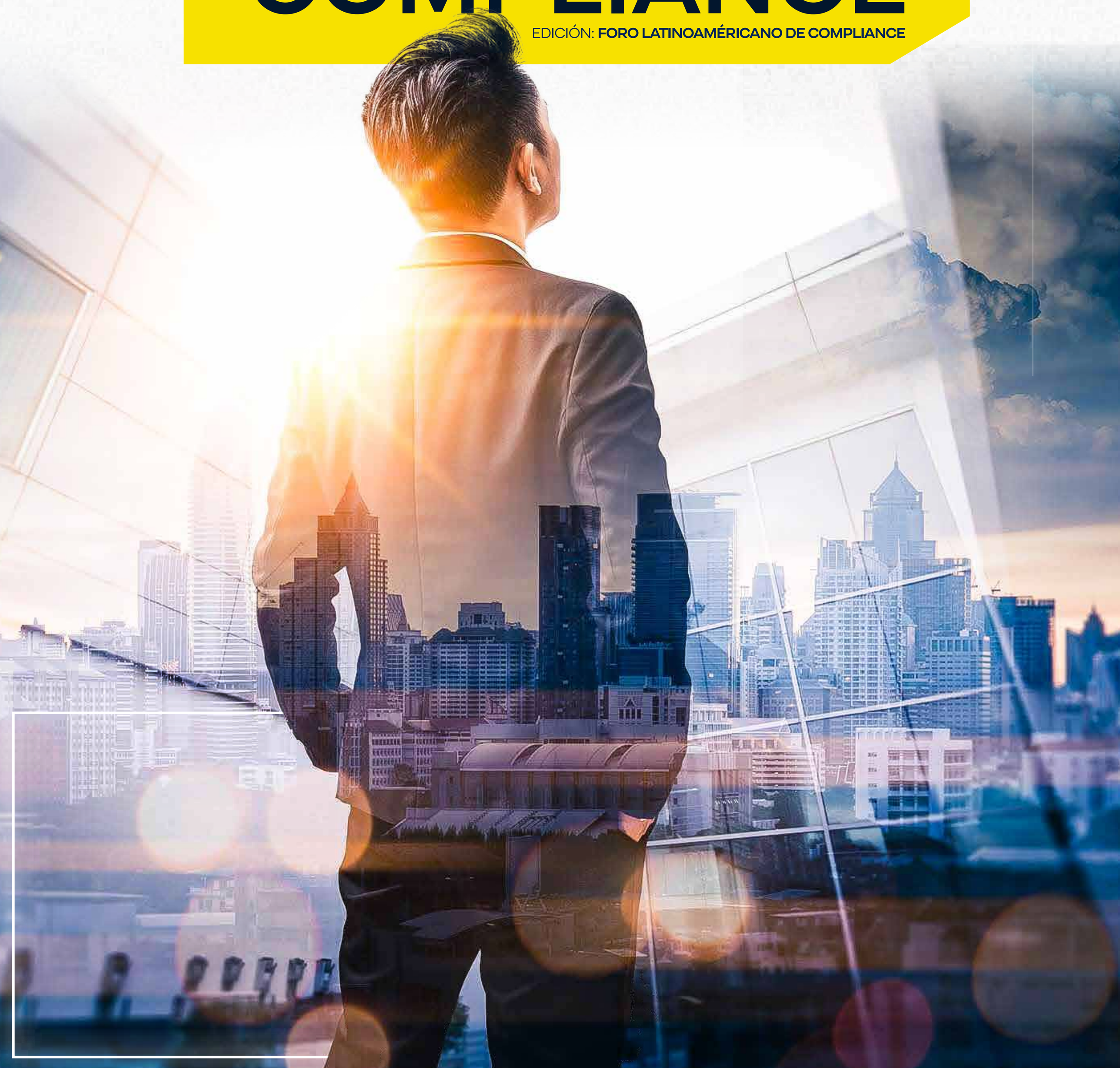
INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE COMPLIANCE

REVISTA
LATINOAMERICANA DE
COMPLIANCE

EDICIÓN: **FORO LATINOAMÉRICANO DE COMPLIANCE**



INTRODUCCIÓN GENERAL:

En esta primera edición de la Revista Latinoamericana de Compliance, la sección inicial está dedicada a los paneles y debates destacados del Foro Latinoamericano de Compliance, realizado en noviembre de 2024 en la Ciudad de México. Este evento reunió a líderes, expertos y altos ejecutivos de toda la región, consolidándose como una plataforma esencial para reflexionar sobre los retos, tendencias y oportunidades que enfrenta el compliance en América Latina.

El Foro Latinoamericano de Compliance no solo fue un espacio para compartir experiencias y mejores prácticas, sino también para analizar los temas más relevantes en el panorama actual. Entre las temáticas centrales fue la integración del compliance con los objetivos estratégicos de las organizaciones, posicionándolo como un motor de sostenibilidad, reputación y competitividad. También se resaltó el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) como herramientas fundamentales para medir el impacto y la efectividad de los programas de cumplimiento, así como la importancia de la capacitación continua y el liderazgo ético para fomentar una cultura organizacional basada en la integridad.

En conjunto, las ideas presentadas en el **Foro Latinoamericano de Compliance** han establecido las bases para un enfoque más robusto y transformador del compliance en la región. Este foro dejó claro que el compliance no es solo una herramienta para prevenir sanciones, sino una ventaja estratégica que permite a las organizaciones construir confianza, innovar y adaptarse a las crecientes demandas de transparencia y sostenibilidad.

La segunda sección de esta revista presenta publicaciones basadas en las ponencias de destacados expertos y profesionales del sector, quienes profundizan en áreas clave del compliance desde una perspectiva regional e internacional. En esta sección, los lectores encontrarán análisis sobre la evolución de las normativas internacionales y su impacto en América Latina, estrategias para la mitigación de riesgos en relaciones con terceros, y estudios de caso sobre el uso de tecnología para la gestión de riesgos y auditorías internas. Además, se abordan los desafíos específicos de sectores clave como el financiero, los hidrocarburos, la tecnología financiera (FinTech), el deporte y la salud, destacando la importancia de adaptar las estrategias globales a las realidades locales de América Latina. También se incluyen reflexiones sobre la gestión de crisis en el contexto del compliance, la creciente relevancia de los programas de ética corporativa, y el papel del compliance en la promoción de la equidad de género y la diversidad en las organizaciones.

Esta edición también dedica un espacio a destacar casos de éxito en la implementación de sistemas de compliance en la región, mostrando cómo empresas líderes han superado desafíos significativos para establecer estándares ejemplares de gobernanza y transparencia.

Con estos dos enfoques, la Revista Latinoamericana de Compliance ofrece un análisis integral y detallado del estado del compliance en la región. Dirigida a gerentes, directores, socios y ejecutivos, esta publicación tiene como objetivo proporcionar herramientas prácticas y reflexiones estratégicas que inspiren a los líderes empresariales a enfrentar los retos actuales con rigor y visión de futuro. Esta primera edición representa un firme compromiso con el fortalecimiento del ecosistema de compliance en América Latina, promoviendo una cultura de integridad, sostenibilidad y transparencia que impulse el desarrollo ético de las organizaciones.

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

1. PANEL:

“¿CÓMO GESTIONAR UN ÁREA DE COMPLIANCE EN EMPRESAS INTERNACIONALES?”

1. INTRODUCCIÓN AL PRIMER PANEL DEL FORO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE:

El panel se enfocó en cómo construir programas efectivos que equilibren los estándares globales con las realidades locales, cómo fomentar un liderazgo ético a todos los niveles, y cómo comunicar el valor del compliance a las áreas clave de la organización. Cada panelista compartió experiencias prácticas, enriqueciendo el debate con ejemplos reales y perspectivas únicas que resultan fundamentales para cualquier profesional de compliance.



2. PUNTOS CLAVE

Renata Cruz:

Políticas globales y adaptación cultural; liderazgo local y métricas

Renata explicó cómo diseñar políticas globales sólidas que se adapten a las realidades locales sin comprometer los estándares centrales. Subrayó la importancia de establecer líderes locales de compliance (compliance champions), quienes actúan como traductores culturales y apoyan la implementación en cada región. Además, destacó el uso de herramientas como encuestas de percepción, métricas de reporte y auditorías internas para evaluar continuamente el impacto de los programas. Ejemplificó cómo alinear políticas locales con estándares globales puede prevenir sanciones y fortalecer la integridad empresarial.

Irma García Morales:

Comunicación estratégica con la alta dirección; alineación con metas financieras

Irma compartió cómo logró involucrar a la alta dirección al hablar su idioma: las finanzas. Relató cómo alinear compliance con los objetivos financieros y estratégicos de la empresa puede posicionar esta área como un socio clave. Subrayó la importancia de conocer el negocio en profundidad para identificar riesgos específicos y proponer soluciones que no solo prevengan sanciones, sino que también contribuyan a la sostenibilidad del negocio. Su enfoque práctico incluyó estrategias para simplificar la comunicación de compliance y enfocarla en resultados tangibles.

Carlos Hermoza:

Innovación en compliance; gestión de relaciones internas y externas

Carlos destacó la importancia de integrar el Compliance en la estrategia empresarial, compartiendo su experiencia para garantizar el cumplimiento de los objetivos de Compliance con las metas de la empresa. Enfatizó la necesidad de la comunicación efectiva entre Compliance y las demás áreas de la empresa, así como también la importancia de establecer indicadores que midan el nivel de cumplimiento de la organización. Finalmente, resaltó lo vital que es fortalecer la cultura ética de las organizaciones, especialmente en contextos complejos como el de América Latina.

Carolina de Luna Ponce:

Armonización de estándares globales; estrategias en contextos diversos



Carolina explicó cómo armonizar estándares globales con las particularidades culturales y regulatorias de América Latina. Subrayó la necesidad de priorizar las iniciativas de compliance y adaptar políticas globales para que sean efectivas en regiones con desafíos específicos. Compartió ejemplos de cómo ajustar límites de regalos según el índice de percepción de corrupción local y cómo educar a la alta dirección en las realidades regionales para garantizar una implementación más efectiva. Carolina concluyó enfatizando la importancia de una estrategia gradual y bien priorizada para construir programas de compliance sostenibles.

Karla Vasconcelos Martínez:

Construcción de una narrativa de integridad

Karla enfatizó la necesidad de construir una narrativa de integridad que conecte las políticas de compliance con los principios éticos y sociales de la organización. Esto, según explicó, no solo refuerza el compromiso interno, sino que también impulsa la reputación corporativa en el mercado. Su moderación permitió que las ideas clave de los panelistas se complementaran, brindando una visión integral de cómo abordar los desafíos del compliance en entornos internacionales.

Además, Karla destacó la importancia de la capacitación constante como herramienta para fortalecer una cultura organizacional basada en la ética. Subrayó que los programas de formación deben ser inclusivos y accesibles para todos los niveles jerárquicos, permitiendo que cada empleado se convierta en un embajador de los valores de la empresa. En su intervención final, Karla alentó a los asistentes a implementar estrategias prácticas y flexibles que reflejen tanto las necesidades locales como los estándares globales, construyendo un compliance que sea sostenible y adaptable al cambio.

ESTRATEGIAS Y LECCIONES CLAVE PARA LA GESTIÓN DE COMPLIANCE EN AMÉRICA LATINA

Desafíos y Estrategias Regionales

El panel analizó los retos de implementar programas de compliance en América Latina, destacando la necesidad de personalizar las estrategias según el contexto local para maximizar su efectividad. Los puntos clave incluyen:

1. Liderazgo Local con Adaptación Estratégica:

La implementación efectiva de políticas globales requiere líderes locales o compliance champions, que traduzcan los estándares internacionales en prácticas ajustadas a las particularidades culturales y operativas de cada región. Estos líderes son fundamentales para conectar las realidades locales con los objetivos globales y construir una cultura ética sostenible.

2. Identificación y Priorización de Riesgos Específicos:

Los programas de compliance deben enfocarse en los riesgos más relevantes, como la corrupción sistémica y las deficiencias regulatorias. Adaptar políticas, como los límites de regalos corporativos, a las necesidades y riesgos de cada mercado es clave para prevenir sanciones y fortalecer la confianza en la empresa.

3. Educación y Sensibilización de la Alta Dirección:

Involucrar a la alta dirección desde el diseño de las políticas asegura un respaldo estratégico y práctico. Traducir el impacto del compliance a términos financieros y estratégicos facilita su comprensión y promueve un compromiso sostenido.

4. Flexibilidad para Responder a Cambios Regulatorios:

La capacidad de adaptación es crucial frente a entornos regulatorios dinámicos, como las recientes reformas en algunos países de la región. Los panelistas enfatizaron que los programas basados en datos permiten ajustes rápidos sin comprometer la efectividad.

Compliance como Pilar de Sostenibilidad

Más allá de su función preventiva, el compliance fue posicionado como un motor estratégico para la sostenibilidad empresarial. Los panelistas destacaron los siguientes puntos:

Integración de Criterios ESG:

Incorporar estándares ambientales, sociales y de gobernanza en las políticas de compliance fortalece la reputación de la empresa y su impacto positivo en las comunidades donde opera.

Confianza y Compromiso a Largo Plazo:

Políticas claras y efectivas no solo previenen riesgos, sino que también impulsan la percepción de la empresa como un actor responsable y ético en el mercado.

Priorización Estratégica:

Centrarse en áreas clave, como ventas y marketing, permite lograr resultados medibles y garantizar el éxito del programa.

Lecciones Aprendidas

1. Alineación Estratégica con el Negocio:

Integrar el compliance con los objetivos financieros y operativos de la empresa refuerza su relevancia y lo posiciona como un socio estratégico.

2. Gestión de Relaciones Clave:

Involucrar a proveedores, socios comerciales y comunidades locales en las políticas de compliance fortalece su aceptación y sostenibilidad.

3. Medición y Evaluación del Impacto:

Utilizar métricas claras, como encuestas de percepción y análisis de denuncias, permite demostrar resultados tangibles y ajustar estrategias de manera eficiente.



2. PANEL:

“KPI’s APLICADOS A LA FUNCIÓN DE COMPLIANCE”

INTRODUCCIÓN AL SEGUNDO PANEL DEL FORO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE:

El panel titulado “KPI’s aplicados a la función de Compliance” abordó cómo los indicadores clave de desempeño pueden convertirse en herramientas estratégicas para medir y fortalecer el impacto del compliance en empresas internacionales. Los panelistas compartieron enfoques innovadores y prácticos sobre cómo diseñar KPIs efectivos que reflejen las particularidades culturales y regulatorias de América Latina, mientras se alinean con los objetivos estratégicos globales. Este panel no solo brindó insights sobre la implementación de KPIs, sino también sobre su uso como un motor de cambio ético y sostenible.

2. PUNTOS CLAVE: PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS SOBRE KPIS DE COMPLIANCE

Mariana Conss:

La relevancia de KPIs globales adaptados a realidades locales

Mariana destacó que los KPIs son el puente esencial entre los estándares globales y las particularidades locales. Explicó que deben diseñarse con un enfoque en áreas críticas como la efectividad de los canales de denuncia, la percepción ética interna y la participación en capacitaciones.

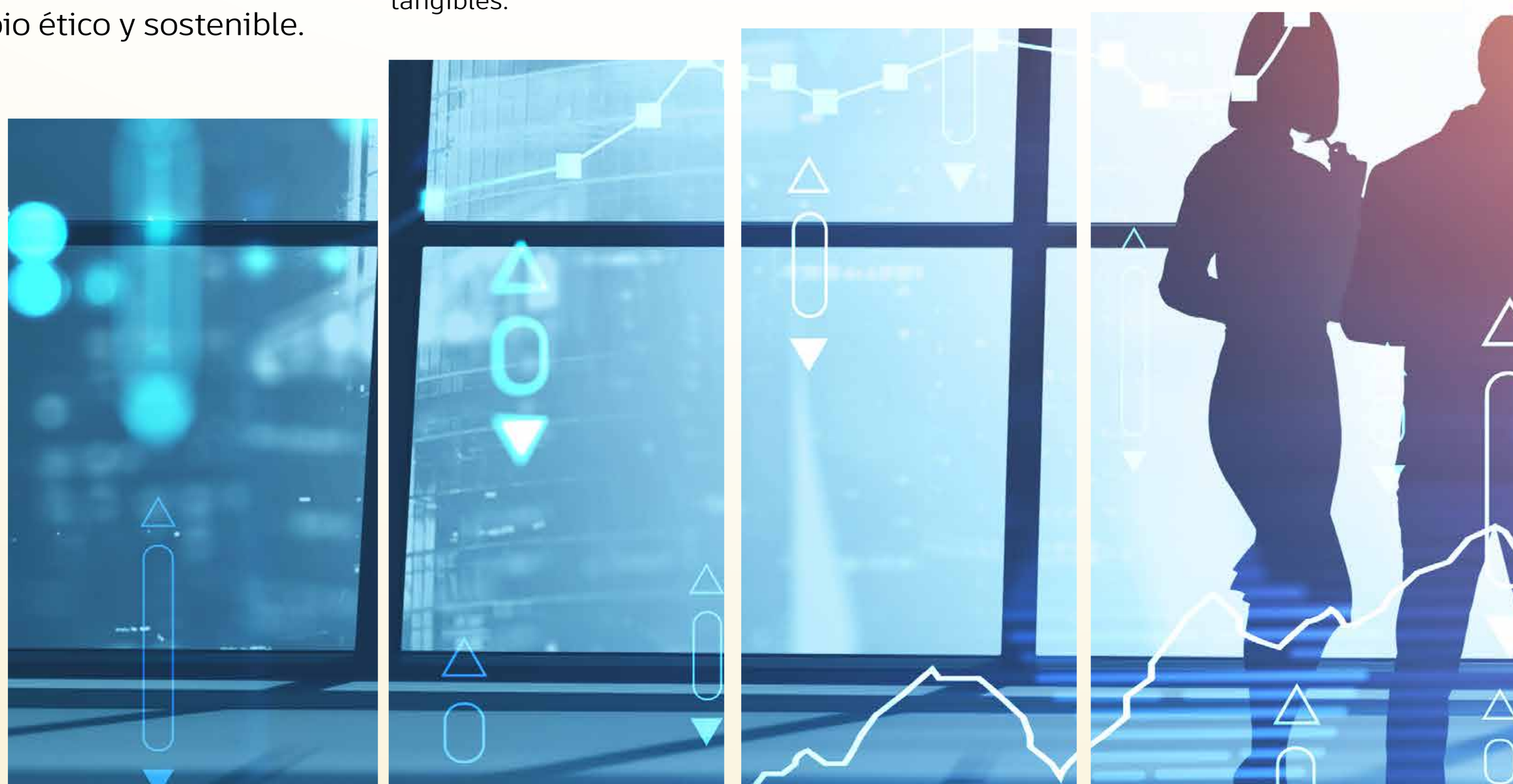
Subrayó la necesidad de herramientas tecnológicas avanzadas para recopilar datos en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones informadas y permite a las empresas responder rápidamente a riesgos emergentes. Según Mariana, un diseño bien balanceado de KPIs no solo mide el desempeño, sino que también impulsa mejoras continuas.

Darío Martínez:

Los KPIs como catalizadores entre estrategia y acción

Darío presentó los KPIs como instrumentos esenciales para conectar la visión estratégica con la ejecución operativa. Indicó que los indicadores deben enfocarse en medir tanto la prevención como la mitigación de riesgos, asegurando que cada métrica refleje el progreso hacia objetivos tangibles.

Además, enfatizó la necesidad de involucrar a la alta dirección desde el inicio, demostrando cómo los KPIs impulsan la sostenibilidad y contribuyen al fortalecimiento de la rentabilidad. Según Darío, los KPIs efectivos no solo cuantifican el éxito, sino que también articulan el impacto del compliance en el modelo de negocio.



Diego Swiszcz:

Innovación y análisis para detectar riesgos emergentes

Diego destacó que los KPIs deben ser dinámicos y aprovechar el análisis de datos como herramienta para identificar patrones y riesgos emergentes. Propuso el uso de encuestas internas y análisis de tendencias para medir la percepción ética, así como para evaluar el nivel de compromiso de los empleados con las políticas de compliance. Estas herramientas no solo optimizan los programas de cumplimiento, sino que también permiten una proyección anticipada de posibles incumplimientos, transformando los KPIs en aliados proactivos de la estrategia empresarial.

Mariana Ramírez:

KPIs alineados con objetivos estratégicos corporativos

Mariana insistió en que los KPIs de compliance deben estar profundamente integrados en los objetivos generales de la organización, como la sostenibilidad y la reputación. Propuso priorizar métricas accionables que reflejen el impacto tangible de los programas, como la reducción de incidentes o el incremento en la participación en capacitaciones. Según Mariana, al diseñar KPIs que midan resultados concretos, las empresas pueden transformar el compliance en un socio estratégico que agrega valor tanto interno como externo.

Daniel Medina:

La transparencia y los datos como pilares del diseño de KPIs

Daniel resaltó el papel crucial de la transparencia y el análisis predictivo en el desarrollo de KPIs efectivos. Explicó que los datos deben ser utilizados no solo para medir el desempeño actual, sino también para prever riesgos y tomar decisiones preventivas. Según Daniel, los KPIs deben ser claros, accesibles y comprensibles, asegurando su aceptación y uso en todos los niveles de la organización. También subrayó que los indicadores deben reflejar las áreas clave de mejora, permitiendo una gestión más proactiva y basada en evidencia.



ESTRATEGIAS Y LECCIONES CLAVE PARA LA GESTIÓN DE COMPLIANCE

Desafíos y Estrategias Regionales

El panel destacó la complejidad de implementar KPIs efectivos en América Latina debido a su diversidad cultural y regulatoria. Las estrategias sugeridas incluyeron:

1. Diseño de KPIs Basados en el Contexto Local:

Los KPIs deben reflejar las particularidades de cada mercado, asegurando que sean relevantes para las prioridades locales. Esto incluye indicadores específicos para medir el cumplimiento normativo y la percepción de integridad en cada región.

2. Adaptación a Entornos Cambiantes:

Los KPIs deben ser dinámicos para responder rápidamente a cambios regulatorios y operativos. La flexibilidad es clave para mantener la relevancia y efectividad de los programas de compliance en mercados con constantes transformaciones.

3. Integración de Tecnología y Analítica Predictiva:

La implementación de herramientas digitales facilita la recopilación y análisis de datos, permitiendo un monitoreo más preciso y eficiente. Además, el análisis predictivo ayuda a anticipar riesgos y ajustar estrategias proactivamente.

Compliance como Pilar de Sostenibilidad

Más allá de medir el cumplimiento normativo, el panel enfatizó que los KPIs deben posicionarse como herramientas estratégicas para fortalecer la cultura ética y la sostenibilidad empresarial. Los aspectos destacados incluyen:

Fomento de la Transparencia:

Los KPIs claros y accesibles promueven la confianza en los programas de compliance, tanto internamente como hacia los stakeholders externos.

Conexión con la Estrategia Corporativa:

Los panelistas coincidieron en que los indicadores deben reflejar el impacto directo del compliance en áreas estratégicas como la reputación corporativa, la sostenibilidad y el valor a largo plazo.

Lecciones Aprendidas

1. Alineación Estratégica del Compliance con el Negocio:

Los KPIs deben integrarse con los objetivos financieros y operativos, demostrando que el compliance no es solo un costo, sino un motor de valor estratégico.

2. Uso de Datos para Mejorar la Gestión:

Medir aspectos como la efectividad de los canales de denuncia, el tiempo de resolución de incidentes y la participación en capacitaciones permite identificar brechas y ajustar los programas de compliance de manera más efectiva.

3. Compromiso Organizacional:

Involucrar a la alta dirección desde el inicio asegura que los KPIs sean respaldados y priorizados. Además, generar conciencia a todos los niveles jerárquicos fortalece el compromiso con la cultura ética.



3. PANEL:

ESTRATEGIAS Y OPORTUNIDADES PARA LAS GERENCIAS REGIONALES DE COMPLIANCE

INTRODUCCIÓN AL TERCER PANEL DEL FORO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE:

El panel titulado “Retos y oportunidades de las gerencias regionales de Compliance” exploró los desafíos únicos que enfrentan los líderes de compliance en América Latina, una región caracterizada por su diversidad cultural, regulatoria y económica. Los panelistas analizaron cómo equilibrar la implementación de políticas globales con la adaptación a contextos locales, utilizando enfoques estratégicos que integren tecnología, narrativas efectivas y modelos de liderazgo regional. Además, se discutió cómo transformar el compliance en un impulsor clave de la sostenibilidad y la innovación organizacional.

2. PUNTOS CLAVE DE LOS PANELISTAS: ESTRATEGIAS INNOVADORAS Y PRÁCTICAS EN COMPLIANCE REGIONAL

Carlos García:

Simplificación e Innovación como Pilares de la Independencia Operativa



Carlos destacó la importancia de integrar el Compliance en la estrategia empresarial, compartiendo su experiencia para garantizar el cumplimiento de los objetivos de Compliance con las metas de la empresa. Enfatizó la necesidad de la comunicación efectiva entre Compliance y las demás áreas de la empresa, así como también la importancia de establecer indicadores que midan el nivel de cumplimiento de la organización. Finalmente, resaltó lo vital que es fortalecer la cultura ética de las organizaciones, especialmente en contextos complejos como el de América Latina.

Paola Serna:

De los Datos a la Acción con Narrativas Claras

Paola resaltó que la diversidad cultural y regulatoria de América Latina exige un enfoque adaptable y estratégico. Propuso transformar los datos de cumplimiento en narrativas comprensibles que conecten con la realidad de la organización y permitan a los líderes tomar decisiones informadas. Mencionó estándares internacionales como la ISO 37301 como herramientas útiles para establecer marcos sólidos, pero subrayó la importancia de adaptarlos al contexto local. También destacó la relevancia de herramientas visuales y mensajes claros para conectar con audiencias de distintos niveles jerárquicos, asegurando la alineación entre estrategia global y acción local.

Carlos López:

Evaluación Ética y Riesgos Tecnológicos

Carlos presentó el compliance como un centro de análisis de riesgos enfocado en las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial. Enfatizó que evaluar e implementar estas tecnologías de manera ética y responsable es fundamental para mantener la confianza de los stakeholders. Propuso la creación de comités internos especializados en identificar y gestionar riesgos regulatorios y tecnológicos, asegurando que las innovaciones sean compatibles con los valores organizacionales. Según Carlos, los líderes de compliance deben ser capaces de cuestionar las directrices globales cuando estas no se alinean con las realidades locales, posicionando a la región como un actor clave en la estrategia global.

María Teresa Salazar:

Capacitación y Comunicación como Herramientas de Cumplimiento Efectivo

María Teresa centró su mensaje en la importancia de la capacitación práctica y la comunicación clara para garantizar el éxito de los programas de compliance. Destacó que las políticas técnicas y extensas pierden su efectividad si no son comprendidas por los empleados. Propuso sesiones interactivas que utilicen ejemplos cotidianos y relevantes para transmitir mensajes clave, reforzando el entendimiento y la aplicación. Además, subrayó cómo la tecnología puede optimizar la implementación de controles y reducir riesgos, especialmente en áreas críticas como el cumplimiento antilavado de activos, donde los errores pueden tener graves consecuencias.

Alejandra Gallardo:

Escalabilidad de Buenas Prácticas Locales

Alejandra discutió la oportunidad estratégica de convertir las buenas prácticas locales en modelos globales. Subrayó que documentar y compartir los éxitos regionales no solo demuestra el valor de América Latina dentro de las operaciones globales, sino que también posiciona a la región como un referente en compliance. Propuso fortalecer el papel de "champions" locales como agentes de cambio y adaptar los mensajes según las audiencias para maximizar su relevancia e impacto. Este enfoque no solo promueve una cultura ética, sino que también asegura un compromiso más sólido en todos los niveles de la organización.

ESTRATEGIAS Y LECCIONES CLAVE PARA LA GESTIÓN DE COMPLIANCE

Desafíos y Estrategias Regionales

1. Adaptación de Políticas Globales:

Los panelistas coincidieron en que las políticas globales deben dividirse en niveles de implementación: "necesarias," "útiles" y "opcionales," asegurando que sean relevantes para las realidades locales. Empoderar a los equipos regionales para adaptar y, en ocasiones, desafiar las directrices globales es clave para su éxito.

2. Promoción de la Autonomía Regional:

Proyectos piloto en América Latina permiten validar estrategias antes de implementarlas a nivel global, aprovechando la región como un laboratorio de innovación para compliance. Esto fortalece la relevancia de los programas en contextos complejos.

3. Innovación en Capacitación:

Los formatos modernos, como videos cortos en redes sociales internas, aumentan la eficacia de los programas educativos. El uso de personajes o símbolos, como "Robertico," humaniza los mensajes y fomenta una conexión emocional con las políticas de compliance.

Compliance como Pilar de Sostenibilidad

Integración de Tecnología y Análisis Predictivo:

La implementación de herramientas analíticas permite identificar riesgos emergentes y tomar decisiones proactivas. Dashboards e informes en tiempo real facilitan la comunicación con la alta dirección y optimizan la asignación de recursos.

Fomento de la Transparencia y la Cultura Ética:

Reconocer públicamente a los "champions" de compliance no solo refuerza su papel como líderes, sino que también motiva a otros empleados a adoptar prácticas éticas. Este enfoque crea una cultura organizacional basada en la confianza y la sostenibilidad.

Lecciones Aprendidas

1. Conexión entre Compliance y los Objetivos Estratégicos del Negocio:

Los programas de compliance deben alinearse con metas organizacionales como la sostenibilidad, la innovación y la reputación, mostrando su valor más allá de la simple prevención de riesgos.

2. Uso Estratégico de Recursos Humanos y Tecnológicos:

Invertir en talento humano altamente capacitado y en herramientas tecnológicas prácticas asegura la sostenibilidad y relevancia de los programas de compliance en la región.

3. Comunicación Segmentada y Eficaz:

Adaptar mensajes a diferentes niveles jerárquicos y audiencias específicas maximiza el impacto de las políticas. Narrativas claras y ejemplos prácticos ayudan a simplificar conceptos técnicos y fomentar su adopción.



CAROLINE BROSSA:

Compliance basado en valores: Estrategias para fomentar la transparencia en las operaciones empresariales

Por Caroline Brossa:

El compliance, tradicionalmente enfocado en el cumplimiento normativo, está evolucionando hacia un enfoque más profundo y transformador basado en valores. Caroline Brossa, Directora de Compliance LATAM en Johnson & Johnson Innovative Medicine y Miembro del Consejo Consultivo del Instituto Latinoamericano de Compliance (ILC), ha desarrollado una visión innovadora sobre este modelo, destacando cómo los principios éticos pueden convertirse en un motor para la transparencia y la sostenibilidad empresarial. Esta perspectiva fue compartida durante el Foro Latinoamericano de Compliance, donde presentó estrategias clave para implementar un compliance centrado en valores.

El concepto de Compliance basado en valores

Para Caroline Brossa, el compliance basado en valores es más que un conjunto de reglas. Este enfoque busca integrar los principios éticos en la esencia de la cultura organizacional, logrando que las acciones y decisiones empresariales se realicen por convicción y no por obligación. En lugar de limitarse a cumplir con leyes y regulaciones, este modelo fomenta una actitud proactiva hacia la ética, donde los valores fundamentales de la empresa guían cada aspecto de sus operaciones.

Caroline subraya que este enfoque implica una definición clara y personalizada de los valores corporativos, alineados con la misión y visión de la organización. “Los valores no deben ser una lista genérica tomada de otras empresas, sino el resultado de un análisis profundo que refleje la identidad y las prioridades específicas de cada organización”, señala Brossa.

Importancia de la transparencia en las operaciones empresariales

La transparencia es un pilar fundamental para fomentar la confianza y la sostenibilidad en el entorno empresarial. Caroline explica que las empresas transparentes no solo cumplen con sus obligaciones, sino que también generan valor para sus empleados, clientes y socios. “En el mundo actual, donde la información fluye rápidamente, ser transparente no es una opción; es una necesidad para mantener la credibilidad corporativa”, menciona.

También resalta que la transparencia debe ser promovida a través del ejemplo, comenzando por los líderes. Los comportamientos éticos y abiertos de los dirigentes refuerzan la cultura corporativa y motivan a los empleados a actuar de manera alineada con los valores organizacionales.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

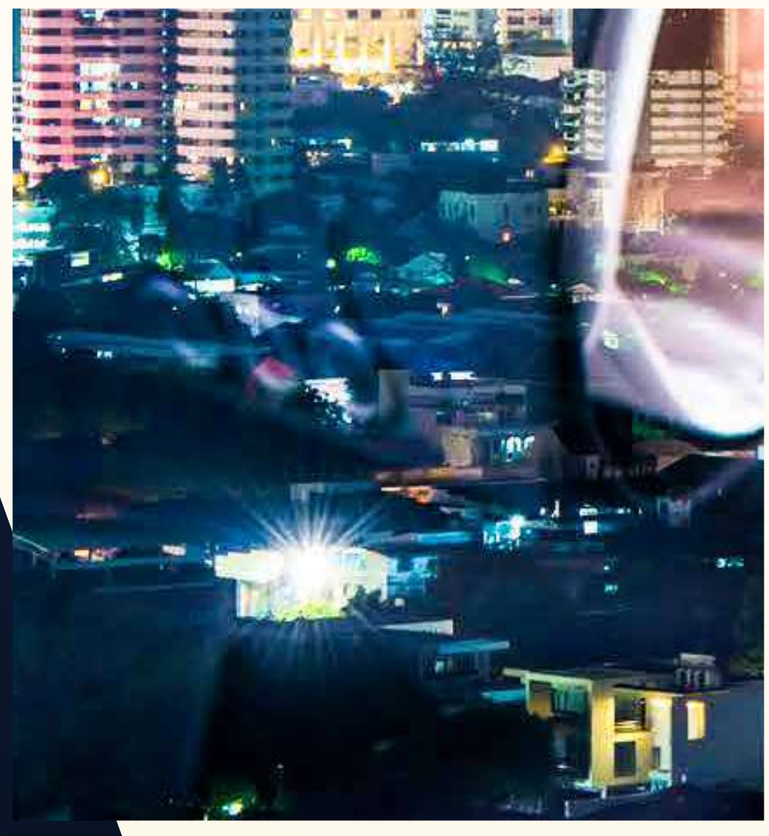
Estrategias prácticas para fomentar la transparencia

Caroline detalla estrategias que las empresas pueden implementar para garantizar operaciones más transparentes:

1. **Capacitación integral:** Diseñar programas de formación que incluyan casos prácticos y simulaciones de dilemas éticos. Esto permite a los colaboradores internalizar los valores corporativos y aplicarlos en situaciones reales.
2. **Promoción del liderazgo responsable:** Garantizar que los líderes sean modelos a seguir y que sus acciones reflejen los principios de la empresa.
3. **Participación activa de los stakeholders:** Incluir a proveedores, socios y otros terceros en iniciativas de compliance, asegurando que también adopten los valores corporativos.
4. **Revisión y adaptación continua:** Periódicamente evaluar y actualizar los valores y políticas para reflejar los cambios en el entorno empresarial.

Desafíos específicos en Latinoamérica

Implementar un compliance basado en valores presenta retos particulares en la región latinoamericana. Caroline señala que factores culturales y económicos pueden dificultar la adopción de este modelo. “La corrupción estructural y la falta de confianza en las instituciones son barreras importantes. Sin embargo, también representan una oportunidad para que las empresas lideren el cambio”, afirma.



En este contexto, las organizaciones deben trabajar para construir culturas corporativas que promuevan la ética desde dentro y hacia fuera. Esto incluye educar a los empleados sobre la importancia del compliance y establecer mecanismos que garanticen la transparencia, incluso en los entornos más desafiantes.

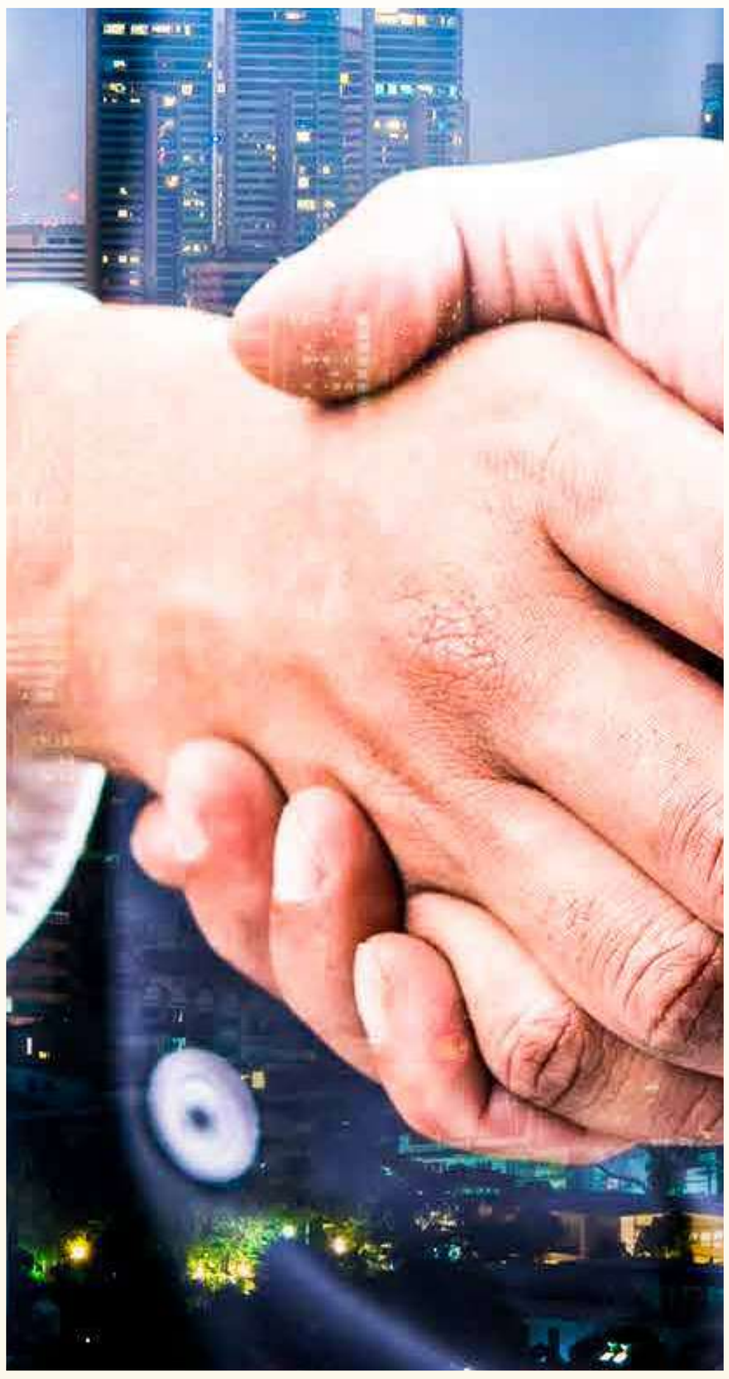
Impacto a largo plazo de un compliance basado en valores

Adoptar un enfoque de compliance centrado en valores tiene beneficios que trascienden el cumplimiento normativo. Este modelo puede:

Fortalecer la reputación corporativa: Las empresas vistas como éticas y transparentes ganan la confianza de clientes y socios.

Atracción y retención de talentos: Los empleados, especialmente los de las nuevas generaciones, valoran trabajar en empresas cuyos principios reflejan sus propios valores.

Reducir riesgos legales y operativos: Al integrar la ética en sus operaciones, las empresas pueden anticiparse y mitigar posibles conflictos.



Conclusión

Caroline concluye que el compliance basado en valores no es solo una herramienta para evitar sanciones legales, sino una estrategia transformadora que posiciona a las empresas como agentes de cambio en la sociedad. “Este enfoque permite construir organizaciones resilientes, sostenibles y alineadas con las expectativas de un mundo en constante evolución”, afirma.

El compromiso con los valores éticos, respaldado por líderes responsables y estrategias claras, garantiza que las empresas puedan enfrentar los desafíos del presente y del futuro con integridad y transparencia. En palabras de Caroline, “el compliance basado en valores es el camino hacia un futuro empresarial más justo y sostenible”.



GRACIELA GARAY:

Compliance en la Industria del Deporte: Retos y Oportunidades en Latinoamérica

Por Graciela Garay:

Directora de Ética, Cumplimiento e Integridad de la CONMEBOL

El mundo del deporte enfrenta desafíos únicos en la construcción de una cultura ética y transparente. En el Foro Latinoamericano de Compliance, Graciela Garay, Directora de Ética, Cumplimiento e Integridad de la CONMEBOL, ilustró cómo el compliance puede desempeñar un papel fundamental para abordar estos retos. A través de estrategias innovadoras y ejemplos del fútbol sudamericano, demostró cómo este enfoque puede consolidar la confianza tanto dentro como fuera de las organizaciones deportivas.

La transformación cultural en el deporte

Para Graciela, la transformación cultural es el pilar sobre el que se construye un compliance efectivo. Este proceso implica alinear la misión y visión organizacional con valores fundamentales como la transparencia, la confianza y la solidaridad. “La cultura basada en valores no es solo un discurso; es una práctica diaria que debe permear en todos los niveles de la organización”, afirmó.

La CONMEBOL inició esta transformación bajo un liderazgo comprometido,encabezado por su presidente, quien promovió una reinversión estratégica en el fútbol. Esto incluyó:

Profesionalización de las operaciones mediante tecnología avanzada y formación especializada.

Establecimiento de reglas claras y transparentes para fomentar la equidad y la confianza entre los stakeholders.

Consolidación de la identidad organizacional, posicionando a la CONMEBOL como un referente en integridad.

Integridad y transparencia: Una ruta estratégica

Graciela destacó la implementación de la "Ruta de Integridad" como una estrategia clave para garantizar la transparencia en el fútbol sudamericano. Este plan incluye iniciativas como el monitoreo de partidos, alianzas con organismos internacionales y certificaciones reconocidas globalmente.

Elementos principales de la Ruta de Integridad

Monitoreo de apuestas y riesgos: A través de colaboraciones con entidades como FIFA e Interpol, se identifican patrones irregulares en los mercados de apuestas.

Certificaciones internacionales: La obtención de la ISO 37001 (antisoborno) y la ISO 37301 (sistemas de gestión de compliance) refuerzan el compromiso de la CONMEBOL con la transparencia.

Capacitación y concienciación: Programas innovadores y lúdicos que promueven la integridad entre empleados y stakeholders.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

Desafíos y oportunidades en Latinoamérica

La región presenta un entorno complejo para el compliance, marcado por desafíos como la corrupción estructural y la falta de confianza en las instituciones. Sin embargo, Graciela subrayó que estos mismos factores representan una oportunidad para liderar el cambio desde el deporte.

"El fútbol tiene un impacto social masivo en Latinoamérica, lo que nos permite no solo implementar prácticas éticas, sino también inspirar a otras industrias a seguir nuestro ejemplo", explicó. Entre las estrategias propuestas se incluyen:

Fomentar la ética desde el liderazgo: Asegurar que los dirigentes actúen como modelos a seguir.

Impulsar alianzas regionales: Crear redes de colaboración para compartir buenas prácticas y fortalecer la supervisión.

Promover la educación en compliance: Desde jugadores hasta administradores, todos deben comprender y vivir los valores éticos de la organización.

Beneficios a largo plazo

Adoptar un enfoque de compliance transformador tiene repercusiones que van más allá del ámbito deportivo. Según Graciela, este modelo puede:

Fortalecer la reputación corporativa: Las organizaciones vistas como transparentes y éticas generan mayor confianza.

Atraer y retener talento: Profesionales que buscan trabajar en entornos alineados con sus valores.

Reducir riesgos legales y reputacionales: Prevenir conflictos al integrar la ética en las operaciones.

Reflexiones finales

Graciela concluyó su presentación enfatizando que el compliance no debe ser visto solo como una herramienta preventiva, sino como una estrategia transformadora para construir un deporte más ético y sostenible. "La cancha no puede separarse de la institución. Los principios del juego limpio deben aplicarse tanto dentro como fuera del campo", afirmó.
El liderazgo ético, respaldado por una cultura organizacional sólida y estrategias claras, es clave para enfrentar los retos del presente y del futuro. En palabras de Graciela: "El compliance en el deporte es una pasión con propósito, un compromiso que trasciende fronteras y generaciones."







MARIANO GOJMAN:

Estrategias para Tener Éxito como Ejecutivo de Compliance: Mejores Prácticas para Ser Aliado Estratégico de tu Compañía

Por Mariano Gojman:

El compliance, como disciplina transversal, exige un liderazgo que combine visión estratégica con compromiso ético. Mariano Gojman, Regional Compliance Officer para Sudamérica en Siemens, exploró en el foro cómo los ejecutivos pueden potenciar su rol desarrollando iniciativas que conecten los valores organizacionales con las demandas del entorno global. Su presentación destacó herramientas clave para afrontar los retos actuales sin comprometer la integridad.

El ejecutivo de compliance como generador de confianza

Mariano destacó que la confianza es la piedra angular del rol del compliance. “Somos el airbag de la organización”, afirmó, comparando la función del compliance con un sistema de protección que mitiga riesgos y evita daños irreparables. Sin embargo, construir confianza no se limita a implementar controles; también requiere liderar con el ejemplo, fomentar una comunicación abierta y garantizar que todos en la organización comprendan los límites y las oportunidades dentro de un marco ético.

Según Mariano, el compliance debe ir más allá del simple cumplimiento normativo para convertirse en una herramienta que gestione la confianza entre empleados, clientes e inversionistas. Este enfoque permite a las organizaciones operar con claridad y tomar decisiones informadas que aseguren su sostenibilidad a largo plazo.

Estrategias clave para ser un aliado estratégico

Mariano compartió varias prácticas esenciales que los ejecutivos de compliance pueden adoptar para consolidarse como aliados estratégicos:

1. Conocimiento profundo del negocio

El entendimiento integral de los procesos, riesgos y objetivos del negocio es indispensable. “Es imposible ser un aliado estratégico sin entender cómo opera tu organización”, afirmó Mariano. Esto incluye:

Realizar mapeos detallados de riesgos que consideren tanto operaciones internas como interacciones con terceros.

Diseñar controles personalizados que no solo mitiguen riesgos, sino que también impulsen la estrategia empresarial.

Involucrarse desde el inicio de los proyectos para garantizar decisiones éticas desde el “minuto cero”.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

2. Relaciones colaborativas con stakeholders

El éxito del compliance depende de la colaboración con todos los departamentos y actores clave, tanto internos como externos. Mariano subrayó:

La importancia de crear alianzas con áreas como legales, auditoría, recursos humanos y operaciones.

Involucrar a la alta dirección para asegurar un “tono desde la cima” que fomente una cultura de cumplimiento.

Colaborar con terceros para garantizar que compartan los valores y estándares éticos de la organización.

3. Programas de compliance adaptados

Mariano enfatizó que no existe un modelo único para todos. Los programas de compliance deben personalizarse para alinearse con las realidades específicas de cada organización:

Diseñar políticas claras y procedimientos efectivos que se ajusten a la operación.

Evitar copiar modelos genéricos y, en cambio, enfocarse en las necesidades específicas del negocio y el sector.

Realizar evaluaciones periódicas para ajustar las políticas a las nuevas normativas y cambios en el entorno empresarial.

4. Fomentar una cultura de integridad

Para Mariano, una cultura organizacional basada en la integridad es el fundamento del compliance efectivo. Esto se logra mediante:

Capacitaciones constantes y relevantes, utilizando casos reales para que los empleados interioricen los principios de cumplimiento.

Reconocimiento público a quienes demuestran compromiso ético, incentivando comportamientos alineados con los valores corporativos.

Comunicación clara y consistente para reforzar la importancia de la ética en cada nivel de la organización.

Innovación y adaptación al cambio

El entorno empresarial está en constante evolución, y el compliance debe mantenerse a la par. Mariano enfatizó:

La necesidad de participar en redes y asociaciones para compartir experiencias y mejores prácticas.

La implementación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, para mejorar la detección de riesgos y optimizar procesos.

Auditorías internas y externas que midan la efectividad del programa de compliance y fomenten la mejora continua.

Reflexiones finales

“El compliance no es solo una función, es una filosofía que permea toda la organización”, concluyó Mariano. Su mensaje resalta que un enfoque basado en la confianza, el liderazgo ético y la adaptación puede convertir a los ejecutivos de compliance en socios estratégicos que impulsen el éxito y la sostenibilidad.

En un contexto donde las demandas regulatorias y éticas son cada vez mayores, el rol del compliance es más relevante que nunca. Mariano invitó a los profesionales a adoptar una mentalidad de aprendizaje continuo y trabajar por una transformación positiva que beneficie no solo a las organizaciones, sino también a la sociedad en general.







DIEGO CASTAGNINO:

Third Party Due Diligence: Mejores prácticas para la mitigación de riesgos

Por Diego Castagnino:

La relación con terceros es uno de los aspectos más críticos en la gestión empresarial moderna. Durante su intervención en el Foro Latinoamericano de Compliance, Diego Castagnino, Director Legal para Centroamérica y el Caribe en PepsiCo, explicó cómo estructurar procesos efectivos de due diligence. Su enfoque abarcó la integración de análisis exhaustivos y soluciones tecnológicas que permitan minimizar riesgos y garantizar relaciones comerciales sostenibles.

El impacto del Third Party Due Diligence

Diego enfatizó que, en un contexto caracterizado por una creciente complejidad comercial y regulatoria, las empresas deben adoptar un enfoque proactivo en la gestión de riesgos. “El TPDD no es un gasto, es una inversión clave para garantizar la continuidad operativa y proteger la reputación corporativa”, afirmó. Este proceso permite a las organizaciones identificar posibles riesgos vinculados a terceros, como el lavado de dinero, la corrupción y las violaciones a los derechos humanos, antes de establecer relaciones contractuales.

Según Diego, la autorregulación empresarial ha tomado un papel preponderante en las estrategias de gestión de riesgos, complementando los marcos legales existentes. Empresas con un enfoque preventivo no solo cumplen con las normativas locales e internacionales, sino que también se posicionan estratégicamente en el mercado global.

Elementos clave del TPDD

1. Evaluación inicial de terceros

El proceso comienza con una recopilación de datos exhaustiva sobre los terceros, incluyendo:

- Su reputación en el mercado y antecedentes financieros.
- El cumplimiento normativo en su industria, verificando licencias, certificaciones y permisos.
- La estructura de su junta directiva y propietarios.

Diego señaló que esta información permite a las empresas tomar decisiones informadas y evitar posibles riesgos asociados a terceros que no cumplan con los estándares exigidos.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

2. Clasificación de riesgos

El nivel de profundidad del TPDD debe adaptarse al nivel de riesgo identificado. Diego describió tres niveles principales:

Básico: Revisión superficial de información pública y antecedentes generales.

Intermedio: Investigación más detallada que incluye registros mercantiles y auditorías.

Avanzado: Evaluaciones exhaustivas que pueden incluir revisiones forenses, entrevistas y análisis específicos.

Cada nivel responde a las necesidades particulares de la relación contractual y la naturaleza del tercero evaluado.

3. Participación activa del tercero

Un aspecto crucial es la colaboración del tercero en el proceso. “La falta de cooperación puede ser una bandera roja significativa”, advirtió Diego. Esto podría indicar intentos de ocultar información o deficiencias en la cultura corporativa del tercero.

4. Uso de herramientas tecnológicas

Diego resaltó la importancia de incorporar tecnología avanzada, como sistemas de inteligencia artificial, para agilizar la recopilación y el análisis de datos. Estas herramientas permiten realizar revisiones más precisas y eficientes, asegurando que las empresas tomen decisiones basadas en información confiable.

Beneficios del TPDD

La implementación efectiva del TPDD ofrece múltiples beneficios:

Protección de la reputación corporativa: Evita asociaciones con terceros involucrados en actividades ilícitas o controvertidas

Mitigación de riesgos legales y financieros: Reduce la exposición a sanciones, multas y litigios.

Fomento de relaciones comerciales sostenibles: Garantiza que los terceros compartan los valores y estándares éticos de la organización.

Optimización de recursos: Al evitar riesgos potenciales, las empresas pueden concentrar sus esfuerzos en actividades de mayor valor estratégico.

Reflexiones finales

Diego concluyó que el Third Party Due Diligence es una herramienta indispensable para las empresas que buscan operar con integridad y sostenibilidad en un entorno competitivo y regulado. “La inversión en TPDD no solo protege a la organización, sino que también fortalece su compromiso con la transparencia y la ética empresarial”, destacó.

El mensaje de Diego invita a los profesionales del sector a adoptar el TPDD como un componente estratégico de sus programas de compliance, fomentando una cultura de prevención y responsabilidad que beneficie tanto a las organizaciones como a la sociedad en general.







DENIS PAULO BASSETTO:

Mejores Prácticas para Alinear a la Alta Dirección y el Management con la Estrategia de Compliance

Por Denis Paulo Bassetto:

La integración de la estrategia de compliance en el núcleo de las decisiones corporativas depende, en gran medida, del compromiso de los niveles más altos de liderazgo. Denis Paulo Bassetto, Subdirector Regional de Compliance para América Latina, destacó durante el foro cómo lograr esta alineación mediante enfoques que priorizan la coherencia entre las metas empresariales y la ética organizacional. Su intervención ofreció perspectivas prácticas para consolidar el compliance como parte inherente de la gobernanza corporativa.

El Compromiso de la Alta Dirección: Pilares del Éxito

Denis inició su intervención destacando que el compromiso visible de la alta dirección es la piedra angular de un programa de compliance exitoso. “El éxito de cualquier estrategia comienza con el liderazgo”, afirmó enfáticamente. Sin embargo, subrayó que este compromiso debe trascender las palabras, reflejándose en acciones concretas, como la asignación adecuada de recursos y la participación activa en la toma de decisiones.

Claves para el compromiso efectivo:

Integrar el compliance en la estrategia corporativa: Esto implica que el cumplimiento no sea una simple obligación, sino un componente esencial del modelo de negocio.

Transparencia y acceso: Los responsables de compliance deben tener acceso directo a los niveles más altos de la organización para garantizar la comunicación fluida y oportuna.

Estrategias Prácticas para Alianzas con el Management

Una vez asegurado el respaldo de la alta dirección, el siguiente paso crítico es involucrar al management en la estrategia de compliance. Denis destacó tres estrategias clave:

1. Capacitar de Forma Relevante y Dinámica

La formación debe ir más allá de lo convencional. “No basta con capacitaciones genéricas; deben estar diseñadas para abordar los desafíos reales de cada área funcional”, explicó. Denis sugirió integrar herramientas interactivas y ejemplos concretos que resalten cómo el compliance impacta directamente en el éxito de los equipos.

---

2. Crear Incentivos Vinculados al Cumplimiento

El reconocimiento al cumplimiento debe formar parte de los esquemas de evaluación del desempeño. Esto no solo motiva a los empleados, sino que también posiciona el compliance como una ventaja competitiva.

---

3. Convertir a los Líderes en Embajadores de Compliance

El rol del management es crucial para multiplicar la cultura ética en toda la organización. Denis propuso identificar a gerentes clave y capacitarlos como “líderes de compliance”, quienes, desde sus posiciones, puedan fomentar mejores prácticas y fortalecer la credibilidad del programa.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

Construcción de una Cultura Organizacional Ética

Denis enfatizó que la verdadera eficacia del compliance radica en integrarlo como un valor organizacional. Para lograrlo, compartió una experiencia en Nissan, donde se implementó una campaña de comunicación basada en historias reales de empleados enfrentando dilemas éticos. Este enfoque narrativo logró resonar profundamente entre los colaboradores, fortaleciendo su conexión con los valores corporativos.

Propuestas innovadoras para fomentar la cultura ética:

Días de la Ética: Transformar un evento anual en una experiencia inmersiva que integre capacitaciones, actividades interactivas y reflexiones grupales.

Uso de tecnología: Incorporar inteligencia artificial y herramientas interactivas para hacer las capacitaciones más atractivas y relevantes para las nuevas generaciones.

Medición y Seguimiento: El Impacto del Compliance

Una cultura de compliance no puede prosperar sin herramientas de medición claras. Denis insistió en la importancia de utilizar indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el progreso y asegurar la mejora continua.

Indicadores sugeridos:

Porcentaje de empleados capacitados.

Número de incidentes reportados y resueltos.

Nivel de satisfacción de los empleados con las iniciativas de compliance.

Según Denis, “Estos datos no solo ayudan a identificar áreas de mejora, sino también a fortalecer la confianza de los stakeholders en el programa.”

Reflexiones finales

Denis cerró su exposición enfatizando que el compliance debe ser visto como un esfuerzo colectivo que involucra a todos los niveles de la organización. También recordó que construir una cultura de integridad requiere tiempo, consistencia y comunicación efectiva. Su mensaje fue claro: “El compliance no es solo una cuestión de cumplir normas; es una filosofía que asegura el éxito sostenible.”

La intervención de Denis Paulo Bassetto no solo destacó las mejores prácticas para alinear a la alta dirección y al management, sino también inspiró a los asistentes a transformar el compliance en una ventaja competitiva. En un mundo donde las expectativas regulatorias y sociales son cada vez mayores, su mensaje es una guía esencial para las empresas que buscan prosperar en un entorno desafiante y globalizado.







OSCAR MORALES:

Responsabilidad Penal de las Empresas: Una Mirad desde la Perspectiva Europea

Por Oscar Morales:

Los cambios en la normativa penal han redefinido las expectativas sobre las organizaciones y su gestión de riesgos. Óscar Morales, Socio responsable del Área Penal de los Negocios en
Cases & Lacambra, ofreció una perspectiva técnica sobre cómo las empresas pueden adaptar sus modelos de cumplimiento a los nuevos estándares legales. Su exposición en el foro subrayó la importancia de diseñar programas preventivos que respondan a estas exigencias.

La evolución de la responsabilidad penal en Europa

Oscar destacó que, durante décadas, muchos países europeos, influenciados por modelos legales continentales como el alemán e italiano, resistieron la incorporación de un régimen penal para las personas jurídicas. Sin embargo, factores como la necesidad de prevenir la "irresponsabilidad organizada" y las limitaciones de la responsabilidad individual llevaron a un cambio paradigmático. La idea de que una empresa podía operar de manera desorganizada para eludir responsabilidades subrayó la urgencia de reformar estos sistemas legales.

En España, la reforma de 2010 y su posterior actualización en 2015 introdujeron un modelo de responsabilidad penal acumulativa corregida, lo que permite sancionar a la persona jurídica por delitos cometidos en su beneficio. Esta evolución no solo responde a la necesidad de sancionar a empresas, sino también de incentivar la implementación de programas de compliance efectivos.

Modelos de responsabilidad penal: una comparación europea

Oscar Morales detalló tres modelos fundamentales de responsabilidad penal de las empresas:

1. Heterorresponsabilidad pura

Este modelo, predominante en Portugal, establece que la responsabilidad de la empresa depende directamente del delito cometido por una persona física en su nombre. Aunque sencillo, este enfoque limita la efectividad del compliance, ya que no fomenta una cultura organizacional preventiva.

2. Autoresponsabilidad mixta

Adoptado en España e Italia, este modelo combina la responsabilidad de personas físicas con la necesidad de demostrar defectos organizativos. Oscar explicó que, en este sistema, un programa de compliance eficaz puede eximir a la empresa de responsabilidad penal.

3.Autoresponsabilidad pura

Utilizado en menor medida, este modelo asigna responsabilidad directamente a la organización por no tener controles adecuados, independientemente de si se identifica a una persona física culpable.

Francia, pionera en esta área desde los años noventa, ha transitado de un catálogo cerrado a uno abierto de delitos que pueden generar responsabilidad penal, lo que subraya una tendencia hacia sistemas más inclusivos y rigurosos.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

Los desafíos del modelo español

En España, Oscar subrayó la importancia del principio de culpabilidad, que exige que las sanciones penales se basen en hechos probados y no en meras presunciones. Sin embargo, señaló que el actual régimen de compliance plantea desafíos, como el riesgo de convertir los programas de prevención en meros formalismos para evitar sanciones. Este enfoque podría desvirtuar el objetivo principal del compliance: fomentar una verdadera cultura de integridad.

Además, Oscar destacó un caso paradigmático, el del FC Barcelona, donde la organización fue sancionada sin identificar a una persona física responsable del delito. Este ejemplo ilustra cómo la "irresponsabilidad organizada" puede comprometer la justicia y plantea interrogantes sobre el equilibrio entre prevención y sanción.

Claves para un modelo de compliance eficaz

Oscar Morales también compartió recomendaciones prácticas para diseñar y ejecutar programas de compliance que vayan más allá de cumplir con requisitos legales:

Diseño adaptado al contexto: Cada empresa debe desarrollar un modelo de compliance alineado con su estructura, cultura y sector.

Integración en la estrategia corporativa: El compliance debe formar parte de la estrategia general de la empresa, no ser un elemento aislado.

Capacitación continua: La formación de empleados en todos los niveles garantiza que comprendan y apliquen las políticas de integridad.

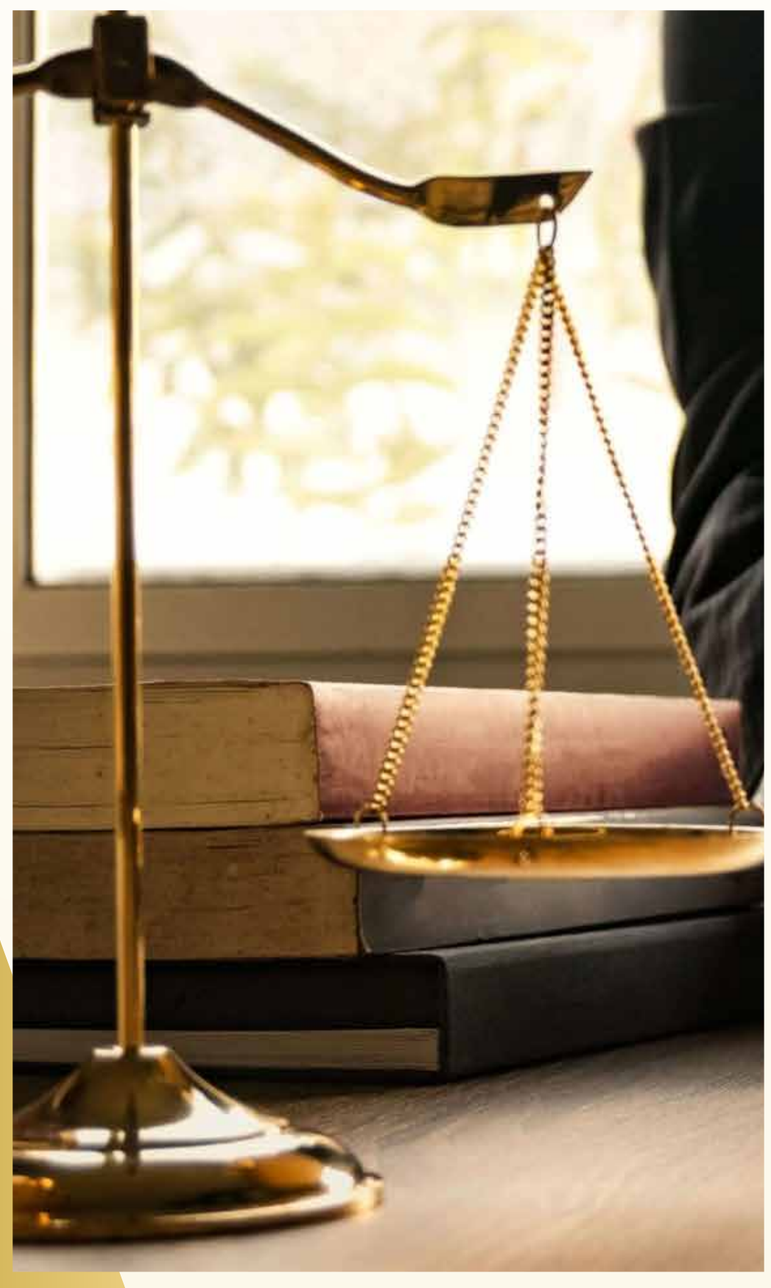
Medición de impacto: Implementar métricas que permitan evaluar la eficacia del programa y realizar ajustes cuando sea necesario.

Reflexiones finales

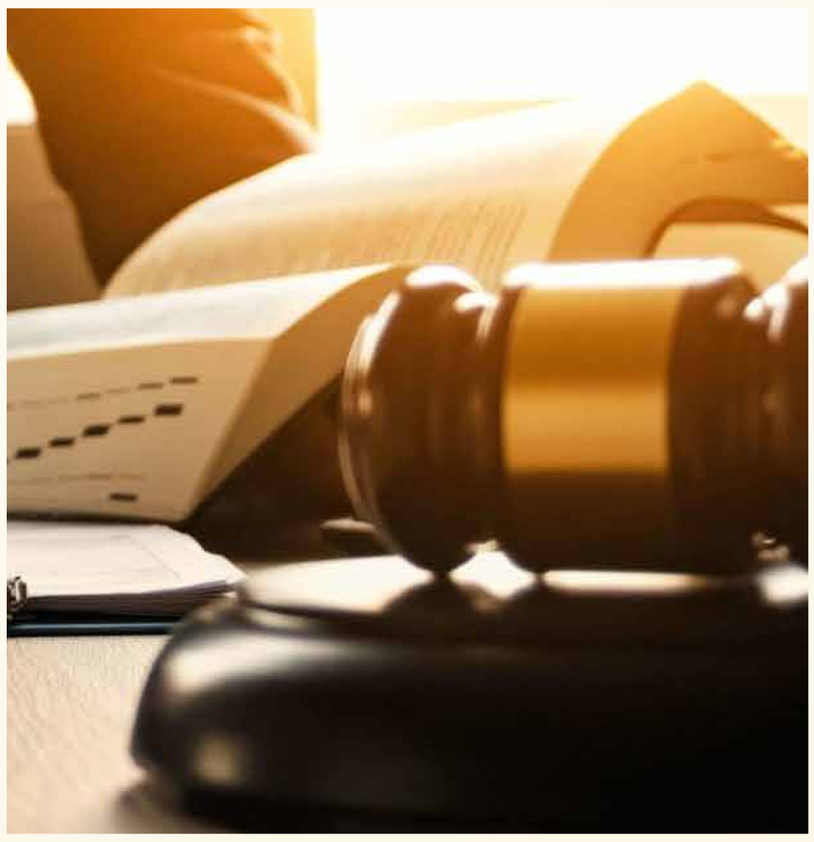
La ponencia de Oscar concluyó con una reflexión contundente: "El compliance no debe ser una estrategia defensiva, sino un compromiso ético integral". Según él, el éxito de los sistemas de responsabilidad penal corporativa radica en encontrar un equilibrio entre la prevención de riesgos, la implementación de controles sólidos y la promoción de una cultura ética auténtica.

En un contexto global cada vez más exigente, las empresas en América Latina tienen la oportunidad de aprender de los modelos europeos para fortalecer sus programas de compliance. Esto no solo mitigará riesgos legales, sino que también contribuirá a construir organizaciones más responsables y resilientes.

Oscar Morales invitó a los profesionales del sector a adoptar un enfoque crítico y proactivo, recordando que el verdadero desafío del compliance es generar confianza y sostenibilidad en un entorno empresarial competitivo y en constante evolución.







CARLOS HERMOZA:

Sistemas de Gestión de Compliance en Empresas Multinacionales: Una Perspectiva Basada en Estándares Internacionales

Por Carlos Hermoza:

La implementación de sistemas de compliance que equilibren estándares globales con las particularidades locales plantea un desafío constante para las empresas multinacionales. Carlos Hermoza, Compliance Officer de UNNA Infraestructura, división de infraestructura y concesiones del Grupo AENZA, abordó en el foro estrategias diseñadas para responder a esta dualidad, destacando la importancia de la adaptación cultural y la descentralización en la gestión de riesgos. Su exposición subrayó cómo la flexibilidad puede fortalecer la efectividad de estos sistemas en entornos complejos.

Contexto Regional: Desafíos de la Corrupción en América Latina

Carlos comenzó analizando el impacto de la corrupción en América Latina, respaldándose en los datos de Transparencia Internacional para ilustrar la magnitud del problema. Países como Perú y México enfrentan niveles alarmantes de corrupción, lo que deteriora la confianza empresarial y obstaculiza el desarrollo económico. “La corrupción no es solo un problema legal; también es una cuestión cultural que exige un cambio profundo en las instituciones públicas y privadas,” afirmó.

El ponente enfatizó que, en muchos casos, la corrupción está vinculada no solo a la ausencia de controles en las organizaciones, sino también a la racionalización de conductas inadecuadas por parte de las personas, quienes están dispuestas a sacrificar su ética e integridad a cambio de un beneficio particular. En este escenario, los sistemas de compliance se posicionan como una herramienta esencial para mitigar riesgos y fomentar una cultura de integridad, que es la base para construir organizaciones sostenibles.

Diseño de Sistemas de Compliance: Claves para el Éxito

Basado en su experiencia en empresas multinacionales, Carlos presentó un enfoque estructurado para diseñar y gestionar sistemas de compliance efectivos. Propuso un modelo híbrido que combina estándares globales con adaptaciones locales, destacando cuatro elementos fundamentales:

1. Compromiso desde la Alta Dirección

El éxito de cualquier sistema de compliance comienza con el "tone at the top". Carlos subrayó que los líderes deben demostrar con acciones concretas su compromiso con la integridad y la transparencia. Este liderazgo debe ser visible y constante para inspirar confianza en todos los niveles de la organización.

2. Gestión Descentralizada con Alineación Global

Aunque muchas empresas optan por centralizar sus sistemas de compliance, Carlos destacó la importancia de contar con equipos locales que entiendan las particularidades regulatorias y culturales de cada región. “Este enfoque descentralizado permite una respuesta más ágil y efectiva ante riesgos locales, sin comprometer los estándares globales,” explicó.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

3. Evaluación y Mitigación de Riesgos

La evaluación periódica de riesgos es esencial para identificar vulnerabilidades y priorizar acciones preventivas. Carlos enfatizó que estas evaluaciones deben personalizarse según las necesidades específicas de cada organización, utilizando herramientas tecnológicas avanzadas para garantizar su precisión.

4. Líneas Éticas y Mecanismos de Denuncia Confiables

Un sistema de denuncias eficaz es clave para fomentar la transparencia y prevenir malas prácticas. Carlos destacó la importancia de garantizar la confidencialidad, proteger a los denunciantes contra represalias y realizar investigaciones objetivas que refuercen la confianza en estos mecanismos.

Beneficios del Compliance: Más Allá del Cumplimiento Normativo

Carlos enfatizó que los sistemas de compliance no solo ayudan a las empresas a cumplir con la legislación, sino que también generan beneficios estratégicos, como:

Fortalecimiento de la Reputación Corporativa: Las empresas con programas de compliance sólidos proyectan una imagen de confiabilidad y profesionalismo ante clientes, inversores y socios.

Reducción de Riesgos Regulatorios y Financieros: Al implementar controles efectivos, las organizaciones pueden evitar sanciones, proteger sus recursos y garantizar su sostenibilidad.

Fomento de una Cultura Ética: La integridad se convierte en un valor central que permea todas las operaciones y decisiones empresariales, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores.

Reflexiones finales

En sus palabras finales, Carlos instó a los profesionales del compliance a asumir un rol proactivos como agentes del cambio. El compliance no solo es una herramienta para prevenir riesgos y evitar sanciones, sino también es un "estilo de vida" que promueve la mejores prácticas empresariales y que refuerza la confianza en nuestras organizaciones.

El mensaje de Carlos resalta la importancia de combinar rigor técnico con un enfoque ético y humano. En un entorno empresarial complejo como el latinoamericano, los sistemas de compliance bien diseñados representan no solo una ventaja competitiva, sino también una oportunidad para construir un futuro más íntegro, transparente y próspero.







CYNTHIA REYES:

Compliance en la Industria de Hidrocarburos: Retos y Oportunidades en Latinoamérica

Por Cynthia Reyes:

Compliance Officer y cofundadora de Bonafide-Latam

El sector de hidrocarburos enfrenta desafíos críticos relacionados con la transparencia y la sostenibilidad en sus operaciones. Cynthia Reyes, Compliance Officer y cofundadora de Bonafide-Latam, presentó en el foro enfoques innovadores para gestionar estos retos, enfocándose en cómo implementar prácticas que no solo cumplan con la normativa, sino que también impulsen la integridad en un sector clave para el desarrollo económico. Su intervención ofreció soluciones aplicables para escenarios complejos.

Retos de Compliance en la Industria de Hidrocarburos

Reyes destacó que el sector de hidrocarburos está profundamente influenciado por factores geopolíticos, regulatorios y culturales, que incrementan su vulnerabilidad a la corrupción, los conflictos sociales y las fluctuaciones económicas. Entre los principales retos identificados se encuentran:

Corrupción sistémica y gobernanza deficiente
La corrupción sigue siendo un problema crítico en muchas empresas del sector, a pesar de contar con programas de compliance. Cynthia señaló que estos programas, aunque estén bien diseñados, pueden fallar si no se integran plenamente en las estructuras organizacionales y no cuentan con un compromiso real por parte del liderazgo. “El compliance efectivo requiere no solo reglas claras, sino también incentivos que promuevan una cultura ética en todos los niveles”, afirmó.

Incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)
La transición hacia modelos energéticos sostenibles exige que las empresas adapten sus operaciones a normativas ambientales más estrictas. Sin embargo, advirtió sobre el riesgo de que estas iniciativas sean utilizadas como herramientas de manipulación política, afectando negativamente la percepción pública y la estabilidad del sector.

Resistencia a la innovación tecnológica
Aunque herramientas como blockchain y los contratos inteligentes tienen el potencial de revolucionar la gestión de riesgos y la transparencia, destacó que muchas empresas todavía muestran resistencia a adoptar estas tecnologías. “Integrar la tecnología no solo aumenta la eficiencia, sino que también refuerza la trazabilidad y la confianza”, aseguró.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

El Rol Estratégico del Compliance Officer

Cynthia subrayó que el compliance officer debe ser mucho más que un supervisor de regulaciones. Su función principal es actuar como un facilitador y conector entre las distintas áreas de la organización, garantizando que el cumplimiento normativo sea entendido como una ventaja competitiva y no solo como una obligación. También resaltó la necesidad de medir constantemente la efectividad de los programas de compliance mediante indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan ajustar las estrategias según las necesidades cambiantes.

Reflexiones finales

En su análisis, Cynthia dejó en claro que el compliance en la industria de hidrocarburos es un motor de cambio indispensable para el desarrollo sostenible en Latinoamérica. Al integrar la gobernanza, la sostenibilidad y la tecnología, las empresas no solo pueden reducir riesgos, sino también construir un modelo de negocio más transparente y competitivo.

“El futuro del sector hidrocarburos no radica solo en extraer recursos, sino en hacerlo con integridad, innovación y compromiso con las comunidades y el medio ambiente”, concluyó.

Este artículo refleja su visión integral y ofrece una guía práctica para los profesionales interesados en fortalecer sus estrategias de compliance en un sector crítico para la región.







CESAR ALTAMIRANO:

Compliance en la Industria Financiera: Retos y Oportunidades en Latinoamérica

Por Cesar Altamirano:

La industria financiera está en constante transformación debido a cambios regulatorios y tecnológicos. César Altamirano, Gerente de Cumplimiento y Prevención del Delito de Grupo EFE, compartió durante el foro estrategias para construir sistemas de control que equilibren el cumplimiento normativo con la flexibilidad operativa. Su exposición subrayó la importancia de una gestión de riesgos sólida como elemento clave para garantizar la estabilidad y confianza en el sector.

La importancia del compliance en la industria financiera

El compliance en la industria financiera no es una opción, sino una necesidad. Cesar enfatizó que esta función es esencial para proteger las instituciones del riesgo reputacional, jurídico y operativo. Además, subrayó que la adopción de buenas prácticas de cumplimiento no solo previene sanciones, sino que también refuerza la confianza de los clientes y socios estratégicos.

“El cumplimiento normativo no debe ser visto como un costo, sino como una inversión en la sostenibilidad de la organización”, señaló. Este enfoque preventivo permite a las instituciones adelantarse a los riesgos, en lugar de reaccionar ante ellos.

Retos clave del compliance en Latinoamérica

1. Corrupción y lavado de activos

La región enfrenta un alto nivel de actividades ilícitas que intentan infiltrarse en el sistema financiero. Cesar subrayó que el lavado de activos, la corrupción y el financiamiento al terrorismo son riesgos prevalentes que exigen sistemas robustos de monitoreo y control.

Identificación de clientes (KYC): Las instituciones deben implementar procesos de debida diligencia que no solo cumplan con la normativa, sino que sean efectivos para identificar riesgos y prevenir el ingreso de actores ilícitos.

Monitoreo transaccional: Es fundamental detectar patrones inusuales y transacciones sospechosas, apoyándose en herramientas tecnológicas avanzadas como la inteligencia artificial (IA), que permite analizar grandes volúmenes de datos con mayor precisión.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

2. Evolución tecnológica y ciberseguridad

Con la digitalización acelerada, los canales electrónicos y las plataformas digitales se han convertido en un blanco atractivo para los ciberdelincuentes. Cesar destacó la necesidad de invertir en soluciones tecnológicas que garanticen la protección de los datos y la integridad de las operaciones financieras.

Gestión de riesgos digitales: La implementación de sistemas avanzados de ciberseguridad es crucial para mitigar amenazas como el ransomware y el robo de identidad.

Transformación digital responsable: Las instituciones deben adaptarse al cambio sin comprometer la seguridad ni la privacidad de sus clientes, integrando auditorías frecuentes y actualizaciones tecnológicas.identidad.

3. Regulación dinámica

La industria financiera está sujeta a cambios constantes en los marcos regulatorios. Cesar mencionó que mantenerse al día con estas modificaciones es un reto importante para las instituciones.

Cumplimiento adaptativo: Las organizaciones deben desarrollar modelos flexibles que permitan incorporar nuevas normativas de manera eficiente.

Colaboración con reguladores: Fomentar una comunicación fluida con las autoridades puede facilitar el cumplimiento y reducir los riesgos de sanciones.

Oportunidades para fortalecer el compliance

A pesar de los retos, el compliance ofrece una serie de oportunidades para fortalecer la industria financiera:

1. **Innovación tecnológica**
   Cesar destacó que herramientas como el machine learning y el análisis predictivo pueden transformar los programas de cumplimiento, haciéndolos más eficaces y menos costosos.

---

2. **Capacitación continua**
   La formación de equipos especializados en compliance garantiza que las instituciones estén preparadas para enfrentar los desafíos actuales. Cesar sugirió la creación de academias internas que ofrezcan entrenamiento en tiempo real.

---

3. **Promoción de una cultura de integridad**
   Cesar enfatizó que el éxito del compliance depende de que todos los niveles de la organización adopten una cultura basada en la ética y la transparencia.

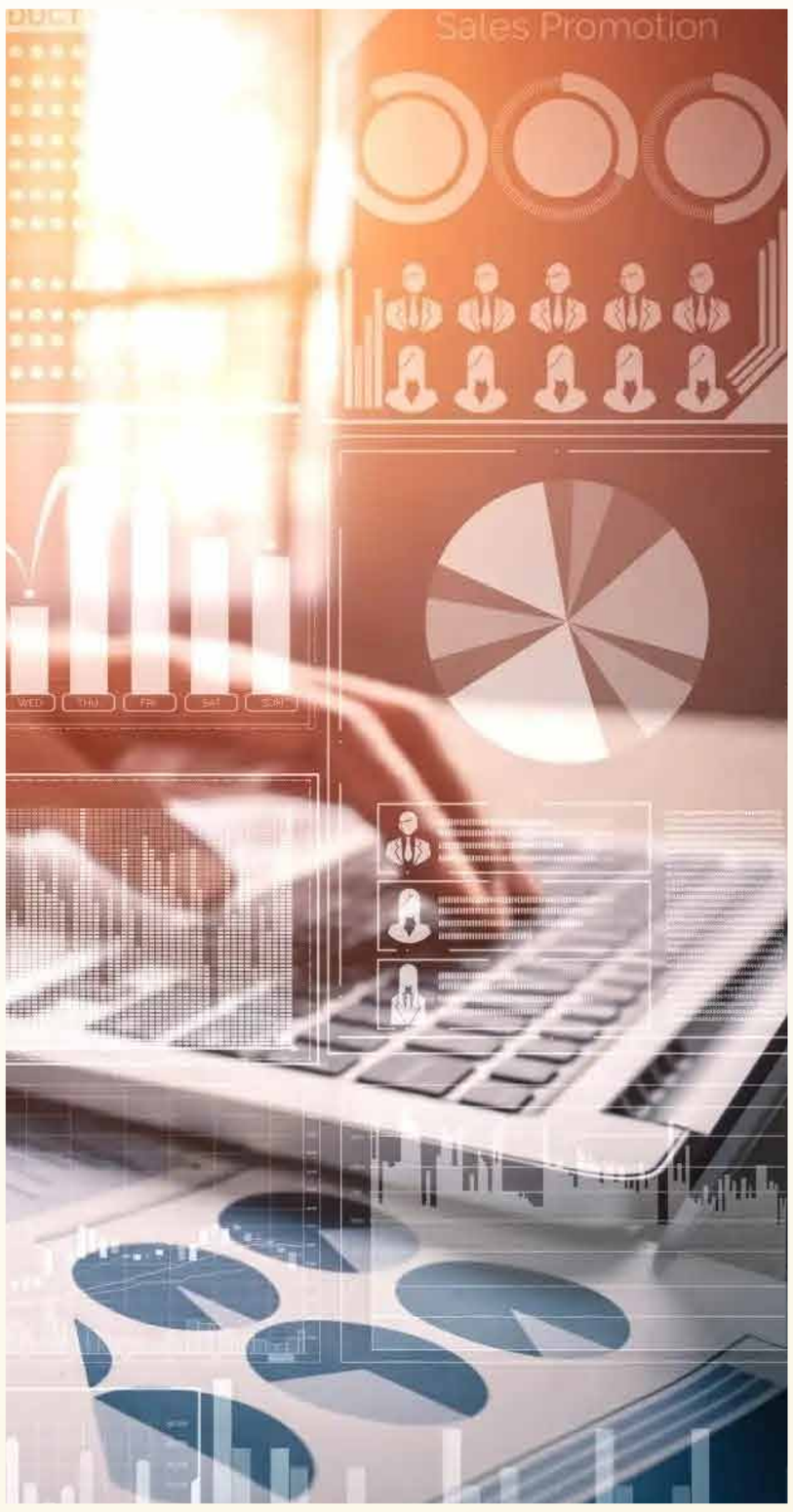
Reflexiones finales

Cesar concluyó su intervención con un llamado a la acción: “El compliance es una responsabilidad compartida que requiere compromiso, innovación y resiliencia. Solo trabajando juntos podemos construir una industria financiera más robusta y confiable”.

En un contexto de transformación y alta competitividad, la industria financiera en Latinoamérica tiene la oportunidad de liderar con integridad. A través del cumplimiento normativo y el uso estratégico de la tecnología, las instituciones pueden no solo mitigar riesgos, sino también generar valor sostenible para la sociedad.







MARÍA TERESA SALAZAR:

Tendencias y Desafíos Actuales de AML en América Latina: Un Enfoque Integral para Enfrentar Amenazas Emergentes

Por María Teresa Salazar de García:

La lucha contra el lavado de dinero en América Latina demanda enfoques innovadores que respondan a amenazas emergentes. María Teresa Salazar de García, Regional AML Program Manager de Millicom (TIGO), ofreció durante el foro una perspectiva profunda sobre cómo diseñar programas efectivos que prioricen la detección y prevención de riesgos. Su análisis incluyó herramientas clave para fortalecer la capacidad de respuesta en un entorno cada vez más complejo.

La Importancia de una Perspectiva Regional Coordinada

María Teresa comenzó enfatizando que, en una sociedad globalizada, los esfuerzos aislados resultan insuficientes para combatir eficazmente el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. La coordinación regional es esencial para abordar un fenómeno transnacional que cruza fronteras y desafía los sistemas financieros. En este sentido, destacó el papel fundamental del Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT) y las 40 recomendaciones del GAFI, que proporcionan un marco normativo para alinear los esfuerzos de los países miembros.

Según Salazar de García, el GAFILAT no solo promueve capacitaciones y asistencia técnica, sino que también facilita la transparencia y la cooperación internacional. “La aplicación efectiva de estas recomendaciones es clave para mejorar el riesgo-país y fomentar la confianza en los mercados internacionales”, afirmó.

Más Allá del “Check-the-Box”: Implementación de Programas Efectivos

Uno de los puntos centrales de la conferencia fue la crítica al enfoque de cumplimiento basado en marcar casillas (“check-the-box”), que, según Salazar de García, muchas veces produce programas que existen solo en papel. En contraste, abogó por un enfoque estratégico basado en la integridad y adaptado a las particularidades de cada organización.

La adaptación sectorial fue otro aspecto clave: “Las estrategias para un banco no son las mismas que para una aseguradora o una empresa fintech. Es fundamental desarrollar controles específicos que respondan a las amenazas y riesgos inherentes a cada industria”. Asimismo, subrayó la necesidad de integrar tecnologías avanzadas, como sistemas de monitoreo transaccional robustos, que permitan detectar patrones de riesgo de manera oportuna.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

Elementos Clave para la Eficiencia de los Programas AML

Para garantizar la efectividad de los sistemas de prevención, Salazar de García destacó las siguientes mejores prácticas:

1. **Promoción de una Cultura de Cumplimiento:**

   La alta dirección debe liderar con el ejemplo (“tone at the top”), demostrando un compromiso genuino con la integridad.

   La capacitación continua en todos los niveles de la organización es esencial para arraigar valores éticos.

2. **Nombramiento de Oficiales de Cumplimiento Idóneos:**

   Estos profesionales deben poseer experiencia y formación especializada, lo que incluye certificaciones internacionales.

   Su independencia operativa es fundamental para garantizar que puedan desempeñar su rol sin interferencias.

3. **Evaluación de Riesgos Basada en un Enfoque Personalizado:**

   Identificar y priorizar riesgos específicos permite diseñar controles que reflejen las realidades del negocio.

   Las auditorías internas y externas son herramientas indispensables para asegurar la mejora continua de los sistemas.

3. **Uso de Tecnología y Análisis de Datos:**

   La integración de herramientas como el “machine learning” y el “big data” optimiza la detección de patrones sospechosos.

   Es crucial revisar y actualizar periódicamente los factores de riesgo en los sistemas de monitoreo.



Riesgos Emergentes y Lecciones Aprendidas

María Teresa también abordó los riesgos emergentes derivados de la evolución tecnológica, incluyendo las criptomonedas y los servicios financieros digitales. Según la ponente, estos avances requieren regulaciones específicas que combinen el fomento de la innovación con la mitigación de riesgos.

Como caso de estudio, compartió el ejemplo de una institución financiera que enfrentó una multa histórica debido a fallas en su programa AML. Este caso ilustra cómo la negligencia en la actualización de sistemas y la falta de compromiso directivo pueden comprometer la reputación y la viabilidad operativa de una empresa.



Reflexiones finales

“El cumplimiento no es un gasto, sino una inversión en sostenibilidad y confianza”, concluyó María Teresa Salazar de García. La clave para abordar los desafíos actuales y futuros del AML radica en una combinación de compromiso ético, innovación tecnológica y coordinación global. Con una visión integral y un enfoque basado en riesgos, las organizaciones de América Latina pueden posicionarse como líderes en la lucha contra los delitos financieros y promover un entorno empresarial más seguro y transparente.



LILIANA CARVAJAL:

Compliance en la Industria de la Tecnología Financiera (FinTech): Retos y Oportunidades en Latinoamérica

Por Liliana Carvajal:

El crecimiento exponencial de las empresas FinTech plantea desafíos únicos en el cumplimiento normativo, donde la innovación y la regulación deben convivir armónicamente. Liliana Carvajal, Directora de AML & Compliance LATAM en KUSHKI, exploró durante el foro cómo estas compañías pueden implementar medidas efectivas para garantizar la confianza y la sostenibilidad en un sector dinámico. Su análisis ofreció herramientas concretas para gestionar riesgos sin limitar el potencial de innovación.

Innovación y regulación: Un equilibrio desafiante

Liliana subrayó que uno de los mayores retos en la industria FinTech radica en encontrar un equilibrio entre la innovación y el cumplimiento normativo. La rápida evolución tecnológica desafía a los reguladores a mantenerse al día mientras las empresas buscan operar en un entorno competitivo y globalizado. En este contexto, las FinTech deben implementar controles robustos sin sacrificar la agilidad que caracteriza su modelo de negocio.

Entre los aspectos más críticos mencionados está la aplicación de las Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera (GAFI), en particular:

Recomendación 15: Relativa a la regulación de los activos virtuales y los proveedores de servicios relacionados.

Recomendación 10: Referente a la debida diligencia del cliente (KYC, por sus siglas en inglés), esencial para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

Liliana enfatizó la necesidad de diseñar programas regionales estandarizados que, sin perder de vista las particularidades locales, promuevan una coherencia operativa en todos los países donde estas empresas tienen presencia.

Tecnología como aliada del compliance

La digitalización ofrece oportunidades únicas para fortalecer los programas de compliance. Liliana destacó el uso de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA) y el machine learning para la detección de patrones sospechosos y la automatización de procesos.

Beneficios clave de la tecnología en compliance:

1. Monitoreo en tiempo real: Las herramientas tecnológicas permiten identificar transacciones inusuales de manera inmediata, lo que mejora la capacidad de respuesta frente a riesgos emergentes. Por ejemplo, los sistemas de alerta temprana pueden detectar desviaciones en los límites transaccionales previamente establecidos.

2. Eficiencia operativa: La automatización de procesos repetitivos, como la verificación de datos en listas de sanciones, reduce costos y errores humanos, aumentando la precisión en la identificación de riesgos.

3. Personalización de controles: Los algoritmos avanzados adaptan los controles según las características del cliente o la operación, permitiendo una gestión de riesgos más precisa y segmentada.



Liliana también mencionó que una inversión temprana en infraestructura tecnológica puede ser crucial para evitar vulnerabilidades a medida que las empresas FinTech expanden su alcance.

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

Cultura de compliance en FinTech

Más allá de las herramientas tecnológicas, Liliana enfatizó la importancia de fomentar una cultura de integridad en las organizaciones FinTech. Esto incluye:

Capacitación continua: Diseñar programas educativos que sensibilicen a los empleados sobre la relevancia del compliance, con enfoques innovadores como simulaciones y casos prácticos.

Compromiso del liderazgo: Los directivos deben ser los principales promotores de la ética y el cumplimiento dentro de la organización, participando activamente en la creación de un entorno transparente.

Transparencia operativa: Comunicar de manera clara las políticas y procesos tanto a los empleados como a los clientes, asegurándose de que sean fáciles de entender y aplicar.

Oportunidades para la inclusión financiera

Uno de los temas más destacados por Liliana fue el potencial de las FinTech para impulsar la inclusión financiera en Latinoamérica. Al ofrecer servicios digitales accesibles y económicos, estas empresas pueden llegar a poblaciones no bancarizadas, fomentando el acceso a créditos, pagos electrónicos y otras herramientas financieras.

Liliana resaltó que la inclusión financiera debe ir acompañada de un cumplimiento riguroso para evitar que estas plataformas se conviertan en vehículos para actividades ilícitas. Para ello, recomendó la creación de alianzas estratégicas con reguladores y actores del ecosistema financiero.

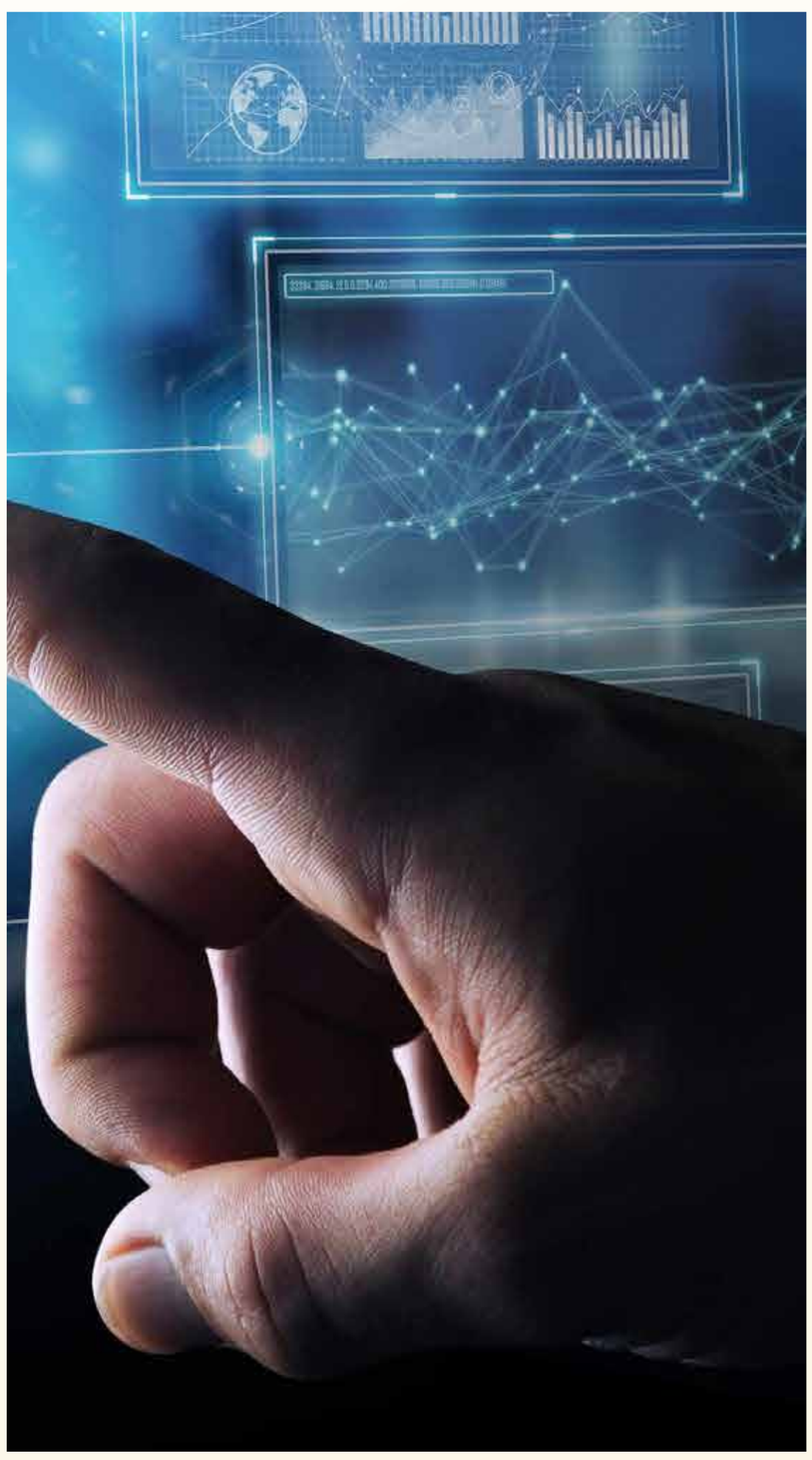
Reflexiones finales

Liliana concluyó su intervención con una reflexión poderosa: “El compliance no debe verse como un obstáculo para la innovación, sino como su mejor aliado. Al integrar la ética y la tecnología en sus operaciones, las FinTech pueden construir un futuro más justo y sostenible para todos”.

La industria FinTech en Latinoamérica está en una posición privilegiada para liderar un cambio positivo, siempre que combine la agilidad con la responsabilidad. El camino no está exento de desafíos, pero con el enfoque adecuado, las oportunidades son inmensas.







MARIO HERNÁNDEZ:

Compliance en la Industria de la Salud: Retos y Oportunidades en Latinoamérica

Por Mario Hernández:

La industria de la salud enfrenta una creciente demanda de transparencia y cumplimiento en sus operaciones. Durante el foro, Mario Hernández, Regional Compliance Officer en SERVIER, abordó los retos específicos de este sector, resaltando la necesidad de desarrollar sistemas de compliance que respondan a los riesgos inherentes a la cadena de valor. Su ponencia destacó enfoques estratégicos que refuerzan la ética y aseguran la sostenibilidad en un entorno altamente regulado.

Contexto de la Industria de la Salud

La relevancia de la industria de la salud radica no solo en su impacto social y financiero, sino también en su sensibilidad ética. Esta industria es altamente regulada, pero también enfrenta un alto escrutinio debido a problemas estructurales, como la corrupción en las adquisiciones públicas. Según Transparencia Internacional, el 25% del presupuesto destinado a la salud en la región podría perderse debido a prácticas corruptas. Esto limita la capacidad de los sistemas de salud para garantizar el acceso a medicamentos y tratamientos innovadores.

Retos del Compliance en Latinoamérica

1. Corrupción en las adquisiciones públicas

Uno de los mayores retos en la región es la corrupción en las contrataciones públicas. Esto incluye:

- **Manipulación de licitaciones:** Adjudicaciones directas y favoritismos hacia ciertos proveedores.
- **Pagos de facilitación:** Sobornos para acelerar procesos regulatorios y de importación de medicamentos.
- **Sobreprecios en adquisiciones:** Durante la pandemia de COVID-19, algunos países pagaron hasta un 400% por encima del precio de mercado en insumos médicos esenciales.

2. Regulaciones inconsistentes y burocracia

La disparidad en los marcos regulatorios de los países de la región genera retrasos en la aprobación de productos. Por ejemplo:

- **Registro sanitario:** Procesos lentos y costosos que, en algunos casos, propician actos de corrupción para agilizar autorizaciones.
- **Complejidad en importaciones:** Obstáculos administrativos y pagos indebidos a agentes aduaneros y funcionarios.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

3. Interacción con profesionales de a salud

Las relaciones entre la industria farmacéutica y los profesionales de la salud también enfrentan desafíos, como:

Contrataciones injustificadas: Altos números de contratos remunerados sin un objetivo claro pueden interpretarse como sobornos.

Falta de transparencia: Ausencia de contratos formales y justificación para las actividades remuneradas.

Valor justo de mercado: Remuneraciones excesivas que pueden considerarse incentivos indebidos para prescribir ciertos productos.

Oportunidades para Fortalecer el Compliance

A pesar de los retos, existen numerosas oportunidades para mejorar los programas de compliance en la industria de la salud:

Cooperación público-privada: Ejemplos como la plataforma Compranet en México muestran cómo la transparencia en las licitaciones públicas puede reducir la corrupción.

Adopción de normas internacionales: La implementación de marcos como la FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) y la UK Bribery Act ha fortalecido las políticas internas de muchas empresas multinacionales.

Autorregulación: Asociaciones como Interfarma en Brasil y CETIFARMA en México han desarrollado códigos de ética que establecen estándares claros para la interacción con los profesionales de la salud y las donaciones corporativas.

Hacia una Cultura de Integridad

Mario Hernández enfatizó la importancia de construir una cultura organizacional basada en la ética, donde:

La alta dirección lidere con el ejemplo: Promoviendo valores de integridad desde la cima de la organización.

Se establezcan controles robustos: Para prevenir actos de corrupción y garantizar la transparencia en todas las operaciones.

Se priorice al paciente: Asegurando que las decisiones médicas estén basadas en la eficacia y seguridad de los tratamientos, y no en incentivos comerciales.

Reflexiones finales

"Todos somos pacientes en algún momento de nuestra vida. Por ello, el compliance en la industria de la salud no es solo una responsabilidad empresarial, sino un compromiso ético con la sociedad", concluyó Mario Hernández.

Con esfuerzos conjuntos entre la industria, los reguladores y la sociedad civil, es posible superar los desafíos actuales y construir un sector de la salud más ético, transparente y centrado en las necesidades del paciente. En un contexto de transformación, la integridad se presenta no solo como un ideal, sino como la base para un futuro sostenible y equitativo.

RICARDO AGUEREVERE:

Compliance en la Industria de las Remesas Internacionales: Retos y Oportunidades en Latinoamérica

Por Ricardo Aguerevere:

El sector de remesas internacionales combina una relevancia económica estratégica con riesgos significativos en términos de cumplimiento normativo. Durante su intervención en el foro, Ricardo Aguerevere. Regional Compliance Officer de Digicel Group. analizó los principales desafíos que enfrenta esta industria, destacando soluciones innovadoras para reforzar la transparencia y minimizar riesgos. Su enfoque práctico ofreció herramientas para adaptar los sistemas de compliance a un entorno en constante transformación.

El contexto de las remesas internacionales

Las remesas internacionales están intrínsecamente ligadas al fenómeno de la migración. Miles de personas en el extranjero envían dinero a sus países de origen, contribuyendo significativamente a las economías locales. En 2022, el Banco Mundial estimó que las remesas globales alcanzaron los 656 mil millones de dólares, de los cuales 160 mil millones correspondieron a Latinoamérica, según datos del Diálogo Interamericano. En algunos países de la región, como Haití y Jamaica, las remesas representan hasta un 30% del Producto Interno Bruto (PIB).

Ricardo enfatizó que, además de ser una herramienta económica, las remesas internacionales promueven la inclusión financiera. En un contexto donde muchas personas no tienen acceso a servicios bancarios tradicionales, las fintech y billeteras virtuales han permitido una mayor integración al sistema financiero, ofreciendo soluciones ágiles y económicas.

Principales retos del compliance en las remesas internacionales

La naturaleza transnacional y el alto volumen de transacciones en esta industria la convierten en un objetivo atractivo para actividades ilícitas. Ricardo identificó tres áreas clave que requieren atención en el cumplimiento normativo:

1. Regulación estricta y uniforme: Las remesas están sujetas a regulaciones internacionales como las Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera (GAFI). Entre las más relevantes se encuentran:

La recomendación 14, que exige que los proveedores de remesas estén registrados y supervisados por autoridades locales

La recomendación 16, que regula las transferencias electrónicas e incluye la obligación de identificar al remitente y receptor.

2. Monitoreo de transacciones sospechosas: Ricardo explicó que un sistema de monitoreo eficaz debe detectar patrones como:

Transacciones justo por debajo de los límites establecidos para evitar reportes regulatorios.

Envíos de una sola persona a múltiples destinatarios, o viceversa.

Uso frecuente de jurisdicciones de alto riesgo.

3. Compatibilidad entre privacidad y compliance: Un reto particular es equilibrar las normativas de prevención de lavado de dinero con las leyes de protección de datos. Las empresas deben encontrar formas de compartir información esencial para el cumplimiento sin infringir regulaciones de privacidad.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

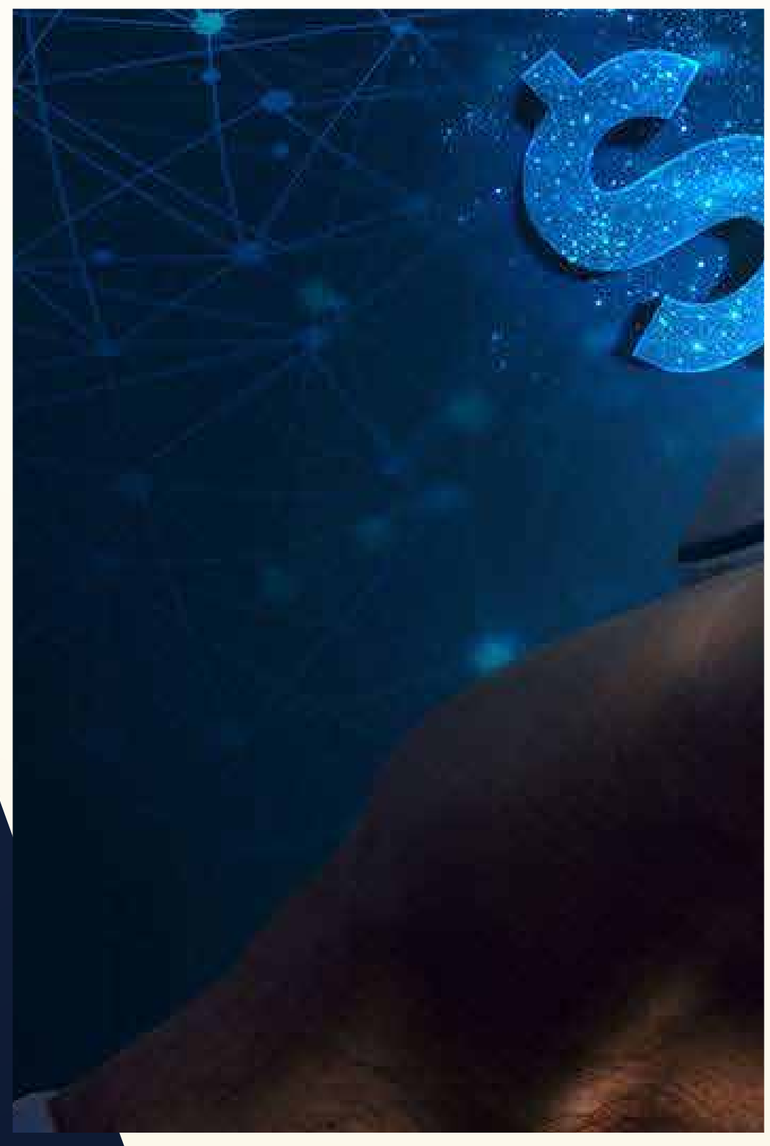
Oportunidades y mejores prácticas

Ricardo también destacó las oportunidades que esta industria ofrece para fortalecer la confianza y la sostenibilidad económica. Entre las mejores prácticas recomendadas se encuentran:

Implementación de tecnologías avanzadas: Las plataformas automatizadas permiten detectar transacciones irregulares y garantizar una mayor transparencia en las operaciones. Por ejemplo, los sistemas de monitoreo basados en reglas alertan al departamento de cumplimiento sobre patrones inusuales.

Diligencia debida robusta: Las empresas deben realizar verificaciones detalladas de clientes, socios comerciales y patrones transaccionales, asegurándose de identificar riesgos potenciales desde el inicio de la relación comercial. Esto incluye la revisión de listas de sanciones internacionales y noticias negativas.

Capacitación continua: Los empleados, desde el nivel operativo hasta el directivo, deben recibir formación constante en regulaciones y detección de riesgos emergentes. Ricardo enfatizó la importancia de programas de entrenamiento específicos para el manejo de red flags y patrones sospechosos.



El impacto del compliance en la inclusión financiera

Una de las aportaciones más innovadoras de Ricardo fue resaltar el rol del compliance como facilitador de la inclusión financiera. Al regular y legitimar las operaciones, las remesas permiten que más personas accedan a servicios financieros seguros, potenciando su bienestar económico. Las fintech y billeteras digitales han reducido costos y ampliado el alcance de las remesas, integrando a más personas al sistema financiero formal.



Reflexiones finales

Ricardo concluyó su reflexión destacando que el futuro del compliance en las remesas internacionales dependerá de la capacidad de las empresas para adaptarse a un entorno regulatorio dinámico y tecnológicamente avanzado. También subrayó la importancia de fomentar la colaboración entre gobiernos, reguladores y empresas para garantizar que esta industria continúe siendo una herramienta de inclusión y desarrollo.

“El compliance no es solo una obligación, es una oportunidad para construir confianza y transformar vidas”, afirmó Ricardo. Su perspectiva reafirma el papel crucial del compliance en la creación de un entorno más ético y sostenible para las remesas internacionales y para la región en su conjunto.



RODRIGO ARIZ BERNELEAU:

Diseño e Implementación de un Programa de Compliance desde Cero: Una Perspectiva Global

Por Rodrigo Ariz Berneleau:

El desafío de diseñar e implementar un programa de compliance desde cero es una tarea compleja que requiere un enfoque integral, sensibilidad cultural y una comprensión profunda de las dinámicas organizacionales. Durante su presentación en el Foro Latinoamericano de Compliance, Rodrigo Ariz Berneleau, Ethics & Compliance Officer para EMEA en Hoya Vision Care, compartió valiosas estrategias para abordar esta tarea, subrayando la importancia de la confianza, la adaptabilidad y el entendimiento del entorno global.

La confianza como base del programa de compliance

Para Rodrigo, la confianza es el eje fundamental de un programa exitoso. “Sin confianza, es imposible que un programa de compliance prospere. Los empleados deben sentir que el departamento de compliance es un aliado, no un fiscalizador,” enfatizó. Este concepto se traduce en generar una cultura donde los empleados se sientan cómodos reportando irregularidades y consultando sobre prácticas éticas sin temor a represalias.

Rodrigo destacó que la confianza no se construye de la noche a la mañana. Es un proceso que exige consistencia en las acciones, transparencia en la comunicación y una política de puertas abiertas que permita a todos los niveles de la organización participar activamente en el programa de compliance. “Un programa basado en la confianza no solo previene riesgos, sino que también fortalece el compromiso y la motivación de los empleados hacia la integridad organizacional.”

Estrategias clave para un programa de compliance efectivo

Rodrigo identificó varios elementos esenciales para construir un programa desde cero:

1. El tono en la cima y en el medio

El liderazgo es crucial, pero también lo es involucrar al nivel intermedio de la organización. Rodrigo explicó que estos “líderes naturales” son quienes amplifican el mensaje de compliance en su día a día. “No basta con un video del CEO promoviendo la importancia del compliance. El mensaje debe ser asimilado y transmitido por el middle management para que realmente cale en todos los niveles de la empresa.”

El “tono del medio”, como lo denominó Rodrigo, implica empoderar a los gerentes intermedios para que sean embajadores activos del programa. Esto incluye capacitarlos para abordar dilemas éticos y proporcionarles herramientas prácticas que faciliten su rol como líderes de integridad.

2. Adoptar un enfoque cultural

Cada organización tiene una cultura única, y el programa de compliance debe adaptarse a ella. Rodrigo compartió un ejemplo personal sobre cómo las diferencias culturales pueden influir en la implementación de políticas. En una ocasión, un directivo malinterpretó una solicitud como una instrucción para actuar fuera de los límites éticos, lo que evidenció la necesidad de comunicar con claridad y sensibilidad.

Rodrigo destacó que la adaptación cultural no significa comprometer los principios básicos de integridad, sino encontrar formas de alinear esos principios con las realidades locales. Esto podría implicar el uso de ejemplos relevantes durante las capacitaciones o la traducción de políticas a un lenguaje accesible y culturalmente adecuado.



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

3. Evitar la sobrecarga normativa

Rodrigo alertó sobre el peligro de imponer políticas sin consultar a los empleados afectados. “Las normativas deben estar alineadas con la realidad operativa de la organización. Involucrar a los empleados en el proceso de diseño no solo mejora la efectividad, sino que también fomenta su aceptación.”

El diseño colaborativo permite identificar puntos ciegos y ajustar las políticas para que sean prácticas y aplicables. Rodrigo sugirió también establecer un sistema de retroalimentación continua que permita evaluar y ajustar las normativas según sea necesario.

4. Capacitación personalizada

En lugar de aplicar un enfoque genérico, Rodrigo destacó la importancia de adaptar la capacitación a las necesidades específicas de cada departamento. Esto asegura que los empleados comprendan los riesgos particulares de su función y sepan cómo manejarlos de manera efectiva.

Rodrigo recomendó el uso de casos prácticos y simulaciones como herramientas clave para hacer que las capacitaciones sean más interactivas y memorables. “Cuando los empleados pueden relacionar lo aprendido con situaciones reales, es más probable que apliquen esos conocimientos en su trabajo diario.”

Métricas y datos: el lenguaje universal del compliance

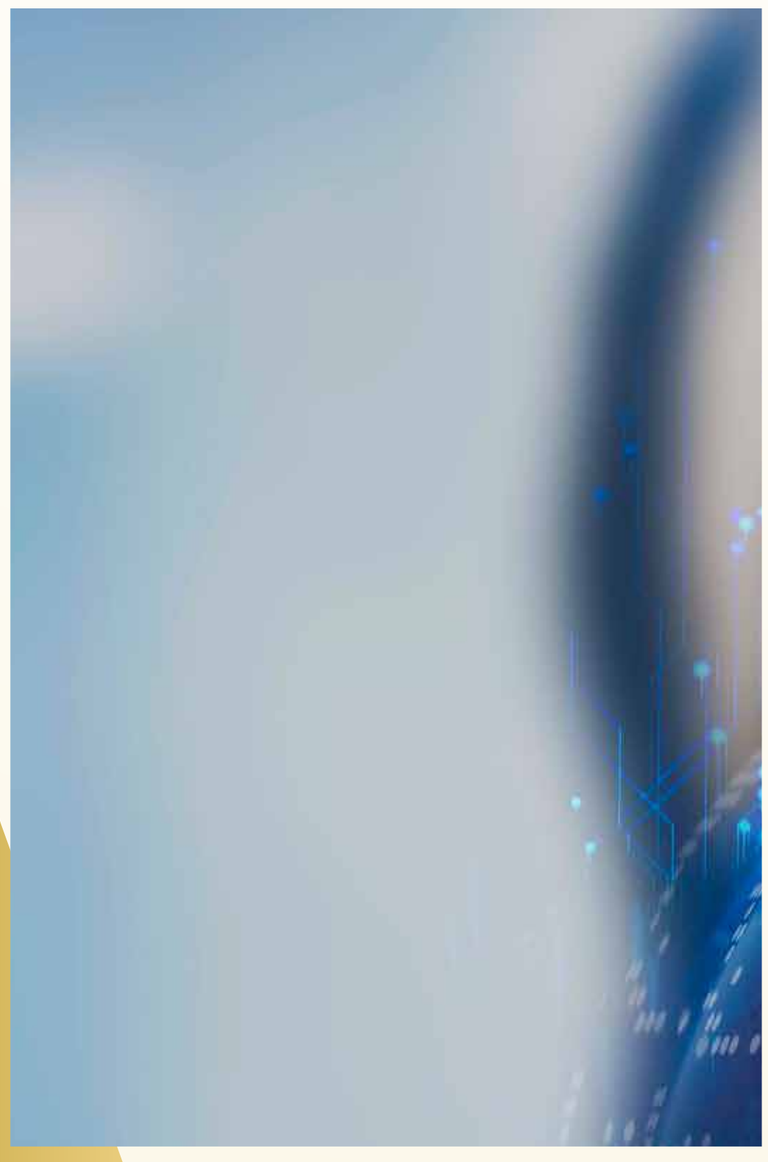
Un aspecto esencial de un programa exitoso es la capacidad de medir su impacto. Rodrigo enfatizó que las métricas son fundamentales para demostrar el valor del compliance a los directivos. “No basta con decir que todos los empleados han sido capacitados. Es necesario mostrar datos concretos: cuántos completaron la capacitación a tiempo, cuántos han implementado las políticas y qué resultados tangibles se han logrado,” subrayó.

Rodrigo también destacó la importancia de utilizar tecnologías avanzadas para recopilar y analizar datos, lo que permite identificar tendencias y anticipar riesgos. Este enfoque basado en datos no solo fortalece el programa, sino que también aumenta su credibilidad frente a la alta dirección.

Reflexiones finales

El mensaje de Rodrigo es claro: diseñar un programa de compliance desde cero requiere equilibrio entre las demandas legales y la realidad humana. “El compliance no es solo un conjunto de políticas y procedimientos; es una filosofía que permea cada rincón de la organización,” concluyó.

Con un enfoque centrado en la confianza, la adaptabilidad cultural y el uso de datos para respaldar decisiones, los profesionales del compliance pueden construir programas que no solo cumplan con las normativas, sino que también impulsen una transformación positiva en sus organizaciones y en la sociedad. Rodrigo invitó a los asistentes a asumir este desafío con determinación, recordando que el éxito en el compliance radica en su capacidad de generar confianza y liderazgo ético en todos los niveles.







JIMENA DANIELA BEDOYA:

Behavioral Compliance: Innovando la Cultura de Compliance desde las Ciencias del Comportamiento

Por Jimena Daniela Bedoya Gonzales:

¿Te has preguntado por qué los programas de compliance a menudo no logran prevenir comportamientos poco éticos? ¿Serán realmente eficaces? La historia del compliance ha estado marcada por un enfoque más centrado en evitar sanciones penales que en prevenir conductas antiéticas. Sin embargo, el mundo corporativo actual demanda una visión más proactiva y sostenible. Al integrar las ciencias del comportamiento, podemos diseñar programas de compliance que no solo eviten sanciones, sino que fomenten una cultura ética empresarial, sólida y duradera.

A lo largo del siglo XXI, los criterios valorativos que miden la eficacia de los regulatory compliance programs han venido evolucionando significativamente. Es en este contexto, que surge una transformación paradigmática en el enfoque del compliance que no se limita a considerar como único criterio relevante para evaluar la eficiencia de los programas de compliance a su capacidad para eximir o atenuar la responsabilidad penal de las personas jurídicas (command-and-control compliance), sino que tomará como prioridad fomentar una auténtica cultura ética empresarial, enfatizando en que la clave radica en sus efectos durante decision making process en todos los niveles de la organización (values-based compliance).

Este cambio de paradigma se sustenta en razón a que la usanza tradicional de los programas de compliance que se centran en el cumplimiento normativo superficial sin una verdadera interiorización de valores éticos. No advierten que la gran mayoría de unethical behaviors ocurren más allá de la conciencia, por lo tanto, desconocen que los fallos éticos que se suscitan en los procesos de toma de decisiones llevan a las personas a cometer actos antiéticos que pueden acabar fácilmente en actos delictivos, no cumpliendo con el propósito de evitar conductas desviadas a las prescritas en el soft law y el hard law.

En ese sentido, se destaca la necesidad de comprender el por qué las aproximaciones racionales durante un dilema ético fallan y el por qué las decisiones de los miembros de la organización difieren de lo prescrito en la normativa de la empresa. Es aquí donde el behavioral compliance adquiere especial relevancia, ya que este enfoque científico aplicado a los compliance programs busca influir en el comportamiento tanto a nivel consciente como inconsciente, a través de intervenciones basadas en las ciencias del comportamiento que se enfocan en la alineación del comportamiento moral ideal con el comportamiento moral real dentro de una organización. Estas intervenciones, que merecen la colaboración conjunta de expertos en ciencias del comportamiento y los compliance officers, refuerzan una cultura de compliance cimentado en valores interiorizados que promueven la toma decisiones éticas de manera consciente y efectiva.

Al respecto, es menester comprender que las behavioral sciences tienen como finalidad explicar de forma científica, la toma de decisiones y la formación de la conducta, así como, el estudio empírico de como se transforma el actuar de las personas frente a estímulos e incentivos. De acuerdo a Tejada (2023), las ciencias del comportamiento aplicadas por el Behavioral Compliance para el desarrollo de programas de compliance más eficaces, están cimentados en la integración dos disciplinas clave. En primer lugar, la behavioral psychology que analiza los factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones y proporciona las herramientas para identificar las motivaciones detrás del comportamiento tanto a nivel individual como organizacional. En segundo lugar, la behavioral ethicality que complementa a la behavioral psychology, centrándose en explicar cómo y por qué las personas toman decisiones éticas y no éticas. La ética conductual sostiene que, por lo general, las personas no realizan un razonamiento moral deliberado y reflexivo antes de decidir cumplir o no con la ley, sino que sus unethical behaviors están influenciadas por limitaciones psicológicas y sesgos cognitivos.

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

En primer lugar, la behavioral psychology,

que analiza los factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones y proporciona las herramientas para identificar las motivaciones detrás del comportamiento tanto a nivel individual como organizacional.

En segundo lugar, la behavioral ethicality,

que complementa a la behavioral psychology, centrándose en explicar cómo y por qué las personas toman decisiones éticas y no éticas. La ética conductual sostiene que, por lo general, las personas no realizan un razonamiento moral deliberado y reflexivo antes de decidir cumplir o no con la ley, sino que sus unethical behaviors están influenciadas por limitaciones psicológicas y sesgos cognitivos.

Un desafío crucial, radica en cómo alinear el comportamiento moral ideal con el comportamiento moral real dentro de una organización. La ética conductual manifiesta que, la conducta ética al igual que la racionalidad, está condicionada por limitaciones psicológicas y cognitivas. Estas limitaciones interfieren en la capacidad de actuar conforme a principios morales y éticos, afectando la coherencia entre las intenciones de lo que se espera y lo que se realiza.

Ahora bien, el proceso de aplicación de este enfoque innovador a todas las etapas del ciclo de formulación de políticas, parte de la agenda setting que consiste en identificar las limitaciones psicológicas-cognitivas que afectan el análisis de la información al distorsionar su percepción frente a dilemas éticos y generan en acciones contrarias a las normas y valores instaurados en el contexto corporativo. En ese estadío, se reconoce a los puntos ciegos éticos (ethical blind spots) que nublan la percepción sobre las consecuencias de las conductas no éticas, estos pueden surgir, por ejemplo, en situaciones donde se priorizan los resultados comerciales y económicos por sobre la integridad, sin que se perciba el conflicto ético, interiorizando la frase "el fin justifica los medios".

Asimismo, se reconoce al bounded ethics que refiere a los sesgos cognitivos que limitan la capacidad de las personas para tomar decisiones éticas de manera objetiva. Estos sesgos, se forman de manera inconsciente a lo largo de nuestra experiencia de vida, moldean nuestra interpretación de la realidad y condicionan el juicio moral. Factores como la cultura corporativa y la ética empresarial influyen en la creación de estos sesgos, que actúan como atajos mentales o distorsiones en el procesamiento de información, lo que pueden desencadenar errores de juicio como ignorar, minimizar o justificar acciones no éticas que comprometen la toma de decisiones racionales y éticas en el entorno organizacional.

Los sesgos cognitivos más comunes en el entorno organizacional que le interesan al compliance son:

el sesgo de conformidad, que refiere a la alinearse con las opiniones o acciones de la mayoría, sin cuestionar su carácter ético, siguiendo la tendencia dominante en el entorno;

el sesgo del espectador, que refiere a ser consciente de una situación irregular, pero ignorarla asumiendo que alguien más intervendrá;

el sesgo del experimentador, que refiere a un mal procesamiento de la información que se percibe equivocadamente de una situación irregular, justificándola y asimilándola como correcta; y

sesgo de identidad social, que refiere a la influencia de los valores del entorno.

Una vez identificadas las causas de la toma de decisiones no éticas, se continúa con la policy information, donde se propone la incorporación táctica de los nudges o empujones suaves. Estas son intervenciones diseñadas para guiar el comportamiento de las personas hacia las decisiones más éticas sin restringir su libertad de elección. En el propósito de promover una cultura de compliance, los nudges ayudan a los individuos a actuar de manera más coherente con sus valores éticos.

En la policy implementation, estos nudges se clasifican en tres niveles:

nudges del primer nivel, que proporcionan recordatorios direccionados a la reflexión ética antes de tomar decisiones, despertando el comportamiento moral justo antes del momento oportuno, un ejemplo de esto serían las alertas éticas como firmar una "declaración de honestidad", una "declaración de antisoborno", o también una "declaración de buena conducta" precisamente antes de alguna situación que implique cuestiones morales y éticas a la hora de tomar una decisión;

nudges del segundo nivel, estos implementan opciones predeterminadas, configurando la alternativa más favorable como aquella que favorece el cumplimiento normativo, buscando automatizar una respuesta ética frente a dilemas éticos; y

nudges del tercer nivel, estos utilizan la exposición estratégica de situaciones y opciones (framing) para inducir a respuestas automáticas e intuitivas en las personas, evitando que se tomen decisiones de manera deliberada.

Asimismo, como parte de la incorporación de incentivos se recomienda establecer un sistema de recompensas que reconozca y valore el cumplimiento de normas éticas y de comportamiento, en lugar de solo enfocarse en resultados cuantitativos. Este conjunto de incentivos puede incluir bonificaciones, aumentos salariales, reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional.

Una vez aplicadas las intervenciones basadas en las ciencias del comportamiento, resulta imperativo el monitoring que implica una evaluación continua la efectividad de las políticas instauradas, utilizando técnicas de análisis de datos, inteligencia artificial y machine learning, psicometría y el uso de biometría y sensores; estas técnicas permiten un visión más completa y precisa del comportamiento organizacional, facilitando la identificación temprana y la corrección de conductas no éticas antes de que conviertan en infracciones a la ley.

Detectadas las conductas no éticas persistentes, culminamos el ciclo de aplicación con el enforcement, que se constituye en intervenciones que no se limitan a sancionar, sino que también buscan modificar los comportamientos a través de programas de entrenamiento, refuerzo positivo y ajustes en las políticas organizacionales. Estos programas prácticos, involucran casos prácticos, simulaciones, juegos de rol para preparar a los miembros de la organización frente a dilemas éticos reales. Asimismo, también están enfocados en el autoconocimiento y la reflexión, permitiendo a los empleados entender y evaluar sus propios valores y comportamientos.

Conclusión

el enfoque del behavioral compliance es vital para fomentar una cultura empresarial ética y responsable; logrando un compliance genuino y duradero en todos los niveles de la organización. En razón, a que integrar las ciencias del comportamiento en el ciclo de formulación de políticas en los programas de compliance, favorece la identificación de limitaciones psicológicas y cognitivas, el diseño estrategias con nudges, la implementación de recordatorios y opciones predeterminadas, el monitoreo de su efectividad con tecnología avanzada y corregir los comportamientos a través de entrenamiento y refuerzos positivos. Asimismo, también logra múltiples beneficios como la mitigación proactiva de riesgos que desembocarían en futuras sanciones penales, reducción de costos asociados a incumplimientos y aumenta la confianza tanto de shareholders como stakeholders, lo que fomentaría un desarrollo empresarial sostenible en el mercado a largo plazo.

APRENDE DE LOS MEJORES, SE TU MEJOR.

Certifícate Internacionalmente como **ESPECIALISTA EN COMPLIANCE** y adquiere las habilidades esenciales para abordar con éxito los desafíos éticos y legales en organizaciones modernas.

Forma parte del **Programa Ejecutivo de Especialización en Compliance** más destacado y completo de América Latina. **(Edición 2025)**

especializacionencompliance.com

Powered By:
COMPLIANCE 360
ExecutiveEducation



TU #PARTNER EN CAPACITACIÓN

COMPLIANCE 360
For Business

En **Compliance360 for Business** entendemos que cada empresa es única. Por ello, nos dedicamos a ofrecer soluciones innovadoras de comunicación y capacitación personalizado que se alineen con las metas y desafíos específicos de tu organización.

Nuestro objetivo es ser ese **#PARTNER** que asume la responsabilidad de generar contenido innovador y trascendente, capacitando a todos los niveles de tu empresa y empoderando a tus colaboradores y ejecutivos en el mundo de la ética y el compliance.

CONECTA CON TUS COLABORADORES DE FORMA INNOVADORA

Con un claro entendimiento de las necesidades y desafíos de tu empresa, **NOS ENCARGAMOS DE TODO.** Te presentamos propuestas meticulosamente diseñadas que abarcan (pero no se limitan):

☑ FORMACIONES INNOVADORAS:

Te ofrecemos una amplia gama de soluciones que van desde formaciones en videos 2D y 3D hasta capacitaciones exclusivas aplicando tecnología de Inteligencia Artificial. Nos distinguimos en Latinoamérica por eser los primeros en ofrecer entrenamientos con avatares que se adaptan al acento específico de tu país objetivo, disponibles en inglés, español o portugués.

☑ CAPACITACIONES PARA EL MANAGEMENT

Proporcionamos opciones de capacitación en línea y en vivo con expertos internacionales en la materia. Para aquellas organizaciones que prefieren una aproximación más tradicional, ofrecemos también capaciones presenciales de la más alta calidad.

COMPLIANCE360.PE/EMPRESAS

(01) 4801176 / empresas@compliance360.pe