional y posee, legalmente, tanto autonomía funcional como autarquía financiera. Se encuentra bajo la órbita del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

Por su parte, el artículo 6° de dicha norma señala que la UIF será la encargada del análisis, el tratamiento y la transmisión de información a los efectos de prevenir e impedir el lavado de activos provenientes de delitos como el tráfico y comercialización ilícita de estupefacientes, contrabando de armas, fraude a la Administración Pública, etc. (ley 25246).

Resumiendo, se encargará de dictar sus propias normas y reglamentos, conocidas como resoluciones, sobre las que se abordarán las principales cuestiones que hacen a la regulación nacional. La característica de “autárquica” mencionada en el artículo 5° de la ley, hace mención a que el ente cuenta con una partida presupuestaria propia. Como adicional, el artículo 6° de la presente ley señala que la UIF será la encargada del análisis, el tratamiento y la transmisión de información a los efectos de prevenir e impedir el lavado de activos provenientes delitos como tráfico y comercialización ilícita de estupefacientes, contrabando de armas, fraude a la Administración Pública, entre otras tareas.

Competencias, facultades y obligaciones de la U.I.F

El artículo 13 de la Ley N° 25.246 establece que será competencia de la Unidad de Información Financiera:

- a) Recibir, solicitar y archivar las informaciones a que se refiere el artículo 21 de la citada ley.
- b) Disponer y dirigir el análisis de los actos, actividades y operaciones que puedan configurar legitimación de activos provenientes de los ilícitos previstos en el artículo 6° de la ley y, en su caso, poner los elementos de convicción obtenidos a disposición del Ministerio Público.
- c) Colaborar con los órganos judiciales y del Ministerio Público en la persecución penal de los delitos reprimidos por la ley.
- d) Dictar su reglamento interno.

En cuanto a las Facultades de la misma, el artículo 14 de la Ley N° 25.246 tiene por hecho:

- a) Solicitar informes y todo otro elemento que estime útil para cumplir con sus funciones.
- b) En el marco del análisis de un reporte de operación sospechosa los sujetos contemplados en el artículo 20 no podrán oponer a la UIF el secreto bancario ni compromisos de confidencialidad.
- c) Recibir declaraciones voluntarias.

- d) Requerir la colaboración de todos los servicios de información del Estado.
- e) Actuar en cualquier lugar de la República en cumplimiento de las funciones establecidas por esta ley.
- f) Solicitar al Ministerio Público para que éste requiera al juez competente se resuelva la suspensión cuando se investiguen actividades sospechosas y existan indicios serios y graves de que se trata de lavado de activos.
- g) Solicitar al Ministerio Público para que éste requiera al juez competente el allanamiento de lugares públicos o privados, la requisita para la investigación.
- h) Solicitar al Ministerio Público que arbitre todos los medios legales necesarios para la obtención de información de cualquier fuente u origen.
- i) Disponer la implementación de sistemas de contralor interno para las personas a que se refiere el artículo 20.
- j) Aplicar sanciones previstas en el capítulo IV de la presente ley, debiendo garantizarse el debido proceso.
- k) Organizar y administrar archivos y antecedentes relativos a la actividad de la propia Unidad de Información Financiera (UIF) o datos obtenidos en el ejercicio de sus funciones para recuperación de información relativa a su misión, pudiendo celebrar acuerdos y contratos con organismos nacionales, internacionales y extranjeros para integrarse en redes informativas de tal carácter, a condición de necesaria y efectiva reciprocidad.
- l) Emitir directivas e instrucciones que deberán cumplir e implementar los sujetos obligados por esta ley, previa consulta con los organismos específicos de control (ley 25246).

Corresponde aclarar que las entidades Financieras se encuentran como sujetos obligados dentro de la ley 25246 mediante el artículo 20 de la misma y, al igual que el resto de las personas jurídicas detalladas, todas quedan sometidas por ley a las siguientes responsabilidades:

- a) Recabar de sus clientes, requirentes o aportantes, documentos que prueben fehacientemente su identidad, personería jurídica, domicilio y demás datos que en cada caso se estipule, para realizar cualquier tipo de actividad de las que tienen por objeto.

Sin embargo, podrá obviarse esta obligación cuando los importes sean inferiores al mínimo que establezca la circular respectiva.

- b) Cuando los clientes, requirentes o aportantes actúen en representación de terceros, se deberán tomar los recaudos necesarios a efectos de que se identifique la identidad de la persona por quienes actúen.
- c) Toda información deberá archivararse por el término y según las formas que la Unidad de Información Financiera establezca.
- d) Informar cualquier hecho u operación sospechosa independientemente del monto de la misma. A los efectos de la presente ley se consideran operaciones sospechosas aquellas transacciones que de acuerdo con los usos y costumbres de la actividad que se trate, como así también de la experiencia e idoneidad de las personas obligadas a informar, resulten inusuales, sin justificación económica o jurídica o de complejidad inusitada o injustificada, sean realizadas en forma aislada o reiterada.
- e) La Unidad de Información Financiera establecerá, a través de pautas objetivas, las modalidades, oportunidades y límites del cumplimiento de esta obligación para cada categoría de obligado y tipo de actividad.
- f) Abstenerse de revelar al cliente o a terceros las actuaciones que se estén realizando en cumplimiento de la presente reglamentación (ley 25246, 2000).

Otro de los puntos principales es el artículo 15, donde se le asignan las siguientes obligaciones al ente regulador:

- a) Presentar una rendición anual de su gestión al Honorable Congreso de la Nación.
- b) Comparecer ante las comisiones del Honorable Congreso de la Nación todas las veces que éstas lo requieran y emitir los informes, dictámenes y asesoramiento que éstas le soliciten.
- c) Conformar el Registro Único de Información con las bases de los organismos obligados a suministrarlas y con la información que por su actividad reciba.

A través de este marco local y externo que contiene los conceptos básicos desde donde el lector puede situarse y entender el contexto, comenzaremos a analizar cómo actúan los bancos respecto al riesgo de Lavado de activos, mencionaremos la relación de la prevención del

riesgo de lavado de dinero y financiamiento terrorista con el de la responsabilidad social empresaria de cada entidad. Desarrollaremos los conceptos más esenciales a la hora de tratar un programa de mitigación del riesgo para las entidades y en referencia a la Resolución nueva de 30/2017. Su ley antecesora (Resolución UIF 11/2011) servirá como complemento para determinar cuál es el alcance de cada una de ellas y hacia dónde va el mercado en cuanto a la prevención de este tipo de riesgos financieros.

Más allá de las normas UIF, existe todo un marco regulatorio presentado desde el Banco Central de la República Argentina así como también la Comisión Nacional de Valores y las leyes que permiten rectifican la importancia de tratar estos temas de forma integral.

DIAGNOSTICO

Causas

Las Causas se generan porque existe una lucha desigual, las organizaciones que delinquen han comprendido hace tiempo la globalidad y se mueven conectados gracias a los avances en la tecnología, generándose mecanismos de delito que traspasan las regiones. Hoy, por ejemplo, existen en el mundo países off shore que sirven como medio facilitador a la hora de lograr algún cometido delictivo. El termino corrupción también se encuentra relacionado fuertemente ya que son las organizaciones o el propio estado muchas veces, quienes juegan papel importante a la hora de desatender cuestiones de ésta índole o favorecer a que se produzcan. Quien siempre será vulnerable a esta situación será la sociedad que solo le resta observar y convivir con ello.

Es por lo dicho previamente que surge la necesidad de unirse y entre todos los países se generar una red para combatir el lavado y financiamiento terrorista.

Necesidad de Unión

En línea con los principios Internacionales, la UIF a partir de la resolución 30/2017, tendrá la posibilidad de generar un giro dogmático en cuanto a la evolución en la prevención del lavado en Argentina.

Se buscará modernizar los procesos en concordancia con las recomendaciones que entidades como el GAFI brinden. En concordancia, homogeneizar la forma de actuar en los países llevará a construir el poder que se necesita para estar al frente de la lucha. De lo contrario, las organizaciones delictivas serán quienes manejen sus operaciones con libertad.

Evolución en la perspectiva del riesgo

La norma ha evolucionado dando libertad y más responsabilidad a los sujetos obligados, como así llama la norma a quienes están obligados a cumplimentarla (en la tesina nos enfocaremos puntualmente a las entidades financieras como sujetos obligados).

Las prácticas internacionales se vieron plasmadas en Argentina con las normas de UIF publicadas que desmembraremos paso a paso poniendo mayor énfasis en aquellas cuestiones que la diferencian a su antecesora.

Como se expresó anteriormente, esta nueva ley ha comenzado a dar libertad para asignar los recursos de la manera más eficiente que tengan los bancos, de acuerdo también a la exposición que deseen tener frente al riesgo. La norma 121/2011 marcaba el rumbo sobre la documentación principal a solicitar al cliente una vez que se iniciaba la relación comercial. Este cúmulo de información generaba lo que se denomina un “perfil transaccional” del cliente (una foto a un determinado momento del ciclo de vida de la empresa) y; ante casos de impedimentos o negación del cliente, las directivas eran las de reportar como “operación sospechosa” y elevar el caso. De esta manera, la ley anterior se imponía para todos de igual forma. El cumplimiento era pragmático.

Hoy, si se tuviera que realizar un paralelismo, la nueva norma busca asemejarse un proceso científico. Es decir, lo que se busca es un proceso de auto-evaluación donde las entidades o bancos en este caso, hagan una especie de observación primaria, cuenten con hipótesis acerca del comportamiento de su cliente desde que se apersona a solicitar la apertura de una cuenta; y demostrar mediante informes posteriores qué clase de cliente se encuentra frente a ellos.

Cuando una pequeña, mediana o gran empresa se acerca al banco para ser cliente, como entidad debe ser capaz de confeccionar un perfil de riesgo (además del transaccional) y en base a este, se llevaran adelante monitoreos para saber ; en principio, si iniciar o discontinuar la relación.

Se expondrá a modo ejemplificativo distintos casos para interpretar la nueva norma desde allí. Se propondrá trabajar con estos ejemplos para detectar puntos claves a la hora de conocer al cliente y siempre, en regala a esta nueva forma de actuar que propone la norma 30/2017 en pos de la prevención de lavado y terrorismo.

Se comenzará indicando que cuando se hace presente un cliente, en nombre de una empresa X ,el empleado de la entidad deberá realizarle lo que han denominado como Debida

diligencia; que no es otra cosa que la información mínima que se necesitará para detectar algún irregularidad desde la base.

Una vez iniciada la relación, como empleado deberá ser identificado a través de documentos que los caracterice, como ser:

- Constancia de Numero de identificación (CUIT)
- Contrato o estatuto completo e inscripto
- Constancia de domicilio legal
- Detalle de su actividad
- Identificación de quienes se incorporaran como apoderados (presentando cada uno su documentos de identidad, DDJJ, etc)
- Titularidad de capital social
- Designación de sus autoridades ultima.
- Identificación de beneficiarios finales

Una vez teniendo la información básica necesaria y verificando que la misma sea congruente, la entidad financiera podría confeccionar algún tablero de comando automático que volcando los datos ya presentados por la empresa, nos calcule qué tipo de perfil de riesgo es el cliente.

Para ello se deberá tener presente cuáles pueden ser los impulsores de riesgo; aquellos conceptos que pueden alertar a los bancos a identificar el riesgo ante el cual se exponen.

Uno de los impulsores de riesgo es el geográfico: ya que existen índices de criminalidad, características socio–económicas de algunos países que pueden influir positiva o negativamente en el análisis acerca de con quienes opera la empresa a vincular. También existen disposiciones que emite el GAFI donde expresa ciertos países como riesgosos o no cooperantes. Por ejemplo, países como Yemen, Siria o Serbia se encuentran observados como países de alto riesgo. Se trata de aquellas jurisdicciones que no han desarrollado las medidas preventivas suficientes para proteger al país frente a estos delitos de Lavado de dinero y terrorismo.

Más allá de lo dicho con anterioridad, cada entidad puede adoptar tener sus propios parámetros, podrá adecuarse a estas disposiciones del exterior así como también sumar a ellas, las que le resulten propicias. Por ejemplo, cada entidad podrá determinar si agrega a ese listado algún país, que por su apetito de riesgo bancario, no quiera relacionarse (por ejemplo, podría ser el caso de Venezuela el cual no se declara como país no cooperante, sin embargo algunas entidades podría agregar a su abanico de países riesgosos en base a la situación económica y política que sobrelleva la región).

Otro de los impulsores de riesgo es el de producto o servicio brindado: ya que es importante conocer cuál será el propósito de abrir la cuenta. Por ejemplo que su propósito sea el de realizar esporádicamente depósitos en efectivo lleva a alertar al colaborador a realizar otras preguntas que profundicen mejor el motivo de esos movimientos de fondos. También existen productos más riesgosos que otros, por ejemplo, el hecho de que el cliente cuente con caja de seguridad implica un riesgo mayor dada la capacidad de almacenamiento de artículos desconocidos para la entidad. No hay constancia de los movimientos que realiza. A nivel Global, ha habido incidentes publicados durante los últimos tiempos acerca de este producto, donde se identificaba que las cajas se utilizaban para ocultar el resultado de distintos delitos.

Los riesgos vinculados con estos productos pueden conllevar a riesgos de reputacionales de la entidad.

Un tercer factor de riesgo es el asociado principalmente al cliente; es decir, a su actividad, su comportamiento, entre otras cuestiones. Para poder comprender, un cliente que tiene en su estructura algún apoderado que realiza alguna función pública será más riesgoso que otro que no lo tenga ya que está relacionado indirectamente a la función pública (denominado según la resolución UIF vigente a la materia). La empresa está en riesgo de verse involucrada en negocios que impliquen dinero de la función pública. Necesitaremos conocer, a partir de ello, con más profundidad el origen de los fondos con los cuales opera la empresa para estar en conocimiento de donde provienen. También otro factor de riesgo es conocer si es Sujeto Obligado ante UIF o no. Con ello se quiere conocer si la organización se encuadra dentro de una serie de actividades mencionadas por la ley N° 25.246, las cuales serían una alarma para determinar el riesgo con el cual el banco se está enfrentando. Por ejemplo un cliente que

realiza como actividad la compra-venta de autos, camiones o auto partes implica un riesgo mayor al que realiza la compra-venta de insumos para maquinarias ya que la actividad de compra de partes de vehículos puede verse relacionada en aquellos delitos de robo de vehículos y posterior venta de partes del mismo.

Por último, y no por ello menos importante, son los canales de distribución en el cual el cliente se desenvuelve, entendiendo qué medios utiliza el cliente para su operatoria, si la misma es remota, si utiliza medios automáticos para llevar adelante sus depósitos, si solicita sus productos siempre dentro de la banca digital y no suele acercarse en forma personal a la entidad.

Una vez comprendido el apetito de riesgo que asume cada entidad, contando con algún sistema operativo, se podrá calcular ese nivel al cual se expone la entidad.

Comenzando el análisis, si se tuviera que hacer un paralelismo entre ambas normas, se puede decir que en la norma anterior solo se hacía una clasificación distinguiendo entre clientes habituales y clientes ocasionales. Al inicio de la relación comercial, los bancos tenían como obligación, revisar listas de terroristas y/o organizaciones terroristas para poder descartar que estén frente a alguno de ellos. También le requerían ciertos datos como ser: estatuto constitutivo, actas, titularidad de capital social, domicilio, etc. Es así por ejemplo que anteriormente sólo se analizaban las operaciones de los clientes a partir de modelos establecidos mediante la confección de un perfil transaccional que incluía un análisis patrimonial a partir de documentación económica suministrada por el cliente.

Hoy, en cuanto al análisis que se desprende de la nueva normativa, se puede afirmar que los controles que se buscan aplicar se han visto intensificados. Actualmente más allá de este perfil transaccional que sigue en vigencia, la nueva normativa incluye controles más robustos, que no se basan únicamente en modelos pre establecidos, si no en un análisis profundo y detenido de cada cliente. Cada cliente debe ser evaluado y de ello se deben obtener los mitigantes correspondientes para adecuarse a este modelo de riesgo, cumpliendo un rol preponderante el entendimiento de la operatoria de cada cliente, la naturaleza jurídica y legal, así como entender si los productos que el cliente desea incorporar se encuentran en sintonía con el propósito de la cuenta. Dicho esto, también se cree fundamental en la actualidad ir más allá de acuerdo a la

resolución 30/17 y hacernos preguntas del estilo: ¿Tiene mi cliente la solvencia patrimonial para llevar a cabo su negocio? ¿Sus operaciones se encuentran en línea con las prácticas habituales de acuerdo a su industria? ¿Quiénes son los proveedores de mi cliente? ¿Quiénes son los controladores claves que tomarán las decisiones por el cliente? ¿Sus beneficiarios se encuentran en el país o residen en el exterior? ¿Si se trata de un exportador, a que países exporta sus mercaderías o viceversa de que países importa sus insumos? Y así podríamos seguir enumerando cuestiones a ser tenidas en cuenta de acuerdo a las nuevas pautas establecidas.

También existen similitudes que presentan ambas normativas, se puede afirmar que los perfiles son plausibles de revisión y es necesaria su actualización de acuerdo a la nueva información que se vaya obteniendo por parte del cliente, a sus operaciones o a las alertas que pueden surgir durante su ciclo de vida.

Se expondrán dos casos hipotéticos con el fin de interpretar mejor desde allí la norma y poder esbozar las conclusiones luego.

Casos a analizar de acuerdo a la nueva normativa

A continuación se escogieron dos casos hipotéticos - prácticos a modo de ejemplo para ver cómo se podría interpretar desde allí: la nueva normativa.

Perfil del cliente 1

White light limited es una empresa especializada en la confección de ropa de cama (sábanas) así como también del hogar (como ser manteles). Tiene su sede en Argentina. Hace unos 15 años que la empresa se encuentra en el mercado realizando la misma actividad y se encuentra en un ciclo de crecimiento significativo según lo conversado con la empresa.

Tiene presencia principalmente en Argentina, Brasil, y una presencia menor en Puerto rico.

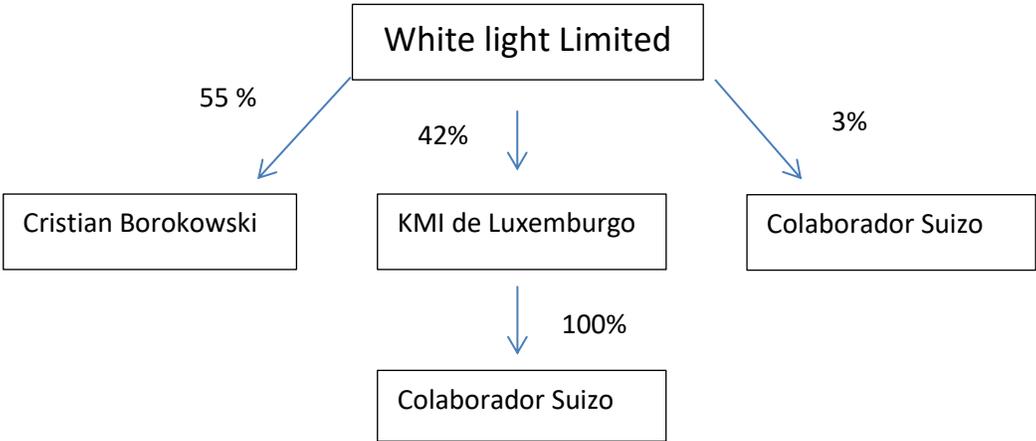
La empresa goza de una buena reputación como compañía pequeña pero especializada en sus productos.

La empresa busca expandirse a otras regiones del mundo y evalúa las alternativas de ampliar su mercado a Colombia, México o Nicaragua.

White Light limited está dirigida por Cristian Borokowski, un ejecutivo de la industria textil con muchos años de experiencia, quien fundo la empresa con la ayuda de un prominente empresario suizo amigo. Cristian es, en la actualidad, el CEO de White Light Limited y posee el 55% de la empresa en cuestión.

El empresario colaborador Suizo tiene el 45% en total, tanto directa e indirectamente. Indirectamente ya que será a través de su empresa en Luxemburgo que cuenta con el 3% de la empresa cliente y el resto (42%) como accionista que cobrará los dividendos en forma directa.

El organigrama que nos ha expuesto sería de esta manera:



Presentando balance del último estado contable cerrado en Diciembre 2017, se observa que la empresa cuenta con proveedores locales y extranjeros pero no hay mayor dato sobre ello.

El cliente presenta página de internet donde publica sus productos, la forma de contacto, brinda una pequeña reseña de sus inicios, y su historia.

Para comenzar a interpretar la norma debe tenerse presente distintas etapas como son:

- Comprender el riesgo con el cual se enfrenta al iniciar la relación con el cliente.

- Una vez evaluado, decidir si se acepta o se rechaza el mismo para comenzar con la operatoria.
- En caso de aceptar el riesgo, se lleva adelante un monitoreo de la relación para saber qué tan bien fueron nuestros pronósticos en cuanto a su perfil.
- En caso de detectarse algún riesgo, se debe escalar y mitigar el mismo.

Para comprender el riesgo debemos tener presente los impulsores del mismo: es decir, por ejemplo, en el caso dado: el cliente opera con dos países principalmente y busca expandirse a otros mercados. En ese sentido, se debe profundizar y preguntarse: ¿por qué deciden elegir esos países para expandir su mercado y qué implicancias puede tener esto? ¿O qué tipo de operatoria llevarían adelante en esos países?

Otro de los factores que observamos en base a la declaración de perfil de cliente brindada es que cuenta con proveedores locales y extranjeros. Indagando acerca de esto, las preguntas al cliente resultan ser: ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Cómo trabaja con ellos? ¿Quiénes son sus clientes? Describiendo detalladamente la cadena de suministro y la ruta comercial. Respondiendo a las mismas, contamos con un detalle de que las importaciones las realiza en un 40% en el país Pakistán. Pakistán es un país sancionado por lo cual se indagará acerca de la operatoria (cantidad de transacciones en el país, cantidad de proveedores en dicha región, porcentaje de compras) y la entidad podrá luego tomar una decisión respecto al apetito de riesgo que quieran tener. En principio se deberá asegurar que dichas transacciones estén en conocimiento de la entidad y se escalen toda la exposición que el cliente está teniendo gracias a su operatoria con esa jurisdicción.

El sistema de comercio internacional se encuentra sujeto a una amplia gama de vulnerabilidades que pueden ser utilizadas por organizaciones que delinquen. En estos grandes flujos comerciales pueden facilitarse el ocultamiento de transacciones de variada calidad.

La decisión del gobierno de abrir el país, normalizando el mercado cambiario y reduciendo las restricciones administrativas al comercio internacional, compra de moneda, etc. ha producido un aumento en las transacciones transfronterizas, aumentando la exposición al riesgo de las entidades bancarias al crimen financiero y la obligación de éstas a establecer mecanismos adicionales de control dentro de cada área.

Con la anterior norma, este análisis se veía expuesto una vez surgida alguna alerta por transacción sospechosa. Hoy se puede conocer de forma temprana mediante la identificación del cliente y su perfil de riesgo.

En cuanto a la estructura, como factor de cliente, se debe tener claro los roles y las responsabilidades de cada autoridad dentro de la empresa. Es decir, las partes de la organización a vincular podrían llegar a aprovecharse de las oportunidades de inicio de la relación para llevar adelante el acto de lavado de dinero o delito financiero. Es por ello que la entidad financiera que presta el servicio, debe recopilar la mayor cantidad de información sobre aquellas partes conectadas a fin de que los sectores involucrados en el análisis de LA/FT cuenten con un panorama completo de su cliente en un momento determinado. En nuestro ejemplo observamos un diagrama de árbol, que si bien no cuenta con demasiada complejidad, podemos observar que uno de los beneficiarios intermedios se trata de una empresa de jurisdicción Luxemburgo, investigada como Paraíso Fiscal de Europa, entre otros países de la región. La explicación de la complejidad es importante para entender los riesgos en su totalidad ya que cuanto más compleja sea, más difícil será determinar el origen de los fondos y la identidad de aquellos beneficiarios finales.

En cuanto a los controladores claves de la entidad, en nuestro ejemplo, observamos que la composición accionaria se encuentra bien concentrada y que pocos datos tenemos de aquel UBO con el 45% de titularidad en su conjunto. Si bien directamente solo cuenta con el 3%, indirectamente cuenta con el porcentaje restante, dejando entrever que es una persona clave en la estructura y de la cual debemos conocer su identidad. No obtener datos de aquel controlante, sería un riesgo que no se estaría mitigando.

Retomando con el desarrollo del trabajo, estas modificaciones al marco regulatorio llegaron para cumplir con vacíos de la norma anterior. Al iniciar la relación, como sujetos obligados se verificaba que los potenciales clientes no se encuentren dentro de Listas de organizaciones sancionadas. En caso negativo, y una vez comenzada la relación, se clasificaba a la empresa como habitual u ocasional (dependiendo de la operatoria que realizaba el cliente). Atento a lo dicho anteriormente y de acuerdo a nuestro caso ejemplificativo, se hubiera logrado una foto del cliente que no guardaría relación en forma completa con la realidad. Es decir, agregar al análisis los factores de riesgos, permite ir profundizando el enfoque y no limitándose únicamente al mero control documental. En la norma anterior, debía esperarse que surja

alguna alarma en términos económicos de la cuenta para poder ahondar más en conocer al cliente. La norma 121/2011 establece que los procedimientos de segmentación que desee realizar la entidad tendrán lugar cuando se generen alertas por operaciones que se alejen de los parámetros pautados. También declara que deberán aplicarse medidas de Debida Diligencia Reforzada (análisis más intensivo) cuando la entidad esté en conocimiento de que el cliente se relaciona con países de baja o nula tributación. A diferencia de este punto, en la nueva reglamentación se utiliza la segmentación de riesgos para indicar que aquellos que sean identificados dentro del Riesgo Bajo les corresponda una diligencia simplificada, aquellos de riesgo medio una debida diligencia y a los que sean más riesgosos de acuerdo al enfoque aplicado por el banco, tengan una diligencia reforzada. Comparando las reglamentaciones, y de acuerdo a nuestro ejemplo: el perfil de riesgo basado en la norma antecesora estaría basado en la información que el cliente nos provea relativa a su situación económica, política y financiera (mediante su estado contable brindado o manifestación de sus ventas post balance). Sin embargo con la vigente norma, el perfil se compondrá de varios aspectos y no solo los formales, sino que también se tendrán en cuenta aquellas conversaciones, visitas a la empresa, factores, noticias públicas que nos dan cuenta de un panorama de la situación más tangible y real del cliente.

La reglamentación 30/2017 hace mención también a una Debida diligencia continuada entendiendo que el riesgo del cliente puede ser fácilmente cambiante por las distintas relaciones, el contexto externo o simplemente debido también a que el ciclo o giro comercial de una empresa se encuentra en constante cambio. Es por lo expuesto, que para tener los legajos actualizados con la información necesaria se deberá determinar una periodicidad en relación al nivel de riesgo. Esta periodicidad de la cual se menciona no debe superar, en ninguno de los casos, los 5 años. Para aquellos donde el nivel es alto, el periodo de actualización no podrá ser superior a un año y para aquellos de riesgo medio, a los dos años.

También se podrán externalizar ciertas tareas que no presenten un riesgo de confidencialidad por parte de las entidades financieras y que resulten más eficientes ser llevadas a cabo por un tercero.

A partir de esta nueva metodología, las organizaciones deberán documentar los resultados presentando un informe técnico (elaborado por el oficial de cumplimiento designado) cumpliendo con las siguientes cuestiones:

- Contar con la aprobación del órgano de administración o máxima autoridad en la entidad
- Conservar documentos que acrediten dicha metodología a implementar
- Actualizarse anualmente
- Enviarse a la UIF antes de Finales de abril de cada año calendario.

Teniendo desarrollado la desagregación de los clientes según el riesgo que se les asigne, el nuevo plexo regulatorio deberá dejar expresado en sus manuales y políticas la tolerancia al riesgo que desee tener frente a sus clientes, con quienes aceptar y navegar el riesgo así como también aquellos clientes con los cuales se decide rechazar hacer negocios de acuerdo a su apetito de riesgo. Cada manifestación deberá ser fundamentada y documentada también ante la visión de un tercero ajeno a la entidad.

Anteriormente no existía la presentación de informes técnicos ni de una metodología documentada, más allá de publicar los reportes sobre operaciones sospechosas y mantener los registros durante por lo menos 10 años ante cualquier auditoría externa que pueda suceder.

Siguiendo con el caso ejemplificativo Nro. 1 habría que determinar, como sujeto obligado, qué importancia le doy a los factores para terminar así que nivel de riesgo tendrá el cliente. A partir de la información recolectada, comenzaremos con el desglose:

Geográfico: Opera con proveedores extranjeros. Uno de ellos es Pakistán. País no cooperante de acuerdo a la normativa de la OCDE.

Productos: De acuerdo a la visitas, se indica que el propósito comercial de la cuenta será de realizar pagos de importación relacionados a su operatoria y una transaccionalidad acorde a su actividad de comercialización.

Canal de distribución: Digital

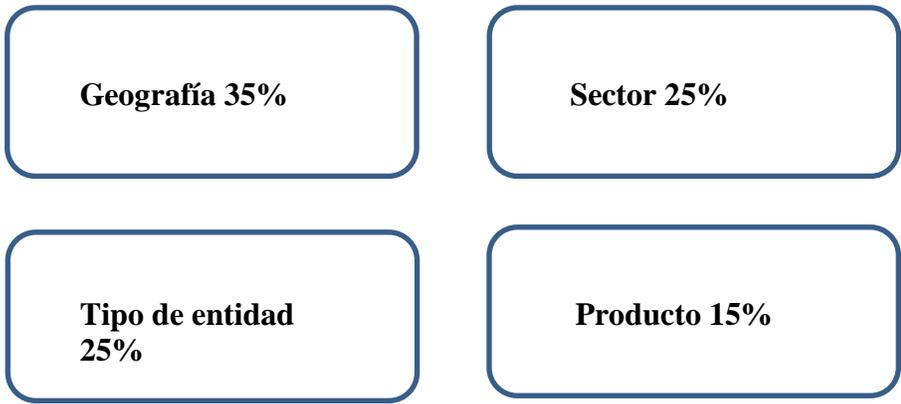
Cliente: Nacionalidad argentina, su composición accionaria se encuentra declarada con una concentración de accionistas.

De acuerdo a los datos volcados automáticamente en sistema, éste arroja un riesgo potencial. La metodología para el cálculo se basa en una serie de factores que se encuentran alineados a los requisitos mínimos exigidos por las regulaciones. Cada factor tiene asociadas

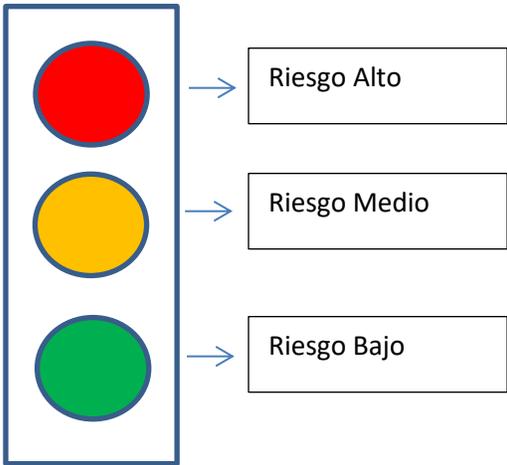
preguntas que reciben un Scoring. La sumatoria del Scoring determina el riesgo inherente desde la perspectiva de prevención.

Más allá de los factores mínimos a tratar, está en cada entidad considerar otros aspectos relevantes para la evaluación de la exposición del riesgo.

En el caso de ejemplo, la calificación inicial dependerá de 4 factores que estarán ponderados de acuerdo a los impulsores del riesgo. Los factores de riesgo se utilizan para generar un puntaje de riesgo compuesto para cada cliente, que a su vez determinan la calificación del mismo. Para el ejemplo consignado, vamos a partir del supuesto que los ponderadores tienen la siguiente incidencia:



Las ponderaciones por factor son parámetros que están sujetos a revisión. A partir de ahí se puede inferir la materialidad del riesgo dado por escalas. La magnitud podrá ser encuadrada de esta manera en categorías (bajo, medio o alto).



Establezco a partir de allí, con que periodicidad voy a realizar la diligencia también.

Para llevar adelante esto, y como colaborador dentro de la entidad, cada uno debe establecer su línea de defensa, conocer los riesgos es el primer paso para poder tomar una decisión. Existen tres líneas de defensa, a saber:

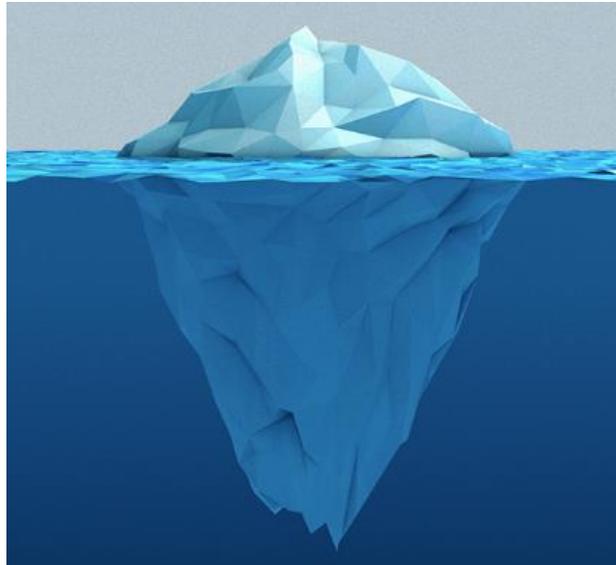
Primer Línea de Defensa: son los responsables de asegurar que existan controles diarios para identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos. Es importante que la ésta primer línea tenga un rol activo y los integrantes cuenten con un perfil que les permita ser verdaderas contrapartes de los tomadores.

Segunda Línea de defensa: debe definir normas claras para cada riesgo (políticas y procedimientos). Por lo general los controles estándar del día a día se definen y realizan normalmente por la primera línea de defensa, mientras que la segunda línea evalúa la anterior.

Para entender, la segunda línea cumpliría un rol de “apoyo” y asesoramiento, como también de coordinación.

Por último, la Tercera Línea de Defensa: se conforma por la auditoria interna. Desde allí se garantizará a la dirección que el manejo, gestión y los procesos de control estén diseñados de forma correcta

Para poder entender mayormente el cambio que se está dando, se puede realizar una analogía de acuerdo a la metáfora del Iceberg imaginando a aquellos aspectos formales que mencionaba la norma 11/2011 como punta del iceberg. Hoy con los avances no solo se puede ver ello, sino ir más allá, dilucidando otras cuestiones más profundas.



Lo visible no siempre nos brindará un panorama de la situación, sino que habrá que desmembrar la historia del cliente para poder verlo y estar seguros de con quien se está relacionando la entidad.

Por ejemplo, una estructura social que puede no ser compleja pero sí concentrada puede traer ciertos riesgos que es esencial reconocerlos ya que si la concentración de accionistas (como en el caso del ejemplo Nro. 1) podría implicar que sus ganancias vayan a empresas constituidas en paraísos fiscales, es necesario tomar ciertas precauciones al respecto. Si bien la elusión no es un delito en sí, puede traer aparejado riesgo reputacional y por lo tanto la entidad bancaria deberá decidir si cuenta con los mitigantes suficiente para aceptar el riesgo para hacer negocios con este cliente o si el mismo se encuentra por fuera de su apetito de riesgo. El concepto de elusión de impuestos hace referencia a ciertos arreglos que se realizan con el fin de reducir costos fiscales dentro del marco de la ley y que una entidad provea sus servicios el riesgo de verse asociado a estas prácticas. Para desenmascarar este tipo de accionar es necesario llevar adelante conversaciones y realizar preguntas valoradas que sirvan para ver más allá de lo que se quiera mostrar.

Otros de los puntos que indica la norma para verificarse el riesgo que presenta el cliente es encontrar una cobertura que brinde alguna información extra acerca de nuestro cliente. Por ejemplo el hecho de que la empresa cuente con página de internet o encontrar reportes en los medios públicos sobre su operatoria. De esta manera se estará brindando una comparación de

lo que ya se conoce del cliente con otras perspectivas de fuentes variadas. Se requiere evaluar cada hallazgo para determinar la antigüedad de la noticia, la gravedad de la misma y la fiabilidad. Por ejemplo una noticia que sea parte de un rumor puede ser menos relevante que la que surja de alguna fuente confiable. Como colaborador dentro de la entidad y gracias a la nueva norma reglamentada, la obligación de éste será estar en conocimiento de las noticias de la empresa e industria del cliente durante el ciclo de vida que tenga.

Estos análisis se hacen en definitiva para evaluar la actividad real de la empresa, para saber si se condice con la realidad y si los patrones de actividad son coherentes con lo determinado en su perfil de riesgo. Inspeccionar la actividad histórica del cliente también nos brindará un soporte ya que mediante la página de internet podríamos contar con su razón social anterior y descubrir mediante ello si o no existen noticias negativas públicas con su anterior denominación.

Otro punto clave que merece ser destacado a la hora de conocer al cliente son las visitas. Ayudará a comprender no solo la naturaleza del negocio, sino su propósito real comercial y sus partes conectadas, el volumen de transacción que realizaran, etc. Las visitas al futuro cliente resultan ser una parte fundamental en el conocimiento de la organización. No solo para brindarle los productos y entablar conversaciones comerciales, sino también para complementar lo que muchas veces no dice un balance o una manifestación de sumas y saldos.

Perfil de Cliente 2

La empresa FyC SRL ofrece Servicios de transporte de carga internacional, flota y logística, habilitada para operar con distintas regiones del Mercosur, como Bolivia, Brasil y Paraguay. Nace producto de la asociación entre Path SRL, líder en transporte de carga a nivel nacional y una sociedad de la cual no contamos con mayor detalle salvo la mención del cliente que nos indica que cuenta con años de participación en actividades económicas en el país.

Su visión es ser la empresa del mercado logístico principal y de transporte de carga en Latinoamérica. Su objetivo es la optimización de recursos a través de procesos eficientes, brindando un servicio de calidad y generando valor a sus clientes.

Cuenta con su página de internet al público donde ofrece sus servicios y facilita el contacto para potenciales clientes.

El cliente se observa bastante urgido en desarrollar su operatoria mediante el banco; sin embargo, al solicitar la documentación: queda adeudando la composición accionaria de sus empresas socias relacionadas.

Verificando la ruta comercial, el cliente menciona en su página que uno de sus servicios en particular (en el que se transportan mercadería o bienes en general) no requiere un control particular.

Como análisis interno, se verifican reportes en distintos medios y se observa que la empresa con la cual se ha fusionado hace unos años, se encuentra con un expediente con acuse de incumplimiento de sanciones.

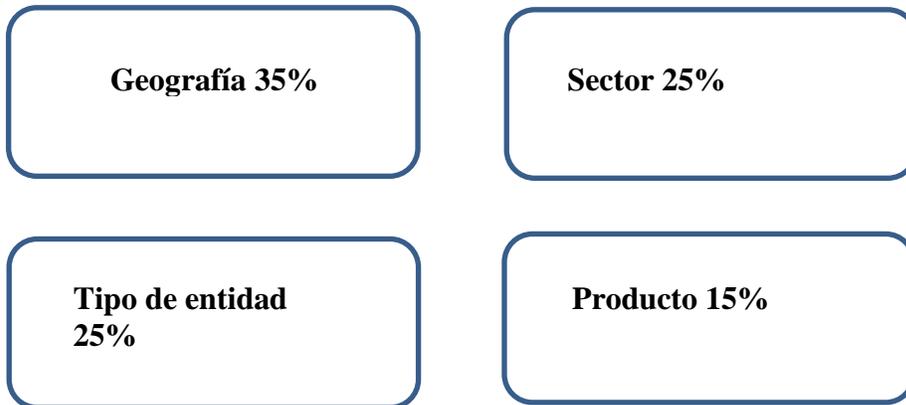
El oficial de empresas, ante la duda, decide consultar el caso con su líder directo.

Este nuevo caso cambia el foco de análisis en el sentido que será principalmente el factor tipo de negocio el cual generará un riesgo alto y por el cual se deberá realizar un procedimiento más robusto a la hora de iniciar relación con el potencial cliente. Dependerá de cada sujeto obligado, cual sea el apetito de riesgo que quiera tener frente a sus clientes.

En este caso, y teniendo presente la nueva norma, entendemos que el factor que nos pondera el riesgo es la actividad que el cliente realiza. La página, si bien puede ser un punto favorable, en el sentido de tratarse de una empresa conocida y divulgada en el mercado, puede brindar también detalle de cómo se desarrolla la actividad o mencionando como son sus controles a la hora de dar servicio de carga. Un débil control en su operatoria podría sugerir o favorecer delitos como el contrabando o ilícitos de variada índole.

También el hecho de no conocer la identidad o no poder verificarse a las partes conectadas de la organización, invita a que la primera línea de defensa (el oficial de contacto) alarme dicha situación para escalar el tema e indagar con más preguntas como ser: Con qué países hace negocios? Que más se sabe de la firma en cuestión así como de sus socias?

De acuerdo a los ponderadores iniciales, observaremos el riesgo al cual se expone la entidad:



Geográfico: Opera a nivel local, y Mercosur. No descarta su expansión hacia toda Latinoamérica. No brinda mayor información acerca de sus rutas comerciales.

Productos: Transaccionalidad acorde a su actividad de comercialización. En ciertas épocas, podría tener grandes volúmenes de depósitos o transferencias de pagos internacionales.

Canal de distribución: Digital

Cliente: su composición accionaria se encuentra débilmente declarada, el cliente pide avanzar mientras consigue la información de sus partes conectadas.

Aquí el Scoring del cliente brindará otro nivel de exposición frente al riesgo. Este sistema partirá de la información dada al sistema y en base a ello, realizará una evaluación para determinar una calificación inherente. Si bien cada entidad podrá, mediante sus políticas y manuales, determinar la tolerancia al riesgo que quiera tener; en este nuevo caso observamos que no cumple con los mínimos requisitos que establece la nueva norma. Al no poder identificar al cliente (o ya sea a sus partes conectadas en una estructura) o poder tener mayor información respecto al desarrollo de su actividad (cómo realiza el servicio, qué controles hace la empresa para determinar los cargamentos y los destinos de aquellos traslados): frente a este escenario se verá dificultado la mitigación del riesgo.

CONCLUSIONES

Como reflexión pertinente, el trabajo ha permitido valorar los cambios que se han introducido a partir del 2018 mediante la aplicación de las diversas normativas expedidas por los organismos de regulación nacional, tales como la Unidad de Información Financiera, el Banco Central, la CNV, etc.

En este contexto, Argentina, frente a la complejidad y expansión del delito financiero necesita adoptar las normas adecuadas para estar conectado frente al mundo y alineado a los estándares internacionales propuesto por entes como el GAFI en lo que respecta la lucha contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

Globalmente se han hecho grandes esfuerzos por combatir esta problemática. La misma queda expuesta por ejemplo ante la revelación de los 'Panamá Papers', así como otros documentos que ponen en evidencia la falta de transparencia que existe a nivel internacional en cuanto al uso de entidades jurídicas. Es por ello que desde hace algunos años se ha puesto un énfasis especial en conocer quién está detrás de las compañías y sus estructuras jurídicas. Con una identificación no solo al ente jurídico, sino al beneficiario final real, lo cual genera un gran reto en todos los niveles en el proceso de conocimiento del cliente. El proceso de Autoevaluación de las entidades cumple un rol esencial en la mitigación del riesgo reputacional ya que una publicación de una noticia adversa en los medios de comunicación puede afectar severamente la reputación de los Sujetos Obligados, independientemente de su grado de culpabilidad, pudiendo generar pérdidas económicas, de clientes, de participación mercados, entre otros.

Más allá del aspecto positivo respecto del avance en la prevención, cabe mencionar algunos matices de la norma poco claros que al analizar ambas regulaciones no se pueden dilucidar plenamente. En principio, no se observan que haya distintos roles definidos para los empleados a la hora de establecer el tipo de capacitación necesaria frente a la exposición de riesgo que deba asumir cada colaborador. En ese sentido, se entiende que las entidades financieras deberán ir más allá de la formalidad en la comunicación, internalizando en cada empleado las buenas prácticas y resultando propicio que aquel empleado que se encuentre frente al cliente tenga una formación adicional, así como las herramientas necesarias para combatir el delito financiero, respecto a aquel empleado que desarrolla trabajos meramente operacionales los cuales no implican decisiones sobre el cliente.

Otra de las nuevas cuestiones que dejan interrogantes a la hora de implementar estos modelos, es la posibilidad de realizar procedimientos virtuales que identifiquen de forma no presencial a una empresa jurídica. Si bien se puede entender dicho artículo como un acercamiento a los avances tecnológicos y a las necesidades de un mercado en expansión, se entiende que el punto aplica principalmente a una persona humana más que a una empresa. Esto se debe, a que esta última, debe ser visitada y cumplir con requisitos más sólidos. Hoy la tecnología, si bien va avanzando a gran paso, no se encuentra plenamente desarrollada en todas las entidades financieras locales, y sólo algunas cuentan con las condiciones necesarias para permitir que un potencial cliente pueda abrir una cuenta sin su presencia física, no obstante, resultaría una contradicción, ya que son muchos factores que juegan de manera compleja y sería un riesgo actualmente no gestionar los mismos, promoviendo estos canales alternativos.

Más allá de lo expuesto anteriormente, la nueva norma abre a la vez la autonomía de los sujetos obligados para que éstos puedan, en base a sus recursos, desarrollar sus propios manuales, políticas y prácticas enfocadas a la prevención del riesgo de lavado y financiamiento terrorista, por lo cual se entiende que estos puntos “grises” en la norma serán interpretados por cada entidad, de acuerdo a su racionalidad. No habrá un modelo único, cada uno de los Sujetos Obligados poseen sus propios valores, políticas de negocios, esquema de control interno, estructura organizacional y política de apetito al riesgo.

En cuanto a los objetivos de presentaciones de informe y fechas a cumplir, las entidades financieras han hecho un esfuerzo de concientización en la materia. Esta nueva etapa de modernización lleva aparejado meses de gran trabajo para los bancos, los cuales podría suponer que genere algunas inquietudes las cuales se mencionarán a continuación.

La primer pregunta que debería surgir es, ¿Cómo afectan estas modificaciones en la estructura de cada organización? El corto plazo para desarrollar esta estructura hace que muchos bancos, que no tienen la capacidad necesaria, se vean dificultados en sobrellevar este gran cambio con facilidad. Y en caso que alguno de ellos se destaque en el cumplimiento de las políticas, éste podría marcar el estándar esperado en la materia, dejando expuesta las deficiencias del resto del mercado (más allá que la UIF no realice la revisión u aprobación de cada modelo de evaluación de riesgo elegido por cada entidad).

Se debería tener que analizar también que sucede con el comportamiento del empleado, la cultura organizacional. Las encuestas, los grupos de enfoque y las entrevistas profundas deberán ser la clave que evalúe las fortalezas y debilidades de cada uno. La capacitación no debe ser solo un procedimiento formal, sino que debe definirse también como la posibilidad de entendimiento del empleado del por qué comprometerse frente a estas buenas prácticas. Diseñando una capacitación hecha a la medida de cada empleado, implementando programas y estrategias claras que dejen los delitos financieros al descubierto, se estará promoviendo la cultura de lo correcto y haciendo más sólida la línea de defensa. También, crear conciencia en la primera línea de defensa de las organizaciones sobre la importancia de identificar al propietario real dentro de una organización cliente es una tarea clave y que se relaciona con la ética profesional de cada colaborador y la reputación de la organización en general. Sin embargo, no pareciera ser una tarea fácil. Es necesario para ello un esfuerzo adicional en materia de análisis de datos y transacciones, para detectar de manera temprana, cualquier patrón inusual que pueda no guardar relación con la actividad y el sector al que pertenece. Si los empleados no tienen este conocimiento, es muy fácil que puedan participar, conscientes o no, en el ocultamiento de esta figura y con ello, permitir el acceso a flujos ilícitos a las organizaciones.

La complejidad con la que cada vez más grupos delictivos operan, hace necesario que se tomen ciertas responsabilidades en pos de robustecer el sistema de prevención y se entiende que mediante estas nuevas prácticas, se comenzaría a desarrollar un sistema de defensa más acorde a la dinámica actual.

Como propuesta, sería positiva la generación de registros públicos digitales para colaborar a que los sujetos obligados puedan validar y confirmar la propiedad de las personas jurídicas en el mundo que fomenten el intercambio de información. También generar programas de educación referentes a la prevención de delitos financieros para alertar a las organizaciones de dichas actividades.

Como negativo, se concluye que se trata de un profundo cambio e implementación en las organizaciones, el cual busca aplicarse en un plazo relativamente corto. Esto puede generar que los procesos a aplicar, debido al escaso plazo no sean los más efectivos y la capacitación al personal no sea la más adecuada. Se cree que dicha modificación refiere también un cambio de cultura lo cual lleva mucho más tiempo producir. En primer lugar, cada organización es

diferente. Esto tiene que ver, por ejemplo, con los Riesgos a los cuales está expuesta cada compañía, al apetito de riesgo definido por el órgano de administración, y los recursos humanos y/o tecnológicos disponibles para mitigar estos riesgos. En concordancia con ello, la cultura y valores corporativos deben ser igual de importante de tratar, es decir, se debe invertir en las personas y no solo en herramientas tecnológicas.

Cada colaborador debe trabajar en un ambiente de autonomía y con directrices claras sobre su comportamiento de acuerdo a la expectativa de cada entidad, deberá ser combinada con programas de cumplimiento para construir una cultura potente, basada en valores donde los empleados y la gerencia son el mejor blindaje para prevenir este tipo de delitos. Los líderes con sus actos y mensajes deben generar la empatía suficiente para construir una cultura que inspire a los empleados a “pensar” y “obrar éticamente”, con comportamientos valorados tanto en el ambiente organizacional como en la sociedad, donde los beneficios redunden para todos. Por el contrario, los programas de cumplimiento (por más rigurosos que sean) fallaran si la cultura de una compañía permite o acepta los actos indebidos como una forma de hacer negocios.

Estar conscientes de que al prevenir lavado de dinero y corrupción también se están previniendo otros delitos fuente como trata de personas, narcotráfico, tráfico de vida silvestre, tráfico ilegal de bienes culturales, tráfico de órganos, etc. es lo que promueve a concluir que se trata de una tarea de todos.

Por último, podría preguntarse qué sucede con aquellas nuevas organizaciones conocidas Fintech. Este tipo de empresas surgen en pos de facilitar algunas transacciones que resultaban algo engorrosas al acercarse a las sucursales de bancos, aportando innovación en sus transacciones. Sin embargo, también son un riesgo a la hora de determinar los orígenes de fondos y entender realmente de donde proviene el dinero para realizar esas operaciones.

Se trata de un reto tratar de integrar este nuevo tipo societario con las entidades financieras vigentes, en pos de encontrarse en iguales condiciones a la hora de competir en el mercado. Hoy los bancos buscan adaptarse al contexto, competir en iguales condiciones en cuanto a los productos que ofrecen las Fintech, e integrarse como bloque de defensa mediante estas nuevas prácticas difundidas por la UIF.

Generar barreras a los flujos ilícitos es, sin duda, la manera más eficaz de poner un alto al crimen organizado. Se requiere aun tiempo para lograr un mayor compromiso de todos los

sectores de la económica y no solo de entidades financieras. Debe verse estas normas como un camino a la mejora en los procesos, una inversión a futuro para modernizar procesos, de entender a qué precio las entidades buscan maximizar sus utilidades y recién una vez realizado este análisis, extenderlo también a todo el sistema modificando así el aspecto cultural, generando consciencia sobre qué clientes/ proveedores queremos trabajar y con cuáles no.

No parece una tarea sencilla pero luego de convivir tantos años con un marco regulatorio cuyo paradigma estaba basado en el cumplimiento formal, el cambio de cultura en el sector del mercado de capitales, es todo un desafío y requiere del compromiso de la sociedad en su conjunto, más allá de la formalidad de exponer manuales o informes a una fecha establecida por parte de las entidades.

Siempre habrá un riesgo conocido y uno desconocido. Esta normativa busca generar, en ese sentido consciencia, con autonomía y libertad en los procesos, para poder detectar y permitir el reconocimiento temprano de transacciones o situaciones sospechosas.

Si bien observamos algunos puntos en los cuales se generan “grises”, dependerá de cada sujeto obligado como desmembrar y adaptarse al nuevo mundo. Muchos podrían aprovechar esta nueva forma de trabajar en una herramienta de marketing, la cual lleve quizás a una mejor reputación de la entidad frente a sus clientes.

Sea cual fuere la motivación, no debe perderse de vista que frente a una difícil situación económica como la que Argentina atraviesa, las buenas practicas analizadas en este trabajo podrían desencadenar en un trabajo en conjunto o quedar sin efecto en la práctica. Es decir, hoy las entidades se encuentran con objetivos comerciales muy ambiciosos por ende si no se realiza un verdadero entrenamiento y no se tiene consciencia respecto a las buenas conductas de prevención al riesgo, éstas podrían verse vulneradas fácilmente. En ese sentido, la autoevaluación de riesgos que realizan los bancos no será, ni más ni menos, que el reflejo de los mismos. De allí que cada uno tendrá la decisión de lo que quiere ser como organizacion y como querer mostrarse frente a la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Transparency International - The Global Anti-Corruption Coalition (2016). Recuperado de <https://www.transparency.org/> traducido.
- Ley 25246. 13 de abril 2000. Modificación. Encubrimiento y Lavado de Activos de origen delictivo. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/62977/texact.htm>.
- Perossa, M.L. (2010). *Introducción a las finanzas corporativas*. Buenos Aires, Argentina. Aplicación tributaria SA.
- Figuerola, N (2014, Octubre). La actitud frente al riesgo. Recuperado de <https://articulospm.files.wordpress.com/2014/10/la-actitud-frente-al-riesgo.pdf>
- Pérez Héctor y Reartes Roberto, “Lavado de dinero: Un enfoque operativo”, Editorial Empalma, 2000.
- Ministerio de Justicia y derechos Humanos, recuperado de <http://www.jus.gob.ar/areas-tematicas/lucha-contr-el-lavado-de-dinero/sobre-el-lavado-de-dinero.aspx>.
- Zaiat, A (2011). Lavado de dinero. Página 12. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-169530-2011-06-05.html>.
- Uribe, R (2003). Cambio de paradigmas sobre el lavado de activos. El observador. Recuperado de <http://www.cuentasclarasdigital.org/wp-content/uploads/2013/07/1-CAMBIOS-.pdf>
- Pérez, H.D (2006). Lavado de dinero: doctrina y practica sobre la prevención e investigación de operaciones sospechosas. Buenos aires, Argentina: LexisNexis.
- Montes Farro, E. (2014). El sector financiero y el lavado de dinero. *Quipukamayoc*, 15(30), 51-58. doi: <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v15i30.5249>
- Fondo Monetario Internacional (2016). El FMI y la lucha contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo. Recuperado de <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/spa/aml.htm>
- Gafisuf (2014). Estándares Internacionales sobre la lucha contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo y la proliferación. Recuperado de

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/las_nuevas_40_recomendaciones_gafi_febrero_2012.pdf

— Calle, J. (13, 10,2017). Riesgos del lavado de activos y de la financiación del terrorismo [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.riesgoscero.com/blog/riesgos-del-lavado-de-activos-y-de-la-financiacion-del-terrorismo>.

— Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (Octubre, 2001). Documento traducido por ASBA y editado por el BPI. Debida diligencia con la clientela de los bancos. Recuperado de <https://www.bis.org/publ/bcbs85s.pdf>

— Improving Global AML/CFT Compliance On-going Process. (22 de Febrero de 2019). Recuperado de <http://www.fatf-gafi.org/publications/high-risk-and-other-monitored-jurisdictions/documents/fatf-compliance-february-2019.html>

— Medrán H. (14 de Noviembre de 2018). Las claves del modelo de las tres líneas de defensa. [Mensaje en un Blog]. Recuperado de <https://www.riesgoscero.com/blog/las-claves-del-modelo-de-las-tres-lineas-de-defensa>.

— Cantón, Santiago (30 de Agosto de 2018). La corrupción es una violación de derechos humanos. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/2166880-la-corrupcion-es-violacion-derechos-humanos>

ANEXOS

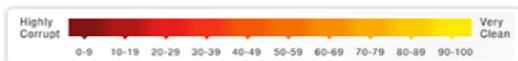
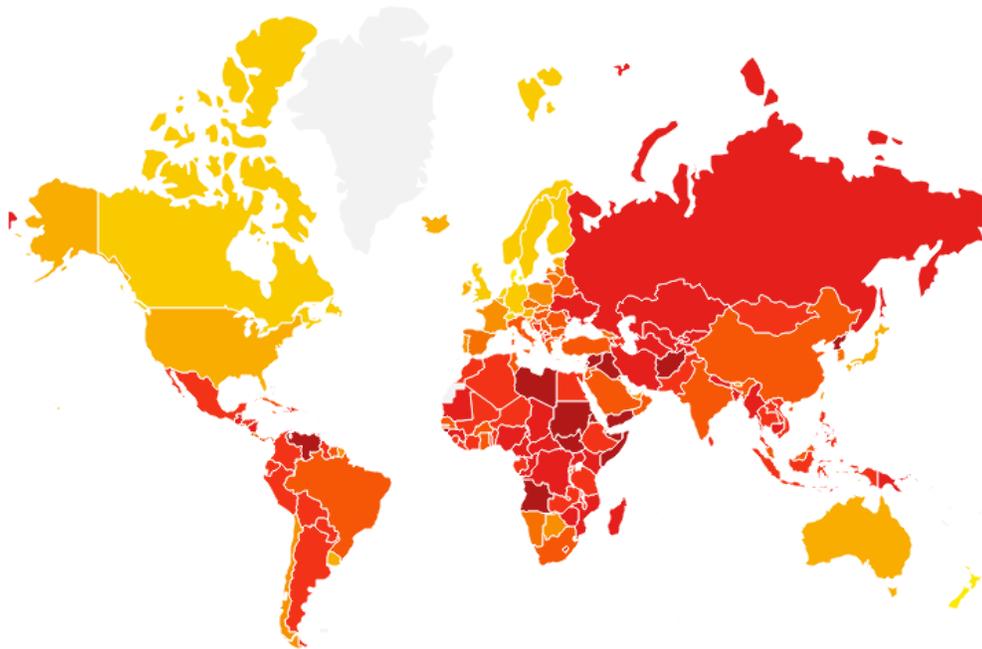
Cronograma estimativo

ACTIVIDAD	MESES DEL AÑO 2018/2019											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Búsqueda de tema de estudio	X	X										
Búsqueda de antecedentes	X	X										
Armado de Proyecto			X	X								
Recoleccion de datos		X	X	X	X			X	X			
Reunion con Tutor					X			X		X	X	
Desarrollo documental						X	X	X	X	X		
Conclusiones									X	X		
revisiones										X	X	
Entrega de trabajo												X

Gráficos

Cuadro 1: Países con distinto índice de percepción de la corrupción

CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2016



Visit www.transparency.org/cpi2016 for more information



