

**Deloitte.**



**Compliance***Trends*  
by Deloitte



# Modernización de la función de Ética y Cumplimiento “De protección del valor a creación del valor”

Por **Oscar Martínez Yvirmas** | Gerente Risk Advisory



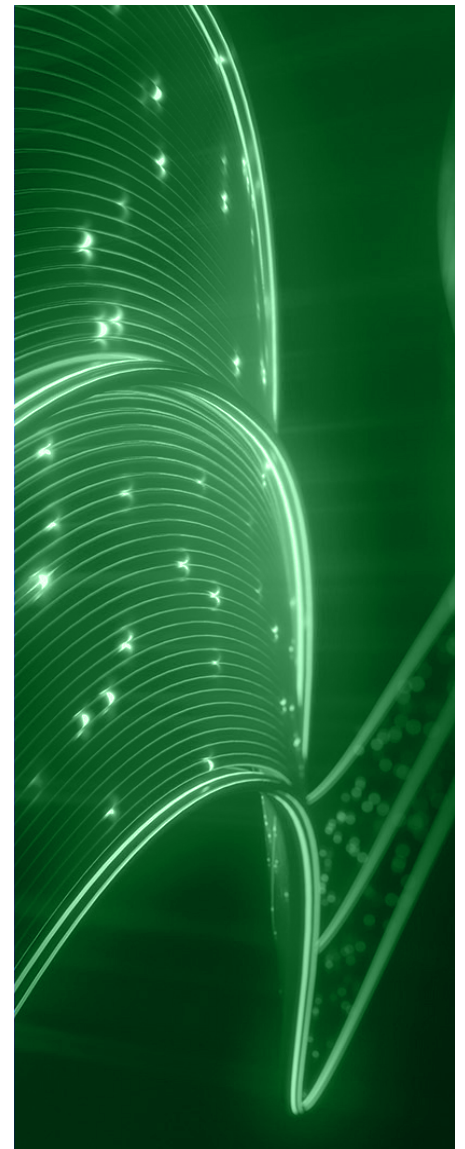
El cimiento de la función de Compliance consiste en prevenir, detectar, responder y remediar los riesgos de cumplimiento que viven cada día las organizaciones.

Ejecutar las actividades diarias de Compliance es una labor primordial para los Oficiales de Cumplimiento y sus equipos, sin embargo, estas actividades absorben casi la totalidad del tiempo que podría ser utilizado para mitigar los riesgos de Cumplimiento de forma prospectiva. Una función tradicional de Compliance puede esperar recibir crédito sólo por mantenerse a flote. Sin embargo, ¿Cómo puede llegar a la siguiente etapa y comenzar a agregar valor?

El primer paso consiste en reconocer que la función de Compliance en una organización progresa a través de diferentes niveles de madurez: Por un lado,

existe un estado fundamental que se logra trabajando bajo enfoques tradicionales “inventarios de regulatorios, evaluación de riesgos, políticas de cumplimiento y programas de capacitación, otros” y por otro, se alcanza un estado modernizado cuando existe un modelo de gobierno con directrices claras, herramientas de vanguardia, tecnología analítica; el número y naturaleza de sus conexiones con otros departamentos del negocio; las expectativas asignadas a la función y mucho más.

Las funciones de Compliance más avanzadas llegan a un estado de madurez absoluto cuando agregan valor a cada una de las unidades de negocio con quien interactúa, por lo que es importante que cada organización realice un diagnóstico y decida cuidadosamente en qué nivel quiere estar en ese espectro de madurez y posteriormente, desarrollar una hoja de ruta, para desplegar iniciativas concisas y hacer que ocurran.



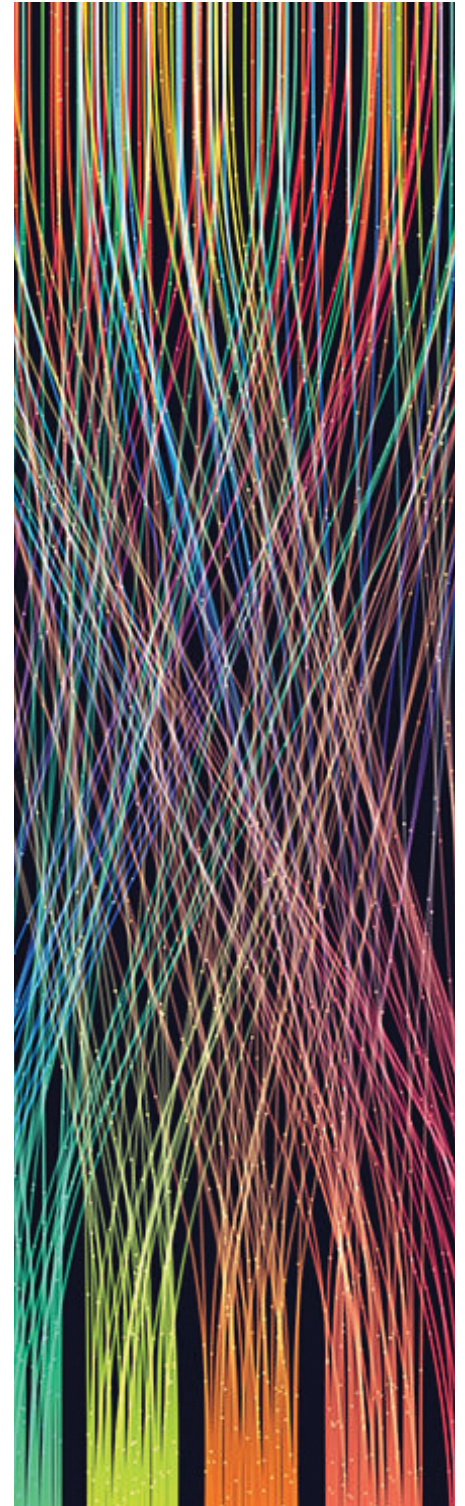
Un sistema de Compliance modernizado toma las actividades tradicionales y las mejora continuamente, considerando qué:

- Incorpora una cultura ética e incentivos apropiados al Cumplimiento y viceversa, en este punto se impulsa el comportamiento deseado de cada uno de los stakeholders con los que se relaciona la organización.
- En lugar de simplemente identificar roles, un sistema de Compliance modernizado busca una base de talento más enfocada en perspectivas y orientada a riesgos por procesos y cultiva a la gente dentro de la organización que encaja en la nueva normalidad.
- Los procesos de monitoreo y testeo comienzan a racionalizarse para impulsar mejor cobertura y confianza en las tres líneas de defensa y otras disciplinas de riesgos (“operacionales, ciberseguridad, reputacionales, otros”).
- A las tres áreas de capacidades del modelo operativo clásico “gente, proceso y tecnología,” el Compliance modernizado agrega una cuarta: análisis proactivo de datos.

¿Por qué las organizaciones deben invertir en un nivel más avanzado de administración de riesgos de Cumplimiento?

Cada organización tiene un desafío implícito: ¿Qué tanto cumple tu organización? Por lo que es indispensable:

- **Profundizar el rol de la función de Compliance** en la planeación estratégica de la Organización y con ello, impulsar su incorporación en las decisiones claves.
- **Mayor necesidad de coordinación**, en lugar de los silos del pasado, las organizaciones modernas necesitan estrategias y modelos de confianza alimentados por datos que mantengan a sus funciones de administración de riesgos en la misma página.
- **Impulsar una visión holística de riesgo y cumplimiento**, desde predecir hasta actuar y monitorear.
- **Mayor responsabilidad individual**, las organizaciones están sujetas a fiscalizaciones más rigurosas y multas más elevadas con la particularidad de que los colaboradores, también enfrentan responsabilidad individual.





Rosario Norte 407  
Las Condes, Santiago  
Chile  
Phone: (56) 227 297 000  
Fax: (56) 223 749 177  
deloittechile@deloitte.com

Av. Grecia 860  
3rd floor  
Antofagasta  
Chile  
Phone: (56) 552 449 660  
Fax: (56) 552 449 662  
antofagasta@deloitte.com

Alvares 646  
Office 906  
Viña del Mar  
Chile  
Phone: (56) 322 882 026  
Fax: (56) 322 975 625  
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485  
7th floor  
Concepción  
Chile  
Phone: (56) 412 914 055  
Fax: (56) 412 914 066  
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175  
Office 1107  
Puerto Montt  
Chile  
Phone: (56) 652 268 600  
Fax: (56) 652 288 600  
puertomontt@deloitte.com

# Deloitte.

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en [www.deloitte.com/cl](http://www.deloitte.com/cl) acerca de la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2022 Deloitte. Todos los derechos reservados.

Las partes aceptan que COVID 19 constituye Fuerza Mayor, conforme los términos del artículo 45 del Código Civil. Asimismo, Las partes reconocen los riesgos que implica la propagación de la COVID-19 y las repercusiones potenciales asociadas con la prestación de los Servicios. El personal de las partes cumplirá con las restricciones o las condiciones que impongan sus respectivas organizaciones en las prácticas laborales a medida que la amenaza de la COVID-19 continúe. Las partes intentarán seguir cumpliendo con sus obligaciones respectivas conforme a los plazos y el método establecido en la presente, pero aceptan que puede requerirse la adopción de prácticas laborales alternativas y la puesta en marcha de salvaguardas durante este periodo, tales como el trabajo a distancia, las restricciones de viaje relacionadas con destinos particulares y la cuarentena de algunas personas. Dichas prácticas y salvaguardas laborales pueden afectar o impedir la ejecución de diversas actividades, por ejemplo, talleres u otras reuniones en persona. Las partes trabajarán conjuntamente y de buena fe a fin acordar los eventuales cambios necesarios para atenuar los efectos negativos de la COVID-19 sobre los servicios, incluido el cronograma, el enfoque, los métodos y las prácticas laborales en la prestación de los mismos, y todos los costos asociados adicionales. En todo caso, Deloitte no será responsable de cualquier incumplimiento o retraso en la ejecución de sus obligaciones ocasionados o exacerbados por la propagación de la COVID-19 y sus efectos asociados.