

Artículo de Investigación

Directrices internacionales y desafíos para la gestión de riesgos corporativos

International guidelines and challenges for corporate risk management

Liliana Vaudo Godina: Universidad Metropolitana, Venezuela.
lvaudo@unimet.edu.ve

Fecha de Recepción: 28/09/2025

Fecha de Aceptación: 29/10/2025

Fecha de Publicación: 03/11/2025

Cómo citar el artículo

Vaudo Godina, L. (2026). Directrices internacionales y desafíos para la gestión de riesgos corporativos [International guidelines and challenges for corporate risk management]. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 01-15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2105>

Resumen

Introducción: La gestión de riesgos corporativos presenta hoy día numerosos desafíos derivados de la multiplicidad de situaciones que derivan de las relaciones comerciales con distintos stakeholders, requiriendo mayores controles. **Metodología:** La presente investigación de índole cualitativa en un nivel descriptivo y analítico, busca revisar la problemática derivada del incremento delictivo originado por conductas como el soborno y la vulneración de derechos humanos en la cadena de suministros. **Resultados:** Estas relaciones exigen un nivel de diligencia que ha sido motivo de preocupación por parte de distintas organizaciones internacionales en lo atinente al respeto de los derechos, la sostenibilidad, el bienestar y la transparencia en el ejercicio del comercio. Serán revisadas las directrices y estándares emanados de organismos internacionales y, su incorporación al ámbito interno, ya sea de a nivel normativo estatal o mediante autorregulación. **Discusión:** La finalidad es orientar hacia la prevención y mitigación de riesgos; investigación vinculada a la preservación de la paz y la justicia, a través del logro de organizaciones sólidas, basado en el Objetivo 16 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. **Conclusiones:** El compromiso con la cultura sostenible y la implementación de sistemas de gestión de *compliance*, serán las claves para lograr la buena gobernanza corporativa.

Palabras clave: compliance; debida diligencia propia y de terceros; gestión de riesgos; prevención; mitigación; regulaciones; responsabilidad; sostenible.

Abstract

Introduction: Corporate risk management today presents numerous challenges derived from the multiplicity of relationships that arise from commercial relationships, with different stakeholders, requiring greater controls. **Methodology:** This qualitative research at a descriptive and analytical level seeks to review the problems derived from the increase in crime derived from behaviors such as bribery and human rights violation in the supply chain. **Results:** These relationships require a level of diligence that has been a concern of various international organizations in terms of respect for human rights, sustainability, well-being and transparency in the conduct of trade. For this reason, this research is focused on analyzing the international guidelines and standards issued by organizations such as the United Nations (UN), the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), the Financial Action Task Force and the Financial Action Task Force (FATF), their incorporation into the domestic sphere, either at the state regulatory level or through self-regulation, especially with regard to Venezuelan companies. **Discussions:** The purpose is to guide towards the prevention and mitigation of risks; research linked to the preservation of peace and justice, through the achievement of solid organizations, based on the United Nations Sustainable Development Goal 16. **Conclusions:** The commitment to sustainable culture and the implementation of compliance management systems will be the keys to achieving good corporate governance.

Keywords: compliance; due diligence of our own and third parties; risk management; prevention; mitigation; Regulations; responsibility; sustainability.

1. Introducción

El comercio global exige implementar nuevos sistemas de prevención, control y matrices de evaluación, a fin de hacer el correcto seguimiento de las políticas de cumplimiento, mitigando y corrigiendo con la mayor efectividad, aquellos posibles daños que puedan afectar seriamente a la sociedad, al entorno y a la gobernanza corporativa; todo ello, con miras a obtener el más alto nivel de efectividad.

Es por ello que el presente trabajo se vincula al Objetivo 16 de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas, que persigue lograr mejoras en los ámbitos vinculados con la paz y la justicia, el fortalecimiento las instituciones, lo cual involucra tanto al sector público como al privado.

1.1. Objetivo general

En virtud de los desafíos globales en el control y mitigación de riesgos operativos y legales de las corporaciones se busca establecer el modo en el cual las regulaciones y recomendaciones de algunos organismos internacionales aportan de manera efectiva en la normativa y práctica empresarial.

1.2. Objetivos específicos

Con base en el objetivo central se plantean tres (3) objetivos específicos vinculados con:

- Determinar los desafíos contemporáneos en la gestión de riesgos empresariales,
- Analizar algunas directrices y normas de estandarización emanadas de organismos internacionales con el fin de ser implementadas por las empresas,

- Establecer el modo en el cual las empresas pueden incorporar estas directrices desde el ámbito interno mediante *Soft Law*.

2. Metodología

Para el estudio se utiliza un diseño documental analítico y explicativo, a través de la revisión de documentos emanados de los antes mencionados organismos, las normas internas dictadas por los entes reguladores y las que se dicten dentro de la organización, incorporando estas recomendaciones como parte de su autorregulación, que estén diseñadas para fomentar las mejores prácticas empresariales y el desarrollo de una cultura corporativa sostenible.

El nivel de la investigación posee un enfoque metodológico cualitativo, a partir de los diferentes criterios normativos y teóricos de los entes de los cuales deriva la regulación. En tal sentido se verá el resultado de diferentes evaluaciones realizadas por los organismos internacionales, informes de evaluaciones mutuas y el informe sobre el Arco Minero del Orinoco, que dan pie a la elaboración de directrices y recomendaciones dirigidas a la implantación de mejores prácticas empresariales, como en el caso venezolano. Dicha forma de indagación busca una mejor interpretación de la información para que las empresas logren participar y generar confianza en el mercado global.

3. Resultados

3.1. La debida diligencia propia y de terceros

La *World Compliance Association* (WCA), citando a Scherenela Patricia Cabrera Rodríguez, ha señalado que se puede definir a la debida diligencia, de la manera siguiente:

La diligencia debida es un proceso sistemático mediante el cual las empresas identifican, previenen, mitigan y explican cómo abordan los efectos adversos reales y potenciales en sus operaciones, cadenas de suministro y relaciones comerciales. Este enfoque está diseñado para garantizar el cumplimiento de obligaciones legales, éticas y normativas en un marco de buen gobierno corporativo y promoviendo prácticas responsables (WCA, 2024, p. 10).

No se trata de un concepto nuevo, ya que como indican Bonnicha y Mc Corquodale, fue entendido estándar de conducta respecto de ejecución de la obligación principal en el derecho romano (2017, vol. 28, no. 3, p.902).

Desde las últimas décadas del Siglo XX se planteó la necesidad de establecer parámetros en el ámbito económico empresarial, en torno a la prevención de riesgos legales, reputacionales y operativos, surgiendo regulaciones en Europa y Estados Unidos, destinadas a frenar la delincuencia corporativa, en especial en lo atinente a competencia desleal, prácticas corruptas y legitimación de capitales, destacando leyes como la de Prácticas Corruptas en el Extranjero de Estados Unidos (FCPA) (Department of Justice 1977) que destacó precisamente por obligar a las empresas a establecer sistemas de prevención y mitigación de riesgos de soborno interno y externo, tanto respecto de la empresa como los terceros proveedores, transportistas, empleados, distribuidores, por mencionar algunos, a fin de evitar situaciones adversas relacionadas, por ejemplo, con la explotación de oro y minerales preciosos en países como el Congo y Venezuela.

En el caso de Venezuela, por ejemplo, el Informe de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) reveló que parte del oro proveniente de los denominados flujos dispersos, es sacado ilícitamente del país por grupos delictivos, “incluidos cárteles criminales, los Grupos armados organizados (GAO) colombianos y organizaciones designadas como terroristas” (OCDE, 2021, p. 8) y tráfico, especialmente hacia América Latina, sin que se pueda determinar si en su extracción se cometieron delitos financieros, vulneraciones a los derechos humanos y otras conductas que afecten el bienestar social y el medio ambiente. La relevancia de este informe es que dio pie a las directrices denominadas: “Guía de la OCDE para cadenas de suministro responsables de minerales en las áreas de conflicto o de alto riesgo” (2021), señalando al efecto:

La Guía de la OCDE para cadenas de suministro responsables de minerales en las áreas de conflicto o de alto riesgo (Guía de la OCDE) proporciona recomendaciones prácticas de diligencia debida para ayudar a las empresas a evitar contribuir en abusos graves de derechos humanos, en conflictos y en delitos financieros a través de sus decisiones y prácticas de compra de minerales. Esta Guía es para el uso de cualquier empresa en la cadena de suministro de minerales que pueda obtener minerales o metales de áreas afectadas por conflictos y de alto riesgo. (OCDE, 2021, p. 3)

Estados Unidos también ha desarrollado otras medidas en materia de debida diligencia como las dictadas por la Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC), a través de las cuales se imponen licencias y medidas sancionatorias tanto a personas como a entidades, obligadas a extremar medidas de gestión de cumplimiento respecto de terceros, estando expuestas a sanciones en caso de vinculaciones con personas de países u organismos sancionados. I

Sin embargo, uno de los aspectos fundamentales que hay que destacar de la debida diligencia es que este proceso permite “la identificación de oportunidades para reducir costos; un mejor conocimiento de los mercados y las fuentes de suministro; el fortalecimiento de la gestión de negocios empresariales y operativos de la empresa; la disminución de la probabilidad de incidentes” (Restrepo, 2008, p.263), lo cual impacta en la apreciación interna y colectiva sobre la imagen corporativa.

3.2. Directrices y Recomendaciones Internacionales

Como se ha señalado, cada vez adquiere mayor relevancia la implementación de procesos de debida diligencia orientados a la investigación previa respecto de las actividades y normativa que cumplen los sujetos con quienes se contrata, a fin de seleccionar y evaluar los mecanismos a implementar a fin de prevenir y mitigar peligros que derivan de la contratación y decidir si conviene esa relación comercial al negocio. La seguridad en la cadena de suministro es un aspecto fundamental para las empresas que buscan proteger sus activos y mantener la confianza de sus clientes, mejorando continuamente la seguridad en la cadena de suministro y permitiendo establecer ventajas competitivas y en su reputación. Por esta razón, se analizará el rol de algunos organismos internacionales y sus principales recomendaciones.

3.2.1. La OCDE y sus directrices en materia de debida diligencia

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), es un organismo internacional cuyo fin es evitar la producción de impactos negativos sobre el ambiente, la persona y la colectividad, derivados de las actividades económicas, buscando actuar *a priori* para mitigar riesgos o reducir su impacto negativo, pudiendo afirmarse que sus directrices respecto de las empresas cumplen una función precautoria.

Este organismo plantea el deber de elaborar políticas de gestión de cumplimiento en materia de debida diligencia y gestión de riesgos, que sean conocidas por todas las esferas empresariales, a fin de estas distintas áreas organizacionales puedan implementar estrategias conjuntas y exista una comunicación efectiva con todos los stakeholders, involucrando de manera directa a las esferas directivas y la capacitación permanente, incluyendo al gobierno corporativo.

Por otra parte, atendiendo a la importancia de este principio y tal como señala Vaudo:

la relevancia del principio de debida diligencia en las organizaciones consiste en la conducta vigilante y responsable que asumen los órganos directivos y demás entes que operan en la organización, con la finalidad de permitir prevenir y mitigar impactos negativos derivados del desempeño organizacional, con un proceder precautorio que permita hacer frente de manera oportuna y corregir cualquier resultado adverso. Este principio abarca el proceder prudencial, el sentido común y las máximas de experiencia en la gestión de toda la gama de riesgos que pueden derivar de las actividades empresariales, tanto operativos como legales. (Vaudo, 2024, p. 10).

Las empresas, basadas en estas recomendaciones deben hacer constante seguimiento y evaluación de políticas de gestión, implementando indicadores con criterios basados en riesgos legales y operativos, mediante la toma de medidas proporcionales para cada actividad dentro de su objeto social. Debe tener siempre presente la tutela de los derechos humanos ante un posible impacto negativo.

Tomando en consideración principios del derecho penal como el de intrascendencia de la pena, cabe recordar que la debida diligencia no transfiere responsabilidad, incluyendo los supuestos de hechos generados en la relación comercial, por lo que es deber de cada empresa asumir la responsabilidad de identificar y abordar el impacto negativo. En caso de responsabilidad que derive de un hecho que pueda tener connotaciones de delito, se debe corregir los errores, responder y resarcir los daños que se ocasionen.

En este orden de ideas, es menester mencionar la Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable (2018), contentiva de directrices entre las cuales se puede observar el deber de tutelar los derechos humanos; y, en este sentido, las empresas deben cumplir con sus obligaciones de protegerlos y respetarlos, implementando remedios que restauren su vigencia frente a situaciones adversas. Vinculado con este aspecto, se debe atender a los derechos laborales regulados en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (1998), evitando cualquier forma de acoso sexual o laboral, protegiendo a la infancia de la explotación laboral y garantizando que los trabajadores no realicen sus actividades en condiciones de esclavitud y en un ambiente sano.

Otra directriz atiende al deber de las empresas de divulgar la información sobre sus actividades, su cumplimiento y las políticas sostenibles de forma clara y completa para que sea conocida por sus clientes, trabajadores y demás grupos de interés. Esto va de la mano con el deber de divulgar las políticas sobre protección e impacto ambiental, por medio de una mejor gestión interna y una mejor planificación, atendiendo a la Agenda de las Naciones Unidas y a la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, tal como se indica en la normativa señalada.

Sobre estos impactos, el organismo señala como ejemplos, entre otros la degradación de los ecosistemas, sus suelos, destrucción de bosques, agotamiento de los recursos hídricos, y, que de los productos y servicios deriven peligros biológicos, químicos o físicos. (OCDE, 2018, P.45).

Asimismo se remite a las normas de ese mismo órgano internacional vinculadas con la protección de los consumidores sobre el acceso a bienes i servicios, contenidas en las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales, indicando de manera ilustrativa que las principales afectaciones pueden derivar de:

No proporcionar información precisa, clara y verificable, que permita que los consumidores puedan tomar sus decisiones con conocimiento de causa, en particular la información sobre precios y, si procediera, sobre el contenido, uso seguro, impactos sobre el medio ambiente, mantenimiento, almacenamiento y eliminación de los bienes y servicios (OCDE, 2011, Cap. VIII, Párr 2). l Manifestaciones u omisiones de información, o cualquier otra práctica, que sean engañosa, equívoca, fraudulenta o desleal (OCDE, 2011, Cap. VIII, Párr 4).

Otro ámbito importante de debida diligencia se vincula con la lucha contra la corrupción, las peticiones de soborno y otras formas de extorsión, que la OCDE agrupa en políticas anti-soborno y que dañan las instituciones democráticas y el gobierno de las empresas, así como el exhorto para que las empresas apliquen prácticas comerciales, de marketing y de publicidad justas, garantizando la fiabilidad de los productos que ofrecen y cumpliendo con sus obligaciones tributarias. A ello se suma que las empresas deben abstenerse de celebrar acuerdos contrarios a la competencia leal que puedan afectar tanto el mercado nacional como el internacional.

En este punto, la OCDE ha señalado, de manera ilustrativa, como ejemplos de impacto negativo en materia de corrupción, aquellos que deriven de sobornos, extorsión, cohecho para obtener contratos públicos de servicio, de tributación favorable o de adquisición, de despachos de aduanas, permisos, licencias, distribución de bienes al Estado, no imposición de sanciones, regalías, entre otros, sin olvidar aspectos que afectan los derechos humanos de los distintos *stakeholders*, especialmente en temas de género, cultura e información. (OCDE, 2018, Pp..46-47)

3.2.2. Las directrices de debida diligencia de la OCDE en el sector minero

A partir del Informe sobre el oro en Venezuela denominado *Flujos de oro desde Venezuela, Apoyo a la diligencia debida sobre la producción y el comercio de oro en Venezuela*, la OCDE elaboró la Guía de la OCDE para cadenas de suministro responsables de minerales en las áreas de conflicto o de alto riesgo (2021).

Como se recordará, en el Informe sobre flujos de oro desde Venezuela, la OCDE conjuntamente con otros organismos internacionales, a partir de las actividades mineras llevadas a cabo desde 2016 en el Arco Minero del Orinoco (AMO), determinó que

los riesgos vinculados con esos flujos se extienden más allá de los abusos de los derechos humanos y la destrucción del medio ambiente, e incluyen economías delictivas vinculadas con diversas formas de tráfico y blanqueo de capitales, así como con la financiación del terrorismo” (OCDE, 2021, p. 7).

Esta característica destaca de maneras especial en los denominados flujos dispersos, indicando el Informe:

Las fuentes indican sistemáticamente que la mayor parte del oro que sale de Venezuela en flujos transnacionales dispersos viaja por aire, aunque parte por tierra y una parte, según se informa, también viaja por mar, incluso en barcos de pesca. Además, coinciden en que, al menos en su tramo inicial, el oro tiende a seguir las rutas de narcóticos, ya que los actores que mueven las mercancías suelen ser los mismos y aprovechan la infraestructura -de narcotráfico- existente. (OCDE, 2021, p. 25).

La Guía de Debita Diligencia para Cadenas de Suministro Responsables de Minerales, establece cinco (5) pasos a seguir para implementar la debida diligencia en la industria minera. Según la OCDE, estos pasos se pueden resumir en:

- El establecimiento de sistemas de gestión de cumplimiento robustos mediante la adopción de procesos de debida diligencia respecto de terceros como sus proveedores y socios comerciales en la cadena de suministro de minerales.
- Identificar y priorizar los riesgos, identificando los peligros que ameriten una debida diligencia ampliada debiendo elaborar un mapa que abarque todas las circunstancias operativas en las cadenas de suministro.
- Realizar una correcta gestión de los riesgos con el objeto de mejorar los sistemas internos de control y supervisión.
- Establecer puntos de control de auditoría para que los resultados sean independientes y transparentes.
- Informar sobre el modo en que se llevan a cabo las políticas de debida diligencia, incluyendo lo atinente al plan de gestión de riesgos.

La finalidad del documento es evitar dentro de las empresas mineras riesgos vinculados con violaciones graves de derechos humanos, utilizar la empresa para cometer delitos de delincuencia organizada como la proliferación de armas y el lavado de activos, evitar actos de corrupción pública y privada y abusos por parte de contratistas de seguridad, tal como lo indica la Guía (OCDE, 2021, p. 4).

3.2.3. El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI)

El Grupo de Acción Financiera (GAFI) ha emitido sus 40 Recomendaciones que son revisadas junto con el GAFIC y el GAFILAT, órganos regionales homónimos. Su objeto estuvo enfocado en las actividades financieras pero hoy día abarca otros campos; su meta es evitar la comisión de delitos como la legitimación de activos y la proliferación de armas, así como el terrorismo y su financiamiento. Ésto se puede lograr mediante el establecimiento de mecanismos de vigilancia responsabilidad sobre las autoridades locales, la mejora de la transparencia que la información esté disponible para todos los interesados vinculados.

También requiere que exista cooperación de los Estados en la prevención y lucha contra estas conductas. Se habla en consecuencia de Evaluaciones Mutuas, a las rondas que se realizan cada tres (3) años para adoptar enfoques complementarios sobre el cumplimiento y efectividad del sistema ALA/CFT, que abarca el abordaje de los requisitos específicos de las Recomendaciones, su idoneidad y el grado de los resultados alcanzados de forma conjunta, vinculados al marco institucional y legal del país. Por ejemplo: Se determinará si el país presta colaboración internacional o si ayuda a los evaluadores en su trabajo de evaluación sobre el cumplimiento con los estándares internacionales.

Por ejemplo y respecto de Venezuela, la 4ta Ronda de Evaluaciones Mutuas arrojó que se requiere mejoras en cuanto a acceso de datos para apoyar las actividades investigativas encabezadas por el Ministerio Público, quien funge de titular de la acción penal para perseguir los delitos de delincuencia organizada.

En esa ronda de evaluaciones, sólomente por mencionar algunos de los aspectos evidenciados, se estableció que los recursos humanos y financieros utilizados en la prevención y atención de estos delitos son limitados; indicando:

La República Bolivariana de Venezuela ha demostrado que se utiliza inteligencia financiera para realizar investigaciones, principalmente la utilizada por el MP. Sin embargo, el uso no se hace extensivo a todas las autoridades competentes y hay impedimentos legislativos (constitucionales y de leyes ordinarias) que obstaculizan la comunicación entre las autoridades competentes.

Mayormente, las autoridades competentes no tienen acceso directo a las distintas bases de datos que están disponibles en el país. La calidad de los productos analíticos de la UNIF es susceptible de mejoras para apoyar las actividades investigativas del MP, aunque es notorio que la UNIF lleva registros completos de los RAS y sus productos analíticos. La UNIF es la autoridad central para la recepción de los RAS remitidos por los distintos sujetos obligados a los que brinda retroalimentación constante, pero el sistema de recepción y análisis de RAS manual y las barreras legislativas alargan los plazos para que la UNIF reciba los RAS, lo cual impide la recepción de los RAS de manera oportuna e impacta negativamente la elaboración de productos analíticos. (GAFI, 2023, pp. 63-64).

Por otro lado, señala el referido informe, en relación a actividades como las de bingos y casinos:

Las IF y APNFD que no están sujetas a regulación y control, es decir, las cajas de ahorro, cooperativas que brindan servicios financieros, agentes inmobiliarios, abogados, contadores y demás profesionales jurídicos, y proveedores de servicios societarios y fiduciarios (i.e., quienes pudieran estar actuando como director, apoderado o socio de una persona jurídica; quienes proveen domicilio o espacio físico para una persona o estructura jurídica; o quienes actúan de forma equivalente a un fiduciario para estructuras jurídicas distintas del fideicomiso), no se consideran a sí mismos sujetos obligados a pesar de que la mayoría se encuentran contemplados en la LOCDOFT, por cuanto no existe legislación de desarrollo en la materia. (GAFI, 2023, p. 8).

Atendiendo a los aspectos antes referidos, se pudo acceder a la información normativa venezolana, evidenciando que en marzo de 2025, la Superintendencia de Instituciones del sector bancario, dictó una Resolución 010-25, contentiva de las Normas relativas a la administración y supervisión de los Riesgos de Legitimación de Capitales, Financiamiento al Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LC/FT/FPADM), aplicables a las Instituciones del Sector Bancario, que sustituye a la anterior de 2019.

Establece además, que el SIAR LC/FT/FPADM debe mantener un Enfoque Basado en Riesgo (EBR) para la prevención y control, debiendo establecer políticas, normas y procedimientos para prevenir y controlar actividades inusuales y/o sospechosas asociadas a la LC/FT/FPADM en sus tres fases principales: colocación de fondos, procesamiento e integración.

Entre estas políticas destaca la Debida Diligencia para el Conocimiento del Cliente (DDC); plataformas tecnológicas para la detección en tiempo real de eventos que se aparten de las tendencias transaccionales habituales de los clientes; un Plan Operativo Anual; capacitación; cumplimiento del Código de Ética y seguimiento de las recomendaciones de auditorías internas y externas, entre otras. Destaca la Resolución 010-25, además, porque incluye actividades y profesiones no financieras designadas (APNFD) y el enfoque basado en riesgo (EBR) para sus transacciones; lo que comporta una posible mejora en las próximas evaluaciones mutuas, de cumplir con la supervisión de las medidas adoptadas.

3.2.4. Otros estándares internacionales

No hay que olvidar la Norma Española UNE 19601-2025, sobre *criminal compliance*, que orienta no sólo al diseño de las políticas de gestión sino a su cumplimiento. Es fundamental que el consejo de administración asuma el rol de vigilancia y supervisión de la gestión del riesgo, especialmente cuando pueda derivar en riesgos penales, debiendo recordar que el artículo 31 Bis de; Código Penal español también va a permitir que las personas jurídicas sean exoneradas de responsabilidad penal cuando haya realizado todo lo necesario para evitar el resultado.

En este orden de ideas, el deber de cuidado, de vigilancia debe ser trazable y estar debidamente documentado para que la defensa resulte efectiva, ya que, la carencia o debilidad de esa vigilancia no exime de responsabilidad ni permite la atenuación. Este deber conlleva a evaluar de forma detallada si el programa está funcionando; y en caso contrario, aplicar los correctivos a que haya lugar. Por otra parte, en caso de evidenciar de ese control la existencia de irregularidades debe demostrarse que se hizo la investigación interna y se aplicaron las sanciones correspondientes.

Con base en lo anterior, es clara la necesidad de que, de la mano con la debida diligencia, deben ser implementado canales de denuncia efectivos en la protección de los denunciantes y en la oportuna investigación de esas denuncias y realización de los procedimientos disciplinarios a que haya lugar (ISO 37002-2021 e ISO 37008-2021). Pero además, un sólido sistema de gestión da cabida al rol del oficial de cumplimiento y así lo establece, por ejemplo, en Venezuela, la recién publicada Resolución de la Superintendencia de Instituciones del sector Bancario (SUDEBAN), la cual establece de manera obligatoria que todas las instituciones del sector cuenten con un equipo de cumplimiento encabezado por el oficial de cumplimiento, el cual tendrá entre sus funciones:

- Facilitar el conocimiento en todas las esferas organizativas sobre cuáles son las obligaciones de cumplimiento.
- Documentar la evaluación de riesgos.
- Medir y hacer seguimiento del desempeño mediante herramientas como la matriz de cumplimiento.
- Identificar acciones que requieran ser corregidas.
- Contar con un sistema sólido de documentación.
- Evaluar el sistema de gestión del cumplimiento organizacional de forma programada y debidamente planificada.
- Establecer un canal seguro para las denuncias.

- Ejercer la vigilancia de los procesos para lograr el cumplimiento de las responsabilidades identificadas y la debida diligencia.
- Vigilar que las obligaciones de *compliance* sean integradas en las políticas, procesos y procedimientos de la institución financiera.
- Brindar asesoramiento.
- Tener acceso a todos los niveles de la organización.
- Colaborar en la planificación y ejecución de auditorías internas.

En cuanto al servicio de asesoría y auditoría externas, dependiendo del caso y del tamaño de la empresa, puede ser recomendable que esta tarea la realicen asesores externos que brinden de forma integral apoyo en el levantamiento de la información, adecuación y documentación de procesos. Pero siempre se deberá observar el principio de debida diligencia a fin de evitar generar lesiones a los derechos humanos y proteger el entorno.

Para que estas labores se realicen de manera adecuada y atendiendo al contenido de la Norma ISO 37301-2021, es indispensable conocer a quienes contratan o se relacionan con la empresa en sus cadenas de suministro para evitar verse incurso en posible responsabilidad por actividades ilícitas.

4. Discusión

De la revisión de los materiales recopilados para producir el presente artículo, se pudo evidenciar que existe un grupo de organismos internacionales que cumplen con la labor de hacer seguimiento y elaborar directrices para las empresas y otros entes, destinadas a evitar la producción de impacto negativo en el desarrollo de actividades económicas, que puedan perjudicar a las personas y al ambiente. En tal sentido se pudo determinar que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (en adelante OCDE) cumple una labor que se extiende más allá de la prevención, ya que, establece directrices en el ámbito precautorio para que las empresas tomen medidas de manera anticipada. Esto incluye la elaboración, evaluación y corrección de las políticas que se implementen, involucrando a todas las esferas dentro de la organización.

Destaca entonces, la implantación de criterios racionales fundados en los riesgos inherentes y potenciales, debiendo priorizar aquellos que puedan conllevar a la violación de derechos humanos, resarciendo los daños actuales, incluyendo a las pequeñas y medianas empresas, que como se mencionó, pueden recurrir a contratos de franquicia y otros acuerdos a fin de llevar a cabo sus políticas de cumplimiento.

Pero la OCDE, no es el único órgano internacional que produce directrices en este sentido, sino que, tanto el Grupo de Acción Financiera (GAFI) como sus homónimos: GAFIC y GAFILAT, han establecido recomendaciones para evitar la legitimación de capitales, la proliferación de armas, el financiamiento del terrorismo, la corrupción y los delitos tributarios. Para ello, se ha instado, tanto a los Estados como a los particulares, para establecer regulaciones destinadas a tal fin y sus recomendaciones, que en un comienzo atendían sólo al sector financiero en la actualidad se extienden hacia todas las instancias privadas y públicas.

En este orden de ideas y con el fin de poder cumplir con sus recomendaciones, el GAFI propuso la existencia de instancias de investigación y supervisión de orden público, a fin de favorecer las actuaciones transparentes, especialmente en el sistema financiero; y, que la información esté disponible. Por ejemplo: estableciendo el deber de contar con un oficial de cumplimiento, obligado a reportar cualquier irregularidad en materia de actividades sospechosas tanto a las altas esferas directivas de la empresa como a los entes reguladores o al Ministerio Público, según sea la gravedad de los hechos.

También se pudo apreciar la importancia de atender a la implantación de estándares como la Norma ISO 37301-2021, emanada de la Organización Internacional de Normalización, relativa a la adopción de sistemas de gestión de *compliance* dentro de las empresas, cuyo fin es evitar el riesgo de incumplimiento. Se pudo apreciar que la presentación de los informes finales de gestión, permiten mejorar la confianza por parte de los *stakeholders*.

En este sentido, la norma incorpora los requerimientos que están contenidos en la Norma ISO 19011, sobre auditoría, mejorando los mecanismos de planificación de las evaluaciones y dando eficacia a los procesos productivos, lo cual repercute de manera positiva en la reputación y en la gobernanza corporativa. Como pudo verse, la evaluación de riesgos es un proceso sistemático que abarca procesos esenciales como la identificación, el análisis y el control de los peligros y riesgos, a fin de garantizar la protección de los derechos vinculados a la seguridad laboral, la salud y el propio capital empresarial.

Una vez identificados los peligros y siguiendo lo previsto en la Norma ISO 37301-2021, la cual es certificable, se procede a identificar los peligros. Para ello se debe evaluar los riesgos a fin de decidir cuál va a ser el protocolo para el control, documentación, evaluación, modificación y actualización de aquello que así lo requiera; y, una vez determinada la eficacia de los mecanismos de control y realizadas las evaluaciones comparativas respecto de otras áreas u objetos sociales de la industria. En estas labores es importante contar con la opinión de las diferentes esferas organizativas y fijar fecha para la próxima evaluación teniendo en cuenta la importancia de la formación, la comunicación y la concientización constante, promovidas desde la alta dirección y siempre vinculando la gestión de *compliance* al diseño estratégico del negocio.

Como elemento común de las normas analizadas, se determina que es importante utilizar la matriz de riesgos como herramienta para realizar la evaluación y priorizar los riesgos, sus consecuencias y la probabilidad de que ocurran, a partir de lo cual se puede determinar el nivel de cumplimiento y desarrollar medidas efectivas de control. Por ejemplo, en materia de seguridad laboral, pueden ocurrir riesgos derivados de factores estructurales como las condiciones de la sede, fallas por deterioro de las construcciones donde funciona la empresa; pueden ser factores ambientales que deriven en lesiones o muerte de los trabajadores; e incluso, fallas operativas de los equipos. Cada una de ellas debe ser evaluada.

En otras materias, por ejemplo, en los casos de delitos de corrupción, toda empresa puede evaluar junto con el riesgo inherente, el llamado riesgo residual de cada esquema de corrupción. Esta evaluación va dirigida a establecer si se requiere una respuesta mayor al riesgo de corrupción y para el caso de ser afirmativo, establecer además cuáles serían los elementos del plan a desarrollar con base al nivel de tolerancia; lo cual no será igual en una institución bancaria que en una empresa fabricante de objetos de bajo consumo. La finalidad de considerar el riesgo residual conllevará a que la gerencia pueda decidir si requiere implementar una debida diligencia ampliada a fin de mitigar cualquier riesgo adicional.

Por ejemplo, en cuanto a perjuicios ambientales derivados de la extracción en la actividad minera, se debe considerar las lesiones a la salud de las personas; pero adicionalmente, situaciones de corrupción en la obtención de permisos o de legitimación de capitales, tal como las que se pudieron apreciar del Informe sobre el Oro presentado por la OCDE (2023) y analizado anteriormente.

En estos casos, también resulta útil el empleo de mapas de calor como herramienta efectiva para resumir los resultados de una evaluación del riesgo, empleando diferentes colores para identificar la intensidad de los riesgos, con base a su impacto probable y potencial. En estos mapas se procede a separar por color la intensidad de cada riesgo, empleando por lo general, los colores del semáforo: rojo, amarillo y verde, e incluso colores intermedios como el anaranjado, si existe una mayor variedad de consideraciones o riesgos intermedios.

En todo caso, se ha visto que existe una pluralidad de normas a nivel internacional en temas relacionados con los riesgos en materia anti soborno, tales como: las Recomendaciones del GAFI, que hacen énfasis en la prevención y sanción de la corrupción; la Guía de Buenas Prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento (OCDE); los Lineamientos para el cumplimiento de la integridad (Banco Mundial); los Principios para contrarrestar el soborno (PACI: Iniciativa Alianza contra la Corrupción del Foro Económico Mundial); las Reglas para combatir la corrupción (CCI: Cámara de Comercio Internacional); la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (2005) que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas y el deber de cooperación internacional para hacer frente a estos delitos, entre otras.

De igual manera, en materia anti corrupción, existen disposiciones internacionales regionales tales como: la Convención Interamericana Contra la Corrupción (1977) aplicable a los países miembros de la Organización de Estados Americanos; (OEA) la Convención de la Unión Africana Sobre Prevención y Lucha contra la Corrupción, (2003); el Convenio Penal Sobre la Corrupción (1998); el Convenio Civil Sobre Corrupción (1999) del Consejo Europeo; el Tratado de la Unión Europea (1999) que incluye en su artículo 29 la Política Anticorrupción de la Unión Europea; la Convención Sobre Protección de los Intereses Financieros de las Comunidades Europeas (1995) y la Convención Contra la Corrupción con Implicación de Funcionarios Europeos o Funcionarios de los Estados Miembros de la Unión Europea (1997).

En líneas generales, lo que se desprende del desarrollo de la investigación, son los múltiples beneficios que derivan de los sistemas de gestión de riesgos empresariales contenidos en las normas analizadas, que de primera mano evidencian nuevas oportunidades de intercambio comercial, cuando se cumple con estándares certificables, en especial en materia de transparencia operativa en las cadenas de suministro. También se pudo apreciar que la implementación de estas políticas dentro del sistema de gestión de *compliance*, y como parte de la estrategia organizativa de la empresa, permite minimizar el riesgo de responsabilidad penal y menos inconvenientes con los entes reguladores, aportando valor a la organización, seguridad operativa y de la información y el retorno de la inversión.

Por otra parte, la comunicación conlleva que más personas dentro de la empresa adquieran conciencia sobre la importancia de cumplir con estas normas que deriven en autorregulación, permitiendo desarrollar una cultura sostenible de cumplimiento, vinculada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, garantizando la sana convivencia y mayor solidez empresarial.

5. Conclusiones

De la investigación se pudo observar, la existencia de una pluralidad de directrices y recomendaciones susceptibles de ser incorporadas a la normativa y práctica empresarial, emanadas de organismos internacionales especializados en el control y seguimiento de las prácticas corporativas.

Uno de los temas sensibles es el relacionado con la gestión de riesgos y la observancia de la debida diligencia en las políticas de la empresa, para lo cual organizaciones como el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la Organización Internacional de Normalización y algunos organismos regionales, han emitido directrices para lograr el éxito en la prevención de actos como el soborno, la legitimación de activos, fraudes y violaciones a los derechos humanos, tales como la esclavitud laboral o la explotación infantil.

Con lo antes expuesto y con base en el objetivo central de la investigación, se evidencia que existe una real preocupación por parte de la comunidad internacional por aportar de manera positiva en el control y mitigación de riesgos en el ámbito societario mercantil, generando diferentes mecanismos para orientar las mejores prácticas corporativas para hacer frente a las consecuencias adversas derivadas de la carencia o total inexistencia de mecanismos de gestión de riesgos y de debida diligencia.

Cabe destacar, que las directrices y recomendaciones de los entes internacionales pueden ser incorporadas al derecho positivo del estado; lo cual no obsta que ante la falta de regulación en el derecho positivo, las empresas y otras organizaciones deben incorporar de manera voluntaria estas previsiones, ya que, la no transparencia en la información sobre los mecanismos de autorregulación; la no implementación de un modelo de *soft law* eficiente o implementarlo de manera inadecuada, puede generar responsabilidad penal de estas personas jurídicas y repercusiones sobre la calidad, la seguridad, la solidez y la confianza de los *stakeholders*.

6. Referencias

- Bonnitcha, J. y McCorquodale, R. (2017). The Concept of 'Due Diligence' in the UN. Guiding Principles on Business and Human Rights. *The European Journal of International Law*, 28(3), 902. <https://ejil.org/pdfs/28/3/2800.pdf>
- CFATF, GAFI (2023) Informe de la Cuarta Ronda de evaluaciones mutuas de la República Bolivariana de Venezuela 03-04-2023 <https://shre.ink/tPxc>
- GAFIC (2023). *Medidas anti lavado de dinero y contra la financiación del terrorismo. República Bolivariana de Venezuela, Informe de Evaluación Mutua.* <https://www.fatf-gafi.org/en/countries/detail/Venezuela.html>
- OCDE (2021). *Frequently Asked Questions: How to address bribery and corruption risks in mineral supply chains* <https://www.duediligenceguidance.org/?lang=es>
- OCDE (2021). *Flujos de oro desde Venezuela, Apoyo a la diligencia debida sobre la producción y el comercio de oro en Venezuela* <https://shre.ink/tPep>

- Organización de Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Organización Internacional de Normalización (2018.) *ISO 19011. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. <https://cmdcertification.com>
- Organización Internacional de Normalización. (2021). *Norma ISO 37002 Sistemas de Gestión de canales de denuncia*. <https://www.iso.org/home.htm>
- Organización Internacional de Normalización (2021). *Norma ISO 37008. Procedimientos internos*. <https://www.iso.org/home.htm>
- Organización Internacional de Normalización (2021). *Norma ISO 37301 Sistemas de Gestión de compliance*. <https://www.iso.org/home.htm>
- Restrepo, I. (2008). Puerta Due Diligence Financiera, una forma de garantizar la toma eficiente de decisiones en la adquisición de empresas Medellín, *El Cuaderno - Escuela de Ciencias Estratégicas*, 2(4), 263-278. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2991251>
- Superintendencia de Instituciones del Sector Bancario (2025). *Resolución 010-25 que dicta las Normas relativas a la administración y supervisión de los Riesgos de Legitimación de Capitales, Financiamiento al Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LC/FT/FPADM), aplicables a las Instituciones del Sector Bancario*. Gaceta Oficial 43.098 del 31/03/2025.
- Vaudo Godina, L. (2024) Autorregulación para la gestión de seguridad en las cadenas de suministro Epsir. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-499>
- World Compliance Association (2024). “Modelos de Debida Diligencia y gestión de riesgos de terceros”. *Biblioteca Compliance*. España <https://us.docs.wps.com/p/89316862900136?from=Latest>

Agradecimientos: El presente texto nace en el marco del proyecto A-03-22-23 “Procesos de formación educativa en el ámbito jurídico corporativo para el logro de empresas sostenibles”, nomenclatura del Decanato de Investigación de la Universidad Metropolitana, Venezuela.

AUTORA:**Liliana Vaudo Godina**

Universidad Metropolitana, Venezuela.

Abogada, Doctora en Ciencias mención Derecho, Especialista en Derecho Procesal, Especialista en Ciencias Penales y Criminológicas, todos obtenidos en la Universidad Central de Venezuela, Profesora de escalafón Titular de la Universidad Metropolitana, Venezuela, Profesor categoría Investigador. Directora del Observatorio de Derecho Corporativo y Buenas Prácticas Empresariales de la Universidad Metropolitana, Venezuela; docente de pregrado y postgrado de la Universidad Metropolitana, Venezuela; Premio Lyezer Katan a la investigación y creación intelectual 2024 y 2021; premio Lyezer Katan a la Innovación Académica 2022; numerosas publicaciones en revistas indexadas en Scopus, Latindex, Miar.

lvaudo@unimet.edu.ve**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-6008-2066>**Scopus ID:** <https://scopus.com/standard/help.un?topic=11212>**Google Scholar:** <https://cgscholar.com/community/profiles/lvaudo/publications>