

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE COMPLIANCE

REVISTA

BOLIVIANA DE COMPLIANCE

EDICIÓN 01 | 2025 - 2026

POWERED BY:

Criales Urcullo

ABOGADOS

INTRODUCCIÓN GENERAL:

La primera edición de la **Revista Boliviana de Compliance** emerge en un punto de inflexión para el país. Bolivia transita un entorno donde la integridad corporativa, la transparencia y la gestión de riesgos dejaron de ser atributos reputacionales para convertirse en variables determinantes del acceso a financiamiento, la continuidad operativa y la competitividad frente a mercados cada vez más exigentes. La presión regulatoria, el escrutinio ciudadano, la interdependencia de las cadenas globales y la aceleración tecnológica han puesto al compliance en el centro de la agenda empresarial.

Esta publicación se construye a partir de la riqueza técnica y la profundidad estratégica del **Foro Boliviano de Compliance 2025,** un espacio que congregó a ejecutivos de primer nivel y especialistas de industrias clave para el país. Las discusiones sostenidas en este foro evidenciaron que el compliance en Bolivia está evolucionando con rapidez: pasando de marcos formales centrados en el cumplimiento normativo hacia sistemas integrados de gobernanza y gestión de riesgos que dialogan directamente con la estrategia del negocio.

A partir de las ponencias y paneles, se articula un análisis riguroso de tendencias, metodologías y prácticas que están redefiniendo el rol del compliance en organizaciones de todas las escalas. Los contenidos aquí reunidos traducen conversaciones complejas en líneas de acción concretas para líderes que enfrentan desafíos de gobernanza, regulación, sostenibilidad y transformación organizacional.

Entre los ejes estratégicos que atraviesan esta edición destacan:

✓ **La construcción de culturas de integridad** como fundamento operacional y no como discurso aspiracional.

✓ **El rol de la alta dirección** en la definición del apetito de riesgo y en la adopción de modelos GRC alineados al negocio.

✓ **La profesionalización del cumplimiento** en industrias de alto impacto ,minería, telecomunicaciones, consumo masivo, automotriz, financiero, donde la licencia social y la trazabilidad son determinantes.

✓ **La adaptación de estándares internacionales** (ISO, FCPA, UK Bribery Act, lineamientos OCDE) al contexto regulatorio boliviano, evitando modelos de cumplimiento meramente declarativos.

✓ **La evolución de las gerencias legales y de compliance** hacia funciones predictivas y de soporte estratégico, con métricas, analítica de datos y participación temprana en decisiones clave.

Estos temas no solo reflejan las discusiones del Foro; trazan una hoja de ruta para la profesionalización del compliance en el país. La conversación ya no gira en torno a si las empresas necesitan programas de compliance, sino a qué tan capaces son de diseñar, implementar y gobernar sistemas que respondan con eficacia a riesgos reales, cambiantes y cada vez más interdependientes.

La Revista Boliviana de Compliance aspira a consolidarse como un referente editorial para ejecutivos que requieren información confiable, análisis comparado, criterios técnicos y ejemplos aplicables. Su propósito es acompañar a las organizaciones bolivianas en la transición hacia modelos de gestión más robustos, basados en evidencia, alineados a estándares globales y capaces de sostener la integridad como un atributo competitivo.

En un entorno donde el riesgo se redefine constantemente, esta publicación invita al lector a mirar el compliance no como un mecanismo de control, sino como una arquitectura de valor, indispensable para construir organizaciones resilientes, sostenibles y comprometidas con el desarrollo del país



COMPLIANCE EN BOLIVIA 2026:

DE LA RETÓRICA A UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA IMPOSTERGABLE



Mario Ballivián Cabrera

Criales Urcullo

ABOGADOS

www.**bolivialaw**.com

Introducción

Hablar de compliance en Bolivia en el 2026 ya no puede limitarse a la mera observancia de normas o al cumplimiento reactivo frente a posibles sanciones. En un contexto marcado por la digitalización acelerada, la complejidad de los mercados y una creciente exigencia social de integridad, el compliance debe asumirse como un modelo estratégico de gobernanza, capaz de generar confianza, prevenir riesgos emergentes y fortalecer tanto al sector privado como al sector público.

I. El compliance como parte de la estrategia organizacional

Uno de los principales obstáculos para la consolidación del compliance en Bolivia ha sido su tratamiento como una función aislada, reactiva o meramente formal. Sin embargo, los modelos más eficaces demuestran que el compliance solo genera valor cuando se integra de manera explícita en la estrategia empresarial e institucional.

Esto implica que la Alta Dirección asuma el compliance como una responsabilidad estratégica, vinculada a la gestión de riesgos, la sostenibilidad del negocio y la toma de decisiones. En este sentido, el compliance deja de ser un “checklist” normativo para convertirse en un marco de referencia ético y operativo, que orienta la conducta organizacional en entornos complejos y altamente especializados.

La integración del compliance en la estrategia organizacional se traduce en ventajas competitivas claras como mejor acceso a financiamiento, mayor confianza de inversionistas, reducción de contingencias legales y fortalecimiento reputacional.



II. Sin incentivos no hay cultura de cumplimiento

Un enfoque moderno del compliance no puede basarse exclusivamente en la imposición de obligaciones. Para fomentar una adopción real y sostenible, resulta imprescindible avanzar hacia un sistema de incentivos que reconozca a las organizaciones que implementan programas efectivos de cumplimiento.

En este contexto, como parte de una agenda normativa generar la posibilidad de considerar los programas de compliance como factores atenuantes de responsabilidad en el ámbito administrativo e incluso penal, siempre que cumplan estándares mínimos de efectividad. Asimismo, pueden explorarse incentivos regulatorios y contractuales, como mejores condiciones en procesos de contratación pública, reconocimiento institucional o acceso preferente a determinados programas de financiamiento.

III. Los riesgos más allá de los tradicionales que no estamos viendo

La era digital ha redefinido el mapa de riesgos de las organizaciones. Limitar el compliance a riesgos tradicionales resulta hoy insuficiente. Los programas deben incorporar de manera explícita riesgos emergentes como el fraude electrónico, la manipulación de información digital y el lavado de activos mediante el uso de tecnología, plataformas digitales y esquemas de comercio electrónico.

Estos riesgos exigen un enfoque dinámico, basado en la identificación y evaluación continua, apoyado en información, datos y coordinación interna. El compliance ya no puede operar de manera aislada del área tecnológica, financiera o de control interno. Por el contrario, requiere una visión transversal, capaz de anticipar y gestionar riesgos complejos y cambiantes.



IV. Compliance con menos discurso y más convicción

Más que multiplicar programas de capacitación formales, el verdadero reto en Bolivia es difundir y promover el compliance como un valor compartido. La cultura de cumplimiento no se impone, se construye.

Esto requiere una comunicación clara, coherente y constante sobre los principios de integridad, así como un liderazgo visible que predique con el ejemplo. En la era digital, las herramientas tecnológicas ofrecen múltiples canales para reforzar mensajes, visibilizar compromisos y consolidar una identidad organizacional basada en la ética.

V. El gran pendiente del compliance en el sector público

La implementación de programas de compliance en el sector público constituye uno de los mayores desafíos y oportunidades para Bolivia. El compliance público no debe entenderse como una traslación mecánica de modelos privados, sino como una herramienta de fortalecimiento institucional, orientada a la prevención de la corrupción, la mejora de la gestión y la rendición de cuentas.

Integrar el compliance en entidades estatales, empresas públicas y procesos de contratación permite establecer reglas claras, trazabilidad de decisiones y mecanismos de control preventivo. En un entorno digital, el compliance público se vincula directamente con la transparencia, el acceso a la información y la confianza ciudadana.

CONCLUSIONES

El compliance, concebido como modelo estratégico de gobernanza, representa una oportunidad concreta para Bolivia en el 2026. La integración del compliance en la estrategia organizacional, la creación de incentivos adecuados, la ampliación del enfoque de riesgos, la promoción de una cultura de integridad y su implementación en el sector público pueden transformar el compliance en un factor de desarrollo, confianza y sostenibilidad.

El desafío no es menor, pero tampoco lo es la oportunidad. El momento de consolidar un enfoque propio, moderno y estratégico de compliance en Bolivia es ahora.

* Abogado especialista en compliance corporativo

Escanea el QR

+59171313255
mballivian@bolivialaw.com



COMPLIANCE SIN TRAJE DE GALA:

UNA MIRADA NECESARIA PARA LA EMPRESA BOLIVIANA REAL



Laura Andrea Rivas Quevedo

Criales Urcullo

ABOGADOS

www.bolivialaw.com

Introducción

Hablar de compliance en Bolivia suele generar, todavía hoy, una reacción casi automática: escepticismo, distancia y, en muchos casos, rechazo. Para una gran parte del empresariado, especialmente en el segmento de comerciantes, gremiales, pequeñas y medianas empresas, el compliance se percibe como un concepto importado, sofisticado, costoso y diseñado exclusivamente para grandes empresas con estructuras complejas, presupuestos ilimitados y equipos legales internos. Una suerte de lujo normativo ajeno a la realidad económica y social del país.

Esta percepción, sin embargo, parte de un error de base: asumir que el compliance es un manual rígido de reglas, cuando en realidad es —o debería ser— una herramienta estratégica, flexible y profundamente adaptativa. Más aún en un país como Bolivia, donde entre el 70% y el 80% de la economía opera en la informalidad, no por vocación de incumplimiento, sino por una combinación histórica de desconfianza institucional, exceso regulatorio, baja educación normativa y supervivencia económica.

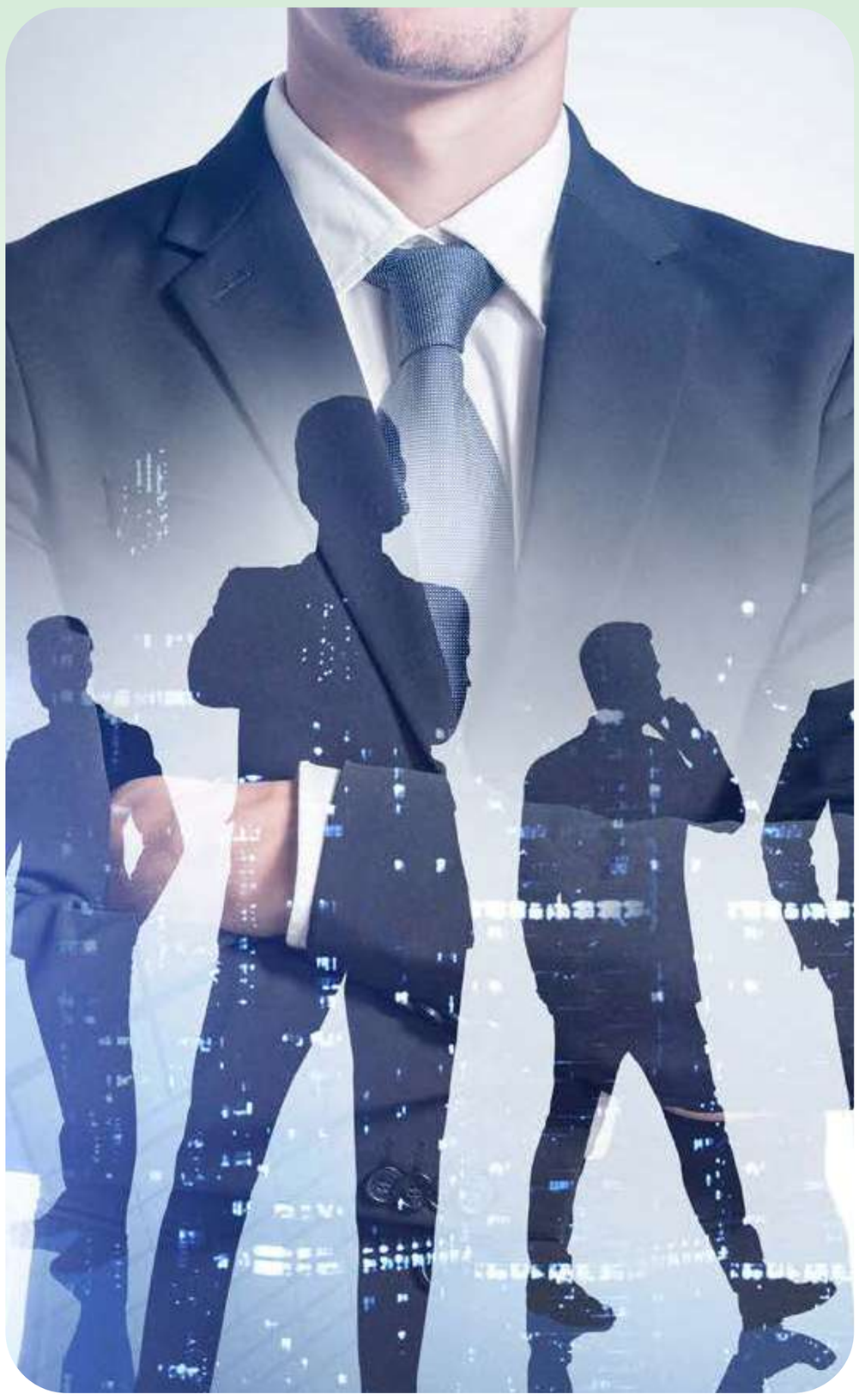
Desde nuestra realidad, la pregunta relevante no es si el compliance aplica o no a las pequeñas y medianas empresas. La pregunta correcta es otra: ¿Cómo reinventamos el compliance para que dialogue con la empresa boliviana real, esa que quiere crecer, pero teme formalizarse?

I. El compliance no nació para castigar, sino para ordenar

En su esencia más pura, el compliance no es otra cosa que un sistema de prevención de riesgos. Riesgos legales, sí, pero también operativos, reputacionales, financieros y humanos. Es una forma de ordenar la casa antes de que llegue la fiscalización, el conflicto, la sanción o, peor aún, el colapso del negocio.

Cuando se lo entiende así, el compliance deja de ser un checklist corporativo y se convierte en una herramienta de gestión. Y aquí aparece el primer punto clave para el contexto boliviano: el compliance no exige perfección, exige conciencia y progresividad.

Pretender que una pyme o un comerciante informal adopte de golpe un programa de compliance al estilo de una multinacional no solo es irreal, sino contraproducente. Genera rechazo, miedo y la sensación de imposición externa. El compliance, en estos contextos, debe ser gradual, modular y apropiable. Debe sentirse como algo propio, no como una camisa de fuerza normativa.



II. Compliance para sobrevivir y, después, crecer

En Bolivia, muchas empresas no piensan en compliance porque están concentradas en sobrevivir. Flujo de caja, pago de salarios, acceso a divisas, presión tributaria, informalidad del entorno. Sin embargo, es precisamente en contextos de crisis donde el compliance demuestra su verdadero valor.

Un pequeño empresario que documenta sus decisiones clave, que separa mínimamente su patrimonio personal del empresarial, que entiende sus obligaciones laborales básicas, que sabe cómo reaccionar ante una fiscalización o un conflicto con un trabajador, ya está haciendo compliance, aunque no lo llame así.

Aquí es donde debemos cambiar el relato: el compliance no es el final del camino empresarial, es el puente entre la informalidad y el crecimiento sostenible.

Un negocio sin reglas internas depende exclusivamente de la buena fe, de la memoria y de la improvisación. Un negocio con reglas mínimas puede proyectarse, asociarse, financiarse y, eventualmente, formalizarse sin trauma. El compliance, bien entendido, reduce la incertidumbre, y en economías frágiles la certidumbre es poder.

III. Adaptar el compliance a la idiosincrasia boliviana

Hablar de compliance en Bolivia exige honestidad intelectual. No podemos importar modelos europeos o norteamericanos y esperar que funcionen sin adaptación. Nuestra cultura empresarial es relacional, oral, flexible y profundamente desconfiada del Estado. Ignorar esa realidad es condenar cualquier programa de cumplimiento al fracaso desde su origen.

Paradójicamente, esta aparente distancia con el compliance moderno convive con una tradición ética profundamente arraigada. El principio ancestral << ama sua, ama llulla, ama quella>> (no robar, no mentir, no ser flojo) sintetiza, con una claridad notable, los pilares básicos de cualquier sistema de cumplimiento: integridad, transparencia y diligencia. El desafío, entonces, no es introducir valores nuevos, sino traducir esos principios históricos en herramientas jurídicas y operativas compatibles con nuestra realidad económica y cultural.

Bajo ese contexto, una estrategia de compliance para pequeñas y medianas empresas bolivianas debería apoyarse en algunos principios fundamentales.

- En primer lugar, menos norma y más criterio. No se trata de inundar al empresario con manuales extensos o políticas estandarizadas, sino de ayudarle a identificar los riesgos reales de su actividad: laborales, tributarios, contractuales o, incluso penales. El compliance comienza por reconocer dónde duele, no por replicar estructuras ajenas.
- En segundo lugar, documentar lo esencial. En entornos de alta informalidad, el principal riesgo no siempre es el incumplimiento en sí, sino la ausencia de prueba. Decisiones no documentadas, acuerdos verbales o pagos sin respaldo generan vulnerabilidad jurídica. El compliance básico introduce una práctica aparentemente simple, pero profundamente transformadora: dejar rastro.
- En tercer lugar, separar, aunque sea de manera incipiente, lo personal de lo empresarial. Esta sola práctica reduce exponencialmente los riesgos patrimoniales y legales, especialmente en empresas familiares y negocios en crecimiento, donde ambas esferas suelen confundirse.

Finalmente, educar sin amenazar. El compliance no puede llegar con un discurso sancionador ni punitivo. Debe presentarse como un aliado estratégico, como una herramienta para proteger lo construido con esfuerzo y permitir que el negocio crezca sin poner en riesgo a quienes lo sostienen.

IV. Compliance como herramienta de inclusión empresarial

Existe una paradoja interesante: el compliance es visto como un obstáculo por quienes más lo necesitan. Las pequeñas y medianas empresas, precisamente por su fragilidad, son las más expuestas a sanciones, conflictos laborales, clausuras o extorsiones administrativas.

Un compliance bien diseñado puede convertirse en una herramienta de inclusión económica. Permite a estas empresas acceder a contratos más grandes, trabajar con empresas formales, participar en cadenas de suministro y, eventualmente, dialogar con el sistema financiero.

Aquí es donde el compliance deja de ser defensivo y se vuelve estratégico. No se trata solo de evitar multas, sino de abrir puertas.

V. Una invitación a repensar el compliance

Necesitamos, como comunidad jurídica y empresarial, dejar de vender el compliance como un producto elitista. Debemos empezar a pensarlo como un proceso cultural, adaptado, progresivo y profundamente conectado con nuestra realidad económica.

Esto no implica bajar estándares, sino cambiar el camino para alcanzarlos. El compliance puede –y debe– ser accesible, creativo y transformador. Puede hablar en lenguaje simple, puede adaptarse al ritmo de cada negocio y puede convertirse en una herramienta de empoderamiento empresarial.

Tal vez ha llegado el momento de quitarle el traje de gala al compliance y hacerlo caminar por los mercados, los talleres, las pequeñas fábricas y las oficinas familiares. Allí donde el riesgo no es teórico, sino cotidiano. Allí donde el orden puede marcar la diferencia entre desaparecer o crecer.

Si logramos eso, no solo estaremos hablando de compliance. Estaremos hablando de desarrollo empresarial real, sostenible y, sobre todo, posible en Bolivia.

* Abogado especialista en compliance

Escanea el QR

+59175224108
lrivas@bolivialaw.com

COMPLIANCE COMO CIMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

INTEGRIDAD, CONFIANZA Y CREACIÓN DE VALOR DE LARGO PLAZO



Marcelo Morales Bastos

Gerente General de Itacamba Cemento S.A.

www.**institutodecompliance**.org

Compliance, sostenibilidad y confianza

Durante mucho tiempo, el compliance fue entendido como una función asociada principalmente al cumplimiento normativo y la prevención de sanciones. Sin embargo, en un entorno caracterizado por una mayor exigencia de transparencia, expectativas crecientes de los grupos de interés y nuevos desafíos ambientales, sociales y de gobernanza, esa visión resulta insuficiente. Hoy, el compliance debe concebirse como parte de la cultura organizacional y un componente estratégico de la sostenibilidad empresarial.

En Itacamba entendemos que la sostenibilidad no se construye únicamente a partir del desempeño económico, ambiental o social. Antes que todo ello, requiere confianza. Y la confianza solo puede sostenerse cuando existe integridad. Por esa razón, concebimos el compliance como uno de los pilares de nuestra estrategia de sostenibilidad y la base de nuestra casa estratégica.

Como una de las principales empresas cementeras de Bolivia, hemos acompañado durante años el desarrollo de infraestructura, vivienda y crecimiento productivo del país. Sin embargo, somos conscientes de que el éxito empresarial actual ya no puede medirse exclusivamente a través de resultados financieros. También depende de la capacidad de generar valor para las personas, actuar con responsabilidad frente a las comunidades, gestionar adecuadamente los riesgos y mantener relaciones transparentes con todos los grupos de interés.

Desde esa perspectiva, la ética, la gobernanza y el cumplimiento forman parte integral de nuestra hoja de ruta de sostenibilidad. Estamos convencidos de que no puede existir sostenibilidad sin integridad, ni desarrollo sostenible sin una cultura organizacional basada en la transparencia, la responsabilidad y el respeto por las personas.

Estamos convencidos de que no puede existir sostenibilidad sin integridad, ni desarrollo sostenible sin una cultura organizacional basada en la transparencia, la responsabilidad y el respeto por las personas.



Del cumplimiento normativo a la creación de valor

Cuando hablamos de sostenibilidad, hablamos de la capacidad de una organización para generar valor de manera consistente en el tiempo. Esto requiere resultados económicos sólidos, pero también relaciones de confianza con clientes, proveedores, comunidades, colaboradores e inversionistas. Ninguna organización puede sostener su crecimiento si no cuenta con mecanismos que le permitan actuar con transparencia, anticipar riesgos y responder de manera responsable a las expectativas de su entorno.

En ese contexto, el compliance cumple una función relevante porque fortalece la gobernanza y contribuye a que los principios corporativos se traduzcan en decisiones concretas. Su aporte no se limita a prevenir incumplimientos. También ayuda a construir credibilidad institucional, proteger la reputación y asegurar que el crecimiento del negocio esté acompañado por criterios éticos y de sostenibilidad.

La consistencia como base de la integridad

Uno de los aprendizajes más importantes en este proceso ha sido entender que la integridad se construye a través de la consistencia. Cuando los colaboradores perciben coherencia entre los valores declarados, las decisiones de negocio y la actuación de sus líderes, la confianza se fortalece y la cultura organizacional adquiere mayor solidez.

Por ello, nuestro Directorio y la Alta Gerencia desempeñan un rol activo en la supervisión del Programa de Compliance y en la promoción permanente de una cultura de integridad.



Herramientas que sostienen el Programa de Compliance

Nuestro Programa de Compliance reúne un conjunto de herramientas que nos permiten promover una gestión íntegra, transparente y responsable. Entre ellas destacan nuestro Código de Conducta, la gestión de riesgos, los controles internos, la capacitación permanente, el monitoreo continuo, los mecanismos de consulta y denuncia, así como los procesos de mejora continua.

Un componente central de este modelo es el Comité de Conducta y Cumplimiento, integrado por representantes de las áreas de Legal, Gente & Gestión y Auditoría Interna.

La confianza también requiere contar con canales eficaces para escuchar y actuar. Por ello, disponemos de una Línea Ética administrada por un proveedor externo, accesible tanto para colaboradores como para terceros.

Nuestro enfoque de integridad se traduce también en mecanismos concretos de control. La compañía cuenta con controles SOX que garantizan que las transacciones sean registradas de forma íntegra, precisa y verificable, mediante procesos de documentación, validación de información, controles tecnológicos y auditorías independientes.

COMPONENTES DEL PROGRAMA

- Código de Conducta gestión de riesgos
- Controles internos y monitoreo continuo
- Capacitación permanente
- Mecanismos de consulta, denuncia y mejora continua

Las personas y la cultura ética

Entendemos, además, que ningún sistema de cumplimiento puede ser sostenible sin el compromiso de las personas. Por ello desarrollamos programas permanentes de capacitación y sensibilización en temas relacionados con ética, Código de Conducta, cumplimiento normativo, sostenibilidad, derechos humanos y gestión de riesgos.

La experiencia demuestra que la cultura ética necesita ser fortalecida de manera permanente. Las organizaciones evolucionan, incorporan nuevas tecnologías, enfrentan riesgos diferentes y reciben colaboradores con nuevas expectativas. Por ello, la sensibilización continua se convierte en una herramienta indispensable para mantener vivos los principios de integridad.

En nuestro caso, procuramos que la conversación sobre ética y cumplimiento forme parte de la gestión cotidiana. Más allá de las capacitaciones formales, promovemos espacios de diálogo, mensajes periódicos que permiten acercar estos temas a todas las áreas de la organización. El objetivo es que cada persona comprenda cómo las decisiones individuales contribuyen al desempeño colectivo y a la reputación de la empresa.

Consideramos que la cultura de integridad se fortalece cuando todos entienden que actuar correctamente no es únicamente una responsabilidad institucional, sino también un compromiso personal con el equipo, con la organización y con los grupos de interés que confían en nosotros.

Medición, compromisos y gestión integrada de riesgos

La sostenibilidad también exige medir, gestionar y reportar el desempeño con rigor. Por ello, elaboramos nuestro Reporte de Sostenibilidad conforme a los estándares GRI e incorporamos análisis de doble materialidad, lo que nos permite evaluar tanto los impactos que generan nuestras operaciones sobre el entorno como aquellos factores ambientales, sociales y de gobernanza que pueden influir en la sostenibilidad financiera del negocio.

Nuestro compromiso con la sostenibilidad también se refleja en la adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas. Los principios relacionados con derechos humanos, estándares laborales, protección del medio ambiente y lucha contra la corrupción forman parte de nuestra forma de actuar y reportamos periódicamente nuestros avances.

Otro aspecto fundamental es la gestión integrada de riesgos regulatorios, reputacionales, ambientales, sociales, climáticos y de gobernanza.

Asimismo, promovemos la integridad a lo largo de toda nuestra cadena de valor. Esperamos de nuestros proveedores y contratistas los mismos estándares éticos que aplicamos internamente.

Los resultados obtenidos durante los últimos años confirman la importancia de este enfoque. Haber mantenido periodos sin multas ni incumplimientos significativos es consecuencia de una cultura organizacional comprometida con la integridad.

Una oportunidad para el empresariado boliviano

Mirando hacia adelante, estamos convencidos de que el empresariado boliviano tiene una oportunidad histórica para consolidar modelos de gestión más transparentes, sostenibles y resilientes.

Desde nuestra experiencia, el mejor programa de compliance no es únicamente el que evita sanciones. Es aquel que fortalece la confianza, protege la reputación, impulsa la sostenibilidad y contribuye a generar valor de largo plazo para todos los grupos de interés. Cuando la integridad forma parte de la cultura organizacional, el compliance deja de ser una función de control para convertirse en un verdadero cimiento de la sostenibilidad empresarial.

Desde nuestra experiencia, el mejor programa de compliance no es únicamente el que evita sanciones. Es aquel que fortalece la confianza, protege la reputación, impulsa la sostenibilidad y contribuye a generar valor de largo plazo para todos los grupos de interés.

El futuro del compliance en Bolivia

Los próximos años representarán un período de transformación para el compliance en Bolivia. La mayor integración con mercados internacionales, el crecimiento de las exigencias de sostenibilidad, la digitalización de los procesos y la evolución de los marcos regulatorios generarán nuevos desafíos para las organizaciones.

Frente a este escenario, las empresas deberán fortalecer sus capacidades de gobernanza, gestión de riesgos y rendición de cuentas. También deberán avanzar hacia modelos cada vez más integrados, donde compliance, sostenibilidad, gestión de riesgos, auditoría y estrategia empresarial trabajen de manera coordinada.

Desde nuestra perspectiva, el verdadero desafío consiste en construir culturas organizacionales capaces de sostener esos sistemas en el tiempo. Las herramientas son importantes, pero su efectividad depende de las personas y del liderazgo que las impulsa. Por ello, creemos que el futuro del compliance en Bolivia estará determinado, en gran medida, por la capacidad de las organizaciones de convertir la integridad en una práctica cotidiana y no únicamente en una exigencia regulatoria.

MÁS ALLÁ DE LOS CONTROLES:

EL CAPITAL HUMANO COMO CONSTRUCTOR DE LA CULTURA DE COMPLIANCE



Marcia Bechara Plata

Business Manager
Legal de Indatta

Del sistema técnico a la cultura de cumplimiento

Durante los últimos años, los programas de Compliance han experimentado una transformación significativa. Lo que inicialmente fue concebido como un conjunto de mecanismos destinados al cumplimiento normativo ha evolucionado hacia modelos integrales de gestión de riesgos, ética corporativa e integridad organizacional. En ese proceso, las organizaciones han destinado importantes esfuerzos al diseño de políticas, procedimientos, matrices de riesgo y sistemas de control cada vez más sofisticados.

Sin embargo, existe una realidad que con frecuencia permanece relegada frente al desarrollo técnico de estos programas: ningún sistema de Compliance alcanzará niveles reales de efectividad si las personas que integran la organización no incorporan el cumplimiento como parte natural de su forma de actuar.

La eficacia de un programa no depende exclusivamente de la solidez de sus políticas ni de la capacidad técnica del Compliance Officer, del área Legal o de Auditoría Interna. Su verdadero éxito radica en la capacidad de la organización para desarrollar una auténtica cultura de cumplimiento, entendida como el conjunto de valores, conductas y decisiones que orientan el comportamiento cotidiano de todos sus integrantes.

Cuando el Compliance es percibido únicamente como una obligación normativa o como una responsabilidad exclusiva de determinadas áreas, pierde su capacidad de influir en la toma de decisiones. Por el contrario, cuando los principios éticos forman parte de la cultura organizacional, el cumplimiento deja de ser un requisito impuesto y se convierte en un criterio permanente de actuación.

Ningún sistema de Compliance alcanzará niveles reales de efectividad si las personas que integran la organización no incorporan el cumplimiento como parte natural de su forma de actuar.



La cultura de cumplimiento como ventaja organizacional

1. Integrar el Compliance dentro de la estrategia del negocio

Ello supone, en primer lugar, integrar el Compliance dentro de la estrategia del negocio. El cumplimiento no puede entenderse como un proceso paralelo a la operación, ni como una revisión posterior a la obtención de resultados. Debe formar parte de la manera en que la organización desarrolla sus actividades comerciales, contrata con terceros, administra recursos y genera valor.

2. Evaluar cómo se alcanzan los resultados

De igual manera, la cultura de cumplimiento requiere que los sistemas de evaluación del desempeño incorporen criterios relacionados con la forma en que se alcanzan los resultados. Las organizaciones que únicamente premian indicadores económicos corren el riesgo de incentivar conductas orientadas al logro de objetivos a cualquier costo. Evaluar el comportamiento ético junto con el desempeño permite reforzar el mensaje de que ambos elementos poseen el mismo nivel de importancia.

3. Transmitir cultura mediante el liderazgo

Otro elemento determinante es el liderazgo. La cultura organizacional encuentra su principal mecanismo de transmisión en el comportamiento de quienes ejercen funciones de dirección. Los colaboradores observan permanentemente la manera en que sus líderes enfrentan conflictos de interés, situaciones de presión o dilemas éticos. En consecuencia, la coherencia entre el discurso institucional y las decisiones de la alta dirección constituye uno de los factores más relevantes para consolidar una cultura de cumplimiento.

Como señalaba el sacerdote José Kentenich, "el orden del ser determina el orden del actuar", reflexión que encuentra plena aplicación en el ámbito del Compliance, donde las conductas son consecuencia directa de los valores interiorizados por las personas.

4. Generar espacios permanentes de diálogo

La construcción cultural también exige generar espacios permanentes de diálogo. Antes de acudir a un canal formal de denuncias, la mayoría de los colaboradores busca orientación, plantea inquietudes o consulta posibles escenarios de riesgo. Fomentar ambientes donde estas conversaciones puedan desarrollarse con confianza fortalece significativamente la prevención y permite identificar riesgos en etapas tempranas.

5. Reconocer las buenas prácticas

Finalmente, una cultura de cumplimiento sólida requiere reconocer aquellas conductas que representan los valores de la organización. Tradicionalmente, las empresas concentran sus esfuerzos en sancionar incumplimientos; sin embargo, visibilizar las buenas prácticas y destacar decisiones éticas contribuye a consolidar referentes positivos que fortalecen el aprendizaje colectivo.

Del diseño del sistema al efectivo control

Las organizaciones continúan perfeccionando sus mecanismos de supervisión mediante procedimientos, autorizaciones, controles automatizados y sistemas de monitoreo cada vez más complejos. No obstante, la experiencia demuestra que ningún mecanismo resulta suficiente cuando las personas no comparten los principios que sustentan el sistema.

Un colaborador comprometido con los valores corporativos puede identificar riesgos antes de que estos se materialicen, advertir situaciones irregulares, rechazar prácticas contrarias a los principios éticos y adoptar decisiones alineadas con el interés institucional sin necesidad de supervisión permanente.

Cuando ello ocurre, el Compliance deja de sustentarse exclusivamente en mecanismos de control para apoyarse en un modelo de autorregulación responsable, donde cada integrante de la organización actúa como una primera línea de defensa frente a los riesgos de cumplimiento.

La confianza como resultado de una cultura de Compliance

Habitualmente, el Compliance se relaciona principalmente como una herramienta destinada a prevenir sanciones, evitar contingencias legales y reducir riesgos regulatorios. Si bien estas funciones continúan siendo esenciales, la evolución de los modelos de gobernanza corporativa ha puesto en evidencia un beneficio mucho más trascendente: la generación de confianza. La confianza constituye uno de los activos intangibles de mayor valor para cualquier organización. Se construye mediante decisiones consistentes y comportamientos éticos sostenidos en el tiempo, pero puede perderse rápidamente frente a un solo incumplimiento relevante.

En un entorno empresarial cada vez más expuesto al escrutinio público, la confianza influye directamente en la capacidad de una organización para generar relaciones duraderas con sus grupos de interés. Los clientes prefieren relacionarse con empresas que demuestran transparencia y responsabilidad; los proveedores valoran vínculos basados en reglas claras y trato equitativo; los colaboradores desarrollan mayores niveles de compromiso cuando perciben coherencia entre el discurso corporativo y las decisiones de sus líderes; y los inversionistas consideran la integridad organizacional como un indicador de sostenibilidad y estabilidad futura.

Desde esta perspectiva, la cultura de Compliance deja de constituir únicamente un mecanismo de control para convertirse en una ventaja competitiva. Las organizaciones que logran consolidar sus principios éticos fortalecen su reputación, reducen los costos asociados a conflictos internos, facilitan la atracción y retención de talento y generan mayores niveles de credibilidad frente a reguladores, entidades financieras y socios estratégicos. Las empresas pueden competir mediante productos, precios o tecnología, pero son la credibilidad y la integridad las que les permiten construir relaciones sostenibles y generar valor en el largo plazo.

Por ello, el verdadero valor del Compliance no debe medirse únicamente por la ausencia de sanciones o incumplimientos, sino también por su capacidad para fortalecer uno de los recursos más estratégicos de cualquier organización: la confianza.

Por ello, el verdadero valor del Compliance no debe medirse únicamente por la ausencia de sanciones o incumplimientos, sino también por su capacidad para fortalecer uno de los recursos más estratégicos de cualquier organización: la confianza.

El desafío del Compliance contemporáneo

Las organizaciones operan hoy en entornos cada vez más complejos, donde los riesgos regulatorios, reputacionales y éticos evolucionan con mayor rapidez que los propios sistemas de control. En este contexto, el desafío del Compliance ya no consiste únicamente en diseñar políticas más robustas o implementar mecanismos de supervisión más sofisticados, sino en lograr que los principios organizacionales formen parte del criterio cotidiano con el que las personas toman decisiones.

Los incumplimientos, los conflictos de interés o los actos de corrupción rara vez tienen su origen en la ausencia de procedimientos. Con frecuencia, responden a decisiones adoptadas bajo presión, incentivos inadecuados o culturas organizacionales que priorizan los resultados por encima de la forma en que estos se obtienen. Por ello, la efectividad de un programa de Compliance depende, en gran medida, de la capacidad de la organización para alinear sus valores, sus sistemas de gestión y el comportamiento de sus integrantes.

La verdadera madurez de una organización se evidencia cuando el cumplimiento deja de percibirse como una obligación externa y pasa a convertirse en una convicción compartida. Es en ese momento cuando las personas actúan dentro de la ética empresarial no por temor a una sanción, sino porque reconocen que esa conducta forma parte de la identidad y los principios de la organización.

En definitiva, el reto del Compliance contemporáneo consiste en trascender la lógica del control para consolidar una cultura donde la integridad, la responsabilidad y la transparencia orienten naturalmente la manera de hacer negocios. Los sistemas, procedimientos y controles seguirán siendo indispensables; sin embargo, serán siempre las personas quienes determinen su verdadera efectividad y quienes transformen el cumplimiento en una fuente sostenible de confianza y valor organizacional.

Sobre la autora

Marcia Bechara Plata abogada y especialista en Derecho Corporativo, Compliance y Gobierno Corporativo. Cuenta con experiencia en asesoramiento legal empresarial, gestión de riesgos, cumplimiento normativo, relaciones institucionales y sostenibilidad corporativa. Asesora Legal "Granja Avícola Integral SOFIA Ltda." Actualmente se desempeña como Bussines Manager de la unidad legal y de negocios de "Indatta Ltda.", liderando procesos vinculados a gobernanza, integridad organizacional y fortalecimiento de la cultura de cumplimiento en organizaciones del sector privado.

Referencias orientadoras incluidas en el original

ISO 37301 (Compliance Management Systems), OECD Good Practice Guidance, Principios de Cultura de Compliance de la WEF o IBE

LA GESTIÓN DE TERCEROS:

EL ESLABÓN MÁS DÉBIL DEL COMPLIANCE CORPORATIVO



Verónica Schütt Eid

Gerente Legal & Compliance de Inchcape Bolivia

www.institutodecompliance.org

Los terceros como fuente de exposición

Las empresas, generalmente las globalizadas, invierten cada vez más recursos en fortalecer sus programas de Compliance. Implementan políticas, códigos de ética, canales de denuncia, capacitaciones y controles internos para prevenir riesgos de corrupción, fraude, lavado de activos o incumplimientos regulatorios. Sin embargo, existe una realidad que limita la efectividad de cualquier programa de cumplimiento: los riesgos asociados a terceros.

La globalización de las cadenas de suministros, la tercerización de servicios y la creciente dependencia de proveedores, contratistas y gestores, han convertido a los terceros en una de las principales fuentes de exposición para las organizaciones.

En Bolivia, esta situación se ve agravada por factores estructurales como la alta percepción de corrupción, la complejidad regulatoria (sobre todo en materia laboral y tributaria), la frecuente interacción con organismos públicos y, especialmente, los elevados niveles de informalidad económica.

Según el Índice de Percepción de la Corrupción 2024 de Transparencia Internacional, Bolivia ocupa el puesto 133 de 180 países, ubicándose entre los países con mayor percepción de corrupción de la región. Paralelamente, distintos estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), muestran que la informalidad laboral continúa representando una porción significativa del mercado boliviano, llegando a rondar el 80% de la ocupación laboral informal.

En este contexto, la gestión de riesgos de terceros deja de ser una buena práctica para convertirse en una necesidad estratégica para las empresas.

En este contexto, la gestión de riesgos de terceros deja de ser una buena práctica para convertirse en una necesidad estratégica para las empresas.



¿Por qué los terceros representan un riesgo?

Las empresas pueden contar con sólidos controles internos y altos estándares de cumplimiento, que la protegen por dentro, sin embargo, gran parte de riesgos se materializan a través de terceros, ya sea que actúen en nombre de la organización o que participen directamente en su cadena de valor.

Un tercero, dependiendo de su interacción y/o gestión con la organización, puede generar para la organización sanciones legales o regulatorias, pérdidas económicas, litigios, daños reputacionales, investigaciones por corrupción, brechas de seguridad de la información o contingencias laborales y de seguridad social emergentes de la responsabilidad subsidiaria.

La tendencia regulatoria internacional es clara: las autoridades ya no se limitan a investigar únicamente la conducta directa de una empresa, sino también en qué hizo para prevenir, detectar y gestionar los riesgos asociados a sus terceros.

Los principales riesgos de terceros en Bolivia

1. Corrupción y soborno

El riesgo más visible surge cuando terceros interactúan con entidades públicas para obtener permisos, licencias, autorizaciones, registros o realizar gestiones administrativas en dependencias públicas o gubernamentales.

En Bolivia, la ausencia de una regulación específica sobre actividades de “lobby” genera zonas grises donde ciertas interacciones con funcionarios públicos pueden ser cuestionadas o interpretadas como conductas indebidas si no existen controles adecuados como por ejemplo una Política de Relacionamiento con Autoridades.

Debido a lo señalado, gestores, despachantes aduaneros, representantes comerciales e intermediarios deben ser considerados actores de alto riesgo dentro de cualquier programa de compliance.

2. Riesgo regulatorio

El incumplimiento de obligaciones legales o regulatorias por parte de un tercero puede traducirse en multas, observaciones, retrasos operativos, contingencias tributarias y afectación reputacional para la organización que ha contratado al tercero.

3. Lavado de activos

En ocasiones, los terceros pueden también ser utilizados para ocultar beneficiarios finales, canalizar fondos de origen cuestionable o encubrir operaciones irregulares o sospechosas con absoluto desconocimiento de la organización contratante.

Por ello, los procesos de debida diligencia a ciertos terceros, deben ir más allá de la sola verificación documental o revisión en listas restrictivas e incluir la identificación de beneficiarios finales, evaluación de riesgos y revisión de antecedentes relevantes (revisión en tribunales, redes sociales, noticias, etc)

4. Riesgo laboral y responsabilidad subsidiaria

Uno de los riesgos más subestimados en Bolivia está relacionado con las obligaciones laborales y de seguridad social de los proveedores de servicios.

Es más, muchas organizaciones parten de una lógica simple: si el incumplimiento lo cometió el proveedor, el responsable es el proveedor.

Sin embargo, cada vez más autoridades, jueces y stakeholders consideran insuficiente ese razonamiento. La responsabilidad subsidiaria, sobre todo en materia de seguridad social, constituye probablemente el ejemplo más evidente de esta realidad.

La pregunta ya no es únicamente quien incumplió, sino que medidas adoptó la organización para supervisar adecuadamente a ese tercero y prevenir contingencias que bien pudieron preveerse con la diligencia adecuada de la misma organización.

5. Protección de datos y confidencialidad

Proveedores tecnológicos, call centers, agencias de marketing y publicidad, consultores y procesadores de datos suelen acceder a información personal y confidencial de clientes, colaboradores y socios comerciales.

Una brecha de seguridad provocada por un tercero puede generar consecuencias muy serias, incluyendo daño reputacional, contingencias legales, pérdidas económicas y afectación seria de la credibilidad y confianza de la organización.

6. Fraude y conflictos de interés

Muchos esquemas de fraude corporativo involucran a terceros con colaboración de personal interno quienes pueden llegar a coludirse entre sí y generar un daño a la organización. Por ello, las relaciones no declaradas (entre colaborador y proveedor por ejemplo) que pudieran devenir en un conflicto de interés, así como los procesos de contratación poco transparentes, son fuentes relevantes de riesgo en todos los niveles de la organización.

La informalidad: el verdadero multiplicador de riesgos

Aunque los riesgos que se han descrito precedentemente, existen casi en cualquier jurisdicción, en Bolivia existe un elemento adicional que amplifica todas estas contingencias: la informalidad del mercado laboral y de las mismas empresas.

Consecuentemente, el problema no es únicamente la existencia de corrupción, fraude o incumplimientos legales o regulatorios. El verdadero desafío radica en que estos riesgos se desarrollan normalmente dentro de un ecosistema con niveles muy bajos de formalización y con una inexistencia de controles internos y/o gobierno corporativo.

Como consecuencia, una proporción significativa de terceros entre proveedores, contratistas e intermediarios no cuentan con procedimientos formales, canales de denuncia, políticas de integridad o estructuras formales de auto regulación y cumplimiento. Es así que, en muchos casos, el riesgo no proviene en sí de una conducta dolosa, sino de limitaciones organizacionales básicas que pueden generar incidentes con efectos similares a los de una conducta intencional.

El riesgo no siempre es mala intención

Uno de los errores más frecuentes en compliance, consiste en asumir que el principal riesgo proviene de terceros que deliberadamente buscan incumplir la ley. Sin embargo, la experiencia práctica demuestra que muchos de esos incidentes provienen de situaciones mucho más simples (y a la vez complejas para algunos proveedores):

- Falta de procedimientos documentados
- Controles financieros limitados
- Gestión inadecuada de documentos
- Incumplimientos laborales normalizados
- Desconocimiento de obligaciones regulatorias

En consecuencia, la evaluación de terceros no debería enfocarse exclusivamente en detectar conductas ilícitas, sino también en determinar la capacidad real del tercero para gestionar adecuadamente sus riesgos.

Del compliance ideal al compliance realista

En mercados más desarrollados que el de Bolivia, la evaluación de terceros suele concentrarse en antecedentes legales, reputacionales y financieros que normalmente todos los proveedores presentan y cumplen.

Por ello, uno de los mayores desafíos para las empresas multinacionales consiste en trasladar estándares internacionales – como ISO 37301, ISO 37001, FCPA o UK Bribery Act – a países como Bolivia, donde gran parte de los terceros aún se encuentran en etapas tempranas de madurez.

Ante esta realidad, un enfoque excesivamente rígido puede generar una paradoja: “Cumplimos con la política, pero nos quedamos sin proveedores”.

La solución entonces, no pasa por renunciar a los estándares internacionales, sino en adoptar un enfoque basado en riesgo, proporcionalidad y mejora progresiva.

“Cumplimos con la política, pero nos quedamos sin proveedores”.

La pregunta correcta no debería ser:

¿El tercero tiene un programa de compliance idéntico al nuestro?

Sino:

¿Qué riesgo representa y qué controles compensatorios podemos implementar?

Estrategias prácticas para gestionar terceros en Bolivia

1. Segmentar por riesgo

No todos los terceros requieren el mismo nivel de escrutinio. La intensidad de la debida diligencia debe guardar relación con factores como, interacción con autoridades, acceso a información sensible, monto contratado, responsabilidad subsidiaria, etc.

2. Sustituir requisitos por compromiso

La ausencia de un programa formal de compliance no siempre debe, ni puede, implicar a exclusión automática de un proveedor. En muchos casos es posible exigir compromisos contractuales específicos además de la adhesión al Código de Ética de la organización, aceptación de políticas corporativas, llenado de formularios de conflictos de interés y otros.

3. Utilizar el contrato como herramienta del compliance

En mercados de menor madurez, como el de Bolivia, el contrato suele convertirse en el principal mecanismo de control, por ende, tener un contrato sólido con terceros, que contenga cláusulas de integridad, anticorrupción, protección de datos, libre competencia, obligación de cumplimientos laborales con derechos de revisión documental periódica y terminación anticipada, pueden mitigar significativamente la exposición al riesgo.

4. Capacitar a los terceros

La capacitación de terceros constituye probablemente una de las herramientas más efectivas para reducir riesgos en Bolivia. Muchas empresas, de manera especial las pequeñas o medianas, incumplen, no por mala fe, sino porque nunca fueron capacitadas o expuestas a estándares de cumplimiento.

5. Implementar planes de remediación

La evaluación de terceros no debe funcionar como un examen que simplemente se aprueba o se reprueba. La voluntad de las organizaciones debiera tender más a identificar brechas y acordar planes de acción razonables con los terceros para remediar esas brechas y fortalecer de manera progresiva las capacidades de sus proveedores.

6. Monitorear de forma continua

Los riesgos nunca permanecen estáticos por cuanto la actualización periódica de la información, revisión de alertas y monitoreo continuo de los planes de acción acordados son tan importantes como la evaluación efectuada en el proceso de onboarding.

7. Evaluar madurez y no perfección

Para esto, una herramienta práctica consiste en clasificar los terceros según niveles de madurez, conforme fue explicado precedentemente. El objetivo central es identificar el nivel en que se encuentra cada tercero y determinar que controles adicionales son necesarios para administrar adecuadamente el riesgo residual.

Conclusión

La gestión de riesgos de terceros constituye hoy uno de los mayores desafíos del compliance corporativo en Bolivia, dado que en mercados caracterizados por altos niveles de informalidad, como el nuestro, el principal indicador de riesgo de un tercero no es únicamente su historial, sino también su capacidad para prevenir, detectar y gestionar adecuadamente los riesgos asociados a su actividad.

Por ello, el compliance moderno, no debe limitarse a excluir proveedores que no cumplan estándares ideales, sino desarrollar mecanismos de evaluación, monitoreo y fortalecimiento progresivo que permita construir relaciones comerciales sostenibles entre las partes. El objetivo no es encontrar terceros perfectos, el objetivo es comprender los riesgos reales del entorno, aplicar controles proporcionales y desarrollar cadenas de valor más íntegras, transparentes y resilentes.

Porque, en definitiva, si el compliance se convierte en un filtro absoluto, el negocio se vuelve inviable; pero cuando se convierte en una herramienta inteligente de gestión de riesgos y desarrollo de terceros, genera valor real para las organizaciones y para el mercado, convirtiendo además a los Compliance Officers, en socios estratégicos del negocio.

Porque, en definitiva, si el compliance se convierte en un filtro absoluto, el negocio se vuelve inviable; pero cuando se convierte en una herramienta inteligente de gestión de riesgos y desarrollo de terceros, genera valor real para las organizaciones y para el mercado, convirtiendo además a los Compliance Officers, en socios estratégicos del negocio.

Bibliografía consultada:

U.S. Department of Justice (DOJ) Document: “Evaluation of Corporate Compliance Programs”
World Bank Group. Document: “Integrity Compliance Guidelines”
OECD. Document: “Responsible Business Conduct”
Transparency International. Temas:
Third Party Corruption Risk
Anti-Corruption Compliance
CPI-2025-report-Spanish.pdf

AI COMPLIANCE:

GOBERNAR DECISIONES CONSTRUIDAS CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL



Una mirada práctica sobre cómo la inteligencia artificial obliga a rediseñar los programas de cumplimiento corporativo

Rodrigo Magno Santiesteban Campero

Gerente Legal de Nuevatel S.A.

www.institutodecompliance.org

Una decisión construida con IA

La inteligencia artificial ya no plantea únicamente preguntas tecnológicas. También obliga a repensar la forma en que las organizaciones toman decisiones, asignan responsabilidades y gestionan sus riesgos.

Imagine la siguiente situación. Un abogado presenta un memorial cuidadosamente elaborado en el que cita cuatro precedentes jurisprudenciales para sustentar la posición de su empresa. La argumentación es sólida, el razonamiento convincente y la redacción impecable. Sin embargo, durante la audiencia el juez advierte que una de las sentencias citadas nunca existió. La referencia fue generada por una herramienta de Inteligencia Artificial (IA) y el documento fue presentado sin que nadie verificara la autenticidad de la fuente.

A primera vista podría parecer un error tecnológico o una negligencia profesional. Sin embargo, el problema es mucho más profundo. La organización no contaba con un procedimiento que obligara a verificar la información producida por la IA antes de incorporarla a un documento oficial. El verdadero riesgo no surgió porque la tecnología se equivocara, sino porque el sistema de Compliance nunca fue diseñado para controlar decisiones construidas con apoyo de Inteligencia Artificial.

Este ejemplo refleja un fenómeno que comienza a repetirse en organizaciones de todo el mundo. La Inteligencia Artificial ya no es una herramienta reservada para especialistas en tecnología; participa activamente en la elaboración de contratos, el análisis de riesgos, la atención de clientes, la preparación de informes y la toma de decisiones empresariales. En consecuencia, los programas tradicionales de Compliance enfrentan un desafío para el cual no fueron concebidos.

La tesis de este artículo es que la Inteligencia Artificial no crea únicamente nuevos riesgos; modifica el objeto mismo del Compliance. Durante décadas, el cumplimiento corporativo se concentró en supervisar la conducta de las personas. Hoy también debe gobernar los procesos mediante los cuales se construyen las decisiones cuando intervienen sistemas inteligentes.

La Inteligencia Artificial no crea únicamente nuevos riesgos; modifica el objeto mismo del Compliance.



El Compliance siempre ha evolucionado con los riesgos

La historia del Compliance demuestra que esta disciplina nunca ha sido estática. Su evolución ha respondido, casi siempre, a nuevas formas de riesgo que obligaron a las organizaciones a ampliar sus mecanismos de control. En un inicio el énfasis estuvo puesto en el cumplimiento normativo; posteriormente se incorporaron la prevención de la corrupción, la gestión del lavado de activos, la protección de datos personales, la libre competencia, la sostenibilidad y el gobierno corporativo.

En todos esos casos existía un elemento común: el riesgo provenía de decisiones adoptadas por personas. Los programas de cumplimiento fueron diseñados para regular comportamientos humanos mediante políticas, controles, auditorías, investigaciones internas y mecanismos disciplinarios.

La Inteligencia Artificial rompe esa lógica. Hoy una parte importante de las decisiones ya no es producida exclusivamente por una persona, sino mediante la interacción entre personas y sistemas inteligentes. Un algoritmo puede recomendar un proveedor, elaborar un contrato, priorizar un reclamo de un cliente, sugerir una estrategia comercial o redactar un informe jurídico. Aunque la decisión final continúe siendo humana, el proceso mediante el cual fue construida ha cambiado radicalmente.

Por esa razón, el Compliance ya no puede limitarse a verificar el resultado de una decisión; debe analizar también la forma en que esa decisión fue generada.

Cuando el riesgo no es tecnológico

Existe una tendencia a considerar que la Inteligencia Artificial representa un desafío exclusivo para las áreas de Tecnología o Ciberseguridad. Sin embargo, la mayoría de los riesgos realmente relevantes no tienen naturaleza tecnológica, sino jurídica, ética o reputacional.

Pensemos en una empresa que incorpora un asistente de IA para apoyar a su equipo comercial. Después de analizar miles de operaciones históricas, el sistema concluye que concentrar los mayores descuentos en clientes con alto poder adquisitivo incrementa significativamente la rentabilidad. Desde una perspectiva estrictamente legal, la recomendación podría ser perfectamente válida. No obstante, la empresa cuenta con un Código de Ética que promueve un trato equitativo y prohíbe adoptar criterios comerciales que puedan generar discriminación injustificada entre clientes.

En este caso, el problema no consiste en que la IA incumpla la ley. El verdadero problema es que produce una recomendación incompatible con los principios éticos que la organización decidió adoptar voluntariamente. La Inteligencia Artificial optimiza una variable de negocio; el Compliance protege la integridad institucional. Ambas perspectivas no siempre conducirán a la misma respuesta.

Este ejemplo demuestra que la incorporación de IA exige ampliar el alcance tradicional del Compliance. Ya no basta con preguntarse si una decisión es legal; también resulta indispensable evaluar si fue obtenida mediante un proceso compatible con los valores corporativos y con los controles definidos por la organización.

El verdadero cambio de paradigma

Durante años, la principal preocupación del Compliance consistió en responder una pregunta relativamente sencilla: ¿las personas cumplen las normas?

La irrupción de la Inteligencia Artificial obliga a formular una pregunta completamente distinta: ¿el proceso mediante el cual se produjo una decisión garantiza el cumplimiento de las normas y de los principios corporativos cuando interviene un sistema inteligente?

La diferencia puede parecer únicamente semántica, pero en realidad transforma el objeto mismo del Compliance.

Hasta ahora los controles estaban orientados a supervisar conductas humanas. En adelante también deberán supervisar procesos de decisión donde participan herramientas capaces de producir contenido, formular recomendaciones o influir significativamente en decisiones estratégicas.

No se trata de sustituir los programas tradicionales de Compliance, sino de reconocer que estos fueron diseñados para una realidad en la que todas las decisiones relevantes tenían un origen exclusivamente humano. Ese supuesto ya no refleja el funcionamiento de las organizaciones contemporáneas.

Dos dimensiones del AI Compliance

La evolución del Compliance frente a la Inteligencia Artificial puede entenderse a partir de dos enfoques complementarios que suelen confundirse, aunque responden a finalidades distintas.

COMPLIANCE BY AI

El primero es Compliance by AI, entendido como la utilización de herramientas de IA para fortalecer el propio sistema de Compliance. Bajo este enfoque, la IA permite revisar contratos, identificar cambios regulatorios, analizar proveedores, detectar operaciones inusuales, clasificar denuncias recibidas mediante canales éticos o generar indicadores de riesgo con una velocidad difícil de alcanzar mediante procesos exclusivamente manuales.

En este escenario, la IA se convierte en una aliada del Oficial de Cumplimiento: incrementa la capacidad preventiva de la organización y permite que los recursos humanos se concentren en actividades de mayor valor estratégico.

COMPLIANCE FOR AI

El segundo enfoque corresponde al Compliance for AI. Aquí la relación se invierte: la IA deja de ser una herramienta del Compliance y se convierte en un objeto de supervisión. La organización debe establecer reglas claras sobre qué herramientas pueden utilizarse, qué tipo de información pueden procesar, qué decisiones requieren validación humana y quién responde por los errores generados por la IA.

También debe definir cómo verificar que los resultados generados por sistemas inteligentes sean compatibles con la legislación, las políticas internas y el Código de Ética.

La diferencia entre ambos conceptos resulta esencial. Mientras el Compliance by AI busca utilizar la Inteligencia Artificial para mejorar la función de cumplimiento, el Compliance for AI pretende garantizar que la propia Inteligencia Artificial opere dentro de un marco de gobernanza responsable. Ambos enfoques son complementarios y constituyen los dos pilares sobre los cuales debería construirse el AI Compliance.

Idea clave: La IA no elimina la responsabilidad humana; obliga a rediseñar los controles que permiten ejercerla.

Del concepto a la implementación

Comprender la diferencia entre Compliance by AI y Compliance for AI constituye únicamente el primer paso. El verdadero desafío consiste en traducir esos conceptos en controles concretos que puedan incorporarse al sistema de gestión de cumplimiento.

En la práctica, ello implica identificar los principales riesgos asociados al uso de Inteligencia Artificial, determinar cuál es su impacto desde la perspectiva del Compliance y asignar controles preventivos junto con responsables claramente definidos. Con ese propósito, se propone la siguiente Matriz, concebida como una herramienta inicial y adaptable para integrar la gobernanza de la IA dentro de cualquier programa de cumplimiento.

Matriz inicial de riesgos de IA y controles de Compliance

Riesgo derivado de la IA	Riesgo de Compliance	Control recomendado	Responsable
Alucinación (Hallucination) (generación de información falsa presentada como verdadera).	Presentación de información incorrecta, citas jurídicas inexistentes, errores en informes o decisiones corporativas.	Revisión humana obligatoria y validación contra fuentes oficiales antes de utilizar información crítica.	Área Legal / Compliance
Sesgo algorítmico (Bias) (resultados influenciados por datos de entrenamiento que producen decisiones discriminatorias o inconsistentes).	Discriminación, incumplimiento del Código de Ética, riesgos regulatorios y reputacionales.	Evaluación periódica de los datos utilizados por el modelo, pruebas de consistencia y revisión de resultados.	Recursos Humanos / Compliance / Tecnología
Manipulación de instrucciones (Prompt Injection) (alteración maliciosa de las instrucciones dadas al sistema para obtener respuestas indebidas).	Riesgos de ciberseguridad, fuga de información y alteración de controles internos.	Filtros de seguridad, segmentación de accesos, monitoreo continuo y restricciones sobre el uso de IA.	Tecnología / Seguridad de la Información
Uso indebido de contenido protegido (Copyright) (generación o utilización de contenido que infringe derechos de autor o licencias de terceros).	Riesgos de propiedad intelectual, litigios y sanciones económicas.	Revisión jurídica previa de documentos, contenidos y productos generados mediante IA antes de su difusión.	Área Legal
Tratamiento inadecuado de datos personales.	Vulneración de normas de privacidad, incumplimiento regulatorio y pérdida de confianza de clientes.	Anonimización, minimización de datos y políticas internas sobre la información que puede utilizarse en herramientas de IA.	Oficial de Protección de Datos (DPO) / Tecnología
Contenido sintético engañoso (Deepfake) (creación de imágenes, audio o video falsos con apariencia auténtica).	Fraude, suplantación de identidad, daño reputacional y pérdida de confianza.	Procedimientos de autenticación, validación previa y protocolos de verificación antes de su utilización institucional.	Compliance / Comunicaciones / Tecnología

Más allá de constituir una lista de riesgos tecnológicos, la matriz propone un cambio de enfoque: cada riesgo derivado de la Inteligencia Artificial debe traducirse en un riesgo de Compliance susceptible de ser gestionado mediante controles específicos, responsables claramente identificados y mecanismos de supervisión verificables. En otras palabras, la IA deja de ser un asunto exclusivamente tecnológico para incorporarse formalmente al sistema de gestión de cumplimiento de la organización.

Conclusión: gobernar la decisión, no solo la conducta

El desafío del AI Compliance no consiste únicamente en controlar nuevas herramientas, sino en asegurar que las decisiones construidas con apoyo de inteligencia artificial sean trazables, verificables y compatibles con los valores de la organización.

En esa transición, el Compliance conserva su propósito esencial: proteger la integridad institucional. Lo que cambia es el objeto de su supervisión. Allí donde antes bastaba con observar la conducta humana, ahora también será necesario comprender, documentar y gobernar los procesos mediante los cuales la IA influye en las decisiones corporativas.

Sobre el autor:

Rodrigo Magno Santiesteban Campero es abogado corporativo y Gerente Legal de Nuevatel S.A. con más de 18 años de experiencia liderando el diseño e implementación de estrategias legales, gobierno corporativo, compliance y gestión de riesgos para empresas nacionales y multinacionales en industrias altamente reguladas. Ha asesorado a directorios y alta gerencia en la estructuración de negocios complejos, negociación de contratos estratégicos y defensa de los intereses corporativos, contribuyendo a la mitigación de riesgos y al desarrollo sostenible de los negocios. Ha sido reconocido por The Legal 500 en la General Counsel Powerlist Bolivia durante tres gestiones consecutivas (2023–2025) y distinguido como Awardee de The Legal Honors Global Awards 2026 por LexTalk World. Integra el LIR Council de The Legal Industry Reviews, participando en la revisión editorial de publicaciones especializadas, y es autor de artículos jurídicos publicados en medios nacionales e internacionales sobre derecho corporativo, compliance, gobierno corporativo y regulación. Asimismo, es conferencista y panelista habitual en foros nacionales e internacionales sobre derecho corporativo, estrategias legales, compliance, gobierno corporativo, regulación e integridad empresarial, organizados por instituciones como Pacto Global Bolivia, el Instituto Latinoamericano de Compliance y AHK Bolivia, entre otros.

01 ARTÍCULO:

ERRORES COMUNES DE LOS CCOS EN SU PRIMER AÑO: LECCIONES REALES DESDE LA EXPERIENCIA BOLIVIANA

Por Álvaro Muñoz Reyes

Legal & Compliance Coordinator en Sinchi Wayra S.A.

Asumir por primera vez el rol de **Chief Compliance Officer (CCO)** rara vez es un camino lineal. Álvaro Muñoz describió esa etapa inicial como entrar a un laberinto: múltiples caminos posibles, decisiones con información incompleta y la sensación permanente de que un error puede impactar a toda la organización, no solo al área de cumplimiento.

Para abrir su ponencia realizó una pregunta abierta, cuál consideraban que era el error más frecuente de un CCO en su primer año. La nube de palabras que se formó fue reveladora: improvisación, aislamiento, falta de apoyo, documentos que nadie lee, choque con las áreas de negocio. A partir de esa fotografía colectiva y de su propia trayectoria, sistematizó varios errores recurrentes y las lecciones prácticas que deja cada uno.





Del documento perfecto a la comprensión del negocio

Uno de los primeros tropiezos suele ser creer que el programa de cumplimiento comienza con un documento: el código de conducta, el reglamento, la matriz de riesgos “modelo” o la política adaptada de otra jurisdicción. El CCO novato invierte gran parte de su tiempo en pulir textos impecables, pero muchas veces desconectados de la realidad operativa.
La reflexión de Álvaro fue clara: el verdadero punto de partida no es documental, sino estratégico y cultural. Antes de escribir, el CCO necesita:

- Entender cómo se toman las decisiones en la empresa.
- Identificar quiénes influyen realmente más allá del organigrama.
- Reconocer qué conductas se toleran “en la práctica”, aunque no aparezcan en los manuales.

Un código importado puede sonar sofisticado, pero si no refleja la forma real de hacer negocios, se convierte en un archivo más en el servidor. El mensaje fue directo: **antes de normar, observar; antes de redactar, escuchar.**

La trampa de querer hacerlo todo en doce meses

El entusiasmo de quien asume el cargo por primera vez suele convertirse en una lista interminable de pendientes: rediseñar el código, lanzar el canal de denuncias, mapear todos los riesgos, actualizar contratos, implementar capacitaciones masivas, coordinar con auditoría interna y, además, reportar al directorio.
Esa “agenda imposible” conduce a programas dispersos, sin prioridades definidas, y a una frustración que desgasta la credibilidad del área. Álvaro planteó una alternativa: construir una hoja de ruta realista para el primer año, en la que se prioricen cimientos antes que volumen de actividades. Algunos hitos clave que sugirió fueron:

- Asegurar un patrocinio explícito y visible de la alta dirección.
- Contar con un código de conducta propio, comprensible y aplicable.
- Elaborar un mapa inicial de riesgos alineado al modelo de negocio.
- Implementar pocos controles, pero bien definidos, medibles y documentados.

Todo lo demás puede escalarse gradualmente. Lo que no puede postergarse es la construcción de confianza en la función de cumplimiento.

Mirar al regulador como socio de referencia, no como amenaza lejana

En el contexto boliviano, minimizar el rol del regulador y los cambios normativos es otro error frecuente. Las modificaciones legales, los criterios de las autoridades supervisoras y las guías emitidas por las unidades especializadas no son material para revisar “cuando haya tiempo”: definen el terreno sobre el cual se evalúa la eficacia del programa de cumplimiento.

Álvaro advirtió que un CCO que mira solo modelos “globales” y deja en segundo plano el marco local corre el riesgo de diseñar programas muy elegantes en papel, pero poco útiles ante una inspección. La recomendación fue mantener una agenda mínima de relacionamiento con el supervisor, seguir de cerca las normas y, sobre todo, entender qué evidencias concretas espera ver la autoridad cuando analiza el desempeño de la organización.

El CCO no es un “policía solitario”

Otra trampa habitual es aceptar que el CCO sea visto como el único responsable de que “no pase nada”. Bajo ese enfoque, cumplimiento se convierte en una aduana que revisa todo al final del proceso y que dice sí o no cuando el negocio ya tiene decisiones tomadas.

Ese modelo genera resistencia y aislamiento. En su lugar, Álvaro propuso reposicionar al CCO como un articulador: alguien que entra temprano en los proyectos, comparte la identificación de riesgos con las áreas operativas, facilita herramientas y explica el porqué de las restricciones. La idea no es multiplicar prohibiciones, sino ayudar a que el negocio tome decisiones informadas dentro de los márgenes de riesgo aceptables.

Leer el contexto país para no correr detrás del tren

Finalmente, Alvaro amplió la mirada al entorno: Bolivia se encuentra en una fase en la que el cumplimiento empieza a ganar peso. Se discuten reformas, se fortalecen criterios de supervisión y más empresas comienzan a formalizar sus programas.
Álvaro utilizó la imagen de un tren en marcha: el tren del compliance global ya salió hace tiempo; la pregunta no es si va a existir, sino cuántos vagones locales se van a enganchar y con qué velocidad.
En ese escenario, el CCO que empieza su primer año tiene la oportunidad de decidir si quiere subirse al tren desde el inicio, construyendo bases sólidas, o si prefiere improvisar y correr detrás de las exigencias regulatorias y de mercado.

Conclusión

Las lecciones que compartió Álvaro Muñoz no se presentan como una lista teórica, sino como síntesis de errores vividos en primera persona por profesionales de la región. El mensaje de fondo es que el primer año del CCO no se juega en la cantidad de documentos producidos, sino en la capacidad de entender el negocio, leer el contexto normativo, priorizar cimientos y posicionarse como un aliado estratégico. Quien logra ese equilibrio deja de ver el laberinto como una amenaza y empieza a reconocerlo como un mapa que puede aprender a recorrer con criterio y liderazgo.



02 ARTÍCULO:

EL CCO EN LA MESA DE DECISIONES: INFLUENCIA REAL SIN GOBERNAR DESDE EL MIEDO

Por Claudia Paccieri

Consultora en Gestión Empresarial

En muchas organizaciones, la función de compliance se considera cumplida por el simple hecho de contar con un manual, un canal de denuncias y una persona encargada del área. Sin embargo, la verdadera prueba de solidez del modelo ocurre cuando se toman decisiones estratégicas que presionan los límites éticos o regulatorios. En ese momento surge la pregunta esencial: ¿el Chief Compliance Officer (CCO) participa desde el inicio en esas deliberaciones o aparece solo cuando el conflicto ya ha estallado? ¿Está presente en la definición de la estrategia o queda relegado a un papel periférico?

Partiendo de esta inquietud, Claudia Paccieri desarrolló una reflexión sobre cómo el CCO puede construir influencia real en la mesa de decisiones, no desde la intimidación, sino demostrando que su aporte mejora la calidad y sostenibilidad de las decisiones



Del “control posterior” al rol de socio estratégico

Una escena frecuente resume el desafío: un comité directivo analiza el lanzamiento de un producto, la entrada a un mercado riesgoso, la elección de un intermediario crítico o una modificación relevante en la política comercial. Finanzas muestra proyecciones, el área comercial defiende oportunidades, los equipos técnicos explican la viabilidad... y el CCO, cuando está presente, suele intervenir al final, cuando la decisión práctica ya está tomada.

Este modelo refuerza la percepción de que el área de cumplimiento funciona como un filtro tardío. Para transformar esa dinámica, el CCO debe dejar de comunicar exclusivamente en clave normativa y comenzar a expresarse en términos que dialoguen con la lógica del negocio. Esto implica traducir la regulación en conceptos concretos como:

- **Impacto sobre el perfil de riesgo de la organización.**
- **Escenarios reputacionales y regulatorios plausibles.**
- **Costos reales de corregir decisiones adoptadas sin análisis previo.**

Cuando el CCO logra presentar alternativas comparativas en lugar de advertencias abstractas, su contribución deja de percibirse como una restricción y se convierte en un insumo estratégico para decidir con mayor claridad.

Influir sin recurrir al discurso del miedo

El uso excesivo de grandes escándalos internacionales como argumento para justificar decisiones prudenciales puede erosionar la credibilidad del área. Estos casos son útiles para ilustrar riesgos extremos, pero recurrir constantemente a ellos puede transmitir un mensaje distorsionado o desconectado de la realidad de la organización.

La propuesta se orienta hacia un discurso más contextualizado: comprender el tamaño de la empresa, su nivel de exposición regulatoria, la estructura de su cadena de valor y las presiones comerciales que enfrenta. El respeto hacia la función de cumplimiento se fortalece cuando el CCO demuestra conocimiento profundo del negocio y propone rutas realistas que preserven la integridad sin frenar la competitividad.

La cultura organizacional: el escenario donde se define la voz del CCO

La influencia del CCO no depende únicamente del organigrama. En organizaciones donde el disenso es mal visto, donde se premian únicamente los resultados de corto plazo y se evitan conversaciones sensibles, la participación del CCO será inevitablemente limitada.

Por el contrario, en culturas que:

- ✓ **Documentan sus decisiones.**
- ✓ **Abren espacios para discusiones difíciles.**
- ✓ **Reconocen que no todo negocio rentable es aceptable.**

el CCO encuentra condiciones propicias para desempeñar un rol sólido. En este tipo de entornos, la clave es estar preparado, aportar información precisa y presentar alternativas, no solamente objeciones.



La preparación como fuente de legitimidad

La construcción de influencia requiere rigurosidad. El CCO debe preparar sus intervenciones con el mismo nivel de detalle que las áreas de finanzas, riesgos u operaciones. Esto supone llegar a la discusión con datos, escenarios comparativos, análisis prospectivos y propuestas concretas. Cuanto más estructurada sea su participación, más difícil será relegar su rol a una opinión marginal o simbólica.

Conclusión

La reflexión planteada por Claudia Paccieri evidencia un cambio profundo en el rol del CCO: dejar de ser un observador tardío o un recordatorio normativo para convertirse en un actor clave de la conversación estratégica. Su espacio no se conquista a través del miedo, sino mediante la consistencia técnica, la comprensión del negocio y la capacidad de traducir riesgos en decisiones claras y viables. Cuando el CCO logra integrarse en la deliberación desde el inicio, la organización avanza con mayor solidez, claridad y menor improvisación.



03 ARTÍCULO:

VISIÓN A FUTURO: PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Por Paola Serna

Directora Regional de la Comisión de Gobierno Corporativo del ILC

En un entorno donde los debates sobre cumplimiento, riesgos y responsabilidad empresarial son cada vez más frecuentes, el gobierno corporativo corre el riesgo de ser interpretado como un requisito formal o un mecanismo reservado exclusivamente para grandes corporaciones y compañías que cotizan en bolsa. Esta percepción limita su verdadero alcance. El gobierno corporativo es, en realidad, un pilar fundamental para organizaciones de cualquier tamaño, desde multinacionales hasta pymes y empresas familiares. Su función trasciende lo normativo: define la forma en que las organizaciones se conducen, toman decisiones y se proyectan hacia el futuro.





Del organigrama al sistema de gobierno: comprender la diferencia

Una de las distinciones más importantes para entender el gobierno corporativo es la que separa al organigrama de un sistema de gobernanza. Mientras el organigrama muestra líneas de reporte y jerarquías formales, el sistema de gobierno establece los mecanismos mediante los cuales se toman, supervisan y documentan las decisiones estratégicas.

Este sistema abarca, entre otros elementos:

- La composición, responsabilidades y dinámica del directorio o consejo.
- El rol de los comités especializados, como auditoría, riesgos o ética.
- Los mecanismos para la gestión de conflictos de interés

Independientemente del tamaño de la organización, debe haber claridad sobre quién define la estrategia, quién la ejecuta, quién supervisa el desempeño y cómo se corrigen los desvíos. Este ordenamiento no es un lujo corporativo: es un marco que reduce fricciones, fortalece decisiones y contribuye a la sostenibilidad del negocio.

Principios que dan vida a las buenas prácticas

Los principios tradicionalmente vinculados al gobierno corporativo ,transparencia, responsabilidad, equidad y rendición de cuentas, constituyen la base de cualquier estructura sólida. Lejos de ser conceptos abstractos, se expresan en prácticas concretas que moldean el comportamiento organizacional.

Entre ellas destacan:

- ✓ **Transparencia:** información financiera y no financiera completa, comprensible y oportuna; comunicación clara sobre riesgos materiales, sin eufemismos ni omisiones.
- ✓ **Responsabilidad:** alineación entre las decisiones del management y los objetivos estratégicos de la organización, evitando desviaciones motivadas por intereses individuales.
- ✓ **Equidad:** protección de los accionistas minoritarios y trato razonable a grupos de interés como trabajadores, proveedores y clientes.
- ✓ **Rendición de cuentas:** investigación de causas cuando ocurre un incidente, identificación de fallas y adopción de medidas correctivas verificables.

Estos principios son aplicables a cualquier estructura societaria. La formalidad puede ajustarse al contexto, pero su esencia no cambia: se trata de garantizar decisiones coherentes, sostenibles y supervisadas.

El desafío de las pymes y las empresas familiares

En el contexto latinoamericano, donde una parte sustancial del tejido empresarial está compuesto por empresas familiares y pymes, el gobierno corporativo adquiere un rol especialmente relevante. En estos entornos suele existir una fuerte concentración de poder y una gestión apoyada en la intuición o en relaciones personales, lo cual puede ser eficiente durante las primeras etapas pero genera riesgos conforme la organización crece o se aproxima un relevo generacional.

Para estas organizaciones, adoptar prácticas de gobierno corporativo implica medidas prácticas y accesibles, entre ellas:

✓ **Realizar reuniones formales entre socios o miembros de la familia empresaria, dejando actas que documenten acuerdos.**

✓ **Definir criterios transparentes para la incorporación de familiares y para la contratación de ejecutivos externos.**

✓ **Establecer reglas claras para la gestión de conflictos de interés.**

✓ **Reservar espacios periódicos para revisar resultados, riesgos y decisiones estratégicas.**

Estas medidas no burocratizan a la organización; por el contrario, la preparan para transiciones futuras, fortalecen la confianza interna y aumentan su capacidad de adaptarse a cambios regulatorios y del mercado.

La sinergia entre gobierno corporativo y compliance

Un sistema de gobierno robusto potencia la función de cumplimiento, y viceversa. Cuando el órgano de gobierno asume un rol activo en la supervisión, el trabajo del CCO se integra de manera más efectiva en la dinámica organizacional.

En estos escenarios:

✓ **Las políticas relevantes se discuten, aprueban y revisan en instancias formales.**

✓ **Los riesgos de cumplimiento se incorporan a la agenda del directorio o consejo.**

✓ **Los informes del CCO tienen destinatarios claros, responsables de dar seguimiento.**

En contraste, cuando las decisiones clave se toman de manera informal y sin registros, los programas de cumplimiento pierden anclaje: existen matrices y procedimientos, pero no espacios donde evaluarlos, priorizarlos ni darles continuidad.

Conclusión

La visión propuesta por Paola Serna invita a observar el gobierno corporativo como un habilitador estratégico, no como una carga administrativa. En un contexto caracterizado por cadenas de valor globalizadas, marcos regulatorios más exigentes y creciente escrutinio social, las organizaciones que cuentan con estructuras de gobierno claras, principios incorporados y espacios formales de deliberación están mejor preparadas para integrar la gestión de riesgos y el compliance en su día a día. La proyección a futuro no pasa por replicar modelos ajenos, sino por construir un sistema de gobernanza que responda a la identidad, necesidades y ambiciones de cada organización, permitiéndole avanzar más allá de los resultados inmediatos



04 ARTÍCULO:

COMPLIANCE COMO LIDERAZGO TRANSVERSAL: EL ROL DEL CEO Y LAS GERENCIAS EN LA CULTURA DE CUMPLIMIENTO

Por Fran Díaz

Gerente de Cumplimiento (CCO) del Conglomerado Financiero Davivienda

En muchas organizaciones, la conversación sobre compliance suele centrarse en un área específica o en la figura del Chief Compliance Officer (CCO). Sin embargo, una mirada más profunda revela dos preguntas esenciales que transforman esta visión: ¿quién es realmente responsable de la función de cumplimiento? y ¿quién es responsable de la cultura de cumplimiento? La forma en que se respondan determina el alcance del liderazgo corporativo y la solidez del programa.



La función técnica de cumplimiento: necesaria, pero insuficiente por sí sola

La dimensión técnica del compliance recae naturalmente en el área especializada. Allí se desarrollan matrices de riesgo, se monitorean operaciones, se analizan alertas, se gestionan reportes regulatorios y se coordinan acciones con auditoría, riesgos y otras áreas de control. Esta labor requiere conocimientos normativos, comprensión integral del negocio y capacidad para interpretar datos y tendencias.

No obstante, considerar que esta área tiene la responsabilidad de “garantizar” la integridad de toda la organización es una expectativa irreal. Ningún programa puede sostenerse si se deposita en un solo equipo la tarea de evitar incidentes, corregir desviaciones y mantener la coherencia ética de la empresa. La función técnica es indispensable, pero limitada si opera aislada del liderazgo.

La cultura de cumplimiento: una responsabilidad indelegable del liderazgo corporativo

La cultura de integridad no se define en un manual, sino en las reacciones cotidianas frente a dilemas reales: un cliente que busca un trato preferente, metas comerciales que invitan a tomar atajos o alertas sobre colaboradores altamente valorados. En estas situaciones, la cultura queda expuesta con total claridad.

Esa cultura solo puede ser liderada desde la cúspide organizacional: el directorio, el CEO y las gerencias. Sus decisiones, prioridades y mensajes constituyen el verdadero tone from the top. No se trata de discursos, sino de coherencia entre lo que se dice y lo que se premia. Cuando las acciones favorecen resultados a cualquier costo, ninguna política compensa el mensaje que realmente se transmite.

Un liderazgo comprometido demuestra coherencia mediante prácticas como:

- ✓ Respaldar al área de cumplimiento cuando una recomendación implica renunciar a un negocio.
- ✓ Dar seguimiento efectivo a los hallazgos de auditoría y procesos de revisión.
- ✓ Sancionar conductas incompatibles con los valores corporativos, independientemente del nivel jerárquico.
- ✓ Reconocer a quienes actúan conforme a los principios de integridad.

Estas señales moldean la conducta organizacional mucho más que cualquier documento.

Liderazgo transversal en la gestión de riesgos

El enfoque transversal del compliance se evidencia especialmente en la gestión de riesgos. Un modelo robusto no se limita a riesgos de lavado de activos o sanciones, sino que incluye riesgos operativos, tecnológicos, reputacionales, crediticios y legales. La aceleración digital ha puesto en evidencia vulnerabilidades adicionales: fraudes en canales electrónicos, uso indebido de datos o productos financieros cuya complejidad genera riesgos de desinformación en los clientes.

En ese marco, el CCO cumple un rol que combina análisis técnico y facilitación estratégica:

✓ Proporciona metodologías para identificar, medir y monitorear riesgos.

✓ Ayuda a definir controles, umbrales y mecanismos de alerta.

✓ Facilita discusiones sobre el equilibrio entre oportunidades comerciales y prudencia.

Sin embargo, la decisión final sobre el apetito de riesgo corporativo corresponde al liderazgo, que debe asumir las consecuencias de sus elecciones. El compliance se vuelve transversal cuando cada gerencia comprende qué riesgos gestiona y cómo su desempeño impacta en la organización en su conjunto.

El CCO como facilitador, no como barrera ni como responsable único

Aún persiste un modelo en el que el CCO aparece como una última barrera formal, convocado para validar decisiones ya tomadas y convertido luego en el destinatario de críticas cuando algo falla. Este enfoque debilita tanto la función como la cultura de integridad.

La alternativa es reposicionar al CCO como un facilitador estratégico: un profesional que estructura el análisis, proporciona información relevante, acompaña a las áreas en la implementación de controles y traduce exigencias regulatorias en procesos operativos. Pero la adopción, o rechazo, de esas recomendaciones recae en la alta dirección.

Cuando este principio se entiende correctamente, el área de cumplimiento deja de ser un escudo simbólico y se convierte en una pieza técnica que aporta rigor, método y claridad al proceso de decisión



Conclusión

El mensaje central es claro: el compliance no pertenece a un área, sino a toda la organización. La dimensión técnica se encuentra en el equipo especializado, pero la cultura se construye diariamente en las decisiones del directorio, del CEO y de las gerencias. Cuando el liderazgo está dispuesto a renunciar a negocios incompatibles con sus principios, a corregir procesos riesgosos y a proteger a quienes reportan irregularidades, el compliance se vuelve un liderazgo transversal que permea todas las líneas de defensa. En ese escenario, el rol del CCO deja de ser solitario y pasa a integrarse plenamente en el modelo de gestión corporativa.



05 ARTÍCULO:

DEL MANDATO LEGAL AL SERVICIO CIUDADANO: CLAVES PARA UN PROGRAMA DE COMPLIANCE PÚBLICO QUE SÍ FUNCIONA

Por María Eugenia Colimodio

Gerente Operativa de Asuntos Jurídicos en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Durante años, la conversación sobre compliance estuvo dominada por el sector privado: escándalos de corrupción corporativa, sanciones multimillonarias, sofisticadas matrices de riesgo y complejos programas de integridad. Sin embargo, la experiencia reciente demuestra que el sector público no solo necesita modelos de cumplimiento sólidos, sino que puede transformar la calidad de sus servicios cuando adopta una mirada moderna sobre la integridad y la gestión del riesgo.

En América Latina, hablar de public compliance implica abrir una discusión distinta: ¿cómo se pasa del mandato legal a la práctica cotidiana? ¿Qué se necesita para que el cumplimiento en el Estado deje de ser un trámite y se convierta en una herramienta real de confianza pública?





Public compliance: un modelo pensado para proteger el interés general

El compliance público no consiste en trasladar mecánicamente los programas corporativos al sector estatal. Su función es otra: ordenar herramientas de prevención, control y gestión de riesgos al servicio del interés ciudadano, garantizando decisiones imparciales, uso correcto de recursos públicos y protección de derechos.

A diferencia del sector privado, donde la atención se centra en evitar sanciones y preservar la reputación, el sector público prioriza la integridad de los funcionarios, la transparencia en la toma de decisiones y la correcta asignación de presupuestos. Por eso, el public compliance debe articular de manera coherente tres dimensiones que suelen funcionar de forma aislada: el marco normativo, el sistema de control y la gestión operativa diaria. Cuando estas piezas se alinean, el cumplimiento deja de ser formal y se convierte en un verdadero sistema de integridad pública.

Principios que dan vida a las buenas prácticas

Los riesgos del sector estatal son particulares y responden a dinámicas propias del funcionamiento institucional. La rotación de autoridades, la coexistencia de normativas complejas, la alta exposición a presiones internas y externas, y las diferencias profundas entre organismos grandes y pequeñas municipalidades generan un terreno desafiante. Reconocer estos riesgos es el primer paso para construir programas realistas. Negarlos solo lleva a modelos decorativos que no resisten el día a día de la administración pública.

Herramientas de integridad que funcionan en la práctica

Un programa de integridad sólido no se define por la cantidad de documentos, sino por la forma en que estos se traducen en decisiones operativas. Las herramientas que sostienen este sistema, códigos de ética, gestión de conflictos de interés, declaraciones juradas, canales de denuncia, investigaciones internas, transparencia activa, protección de datos y uso responsable de tecnología, deben interactuar entre sí y conectarse con la vida diaria de las instituciones. La clave está en que cada una aporte claridad, facilite controles y permita medir avances.

Cultura institucional y las “pequeñas corrupciones”

Muchas de las fallas en integridad no comienzan con grandes esquemas delictivos, sino con prácticas cotidianas que se normalizan: desvíos menores de recursos, favoritismos, omisiones o atajos administrativos. Cuando estas conductas se toleran, socavan silenciosamente la credibilidad de cualquier programa de integridad.

Por eso, el compromiso ético del liderazgo, desde la alta dirección hasta los mandos medios, resulta determinante para marcar límites claros, corregir desvíos y demostrar que el interés público no es negociable.

Conclusión

La experiencia en distintos gobiernos de la región revela una verdad fundamental: el compliance público solo adquiere sentido cuando se convierte en una herramienta para servir mejor a la ciudadanía. No es una moda ni un modelo importado del sector privado; es un sistema que organiza, complementa y potencia mecanismos ya existentes para proteger lo común. Funciona cuando parte de los riesgos reales del sector estatal, cuando sus herramientas se aplican con coherencia y cuando existe un liderazgo capaz de traducir principios en decisiones concretas.

Al final, la integridad del Estado se juega en la práctica diaria: en cómo se contrata, cómo se fiscaliza, cómo se asignan recursos y cómo actúa cada funcionario frente a dilemas pequeños y grandes. Cuando estas decisiones reflejan un compromiso genuino con la ciudadanía, el cumplimiento deja de ser un requisito y se transforma en una forma de cuidado colectivo, fortaleciendo la confianza pública y elevando el estándar del servicio estatal.



06 ARTÍCULO:

AUTOMATIZAR PARA GOBERNAR: DATOS, TECNOLOGÍA Y UN NUEVO ROL PARA EL ÁREA DE COMPLIANCE

Por Mariano Alejandro Gil

Compliance Corporate Manager en Mercado Libre

El compliance nació en un mundo analógico: políticas impresas, controles manuales, flujos de aprobación lentos y reuniones presenciales que marcaban el ritmo de los procesos. Hoy, el escenario es radicalmente distinto. Las operaciones son digitales, los negocios escalan en múltiples jurisdicciones y el volumen de información supera cualquier capacidad humana de revisión. En este contexto, la función de cumplimiento enfrenta un desafío ineludible: transformarse para seguir siendo relevante. La propuesta es clara: automatizar para gobernar. No como una consigna tecnológica, sino como una evolución natural del rol de compliance en organizaciones que dependen cada vez más de los datos y la trazabilidad para tomar decisiones



Del experto normativo al arquitecto de sistemas

Durante años, el oficial de cumplimiento fue identificado como el especialista que domina las normas y los requisitos regulatorios. Ese conocimiento continúa siendo esencial, pero el entorno actual demanda algo más: comprender cómo circula la información en la organización, qué sistemas la producen, qué datos permiten anticipar riesgos y cómo traducir exigencias regulatorias en controles operativos.

En este nuevo modelo, compliance deja de ser un repositorio de políticas para convertirse en un arquitecto de sistemas de control. Define reglas, umbrales, criterios de alerta y flujos de escalamiento que luego se integran en las herramientas tecnológicas de la empresa. La función se vuelve más estratégica porque incide directamente en cómo los sistemas previenen, detectan o canalizan irregularidades.

Automatizar con propósito: primero el proceso, luego la tecnología

El entusiasmo por la transformación digital puede llevar a un error frecuente: asumir que automatizar significa digitalizar procesos defectuosos. Si el diseño original está lleno de pasos redundantes, controles simbólicos o responsabilidades confusas, la tecnología solo acelerará esa ineficiencia.

El camino adecuado comienza siempre por el riesgo. Identificar qué se necesita controlar, fraude, operaciones inusuales, gestión de terceros, conflictos de interés, permite rediseñar el proceso de manera clara, definir roles y simplificar flujos. Solo después tiene sentido evaluar qué herramientas lo harán más eficiente: motores de reglas, automatizaciones robóticas, integraciones entre sistemas o dashboards que permitan tomar decisiones con evidencia.

La tecnología, desde esta perspectiva, no es un fin, sino un habilitador para que los controles funcionen realmente.



El dato como lenguaje de gobernanza

Un programa de cumplimiento que se apoya exclusivamente en listas de verificación corre el riesgo de quedarse en la superficie. El uso estructurado de datos, en cambio, transforma la capacidad de incidencia del área.

Cuando compliance dispone de información oportuna y organizada, es posible identificar tendencias por país, unidad de negocio o canal comercial; detectar patrones que serían invisibles a simple vista; y traducir comportamientos en indicadores que permiten evaluar riesgos con rigurosidad.

Este cambio modifica también la forma de dialogar con el directorio y la alta gerencia. Las decisiones dejan de depender únicamente de argumentos normativos y se respaldan con evidencia cuantitativa, modelos comparativos y proyecciones. El cumplimiento se convierte así en un lenguaje compartido con el negocio, donde los datos articulan conversaciones que antes se planteaban únicamente desde lo jurídico.



Redefinir la labor del equipo de compliance

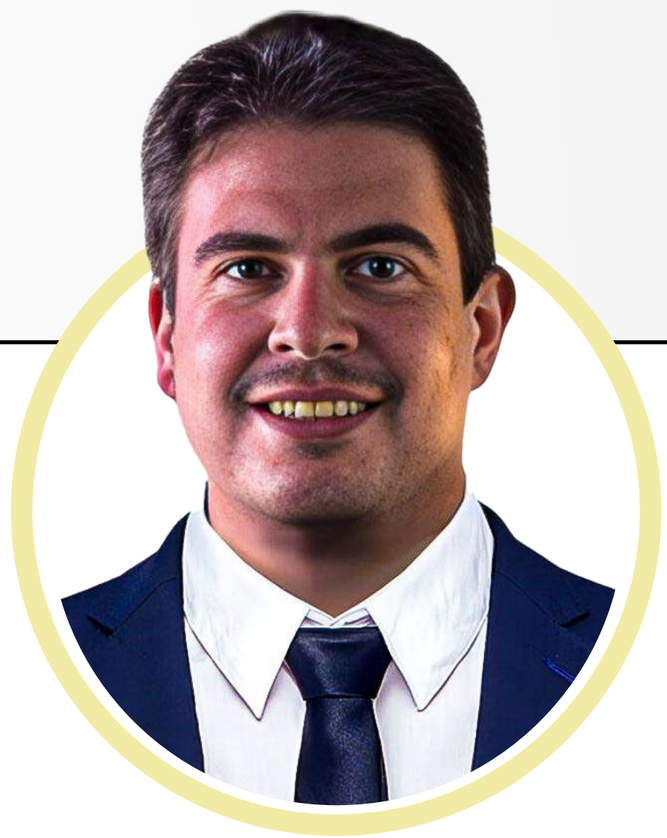
Integrar controles en los sistemas no reduce la importancia de los profesionales de cumplimiento; la eleva. La automatización libera al equipo de tareas repetitivas de monitoreo y permite concentrar esfuerzos en lo que realmente agrega valor: analizar casos complejos, evaluar la eficacia de controles, interpretar escenarios y participar activamente en la toma de decisiones.

Los reportes dejan de ser documentos formales para transformarse en insumos estratégicos que orientan el rumbo de la organización. El rol del CCO evoluciona hacia un perfil más cercano a la gestión del riesgo, la tecnología y la estrategia, menos centrado en revisar procedimientos y más enfocado en anticipar problemas.

Conclusión

La reflexión de Mariano Alejandro Gil plantea un cambio profundo en la función de cumplimiento. La transformación digital no es una opción, sino una condición para que el compliance siga siendo útil en organizaciones que operan con escala, velocidad y complejidad crecientes. Automatizar no equivale a incorporar tecnología de manera indiscriminada, sino a rediseñar procesos desde el riesgo y apoyarlos en herramientas que aporten trazabilidad y control.

En este nuevo escenario, los datos se convierten en el lenguaje común entre cumplimiento y negocio, permitiendo decisiones informadas y conversaciones más estratégicas. Al mismo tiempo, el rol del profesional de compliance se reconfigura: deja de ser guardián de manuales para convertirse en arquitecto de sistemas y socio del negocio en la gestión de riesgos. Automatizar para gobernar significa, finalmente, decidir con claridad qué riesgos la organización está dispuesta a asumir y cómo los controlará, usando la tecnología como aliada en lugar de maquillaje. Es una invitación a elevar el nivel de madurez del compliance y a posicionarlo como un componente indispensable de la gobernanza moderna.



07 ARTÍCULO:

MÁS ALLÁ DEL “CHECK THE BOX”: CÓMO CONSTRUIR UN PROGRAMA EFECTIVO DE PLA/FT

Por María Teresa Salazar de García

Global AML Program Manager en Millicom (Tigo)

Los programas de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (PLA/FT) están presentes en prácticamente todas las instituciones financieras y, cada vez más, en sectores como telecomunicaciones, fintech o retail. Sin embargo, persiste una pregunta incómoda: ¿todos esos programas funcionan realmente, o algunos se limitan a cumplir requisitos formales para satisfacer auditorías y regulaciones?

La experiencia internacional demuestra que un programa antilavado no puede sostenerse en manuales y procedimientos que nadie usa, sino en la gestión real de riesgos que cambian con la dinámica del negocio y del entorno global.





Un desafío global con impactos concretos en lo local

La agenda internacional en materia de PLA/FT impone estándares que influyen directamente en el sistema financiero de cada país. Las evaluaciones del GAFI (FATF) definen cómo se percibe la solidez institucional, el acceso a corresponsalías bancarias y el costo del financiamiento externo. Cuando un país no muestra avances, los efectos alcanzan a toda la economía. Por eso, los programas de prevención no son un requisito decorativo: son un componente estructural del funcionamiento de bancos, fintech, empresas de telecomunicaciones y cualquier organización expuesta a riesgos financieros significativos.

Entre programas “de papel” y programas efectivos

Una de las primeras diferencias que se observan en el mundo real es la distancia entre un programa diseñado para “demostrar cumplimiento” y uno pensado para gestionar riesgos. El primero suele tener manuales extensos que pocos conocen, matrices de riesgo que no se actualizan, procesos de conocimiento del cliente ejecutados de forma mecánica y sistemas de monitoreo que producen alertas masivas de escaso valor.

El segundo enfoque, en cambio, se orienta a entender el negocio, identificar sus riesgos específicos y construir herramientas que permitan tomar decisiones informadas. La diferencia no está en el volumen de documentos, sino en la calidad de la información, la pertinencia de los controles y la capacidad de convertir señales en acciones.

Elementos esenciales de un programa antilavado que funciona

Un programa de PLA/FT efectivo se sostiene en varios pilares. El primero es el compromiso genuino de la alta dirección. Cuando el directorio trata la prevención del lavado como un tema central, revisa informes, pregunta por riesgos emergentes y apoya decisiones difíciles como terminar relaciones comerciales, el mensaje permea toda la organización.

Otro elemento clave es el enfoque basado en riesgos. No todos los clientes ni todos los productos representan el mismo nivel de exposición. Las evaluaciones periódicas permiten asignar recursos donde más se necesitan y ajustar controles según segmentos, geografías, canales digitales o cambios en los modelos de negocio.

Los controles, además, deben integrarse en la operación diaria. Conocer al cliente, monitorear transacciones o reportar operaciones sospechosas no deben ser procesos paralelos a la actividad comercial, sino parte natural del flujo de trabajo. La tecnología ayuda, pero solo cuando está alineada a un proceso claro y a un entendimiento preciso del riesgo

La calidad de la información también es decisiva. Un sistema que genera miles de alertas irrelevantes no aporta valor; uno que detecta patrones significativos y permite priorizar casos relevantes, sí. Lo mismo ocurre con la formación: los colaboradores deben entender el impacto de la prevención del lavado, no como una obligación regulatoria, sino como un mecanismo para evitar que la organización sea vehículo de delitos graves.

Finalmente, la mejora continua es parte integral del programa. Las auditorías, los hallazgos de inspecciones, los casos reales, internos o externos, y los cambios normativos deben traducirse en ajustes constantes en matrices, políticas, parámetros de monitoreo y procesos.

Un rol del oficial de cumplimiento que va más allá del procedimiento

Cuando un programa se orienta verdaderamente al riesgo, el oficial de cumplimiento se convierte en un actor estratégico. Su función no se limita a gestionar procedimientos, sino a interpretar estándares internacionales, acompañar al negocio en la implementación de controles viables y transmitir a la alta dirección una visión honesta del nivel de exposición.

La credibilidad se construye cuando sus recomendaciones generan reflexión y decisiones, especialmente en situaciones donde el negocio debe priorizar integridad antes que ingresos de corto plazo.

Conclusión

La mirada planteada por María Teresa Salazar de García deja claro que un programa de PLA/FT solo puede considerarse efectivo cuando trasciende las obligaciones formales y se integra en la dinámica real de la organización. No basta con cumplir listas de verificación ni con presentar reportes que nadie discute. Lo relevante es la capacidad para identificar patrones riesgosos, interpretar señales, escalar alertas de calidad y sostener decisiones que protejan tanto a la institución como al sistema financiero en su conjunto. El compromiso del liderazgo, la aplicación rigurosa del enfoque basado en riesgos, la integración de controles en la operación y la evolución continua del programa conforman un marco que permite prevenir delitos complejos sin frenar la actividad del negocio. En este ecosistema, el oficial de cumplimiento deja de ser un gestor documental y se convierte en un aliado estratégico, responsable de traducir riesgos en decisiones informadas. Superar el “check the box” implica asumir que la prevención del lavado y del financiamiento del terrorismo no es un ejercicio doctrinario, sino una responsabilidad compartida que se manifiesta en cada interacción, cada revisión y cada decisión que toma la organización.



08 ARTÍCULO:

CANAL DE DENUNCIAS: DEL TEMOR A HABLAR A UNA CULTURA QUE ESCUCHA Y ACTÚA

Por Verónica Urtubia

Gerente Regional AML & Compliance LATAM en Trade Capital

Aunque muchas organizaciones aseguran contar con un canal de denuncias, pocas pueden afirmar que las personas realmente lo utilizan, confían en él y perciben cambios a partir de las alertas reportadas. La existencia formal del canal no garantiza su efectividad. La diferencia entre un sistema que existe en el papel y uno que funciona en la práctica se encuentra en la forma en que cultura, procesos y liderazgo se articulan para sostenerlo.

El canal de denuncias, entendido como un mecanismo vivo, requiere mucho más que una casilla de correo o un formulario digital: necesita un entorno que permita reconocer riesgos, hablar con libertad y esperar una respuesta coherente.



Reconocer el riesgo: de la norma a los dilemas cotidianos

El primer paso para que un colaborador denuncie es que identifique que algo no está bien. Las listas de conductas prohibidas no siempre son suficientes para reflejar la complejidad de los dilemas reales. Por ello, trabajar con preguntas situacionales resulta fundamental: un proveedor que ofrece un beneficio para acelerar un trámite, un colega que manipula un reporte, una instrucción de un superior que contradice una política interna.

A través de estas escenas concretas, los equipos comprenden que la integridad no se pone a prueba únicamente en situaciones extraordinarias, sino también en decisiones aparentemente menores: registrar ventas ficticias, omitir errores, tolerar comportamientos inapropiados o ignorar conflictos de interés. Reconocer estos dilemas es la puerta de entrada para usar el canal.

Formación adaptada a cada rol y recordatorios que permanecen

La efectividad de un canal de denuncias depende en gran medida de una formación ajustada a las responsabilidades de cada público. Las personas que trabajan en contacto directo con clientes necesitan claridad sobre qué pueden reportar y cómo serán protegidas. Los mandos medios requieren herramientas para reaccionar con imparcialidad y evitar bloqueos o represalias. La alta dirección, por su parte, debe comprender cómo el canal se conecta con la gestión del riesgo y con la cultura corporativa. A ello se suma la importancia del microaprendizaje: pequeñas cápsulas de recordatorio que mantienen el tema presente durante el año. Videos breves, mensajes internos y casos prácticos ayudan a reforzar la confianza en el canal, especialmente en momentos de alta presión operativa o cambios organizacionales.

Confianza, confidencialidad y consecuencias reales

El mayor obstáculo para que una persona denuncie suele ser el temor: al aislamiento, al despido, a perder oportunidades laborales o a la falta de respuesta. Por eso, la confianza se convierte en un elemento central del sistema. Un canal efectivo ofrece distintas vías de reporte, protege la identidad de quien denuncia, garantiza la confidencialidad y cuenta con protocolos claros para analizar e investigar los hechos. Además, la organización debe comunicar, en la medida en que sea posible, que las denuncias recibidas han derivado en acciones concretas. No se trata de revelar detalles, sino de transmitir que los reportes son tomados en serio. Cuando los colaboradores observan que se investiga, que hay medidas correctivas y que no existen represalias contra quienes reportan de buena fe, el mensaje se vuelve contundente: denunciar es un acto de responsabilidad, no de traición.



El canal como termómetro cultural y herramienta de mejora

Más allá de su función reactiva, el canal de denuncias ofrece información valiosa para comprender la cultura y los riesgos de la organización. Analizar tendencias, preservando siempre la confidencialidad, permite identificar áreas donde se concentran ciertos problemas, patrones de conducta repetidos o fallas persistentes en políticas y controles.

Este análisis convierte al canal en un instrumento que no solo detecta incidentes, sino que orienta mejoras en procesos, programas de capacitación y liderazgos. De esta forma, el canal de denuncias deja de ser un mecanismo defensivo para transformarse en un sensor que ayuda a tomar decisiones con mayor claridad.

Conclusión

La visión planteada por Verónica Urtubia muestra que un canal de denuncias adquiere sentido cuando se integra a la dinámica real de la organización. Un canal no existe porque esté declarado en un documento, sino porque las personas lo conocen, lo usan y confían en él. Esa confianza se construye con formación continua, procesos transparentes, protección efectiva y respuestas coherentes a los hechos reportados.

Cuando el canal funciona como una vía segura para expresar inquietudes, la cultura comienza a transformarse: se habla más, se oculta menos y se toman decisiones informadas. El paso del temor a hablar hacia una cultura que escucha y actúa es gradual, pero decisivo. Un canal de denuncias efectivo se convierte en una señal concreta de madurez organizacional y en un compromiso real con la integridad.



PRIMER PANEL:

Cultura corporativa y mejores prácticas para construir integridad desde dentro

Moderación: Mario Ballivián, Socio en Criales & Urcullo



CONTEXTO DEL PANEL Y PRESENTACIÓN DE LOS PANELISTAS

El primer panel del Foro Boliviano de Compliance reunió a cuatro líderes con responsabilidades distintas pero complementarias. El objetivo era claro: entender cómo se construye una cultura de integridad que funcione en la práctica y no solo en el discurso.

Marcelo Morales, CEO de Itacamba Cementos, aportó la mirada del liderazgo estratégico y la responsabilidad indelegable de la alta dirección.	**Daniela Lucía Echazú,** Compliance & Fraud Manager en Tigo, ofreció la perspectiva de una industria altamente regulada y digitalizada, donde los riesgos operan a gran velocidad.	**Danilo Miranda,** Gerente Nacional de Gestión y Desarrollo de Talento Humano en Banco Fortaleza, explicó cómo se "operacionaliza" la integridad desde las personas y los comportamientos.	**Claudia García Paz,** Directora Ejecutiva del Grupo Empresarial Nieme, introdujo la mirada del gobierno corporativo y la necesidad de sostener programas vivos, adaptativos y medibles.

Mario Ballivián moderó un diálogo que no se limitó a describir buenas prácticas, sino que exploró el lado difícil de construir cultura: lo que se pierde cuando la coherencia falla y lo que se gana cuando la integridad se convierte en un activo.

1. Marcelo Morales:

El liderazgo que marca fronteras y define consecuencias

El aporte de Marcelo Morales fue profundo porque asumió explícitamente el rol del CEO como el primer generador de cultura, no como un receptor pasivo de políticas.

Sus ideas clave:

✓ **Un CEO no gestiona integridad con slogans, sino con decisiones visibles.**
La organización observa qué conductas reciben tolerancia, respaldo o sanción, y ajusta su comportamiento en consecuencia.

✓ **Las herramientas sofisticadas NO garantizan integridad.**
Incluso empresas con matrices avanzadas fallan cuando la cultura premia resultados a cualquier costo.

✓ **La corrupción no aparece de un día al otro: crece donde hay silencios y excepciones**

✓ **La pregunta estratégica no es cuán robusto es el programa, sino cuán coherente es la dirección.**

✓ **Los líderes deben "pagar el costo" de decidir correctamente.**
Esto implica renunciar a negocios, frenar operaciones o asumir incomodidades internas.

Aporte transversal al panel: resulta incómodo.

Marcelo introdujo un punto crucial: **el programa es tan fuerte como la decisión del CEO de sostenerlo incluso cuando resulta incómodo.**

2. Daniela Lucía Echazú:

el paso crítico de controlar a co-crear

Daniela Echazú llevó la discusión a un terreno práctico: el posicionamiento del área de compliance dentro del ciclo de negocio.

Sus ideas clave:

✓ **Compliance crea fricción cuando aparece tarde, no cuando existe.**
La resistencia al área surge del momento en que interviene, no de su función.

✓ **La integración temprana reduce riesgos y aumenta velocidad.**
Cuando el área entra desde el diseño, identifica riesgos estructurales antes de que se materialicen

✓ **Para agregar valor, compliance debe entender el lenguaje financiero y comercial.**

✓ **El "no" no es una respuesta estratégica.**
La función del área es construir alternativas viables, no solo advertir riesgos.

✓ **Riesgo ignorado = costo futuro.**
Daniela insistió en que la falta de prevención genera reprocesos, pérdidas económicas y erosión reputacional.

Aporte transversal al panel: resulta incómodo.

El diálogo permitió mostrar que la **cultura de integridad se construye cuando compliance y negocio trabajan en la misma mesa, no en mesas separadas.**



3. Danilo Miranda:

Cómo se instala la integridad en el comportamiento diario

Danilo Miranda abordó la dimensión más difícil: **hacer que los valores se traduzcan en decisiones cotidianas.**

Sus aportes más profundos:

✓ **La integridad se aprende haciendo, no escuchando.**
Por eso enfatizó metodologías vivenciales basadas en casos reales, dilemas frecuentes y errores comunes.

✓ **El reconocimiento es un arma cultural poderosa.**
Cuando la empresa premia comportamientos alineados a valores (no solo resultados), envía señales inequívocas de qué espera.

✓ **Los líderes intermedios son los "multiplicadores" de la cultura.**
Si un mando medio bloquea una denuncia, presiona por resultados indebidos o tolera excepciones, la cultura se desmorona

✓ **Talento humano es corresponsable del compliance.**
Procesos de selección, evaluación y ascenso deben incorporar indicadores de integridad.

Aporte transversal al panel: resulta incómodo.

Danilo reintrodujo un concepto esencial: **la cultura no se decreta, se entrena, se modela y se refuerza**

4. Claudia García Paz:

Programas vivos que permiten aprender y corregir

Claudia García Paz llevó la conversación hacia la sostenibilidad del sistema de integridad.

Ideas clave que profundizó:

✓ **La mayoría de los programas fracasan por abandono, no por diseño**

✓ **El programa debe tener ciclos: medir, ajustar y documentar.**

✓ **La cultura se debilita cuando no existen espacios para hablar de dilemas éticos.**
La transparencia interna no surge espontáneamente: debe construirse.

✓ **El directorio debe recibir información real, no "versiones filtradas" de los problemas**

✓ **Un manual impecable sin práctica es un riesgo disfrazado.**

Aporte transversal:

Claudia mostró que **la cultura se deteriora donde no hay mecanismos para escuchar, corregir y evolucionar.**

Síntesis final del panel:

De las intervenciones surge un marco integral para construir cultura de integridad en empresas bolivianas y de la región:

1. El liderazgo define los límites.
La integridad se vuelve real cuando la dirección actúa, no solo declara.

2. Compliance aporta valor cuando co-crea, no cuando controla desde afuera.

3. La cultura se transmite a través de las personas, no de los documentos.

4. La integridad requiere sistemas vivos que permitan aprender y adaptarse.

Conclusión del panel:

El panel dejó claro que la integridad organizacional es una construcción colectiva y dinámica. Crece cuando el liderazgo asume decisiones difíciles, cuando compliance participa desde el inicio, cuando talento humano convierte los valores en comportamientos y cuando el gobierno corporativo sostiene mecanismos reales de aprendizaje.

Pero el mensaje más poderoso fue otro: **la integridad no es un atributo moral de las organizaciones, sino una capacidad competitiva.** Permite atraer talento, generar confianza con reguladores, abrir puertas con inversionistas y sostener relaciones de largo plazo. Las empresas que entienden esto dejan de tratar el compliance como una obligación formal y lo convierten en un motor estratégico de sostenibilidad.

SEGUNDO PANEL:

Alinear a la alta dirección con la estrategia GRC



CONTEXTO DEL PANEL Y PRESENTACIÓN DE LOS PANELISTAS

El segundo panel del Foro Boliviano de Compliance se adentró en uno de los retos más complejos para cualquier organización: cómo lograr que la alta dirección se involucre de forma real y constante en Governance, Risk & Compliance (GRC). La conversación dejó claro que las estructuras, matrices y comités solo cobran sentido cuando la dirección ejecutiva asume un rol activo en la gestión del riesgo y la integridad.

Participaron líderes provenientes de sectores diversos, cada uno enfrentando presiones regulatorias, reputacionales y operativas propias:

Sergio Edwin Torrico, Chief Risk Officer en Banco Sol, desde la banca altamente regulada.	**Myriam Rada,** Gerente Legal en FRIGOR S.A., con la perspectiva industrial exportadora.	**Cynthia Valencia,** Gerente de Asuntos Corporativos en Alicorp, integrando sostenibilidad, reputación y propósito.	**Verónica Schütt,** Legal & Regulatory Compliance Manager Bolivia en Inchcape Américas, articulando estándares globales con contextos locales.

Shirley Totola condujo un diálogo que exploró no solo qué significa alinear al C-level con la estrategia GRC, sino cómo se logra y qué barreras culturales, técnicas y políticas deben enfrentarse para conseguirlo.

1. Sergio Edwin Torrico:

Riesgo como conversación estratégica, no como trámite regulatorio

Desde la banca, Sergio Torrico expuso un punto crítico: los modelos y matrices no generan valor si se quedan en manos técnicas.

En los últimos años, las áreas de riesgo han evolucionado desde funciones analíticas aisladas hacia socios estratégicos en la toma de decisiones, integrando gobierno corporativo, riesgo y compliance en un mismo marco de acción.

Sus ideas clave:

✓ El regulador ya no acepta una gestión defensiva; exige consistencia, trazabilidad y evidencia de decisiones.

✓ El apetito de riesgo debe definirse a nivel de directorio, no solo en las gerencias técnicas.

✓ La información que se presenta a la alta dirección debe ser clara, oportuna y orientada a decisiones, no a cumplir un requisito formal.

✓ La desconexión entre lo declarado ante el regulador y lo que se hace internamente es hoy un riesgo crítico.

El panel destacó un aprendizaje transversal: cuando el riesgo se discute con lenguaje de negocio y con impacto financiero, la alta dirección se involucra de manera natural porque entiende que gestionar riesgo es proteger valor.

2. Myriam Rada:

Legal como articulador anticipado de riesgos y no como “apaga incendios”

Myriam Rada describió la evolución del área legal en contextos industriales y de exportación, tradicionalmente asociada a la resolución de contingencias.

Insights principales que aportó:

✓ Legal debe entrar en la etapa de diseño, no en la etapa de crisis.

✓ La anticipación reduce costos y vulnerabilidades en toda la cadena de valor.

✓ La coordinación con operaciones, logística y proveedores es esencial para detectar riesgos contractuales y regulatorios “ocultos”.

✓ Las relaciones internacionales y la exposición a mercados exigentes obligan a blindar los procesos internos.

El diálogo reveló una tensión persistente: en muchas organizaciones, las áreas legales siguen siendo llamadas solo cuando el conflicto ya explotó. Rada mostró el camino contrario: convertir lo jurídico en una función preventiva que ayuda a moldear decisiones, no solo a remediarlas.

3. Cynthia Valencia:

Sostenibilidad como puente para involucrar a la alta dirección en GRC

Con la perspectiva de consumo masivo, Cynthia Valencia expuso una idea estratégica: la sostenibilidad facilita la conversación con la alta dirección porque conecta GRC con reputación, propósito y confianza.

Entre sus ideas más relevantes:

✓ Un sistema GRC sólido protege la licencia social para operar, un activo tan importante como cualquier indicador financiero.

✓ La sostenibilidad exige métricas, reportes y transparencia, lo que obliga a integrar a la alta dirección en revisiones periódicas.

✓El bienestar del consumidor y el impacto social generan incentivos claros para la dirección: proteger marca, reputación y mercados.

✓ Compliance no es solo evitar sanciones, sino gestionar expectativas de la sociedad, los clientes y las comunidades.

El panel coincidió en que sostenibilidad y compliance se refuerzan mutuamente, sobre todo cuando se trata de lograr que el C-level priorice agendas que, de otro modo, podrían percibirse como “costos”.

4. Verónica Schütt:

Aterrizar estándares globales sin perder la realidad local

La participación de Verónica Schütt añadió una dimensión clave: la tensión entre compliance global y operación local.

Aportes fundamentales:

✓ Copiar políticas globales sin adaptarlas al país es tan riesgoso como no tener ninguna.

✓ El contexto boliviano exige una traducción inteligente de estándares internacionales, especialmente ante riesgos propios del mercado automotriz y comercial.

✓ Las cadenas de suministro incluyen actores pequeños e informales, lo que incrementa riesgos y obliga a sensibilizar a la dirección sobre vulnerabilidades invisibles.

✓ La alta dirección debe comprender que Bolivia aparece en listas y evaluaciones internacionales, lo que puede influir en cómo operan las multinacionales y sus matrices.

Schütt introdujo un llamado a la realidad: el compliance efectivo no es un lujo de las grandes corporaciones; es un requisito indispensable para cualquier empresa que participe en cadenas globales.



Ideas fuerza del panel

El panel convergió en cuatro ejes estratégicos:

1. Sin alta dirección no hay GRC posible.
Los sistemas se vuelven simbólicos si quienes definen la estrategia no se apropian de ellos.

2. Riesgo, legal, compliance y sostenibilidad deben hablar el lenguaje del negocio.
Mientras más concretas son sus contribuciones, más influencia tienen en decisiones críticas.

3. Sostenibilidad es un puente natural para involucrar al C-level.
Protege reputación, consumidores y mercados, lo que facilita priorizar GRC.

4. Los estándares globales requieren adaptación inteligente.
Aterrizar modelos al contexto local evita brechas entre el deber ser y la operación real.

Conclusión del panel:

El panel dejó una conclusión central: alinear a la alta dirección con la estrategia GRC no depende de más documentos, sino de conversaciones de negocio sólidas, basadas en riesgos reales, costos, impactos y oportunidades. Cuando las áreas técnicas muestran de manera clara cómo su trabajo evita pérdidas, protege reputación y sostiene operaciones, la conversación cambia de tono y se pasa del cumplimiento formal al gobierno estratégico.

En este escenario, GRC deja de ser una función de control y se convierte en un socio que ayuda a la alta dirección a tomar mejores decisiones y a construir organizaciones más resilientes, responsables y sostenibles.

TERCER PANEL:

Gerencias Legales y de Compliance: Retos y oportunidades

Moderación: Laura Andrea Rivas, Socia en Criales & Urcullo



CONTEXTO DEL PANEL Y PRESENTACIÓN DE LOS PANELISTAS

El tercer panel del Foro Boliviano de Compliance abordó una de las transformaciones más evidentes de los últimos años: el paso de las gerencias legales y de compliance de funciones reactivas a roles de construcción estratégica y sostenibilidad empresarial.
Participaron ejecutivos con trayectorias en industrias sometidas a presiones regulatorias, expectativas sociales crecientes y una demanda permanente de transparencia:

Juan José Cuevas Simons, Legal & Compliance Manager en Pan American Silver Bolivia, desde un sector donde la licencia social para operar es tan determinante como el cumplimiento normativo.	**Rodrigo Santiesteban Campero,** Legal Manager en VIVA, representando una industria expuesta a consumidores, reguladores y percepción pública en tiempo real.	**Rodrigo Alejandro Valda Yanguas,** Legal Manager en CBN, con la complejidad de gestionar reputación, responsabilidad social y marketing responsable.	**Dil**ma Paola Justiniano F., Legal & Compliance Manager en Linde Bolivia, desde un entorno donde los riesgos son altamente técnicos y transversales a múltiples industrias críticas.

Moderado por Laura Andrea Rivas, el panel analizó no solo cómo cambian estas funciones, sino hacia dónde se mueven y qué implica esto para la competitividad de las organizaciones en Bolivia.

1. Dilma Paola Justiniano:

Métricas que convierten el compliance en un sistema visible

Dilma Paola Justiniano abrió el debate con un aporte estructural: la necesidad de gestionar compliance con datos, no solo con percepciones.
En un negocio donde se atiende a minería, hidrocarburos, agroindustria, alimentos, bebidas, pymes e instituciones de salud, la diversidad de riesgos exige una lectura granular.

Ideas clave de su intervención:

✓ Los incidentes y consultas deben ser analizados por geografía, lo que permite detectar patrones territoriales y focos problemáticos.

✓ La clasificación por tipo de caso, corrupción, conflicto de interés, privacidad, seguridad, etc., permite priorizar políticas y capacitaciones específicas.

✓ El análisis de tendencias en el tiempo ofrece señales de alerta temprana, indicando si las medidas adoptadas están funcionando o si deben ajustarse.

✓ Los indicadores vuelven tangible el riesgo, lo que facilita conversaciones de inversión, refuerzo de controles y toma de decisiones en la alta dirección.

Su enfoque dejó una lección clara:
compliance gana relevancia interna cuando habla con evidencia y no únicamente con recomendaciones.

2. Daniela Lucía Echazú:

Minería, licencia social y el riesgo de perder el permiso para operar

Desde Pan American Silver Bolivia, Juan José Cuevas introdujo una dimensión crítica que trasciende la minería pero se vuelve especialmente visible en ella: la licencia social para operar.

Entre sus aportes más importantes:

✓ El cumplimiento normativo no basta si la comunidad percibe que la empresa no actúa con transparencia o respeto.

✓ La conflictividad social puede escalar rápidamente y afectar la producción, los costos y la reputación internacional.

✓ El área legal debe trabajar estrechamente con operaciones, medio ambiente, relaciones comunitarias y seguridad, para asegurar que la estrategia legal sea coherente con la realidad del territorio.

✓ La anticipación es clave: acuerdos, protocolos, estudios de impacto y canales de diálogo reducen la probabilidad de crisis y fortalecen confianza.

Cuevas introdujo una idea transversal para todos los sectores: **la reputación no es un intangible etéreo; es un activo operativo que condiciona la continuidad del negocio.**

3. Rodrigo Santiesteban Campero y Rodrigo Alejandro Valda Yanguas:

Sectores bajo el escrutinio público

Los dos panelistas llamados “Rodrigo” ofrecieron perspectivas complementarias desde telecomunicaciones y consumo masivo, dos industrias que, más que reguladas, son hipervisibles para la sociedad.

Los ejes estratégicos que emergieron:

En telecomunicaciones (VIVA):

✓ Las expectativas de transparencia y experiencia del cliente se intensifican en redes sociales, donde cualquier incidente puede amplificarse.

✓ Los reguladores monitorean comportamiento comercial, manejo de datos personales, calidad de servicio y cumplimiento de obligaciones.

✓ Legal y compliance deben acompañar lanzamientos de productos, campañas, integraciones tecnológicas y acuerdos de servicio, porque los riesgos reputacionales son inmediatos.

En consumo masivo (CBN):

✓ La responsabilidad social y el marketing responsable inciden en la percepción del consumidor y en la regulación futura.

✓ Las decisiones apresuradas en publicidad o promociones pueden escalar a crisis reputacionales o regulatorias.

✓ Compliance y legal deben intervenir en etapas tempranas, para garantizar que las iniciativas comerciales sean sostenibles, éticas y alineadas a la identidad de la marca.

Ambos panelistas coincidieron en una idea central: las gerencias legales ya no son revisores de contratos; son arquitectos de viabilidad reputacional y de sostenibilidad comercial.

Ideas fuerza del panel

El diálogo reveló tendencias que definen el rol actual y futuro de las gerencias legales y de compliance

1. Sin indicadores, no hay gestión.
Los datos permiten detectar patrones, priorizar recursos y justificar decisiones ante la dirección.

2. Los sectores regulados enfrentan riesgos distintos, pero comparten una necesidad común: integrar compliance y legal a la operación diaria, no tratarlos como áreas que intervienen al final.

3. La sostenibilidad del negocio depende tanto de la reputación como del cumplimiento normativo.

4. La intervención temprana es crítica. Entre más tarde aparezcan legal y compliance, más alto es el costo de corregir.

Conclusión del panel:

El panel dejó una conclusión contundente: las gerencias legales y de compliance están dejando de ser áreas reactivas para convertirse en motores de sostenibilidad operativa, estratégica y reputacional.

Este cambio implica:

✓ utilizar métricas que revelen dónde están los riesgos,

✓ intervenir desde el diseño de productos, contratos y decisiones,

✓ anticipar expectativas sociales y regulatorias,

✓ y construir relaciones sólidas con la comunidad, los clientes y los reguladores.

Cuando estas gerencias trabajan con visión estratégica, la integridad deja de ser un discurso aspiracional y se convierte en una práctica que protege valor, reduce contingencias y fortalece la legitimidad de la empresa en su entorno.



CONCLUSIONES FINALES DE LA REVISTA:

La primera edición de la Revista Boliviana de Compliance permite extraer una lectura clara del momento que atraviesa Bolivia en materia de integridad corporativa y gestión de riesgos. Lejos de ser un conjunto aislado de buenas prácticas, los contenidos aquí reunidos revelan un movimiento más profundo: la maduración del compliance como disciplina estratégica dentro del tejido empresarial y, cada vez más, dentro del sector público.

El Foro Boliviano de Compliance, origen de esta revista, ha dejado en evidencia que el país vive un punto de inflexión. Las conversaciones ya no giran únicamente en torno a la prevención de sanciones o al cumplimiento formal de normas, sino a la construcción de organizaciones capaces de anticipar riesgos, sostener decisiones difíciles, fortalecer su reputación y consolidar relaciones de confianza con clientes, comunidades, reguladores y socios globales.

De las ponencias internacionales a los paneles multisectoriales, han emergido cuatro conclusiones transversales que marcan el rumbo del compliance en Bolivia:

☑ LA CULTURA ES EL ACTIVO MÁS DETERMINANTE

Los líderes empresariales coincidieron en que un programa de cumplimiento solo funciona cuando está soportado por una cultura coherente, donde el ejemplo del CEO y del directorio convierte la integridad en un comportamiento cotidiano, no en un eslogan. La cultura, no la cantidad de políticas, es lo que realmente determina cómo actúan las personas frente a dilemas éticos.

☑ LOS DATOS Y LA TECNOLOGÍA SON AHORA LA BASE DE LA GOBERNANZA MODERNA.

En un entorno donde la trazabilidad, la velocidad de análisis y la capacidad predictiva definen ventajas competitivas, la automatización dejó de ser un lujo. Los testimonios recogidos muestran que la gobernanza basada en datos permite identificar patrones, anticipar incidentes y presentar a la alta dirección información que guía decisiones

☑ EL ROL DEL COMPLIANCE ESTÁ EVOLUCIONANDO HACIA UN SOCIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO.

Los paneles mostraron que las áreas legales, de riesgo y de cumplimiento están transitando de funciones reactivas a participar en la definición de productos, operaciones, contratos y expansiones. Su aporte ya no se mide por cuántas brechas detectan, sino por cómo fortalecen la sostenibilidad y reducen la incertidumbre en decisiones de alto impacto.

☑ LA INTEGRIDAD ES UNA CONDICIÓN PARA OPERAR EN MERCADOS GLOBALES.

En un país cada vez más conectado con cadenas regionales e internacionales de valor, la reputación, el cumplimiento de estándares globales (como ISO 37301, ISO 37001 y marcos OCDE) y la transparencia se han convertido en requisitos para atraer inversión, acceder a financiamiento, proteger relaciones comerciales y sostener la licencia social para operar.

Estos aprendizajes no son teóricos ni aspiracionales: reflejan la realidad cotidiana de empresas bolivianas que enfrentan retos regulatorios, competitivos y operativos crecientes. Pero también demuestran que existe un camino claro para avanzar: un modelo boliviano de integridad, construido desde el liderazgo, basado en riesgos, sostenido por datos, fortalecido por el talento humano y conectado con estándares internacionales.

La publicación de esta revista no busca cerrar un ciclo, sino abrir una conversación permanente. Como Instituto Latinoamericano de Compliance, creemos que Bolivia posee el talento, la experiencia y la visión para consolidar un ecosistema empresarial más íntegro, más competitivo y más preparado para los desafíos globales.

Invitamos al lector a seguir construyendo este camino con nosotros.

La integridad no es un destino: es un ejercicio continuo de liderazgo, coherencia y compromiso compartido.

Criales Urcullo

ABOGADOS

SANTA CRUZ, BOLIVIA:

AV. SAN MARTÍN, CALLE G. EQUIPETROL
NORTE, EDIFICIO GREEN TOWER,
PISO 12, OFICINA 1204

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE COMPLIANCE

LIMA, PERÚ:

AV. REPÚBLICA DE
PANAMÁ 3418, OFICINA 301 / PISO 03,
TORRE BARLOVENTO – SAN ISIDRO.

contacto@institutodecompliance.org

+51 940 490 948