

COMPLIANCE
INTELLIGENCE

**BALANCED
SCORECARD
APLICADO A
COMPLIANCE**

por **Carlos Rozen**

BDO

ACERCA DEL AUTOR **CARLOS ROZEN**



Es Socio de BDO en Argentina a cargo de la División GRC (Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgos, Compliance & Forensics).

Integrante del Hub Internacional de Innovación de BDO. Es especialista en nuevas tecnologías y su aplicación en control, compliance e investigaciones forenses.

Director de la Certificación Internacional en Ética y Compliance, dictada por la Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC) y la Universidad del CEMA, con la portabilidad internacional IFCA (International Federation of Compliance Associations). Fue Presidente de la Asociación Argentina de Ética y Compliance, siendo además socio fundador de la misma.

Profesor en temas de su especialidad en distintas universidades de Argentina (UBA, UCEMA, San Andrés, Austral) y profesor invitado en distintas universidades del exterior (Latinoamérica y España). Contador Público (UBA) y Auditor Líder en Sistemas de Gestión de Calidad (Georgia University of Technology). Auditor y consultor certificado en Sistemas de Gestión Antisoborno bajo la ISO 37001, Sistemas de Gestión de Compliance 37301 y Risk Manager Profesional Certificado bajo la ISO 31000. Entrenador certificado internacionalmente en los mencionados estándares.

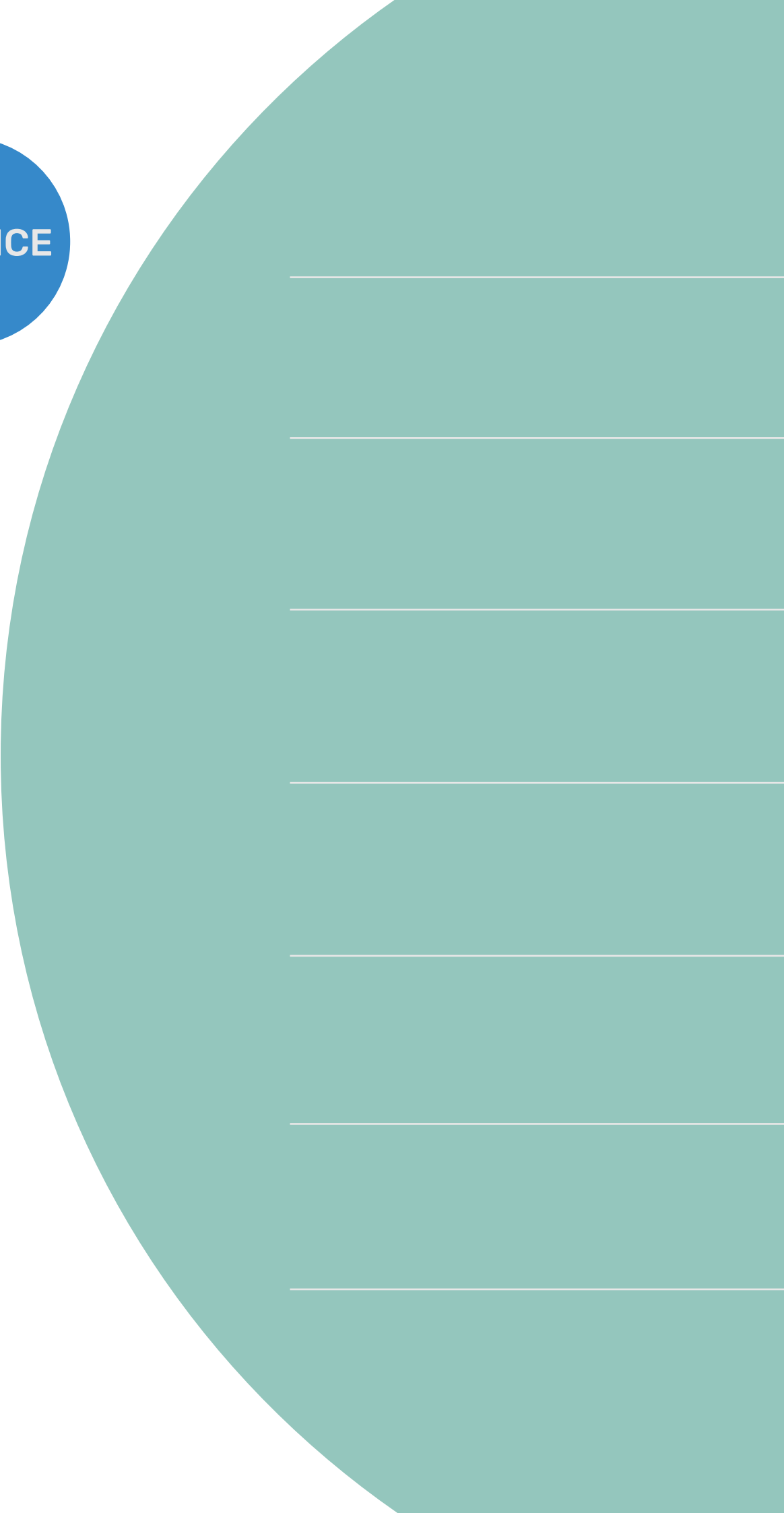
Ha revisado más de 150 programas de compliance, y colaborado en la creación de más de 40 áreas en todo tipo de organizaciones, incluyendo algunas de las empresas más grandes de Argentina.

Ha dirigido proyectos de consultoría en 10 países. Emprendedor y creador de herramientas informáticas que son usadas en diferentes partes del mundo, tales como T&E Express, ganadora del concurso Visa como la mejor Startup Fintech 2017 de Argentina y Uruguay.

Autor de 5 libros. Conferencista internacional en 20 países.



ÍNDICE



Prólogo

En un mundo cada vez más complejo y regulado, y donde la inmediatez, velocidad, imprevisibilidad, ritmo de los negocios, de las transacciones, volumen de información y nivel de digitalización, el cumplimiento de todo lo que está normado (tanto por leyes y regulaciones, como autorregulado por las mismas organizaciones).

Vemos como Compliance se va convirtiendo paulatinamente en una pieza fundamental para el éxito y la reputación de las organizaciones. Su posición está en promedio cada vez más cerca de la planificación y decisiones estratégicas. Se ve a Compliance en las mesas de Dirección.

A nivel internacional, el campo del compliance ha evolucionado significativamente, reconociendo la importancia de contar con robustos programas, sólidos y eficaces para prevenir, detectar y reaccionar ante situaciones de incumplimientos legales y éticos. Sin embargo, a pesar de estos avances, existe una brecha entre el progreso teórico y práctico de las áreas de cumplimiento ¿A qué me refiero?

En muchas organizaciones, las áreas de Compliance se enfrentan a enormes desafíos. A menudo se encuentran con dificultades para presentar información clara y precisa sobre el progreso de su trabajo, carecen de una definición clara de objetivos y, en muchos casos, los indicadores de rendimiento no están debidamente definidos ni medidos. Esto puede generar una falta de alineación estratégica y dificultades para demostrar el valor agregado de la función de Compliance. Una pena que luego del despliegue de un gran trabajo, el mismo no pueda comunicarse claramente y menos lucir como debiera. Lo he visto decenas de veces.

Es en este contexto que surge la necesidad de un enfoque más estructurado y desde un plano más estratégico para gestionar el cumplimiento normativo. Es aquí donde el Balanced Scorecard (que en

adelante llamaremos BSC) entra en juego. El BSC, reconocido por su capacidad para alinear los objetivos estratégicos y medir el desempeño en múltiples áreas de la organización, puede ofrecer una solución efectiva para ordenar la estrategia y el rumbo de las áreas de compliance.

Al adoptar el enfoque del BSC, las áreas de compliance pueden trascender la mera función operativa y elevar su estatus a un plano de mayor jerarquía. El BSC permite establecer una conexión clara entre los objetivos de cumplimiento, los indicadores de rendimiento y las metas estratégicas de la organización en su conjunto. Proporciona un marco sólido para definir y medir el éxito en términos de cumplimiento normativo, al tiempo que permite evaluar la eficacia de los controles y programas de cumplimiento implementados.

La implementación de un BSC orientado a compliance ofrece una serie de beneficios que iremos transitando en el presente trabajo. Sin embargo, adelantaremos que permite una visión integral y equilibrada del desempeño de Compliance, fomenta la toma de decisiones basadas en datos (“datadriven”) y promueve la transparencia y la rendición de cuentas. Aunque parezca mentira, en el promedio de los casos que he visto, Compliance es una de las áreas que menos muestra los detalles de su gestión a Dirección Ejecutiva y Órgano de Gobierno. Además, facilita la comunicación efectiva de los logros y desafíos en materia de cumplimiento a través de indicadores claros y comprensibles.

En “BSC orientado a Compliance”, exploraremos en detalle, y de una forma comprensible, orientada a expertos en temas de ética y cumplimiento, cómo el enfoque del BSC puede ser un gran catalizador de la transformación de la gestión del compliance. A través de explicaciones breves, casos prácticos, ejemplos y consejos, brindaremos a los profesiona-

les de compliance las herramientas necesarias para despertar el interés y seguir profundizando en el desafío de desarrollar una estrategia sólida y medir el impacto de sus actividades como contribución de altísimo valor para el éxito de la organización. Descubriremos juntos cómo el BSC puede ayudar a las áreas de compliance a avanzar hacia una posición de mayor relevancia y contribución estratégica en las organizaciones modernas.

Nunca olvidaré mi primer presentación de un informe del estado de la gestión de Compliance ante el Directorio de una importante compañía argentina, en ocasión de que tercerizaban esa actividad en la Firma de la cual formo parte. Con absoluta sinceridad, no salió del todo bien en ese momento. Por mi modo de ser, la situación me causó una profunda preocupación, pero más aún, ocupación. No pude esperar para capitalizar los errores, desaciertos, omisiones y descuidos. No me arrepiento de que eso haya pasado. Es más, las 5 grandes lecciones que extraje luego de ese evento desafortunado, respecto de cómo realizar este tipo de presentaciones, las he elegido para cerrar este libro. Te pido entonces que “aguantes” hasta el final del mismo y prometo que las capitalizarás tal como lo hice yo. Espero que esta obra sea una guía valiosa y una fuente de inspiración para aquellos que deseen fortalecer y optimizar su gestión de compliance. Mi mayor anhelo es que los lectores puedan descubrir una forma de tangibilizar mejor la maravillosa labor de Compliance que tiene hoy un elevado poder para que las organizaciones realicen negocios más sustentables.

¡Es hora de llevar tu función de compliance al siguiente nivel! ¡Adelante y disfruta de “BSC orientado a Compliance”!

Carlos Rozen





1. Introducción y Fundamentos



Antes de introducir esta herramienta en el mundo del Compliance realizaremos una introducción pura de la misma para lograr una cabal comprensión de su naturaleza, alcance y utilidad, de forma tal de mejorar su adaptación a la disciplina que realmente nos interesa.

1.1. Introducción al Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión estratégica que se utiliza para alinear las actividades de una organización con su visión y estrategia, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la entidad contra sus objetivos estratégicos.

Esta herramienta fue creada por Robert Kaplan¹ y David Norton en el inicio de los años 90. La idea fuerza detrás del BSC es que una organización no debe medir su desempeño únicamente a través de métricas financieras tradicionales, sino que además debe considerar otros aspectos importantes del desempeño. Así, el BSC se estructura en torno a cuatro perspectivas distintas, cada una de las cuales tiene sus propios objetivos, métricas, iniciativas y metas, aunque se interrelacionan entre sí:



1. Perspectiva Financiera:

Se enfoca en las medidas de desempeño financiero, como ingresos, rentabilidad, retorno de inversión y crecimiento de ventas. El objetivo es garantizar la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo para los accionistas. A los fines de Compliance también podríamos incluir aquí temas reputacionales. La llamaríamos entonces "Perspectiva financiera y reputacional".

2. Perspectiva del Cliente:

Aquí, la clave del enfoque radica en cómo la organización se percibe desde la visión del cliente. Busca medir la satisfacción del cliente, la retención de éste, la adquisición de nuevos clientes y la rentabilidad que el cliente representa.

3. Perspectiva de los Procesos Internos:

Esta perspectiva evalúa la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los procesos internos clave, como así también la producción, la entrega, el soporte y la innovación. El objetivo es mejorar continuamente estos procesos para entregar un valor superior al cliente.

¹ Norton y Kaplan, ambos de origen americano, son referentes indiscutidos en el mundo de la estrategia y la gestión de la misma a través de la contribución que realizaron al mundo empresarial con su modelo implementación de la estrategia.

David Paul Norton ha nacido en 1941, Licenciado en Ingeniería Eléctrica; con una Maestría en Investigación de Operaciones en el Instituto de Tecnología y un MBA en la Universidad Estatal de Florida. Obtuvo un Doctorado en Administración de Empresas en Harvard. La carrera profesional de David Norton ha estado ligada de forma muy estrecha al mundo de la consultoría y por su puesto a su espíritu de emprendedor y empresario. Fue cofundador con Richard Nolan de la firma Nolan, Norton & Co en 1975 (adquirida en 1992 por KPMG).

Robert Samuel Kaplan es también Ingeniero Eléctrico, obtuvo su licenciatura en esta materia en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), en donde también se graduó de la Maestría en Ingeniería Eléctrica. En la Universidad de Cornell obtuvo el Doctorado en Investigación de Operaciones además de atesorar diversos Doctorados Honorarios en las universidades de Stuttgart (Alemania), Lodz (Polonia) y Waterloo (Bélgica). Desarrolló su labor profesional en el ámbito de la academia. Fue decano de la Carnegie-Mellon University desde 1977 hasta 1983, momento en el cual se trasladó a la Harvard en la que fue nombrado Profesor de Desarrollo de Liderazgo. Fue uno de los formuladores del método del Costo Basado en Actividades.



4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Esta perspectiva se centra en la capacidad de la organización para innovar, mejorar y aprender. Las medidas pueden incluir el desarrollo de habilidades de sus colaboradores, la satisfacción de los mismos, su retención y la cultura de la entidad. Existe un consenso entre los expertos que esta es la perspectiva más importante en cuanto a su capacidad de generar resultados a largo plazo. Permite identificar la infraestructura que se necesita para crear y mantener valor en el negocio mirando hacia el futuro.

El BSC proporciona un marco de elevada utilidad para equilibrar las citadas perspectivas y entrelazarlas con una lógica particular, asegurando que todas las actividades de la organización estén alineadas con su estrategia y visión. Desde ya que conseguir esto no es nada sencillo. De hecho, los mismos Kaplan y Norton fueron mejorando su enfoque en sus sucesivas publicaciones.

Asimismo, lejos de ser una fotografía en un momento dado, el BSC permite mediante un método de monitoreo continuado, tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la comprensión y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

El BSC es un método estrechamente relacionado con el Cuadro de Mando Integral; de hecho, se utilizan a menudo como sinónimos. Aunque existen algunas diferencias sutiles, ambos conceptos se refieren a un enfoque de gestión estratégica que busca medir y controlar el desempeño organizacional a través de un conjunto equilibrado de indicadores clave. En el presente trabajo no marcaremos diferencias y nos centraremos en el BSC.

El enfoque no solo está vigente, sino más vigente que nunca. De hecho, distintos documentos se refieren a casos de éxito aplicando BSC en compañías tales como General Electric, IBM, Coca-Cola Company, Amazon, Ford Motor Company, Siemens, Verizon Communications, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, 3M, Citigroup, McDonald's, AT&T, Nestlé, British Airways, Boeing, Samsung Electronics, Intel, Toyota, DuPont, y podríamos seguir mencionando muchas otras.

1.2. Fundamentos y beneficios del BSC y Compliance

Vamos a comenzar a buscar la adaptación de este método a Compliance. Para apreciar plenamente hacer esto, primero debemos entender los fundamentos y los beneficios inherentes de cada una de estas dos disciplinas.

El BSC, como se mencionó anteriormente, es una herramienta de gestión estratégica que proporciona un marco para medir el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esto permite a las organizaciones equilibrar los objetivos a corto plazo (principalmente financieros) con los factores que impulsan el rendimiento a largo plazo, como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos y el desarrollo del personal.

El principal beneficio del BSC es que proporciona una visión completa del rendimiento de una organización, más allá de las medidas financieras que son las que más acostumbrados nos tienen. Al hacerlo, ayuda a las organizaciones a alinear sus actividades diarias con su estrategia, a comunicar los objetivos y la estrategia a todos los niveles de la organización y a monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos.

Por otro lado, Compliance, disciplina sin duda más conocida por los lectores a quienes destino la presente publicación, se refiere a un enfoque de gestión de riesgos particular, que implica la adhesión de una organización a las leyes, regulaciones, y normativa de comportamiento interno (lo que llamamos "obligaciones de compliance"). Se trata de una actividad concentrada en el cuidado de la reputación corporativa a través de la mitigación de los riesgos de incumplimiento, evitando de esta forma multas y sanciones, lo que supone una mayor sustentabilidad de la organizaciones. Por otro lado, estas prácticas desarrolladas de manera robusta y puestas en evidencia brindan una mayor confianza hacia las partes interesadas (tales como los clientes, accionistas, reguladores y el público en general).

Compliance puede abarcar dentro de su alcance perspectivas particulares de cumplimiento, tales como soborno y corrupción, lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, protección del consumidor, competencia en los negocios, comercio internacional, protección y privacidad de la información,

aspectos de tributación, normativas de protección de datos, regulaciones ambientales y prácticas éticas de negocios, entre otros.

Las modernas prácticas de Compliance también puede llevar a mejoras operativas y oportunidades de digitalización y/o automatización, pudiendo incluso sacar ventaja por sobre competidores cuyas áreas de compliance agrega tiempos y esfuerzos a otras áreas de la organización.

La adaptación del BSC a Compliance combina los beneficios de ambos enfoques y puede convertirse en una herramienta muy innovadora elevando la función de Compliance a donde debiera estar: el nivel estratégico. De esta manera, al incorporar los objetivos de Compliance en el BSC, las organizaciones pueden alinear sus esfuerzos de Compliance con su estrategia general, comunicar de manera efectiva los objetivos de Compliance a lo largo de la organización y monitorear el desempeño de Compliance de la misma manera que monitorean el desempeño en otras áreas clave. Esto puede llevar a una gestión de Compliance más eficaz y eficiente, a un mayor cumplimiento de las normativas y a un rendimiento empresarial mejorado en general.

1.3. La necesidad de adaptar el BSC para incluir la perspectiva de Compliance

Aunque no constituye el objetivo principal del presente trabajo, agregar la dimensión de Compliance al BSC de la Organización (para lo cual este texto debería estar dirigido a CEOs, Comités de Dirección y Órganos de Gobierno), lo trataremos a continuación. No sin antes destacar que este material pondrá foco en que Compliance desarrolle su propio BSC. A medida que las organizaciones complejizan su negocio enfrentando un cuadro regulatorio crecientemente complejo y las expectativas de sus partes interesadas, tanto respecto del comportamiento ético y responsable, como del cumplimiento legal y regulatorio se intensifican, la gestión de Compliance pasa de ser simplemente una función de "check in the box" a una actividad completamente estratégica. Tal es así que en la actualidad no existe directorio responsable que no incluya en sus entrenamientos sesiones de compliance.

Considerar a Compliance dentro de la estrategia de una organización puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de la misma.

En este contexto, el BSC, con su enfoque en la alineación estratégica y el rendimiento equilibrado entre sus diferentes perspectivas, ofrece un marco ideal para incorporar Compliance en la estrategia de la organización, como quinta perspectiva. Esto requiere adaptar el BSC para reflejar los objetivos y las mediciones de Compliance.

La necesidad de realizar tal adaptación surge de distintos factores:

Concebir Compliance como parte de la estrategia:

En primer lugar, el cumplimiento de las normativas no es simplemente una cuestión de cumplir con ciertos requerimientos técnicos; también implica una serie de decisiones estratégicas. Por ejemplo, las organizaciones deben decidir cómo interpretar las normativas ambiguas (en particular algunas que podrían ser determinantes para el devenir de los negocios); el nivel de tolerancia al incumplimiento, esto es, cómo equilibrar las obligaciones de Compliance con otras prioridades y cómo responder cuando se detectan incumplimientos, sabiendo que las reacciones y comportamientos cuentan más que los dichos y las escrituras. Estas decisiones deben estar alineadas con la estrategia general de la organización, lo que requiere un marco estratégico como el BSC.

Comprender a Compliance como función transversal: En segundo lugar, Compliance es una función que atraviesa a toda la organización en todas sus partes. En este sentido, resulta esencial que los objetivos y las expectativas de Compliance se comuniquen y se entiendan en toda la organización, como parte de sus propias herramientas de comunicación, formación y concientización. El BSC, apoya esto con su enfoque en la comunicación como uno de los pilares para lograr la alineación estratégica. El agregar el componente "estratégico" a la comunicación de temas de Compliance, logra que el necesario esponsorio por parte de las más altas autoridades se ponga de manifiesto de manera indubitable y con mayor contundencia.

Medir y Monitorear: En tercer lugar, la adaptación del BSC a Compliance permite a las organizaciones medir y monitorear el desempeño de sus actividades de Compliance con un método más robusto, de manera sistemática, rigurosa. Esto se vuelve esencial no solo para garantizar el cumplimiento de la legislación, normativas, regulaciones, código de comportamiento, políticas y protocolos internos, sino además para mejorar continuamente los procesos y sistemas



de Compliance y para demostrar a las partes interesadas que la organización no tiene solo un "compliance de maquillaje".²

De esta forma adaptar el BSC a Compliance resulta una interesantísima alternativa para las organizaciones que desean gestionar exitosamente su Compliance de manera estratégica, coherente y efectiva. A través de la adaptación del BSC a Compliance, las organizaciones pueden asegurar que su gestión de Compliance esté alineada con su estrategia, comunicada de manera efectiva en toda la organización y monitoreada de manera rigurosa y sistemática.



Fig. 2: BSC de la Organización, incluyendo la perspectiva de Compliance (vemos, a modo de representar con los diferentes colores, como todos los componentes se ven impactados por esta perspectiva, incluyendo la propia estrategia).

Con independencia de lo que se describirá en el apartado siguiente, que una organización coloque a "Compliance" a la par de sus perspectivas estratégicas expandiendo este set de perspectivas, la coloca en situación de ventaja competitiva considerable. Por supuesto, será labor del responsable de la función de Compliance demostrar que esto debe ser así considerado (si es que el órgano de gobierno no lo ha advertido o considerado).

1.4. La necesidad de desarrollar el BSC de la propia función de Compliance

Como función que hoy podríamos catalogar como

imprescindible en todas las organizaciones modernas y responsables, Compliance ha evolucionado notoriamente y sigue evolucionando. Ha ido desde la mera adhesión a las regulaciones hasta el día de hoy, jugando un papel preponderante en la gestión de riesgos corporativa, la promoción de los valores y ética organizacional y, en definitiva, el logro de mayor sustentabilidad a través del cuidado de la reputación de la entidad. Incluso, durante los últimos años Compliance está tomando un rol fundamental en la estrategia de ESG³ de muchas organizaciones.

Dado este rol que Compliance está en la actualidad siendo comprendido como función estratégica, es esencial que las organizaciones tengan una forma sólida y efectiva de monitorear y gestionar su función de Compliance.

Aquí es donde el BSC entra en juego proporcionando un marco que permite a las organizaciones traducir su estrategia y visión en un conjunto coherente de objetivos y medidas de rendimiento. El desarrollo de un BSC para la función de Compliance puede ayudar a demostrar a los reguladores, inversores y si fuera necesario en la Justicia, que la organización se toma en serio la gestión de Compliance. Esto puede fortalecer la confianza en la organización y proteger su reputación.

² El término "compliance makeup", "compliance de maquillaje" o "compliance para la foto" se utiliza para describir una situación en la cual una organización o entidad muestra aparentemente un cumplimiento normativo o ético, pero en realidad, dicho cumplimiento es superficial o insuficiente.

Una organización puede ser considerada como teniendo un "compliance makeup" cuando:

- Cumple con los requisitos legales o normativos únicamente en papel, sin aplicarlos realmente en la práctica.
- Adopta medidas superficiales o cosméticas para cumplir con los estándares o regulaciones, sin abordar los problemas subyacentes o implementar cambios significativos en sus prácticas.
- Se enfoca en aparentar un cumplimiento normativo o ético, pero carece de un compromiso genuino para establecer una cultura de cumplimiento sostenible.
- Realiza acciones o implementa políticas solo para satisfacer auditorías o inspecciones regulatorias, sin considerar el cumplimiento a largo plazo.
- Presenta informes o documentación que muestran un alto nivel de cumplimiento, pero en realidad, las prácticas diarias o los comportamientos reales no reflejan ese nivel de cumplimiento.

En resumen, se puede decir que una organización tiene un "compliance makeup" cuando muestra un cumplimiento aparente, pero carece de un compromiso real y profundo con el cumplimiento normativo o ético. Este término se utiliza para destacar la falta de autenticidad o la falta de un enfoque sólido y comprometido hacia el cumplimiento.

³ El término "ESG" (environmental, social and governance en inglés), hace referencia a los factores que se toman en cuenta al momento de comprender el valor de una organización, incluso para invertir en la misma. Asimismo, estos criterios ESG están directamente relacionados con los llamados "ODS" (Objetivos de Desarrollo Sostenible), término utilizado por la ONU para referirse a los 17 grandes temas que representan los desafíos y vulnerabilidades que deben ser abordados por todas las organizaciones hacia el futuro para actuar en el desarrollo sostenible del mundo.



Fig. 3: BSC de Compliance

Vemos también que, junto con el desempeño financiero hemos colocado el "reputacional", dado que el daño en la reputación impactará tarde o temprano en la capacidad de la organización para generar flujos de fondos.

El BSC aplicado a Compliance puede crearse por iniciativa de la propia área de compliance, por requerimiento de las más altas autoridades, o bien, como bajada de un BSC que ya ha contemplado a Compliance dentro de la estrategia como una perspectiva adicional (ver apartado 1.3.).

Un BSC aplicado a Compliance puede ser de gran utilidad para las organizaciones que buscan implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de compliance bajo la norma ISO 37301, o un sistema de gestión anticorrupción según la norma ISO 37001. Proporciona un marco para la alineación estratégica, la medición y monitoreo, la comunicación, y la mejora continua de los esfuerzos anticorrupción. Al respecto el BSC en Compliance permitirá a la organización:

1. Contexto de la organización:

El BSC de Compliance ayuda a la organización a alinear sus objetivos de Compliance anticorrupción con sus objetivos estratégicos generales, lo que puede ayudar a comprender mejor el contexto interno y externo de la organización.

2. Liderazgo:

A través del BSC de Compliance, los líderes pueden comunicar la importancia de la gestión de cumplimiento o específicamente en lo que se refiere a anticorrupción, estableciendo y monitoreando los objetivos de Compliance de manera cuidadosa y detallada, en cada una de las perspectivas del BSC.

3. Planificación:

El BSC es una herramienta que ayuda en la planificación estratégica, permitiendo la definición de objetivos de compliance alineados a la estrategia, identificación y gestión de riesgos y oportunidades en relación con los distintos objetivos de cumplimiento, y planes para alcanzarlos.

4. Soporte:

El BSC aplicado a Compliance puede ayudar a garantizar que se dispone de los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de compliance.

5. Operación:

El BSC permite la implementación de los procesos necesarios para gestionar y controlar las rutinas, gestionando de manera más sólida los riesgos de incumplimiento.

6. Evaluación del desempeño:

Con un BSC orientado a Compliance, se pueden definir y medir los indicadores de rendimiento relacionados con los diferentes temas de cumplimiento. Esta medición y monitoreo de desempeño facilita la revisión y el análisis del sistema de gestión de compliance.

7. Mejora continua:

El BSC aplicado a Compliance no es una herramienta estática, sino que permite a las organizaciones revisar y actualizar continuamente sus objetivos y medidas de rendimiento en función de los cambios en el entorno empresarial y los resultados del monitoreo de controles de cumplimiento.

ESG mide en qué medida una empresa, en un proyecto o en su negocio, es capaz de, al mismo tiempo, actuar de manera sostenible frente a estos tres factores: ambiental, social y de gobernanza.

Los criterios ESG, les permiten seleccionar sobre qué activos realizarán inversiones sostenibles, evaluando las variables ambientales, sociales y de gobernanza corporativa. En otras palabras, no solo tienen que considerar los detalles financieros, sino también los aspectos que pueden incidir en la valoración de la inversión a futuro, porque el interés superior es combinar la rentabilidad económica y los riesgos a largo plazo. Esta perspectiva podría integrarse también al enfoque BSC.



2. El BSC en el Contexto de Compliance



2.1. Identificación de los requisitos de Compliance

La primera etapa en la aplicación del BSC al Compliance es identificar los requisitos específicos de Compliance que la organización debe cumplir. Esto, como sabemos, pueden ser derivados de varias fuentes, incluyendo leyes y regulaciones, estándares de la industria, contratos y compromisos con los clientes, y los propios valores y principios éticos de la organización plasmados en códigos, políticas y protocolos.

La identificación de estos requisitos es un proceso que debe involucrar a varias partes interesadas, incluyendo la alta dirección, el área de legales, los responsables de Compliance y, en muchos casos, otras partes interesadas externas. Es importante que este proceso sea sistemático y riguroso, ya que los errores u omisiones pueden tener consecuencias graves, incluyendo sanciones legales, daño a la reputación y pérdida de confianza de los clientes y otros stakeholders.

Veamos el siguiente ejemplo (caso real):

Una compañía farmacéutica tiene que cumplir con una variedad de regulaciones en cada país donde opera, que incluyen entre muchas otras, las regulaciones de sobre la seguridad y eficacia de los medicamentos, las leyes de privacidad de datos relacionadas con la información del paciente, y las normas anticorrupción que prohíben prácticas indebidas en la comercialización de medicamentos. Esta compañía requiere identificar estos requisitos en Colombia y Perú, países donde acaba de instalarse. Para ello ha definido establecer un equipo

multidisciplinario de expertos (compliance, abogados -internos y asesores externos-, y representantes de las áreas operativas). Con este equipo realizará un relevamiento exhaustivo revisando todas las regulaciones pertinentes y desarrollando una lista integral de los requisitos de Compliance. Este equipo también podría ser responsable de monitorear continuamente los cambios en las regulaciones y actualizar los requisitos de Compliance en consecuencia.

2.2. Desarrollo de la visión y estrategia de Compliance a través del BSC

Una vez identificados los requisitos de Compliance, el siguiente paso será desarrollar una visión y una estrategia de Compliance que reflejen estos requisitos. La visión de Compliance debe ser una declaración clara y concisa de lo que la organización espera lograr en esta materia, mientras que la estrategia de Compliance debe detallar cómo la organización planea alcanzar esta visión.

El BSC puede ser una herramienta invaluable en este proceso, ya que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia de Compliance en un conjunto de objetivos y medidas de rendimiento que se pueden seguir y evaluar. Además, el BSC ayuda a alinear la visión y estrategia de Compliance con la visión y estrategia general de la organización, asegurando que los esfuerzos de Compliance estén integrados en todas las áreas de la organización y sean vistos como una parte esencial de su éxito.

Veamos el siguiente ejemplo (caso real):

Una reconocida entidad bancaria de la Región Latinoamérica ha definido su visión de Compliance luego de un par de talleres de trabajo con algunos actores clave de la organización -Compliance incluido-, de la siguiente manera "ser reconocido en la comunidad como el Banco líder en integridad y transparencia ". A la estrategia de Compliance se le adicionará para alinearse con esta visión, la implementación de un programa de formación integral en Compliance para todos sus colaboradores, pero con el triple de horas que el promedio histórico, impartidas por reconocidos expertos en el tema; se buscará la profundización de una cultura que valore y recompense el comportamiento ético a través de embajadores formados con un reconocido método de "train the trainers". Asimismo, el banco certificará ISO 37001 y hará valer ese certificado en el mercado por medio de diversas acciones. El BSC se podría utilizar para traducir esta visión y estrategia en objetivos y medidas de rendimiento específicos. Dentro de este ejemplo, un objetivo podría ser "todos los empleados completarán la formación extendida en Compliance cada año y rendirán un test de conocimiento más riguroso que la clásica certificación anual que venían transitando", y la medida correspondiente podría ser en este caso el porcentaje de empleados que han completado la formación.

Los objetivos deben tener estar cuidadosamente diseñados, y los criterios para su medición deben ser pensados para proporcionar una evaluación clara y objetiva del rendimiento de la organización en relación con estos objetivos de cumplimiento. A través de esta estructura, el BSC permite a las organizaciones seguir y mejorar continuamente su rendimiento de Compliance, y proporciona una base sólida para su gestión de Compliance.

Veamos el siguiente ejemplo (caso real):

Una empresa de manufactura que está trabajando para mejorar su gestión de la seguridad y la salud en el trabajo podría establecer un objetivo en su BSC de Compliance de "reducir los accidentes laborales en un 25% en el próximo año". Esto impacta también en su estrategia ESG. Las medidas de rendimiento podrían incluir el número de accidentes laborales que ocurren cada mes, el número de días perdidos debido a accidentes laborales, y el número de empleados que han completado la formación en seguridad. Al establecer estos objetivos y medidas en su BSC, la empresa puede monitorear de cerca su rendimiento en seguridad y salud en el trabajo y hacer ajustes según sea necesario para alcanzar su objetivo.

2.3. Establecimiento de objetivos y medidas de Compliance en el BSC

El paso final en la aplicación del BSC al Compliance es establecer los objetivos y medidas de Compliance que se utilizarán para evaluar la performance de la organización en esta materia. Estos objetivos y medidas deben surgir directamente de la visión y estrategia de Compliance de la organización, y deben reflejar todos los aspectos importantes del Compliance (Ej.: la adhesión a las regulaciones, la prevención de la corrupción, la protección de los datos de los clientes, la promoción de una cultura de Compliance en toda la organización, entre otros).



3. Implementación del BSC para Compliance



La implementación del BSC para Compliance implica una serie de pasos clave que garantizan que la organización pueda monitorear y mejorar eficazmente su rendimiento en materia de Compliance. Veamos a continuación los pasos que una implementación involucra.

3.1. Definición de Iniciativas Estratégicas de Compliance

En el proceso de implementación del BSC para Compliance, una etapa fundamental y a su vez crítica es la definición de las iniciativas estratégicas de Compliance. Estas iniciativas representan las acciones específicas que la organización planea tomar para alcanzar sus objetivos de Compliance. Sin una definición clara de estas iniciativas estratégicas, los objetivos que se logren definir carecerán de fuerza y de un rumbo certero en función de las necesidades específicas, riesgos y oportunidades de cada entidad. Estas iniciativas merecen ser definidas con claridad, poniendo atención en los procesos que deben ser mejorados o desarrollados, las habilidades que necesitan ser adquiridas o fortalecidas, las prácticas de trabajo que deben ser implementadas o cambiadas, entre otras cuestiones. En el BSC, estas iniciativas se vinculan a los objetivos de Compliance dentro de las cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes, y financiera) para mostrar cómo contribuyen a la estrategia general de Compliance.

Estas iniciativas estratégicas de Compliance son el núcleo del plan de acción de la organización y proporcionan una hoja de ruta clara para lograr sus objetivos de Compliance. Deben ser revisadas y actualizadas con una frecuencia definida o cada vez que el contexto interno o externo lo amerite, a fin de reflejar los cambios en los requisitos de compliance y las condiciones de negocio.

La implementación de estas iniciativas también

debería ser monitoreada de cerca, utilizando indicadores de performance clave (KPIs) para medir el progreso y asegurarse de que la organización está en camino de alcanzar sus objetivos de Compliance.

Veamos el siguiente ejemplo, considerando las 4 perspectivas:

1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:
Se centrará en cómo la organización puede construir una base sólida de conocimiento, habilidades y cultura de Compliance para apoyar sus esfuerzos.

Objetivo ejemplificativo:
(Empresa de producción de automóviles) - "Incrementar significativamente la formación y concienciación en compliance para todos los empleados". Para lograrlo, la empresa podría establecer un programa de formación en Compliance mandatorio para todos los empleados, y hacer un seguimiento del porcentaje de colaboradores que lo completan cada año. También podrían realizar encuestas regulares de los empleados para medir su nivel de conciencia y entendimiento de las políticas y prácticas de Compliance de la organización.

2. Perspectiva de Procesos Internos:
Se enfocará en las políticas, normas y procedimientos que la organización necesite implementar para prevenir, detectar y resolver problemas de Compliance.

Objetivo ejemplificativo:
(Cadena de Supermercados) - "Mejorar la detección y resolución de violaciones del Código de Ética, políticas y procedimientos internos".

Para conseguirlo, la empresa cambiará su actual sistema de reporte de Compliance por otro que permita a los colaboradores y terceros críticos, informar de forma segura, confidencial y en su caso, anónima, sobre posibles violaciones a la ley y pautas de comportamiento definidas. Este servicio merecerá un relevamiento previo para adaptar la tecnología con una interfaz más amigable para los usuarios de la organización, y con un nuevo canal (Whatsapp), más afín a la forma en que los colaboradores se comunican en el día a día.

También se cambiará el equipo de investigaciones (actualmente dependiente de Auditoría Interna), por otra de mayor efectividad a cargo de terceros expertos independientes. Este equipo se encargará de investigar las situaciones que lo merezcan según resolución del Comité de Ética, y hacer un seguimiento del tiempo promedio que tardan en resolverlos.

3. Perspectiva del Cliente:

Se concentra en la manera en que la empresa cumple con las expectativas de sus clientes internos y externos en términos de Compliance. Puede incluir otras partes interesadas.

Objetivo ejemplificativo (Cliente Interno):

(Laboratorio multinacional de especialidades medicinales) -

"Aumentar la confianza de nuestra fuerza comercial en nuestras prácticas de Compliance".

Para lograr este objetivo, la empresa ha planificado desarrollar a cargo del área de Compliance una serie de encuentros en el año, talleres de trabajo y un "Compliance Day". La organización desea concentrarse en generar discusión y debate constructivo con este segmento target sobre las políticas y procedimientos de compliance (que han recibido durante el último año muchas críticas por parte de numerosas personas), y buscar oportunidades de desburocratización, agilización y optimización, a la vez que se disminuyen esfuerzos de cumplimiento.

Objetivo ejemplificativo (Cliente Externo):

(Laboratorio multinacional de especialidades medicinales) - "Certificar ISO 37001 – Sistemas de Gestión Antisoborno".

Para lograr este objetivo, la empresa ha planificado contratar una firma de consultoría con probada experiencia para asesorarlos y guiarlos hasta obtener este certificado. A su vez ha pedido presupuesto a diferentes entes de certificación a fin de seleccionar al más adecuado para llevar a cabo las auditorías

respectivas, en su debido momento.

La organización está operando desde principio de año en Perú y México, países donde existen ya cientos de organizaciones certificadas en compliance antisoborno y esta certificación es muy reconocida y respetada.

4. Perspectiva Financiera:

Pone foco en cómo los esfuerzos de Compliance pueden contribuir al resultado financiero de la empresa.

Objetivo ejemplificativo:

(Empresa de servicios de telefonía móvil) -

"Reducir los costos asociados con multas y sanciones por las violaciones de la legislación de derechos del consumidor"

Para conseguir este objetivo, la empresa podría trabajar para minimizar las violaciones de compliance a través de una mayor formación y conciencia a los agentes de atención al cliente (presenciales y contact centers contratados), así como mejorar los procesos de escalamiento por problemas de dificultosa resolución. Se implementará una oficina interna de atención de casos complejos, la cual citará a los clientes desconformes, para intentar llegar a una solución con la menor conflictividad posible. Se intensificará la captación de comentarios negativos en redes sociales y medios digitales respecto de la Compañía, para poder tratarlos a tiempo.

Es el primer paso en la implementación del BSC. Este mapa es un diagrama que muestra cómo se relacionan los diferentes objetivos de Compliance entre sí y cómo contribuyen a la visión general de Compliance de la organización. El mapa estratégico debe cubrir las cuatro perspectivas del BSC: financiera, del cliente, de los procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Para cada perspectiva, la organización debe identificar los objetivos de Compliance clave y cómo se relacionan entre sí. Por ejemplo, mejorar la formación en Compliance (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) puede llevar a una mejor detección y prevención de las violaciones de Compliance (perspectiva de procesos internos), lo que a su vez puede reducir el riesgo de multas y sanciones (perspectiva financiera) y aumentar la confianza de los clientes (perspectiva del cliente).

3.2. Definición de un Mapa Estratégico de Compliance

Con anterioridad, el presente trabajo destacó

la forma en que se balanceaban las diferentes perspectivas del BSC para conformar en su conjunto un estado general de la salud de una organización. El Mapa Estratégico del BSC (en este caso orientado a Compliance) es una herramienta visual que refleja cómo las diferentes metas y objetivos de Compliance se conectan entre sí y contribuyen a la estrategia general de Compliance de la organización. Este mapa proporciona una visión clara de la dirección que la organización quiere seguir en términos de Compliance, y cómo cada elemento de la estrategia de Compliance se interrelaciona y contribuye al logro de este objetivo final.

Para definir un Mapa Estratégico de Compliance, primero debes identificar los objetivos de Compliance en cada una de las cuatro perspectivas del BSC: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera. Cada perspectiva aporta una visión única de los retos y oportunidades de Compliance que la organización enfrenta.

Veamos el siguiente ejemplo, considerando dentro de las 4 perspectivas un Mapa Estratégico elaborado para afrontar problemáticas y desafíos concretos que tiene una organización constructora de obra pública y privada:

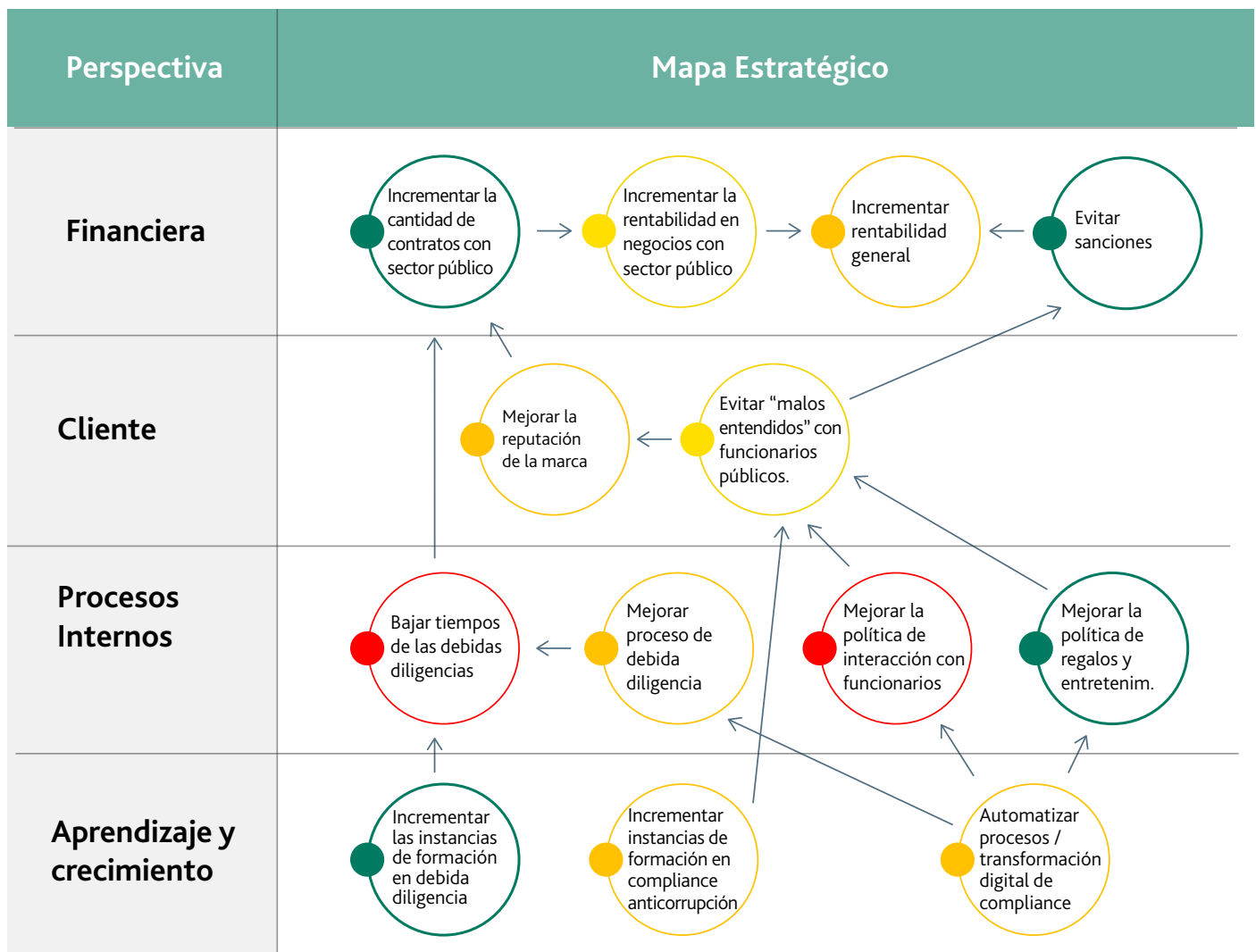


Fig.4: Mapa Estratégico de un BSC orientado a Compliance (Nota: las flechas indican la relación / vinculación existente entre los diferentes objetivos, y los colores indican el nivel de alcance / logro de esos objetivos).

Tal como podemos observar, estas perspectivas y objetivos que esta organización se ha propuesto se resumen en un esquema de alto nivel. Debajo de estos objetivos existen objetivos más operativo con sus correspondientes KPIs, que los alimentan, y que conforman este método que permite distribuir las palancas críticas de éxito en diferentes lugares y niveles de una organización. Tal vez este sea la ventaja más grande que nos han ofrecido nuestros amigos Kaplan y Norton con su enfoque de BSC.

La pretensión de lograr un desempeño “equilibrado” no es una simple mención, sino que se refiere a uno de los componentes más potentes de la esencia misma del BSC (nótese que el mismo nombre tiene “balanced”). Cuando unos indicadores se maximizan descuidando otros, el efecto no es bueno, lo que se puede ver con claridad en este mapa estratégico mediante la utilización de relaciones visuales (flechas). Para decirlo de otra forma, la inteligencia que supone la construcción de estos indicadores y el método para implementarlo hará que logremos con una más alta probabilidad esperada encender estas “luces verdes”.

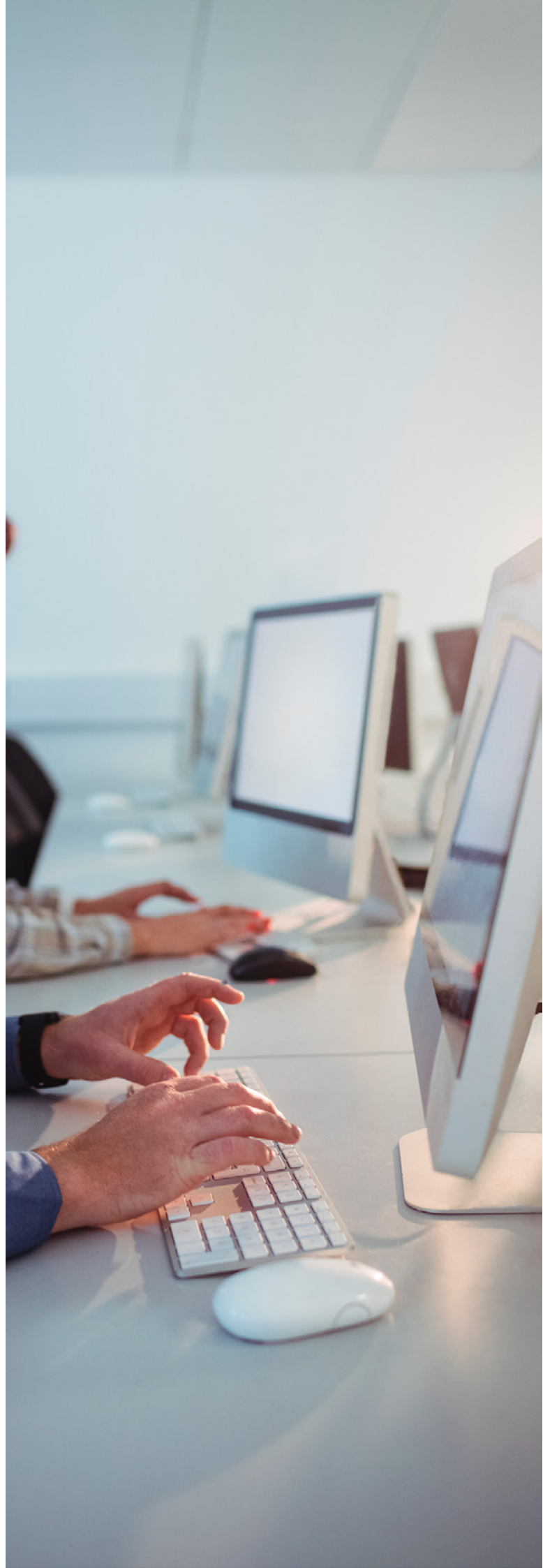
3.3. Definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs) de Compliance

Se trata de desglosar el mapa estratégico que acabamos de ver, que contiene una cantidad de objetivos dentro de cada perspectiva y dentro de ellos indicadores de rendimiento (KPIs).

Hemos estado viendo en los capítulos anteriores que la aplicación del BSC al compliance implica la definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs) específicos para evaluar y medir el desempeño del cumplimiento normativo y de cultura y comportamiento ético en una organización.

En este contexto, la definición de los KPIs correspondientes a compliance implica identificar y seleccionar métricas relevantes que permitan evaluar el grado de cumplimiento de las políticas, regulaciones y estándares internos y externos establecidos por la organización. Estos indicadores merecen determinadas características tales como:

- Deben poder cuantificarse
- Deben ser medibles
- Deben hallarse alineados con los objetivos estratégicos del programa o sistema de gestión de compliance.



Al definir los KPIs de compliance, se deben determinar indicadores que contemplen aspectos como los siguientes (aunque sin limitarse a los estos):

- **Cumplimiento de requisitos normativo:** con la finalidad de medir el grado de cumplimiento de las leyes, regulaciones y normas aplicables al negocio de la organización.

- **Cultura de ética y cumplimiento;** y adhesión a los valores definidos: con el objeto de evaluar la efectividad de los programas y políticas de concientización destinados a fomentar una cultura de cumplimiento ético en la organización.

- **Gestión de riesgos:** buscando medir la eficacia de los controles y procesos para identificar, evaluar y mitigar los riesgos de incumplimiento de las obligaciones de compliance.

- **Capacitación y comunicación:** con el propósito de evaluar la efectividad de los programas de capacitación y comunicación en materia de compliance.

- **Investigaciones y denuncias:** con miras a medir la cantidad y el tiempo de respuesta de las investigaciones de posibles comportamientos inconvenientes, y denuncias recibidas que merezcan ser investigados.

- **Monitoreo y auditoría:** con el fin de evaluar la efectividad del monitoreo y las actividades de auditoría interna en relación con el cumplimiento normativo.

La definición de KPIs de compliance a través de la metodología del BSC permite a las organizaciones evaluar de manera integral y equilibrada su desempeño en términos de cumplimiento normativo y comportamiento ético. Estos indicadores brindan una visión clara y medible del estado del cumplimiento y ayudan a la organización a tomar medidas correctivas y mejorar continuamente sus prácticas de cumplimiento. Ya nos hemos referido más arriba sobre la importancia de “equilibrar” el desempeño a través de los diferentes objetivos e indicadores. Veamos ahora este ejemplo de BSC de Compliance en una empresa productora de bebidas sin alcohol que opera en varios países:

Balanced Scorecard de Ética y Cumplimiento

1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Objetivo propuesto: Desarrollar una cultura de Compliance sólida y consciente.

Indicadores:

- Porcentaje de empleados que han completado la formación en Compliance sobre el total de empleados (total, por área, sucursal, país).
- Resultados de las encuestas de clima ético y concientización en Compliance (total, por área, sucursal, país).
- Número de sesiones de formación en Compliance realizadas (Directivos, Resto de los colaboradores por áreas, terceros críticos).
- Resultados de los test de comprensión por parte de empleados.

2. Perspectiva de Procesos Internos:

Objetivo propuesto: Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de Compliance.

Indicadores:

- Cantidad de controles de Compliance en procesos de negocio (totales y por proceso).
- Número de violaciones de Ética y Compliance detectadas por controles en procesos (totales y por proceso y área).
- Número de violaciones de Ética y Compliance reportadas por los canales disponibles (totales y por canal).
- Número de violaciones de Ética y Compliance derivadas a investigación.
- Tiempo promedio para resolver las violaciones de Compliance.

3. Perspectiva del Cliente:

Objetivo propuesto: la confianza y satisfacción del cliente en las prácticas de Compliance de la empresa. Indicadores:

Cliente Interno:

- Resultados de las encuestas de clima organizacional⁴ del cliente en relación con las prácticas de Compliance.

- Resultados de los talleres y focus group en relación con las prácticas de compliance.
- Número de pedidos / quejas de los clientes internos relacionadas con los problemas de Compliance que se encuentran insatisfechos.

Ciente Externo:

- Resultados de las encuestas de satisfacción del cliente en relación con las prácticas de Compliance.
- Número de pedidos de los clientes relacionadas con los problemas de Compliance que se encuentran insatisfechos.
- Certificaciones de Compliance obtenidas y mantenidas (ISO 37001 e ISO 37301).

4. Perspectiva Financiera:

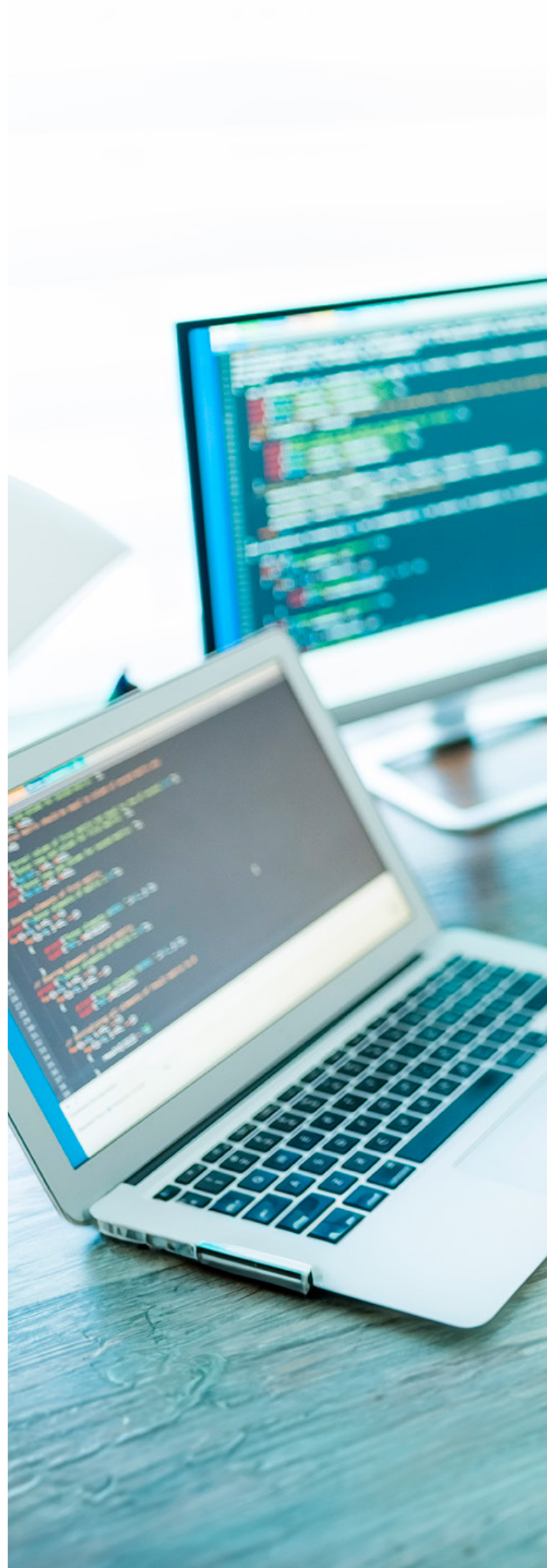
Objetivo propuesto:

Reducir los costos asociados con las violaciones de Compliance y mejorar la eficiencia operativa de las actividades de Compliance.

Indicadores:

- Cumplimiento del presupuesto del Área de Compliance
- Costo de las investigaciones realizadas
- Costo estimado de los fraudes detectados
- Retorno de la inversión de los programas de Compliance.
- Costos de no cumplimiento (multas y sanciones debido a las violaciones de Compliance).
- Ahorros en pólizas como producto de la implementación de controles sobre riesgos identificados.

Una recomendación práctica que suele tener muy buenos resultados y ordena significativamente la definición y el mantenimiento de KPIs es la utilización de una "Ficha de Indicador de Compliance" (que suelo llamar FIC, aclarando que esto es ajeno a cualquier bibliografía), la cual se utiliza para cada indicador. El conjunto de FICs conformarán el Manual de Indicadores de Compliance de la organización.



Empresa:			
Fecha de actualización:	30 de Diciembre de 2022	Responsable de Actualización:	Nancy González
Nombre del indicador:	Nivel de Cumplimiento del Presupuesto de Compliance		
Descripción del indicador:	Evaluación de la adecuada ejecución del presupuesto según lo planeado en la búsqueda de la completitud de actividades de Compliance y de la mejora continua de la función.		
Perspectiva del BSC	Financiera	Elemento del Sist. de Gestión de Compliance	Asignación de recursos de Compliance
Objetivo impactado del BSC General de la Organización	Maximizar el retorno financiero		
Riesgos de Compliance involucrados	Incumplimientos, multas, sanciones, daño reputacional		
Forma de cálculo	(Monto en USD erogado hasta la fecha vs monto del presupuesto anual /12 x cantidad de meses transcurridos del año)		
Frecuencia de medición:	Anual	Fuente para la recolección de datos:	Planillas proceso presupuestario xls
Responsable de reporte de datos:	Gerente de Control de Gestión	Responsable de Medición / Control:	Gerente de Compliance
Valor meta:	Desvío en defecto = <10%	Desvío en exceso = <10%	

Resulta esencial comprender que cada uno de estos indicadores debe ser revisado y ajustado regularmente (por ejemplo, a intervalos definidos) para asegurarse de que se mantienen relevantes y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

También es importante recordar que estos indicadores deben ser medibles y basados en datos precisos para que puedan proporcionar información útil para la toma de decisiones.

Por último, toda vez que esta información se presente de manera comparativa, brindar una posibilidad de interpretación enriquecida y una mejor forma de explicar cada uno (Ejemplo: Empresa de servicios de telefonía móvil: si tomamos el **costo estimado de los fraudes detectados por el área de Aseguramiento de Ingresos**, cabrían como posibles explicaciones algunas como las siguientes:

Año	2019	2020	2021	2022
Pérdida USD	700.000	500.000	1.900.000	2.700.000
Comentarios	Primer año de medición desde 04/2019 (anualizado)	Se implementaron nuevos controles de "revenue assurance" logrando una baja significativa del fraude.	Se implementó una nueva versión (vers. Web 1.2) de "Revenue Assurance" que automatiza controles detectivos de fraudes en ingresos	Se implementó un módulo adicional de la herramienta citada para 2021
Planes de acción	Implementar nuevos controles según listado LXXX	Migrar la plataforma de Rev. Assurance a versión web	Implementar módulo adicional plataforma Revenue Assurance	Entrenar al nuevo equipo en la nueva plataforma por excesiva rotación
Status planes de acción (a la fecha de revisión de este registro).	Cumplido	Cumplido	Cumplido	Pendiente al 31/12/2022

3.4. Uso del BSC para el seguimiento y la gestión de Compliance

Una vez que se han definido los objetivos, el mapa estratégico y los indicadores en el marco del BSC orientado a Compliance, es importante llevar a cabo un seguimiento regular de esos indicadores para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. Existen algunas formas recomendables para que el área de Compliance realice el seguimiento de los indicadores del BSC, y coordine esta actividad en los casos de indicadores que corresponden a la gestión de otras áreas.

1. Establecimiento de metas para cada indicador de compliance: Esto implica la definición de umbrales (mínimo, máximo, ambos o simplemente un valor a alcanzar). El hecho de establecer metas específicas y medibles que representen el nivel de desempeño deseado implica un compromiso concreto que las áreas de responsabilidad asumen. Estas metas deben

cumplir además con dos condiciones: ser realistas y estar alineadas con los objetivos estratégicos.

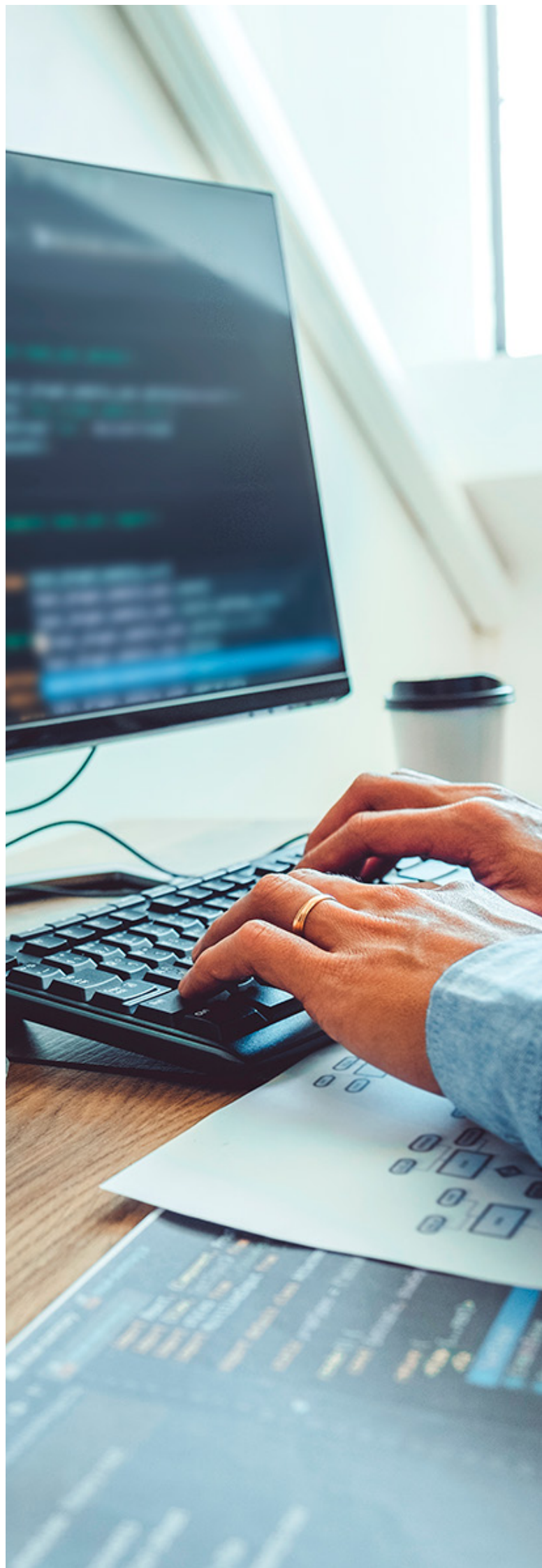
2. Recopilación de datos: Resulta necesario recopilar datos relevantes para alimentar cada indicador de compliance definido. Esto debe realizarse de manera regular. Esta regularidad debería formar parte de la definición del indicador. Los datos pueden provenir de fuentes internas, como sistemas de información de la organización, o de fuentes externas, como información de los reguladores, de las auditorías externas, encuestas de la industria, benchmarks, entre otros). Es importante tener certeza de que los datos sean confiables y estén disponibles en tiempo oportuno.

3. Análisis y comparación: Una vez recopilados los datos, se deben analizar y comparar con las metas establecidas. Esto implica evaluar si los indicadores definidos para el BSC de Compliance están en línea con las expectativas y si se están logrando los obje-

tivos establecidos. Además, es muy recomendable realizar comparaciones con períodos anteriores o con datos de referencia para tener un contexto más amplio respecto de la evolución de estos indicadores (y no quedarnos con “la foto” del momento).

4. Informes y comunicación: Los resultados del seguimiento de los indicadores deberían comunicarse de manera clara y comprensible a las partes interesadas relevantes. Esto puede incluir informes periódicos, presentaciones y/o tableros de control de compliance que muestren de manera más visual y atractiva los resultados. La comunicación efectiva es esencial para mantener a todas las partes informadas sobre el progreso y fomentar la responsabilidad y la acción.

5. Acciones correctivas: Toda vez que los indicadores muestren un desempeño deficiente o desviaciones significativas con respecto a las metas, se deberían tomar acciones correctivas o también llamadas “de remediación”. Estas acciones pueden implicar ajustes en las actividades operativas, la asignación de recursos adicionales y/o la revisión de la propia estrategia. El seguimiento efectuado a plazos regulares (lo que llamamos “seguimiento continuo”) permite identificar rápidamente los problemas y tomar medidas oportunas para corregirlos.





4. Casos de Estudio y Lecciones Aprendidas



Como hemos destacado en más de una ocasión en el presente trabajo, el BSC es un enfoque que ha sido ampliamente adoptado por un sinnúmero de organizaciones en diversos sectores para gestionar su desempeño estratégico y mejorar sus resultados.

Cuando se trata de aplicar al ámbito del Compliance, el BSC resulta una alternativa novedosa y de relativa facilidad en la adaptación del enfoque. Además, puede constituirse en una solución de alto valor para garantizar con seguridad razonable el cumplimiento normativo y de pautas éticas de conducta.

A continuación, se presenta un caso de estudio destacado en el uso del BSC aplicado a Compliance. El caso ha sido adaptado ocultando determinados nombres, detalles y cifras, a fin de mantener la debida confidencialidad, y ajustado también en la utilización de un lenguaje neutro en cuanto a las particularidades del caso en cuestión, de modo de que sea de más fácil comprensión para todo tipo de lectores.

Código KPI	Perspectiva	Elemento del Sistema de Gestión de Compliance	Objetivo	Indicador	Método de cálculo	Frecuencia de medición	Soporte / Fuente de los datos	Responsable reporte datos	Responsable verificación	Valor meta
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO										
I-01	Aprendizaje y Crecimiento	Código de Ética	Garantizar adecuada comunicación de las pautas de comportamiento definidas	Porcentaje de empleados que han recibido el código de ética	(Número de empleados que han recibido el código de ética / Total de empleados) * 100	Semestral	Extracción de reporte del sistema de gestión de la documentación	Analista gestión de documentación en Compliance	Gerente de Compliance	100%
I-02	Aprendizaje y Crecimiento	Código de Ética	Garantizar notificación, responsabilidad y toma de conciencia de la importancia de las pautas de comportamiento definidas	Porcentaje de empleados que han firmado el compromiso de cumplimiento del código de ética	(Número de empleados que firmaron el compromiso / Total de empleados) * 100	Anual	Extracción de reporte del sistema de gestión de la documentación	Analista gestión de documentación en Compliance	Gerente de Compliance	100%
I-03	Aprendizaje y Crecimiento	Código de Ética	Mejorar el nivel de aprendizaje. Contar con evidencias frente a posibles problemas requerimientos del regulador o de la Justicia	Porcentaje de empleados que han certificado digitalmente el acuerdo de cumplimiento del código de ética	(Número de empleados que certificaron el Código / Total de empleados) * 100	Anual	Extracción de reporte del Sistema de Formación Online	Analista de Capacitación (Gerencia de Capital Humano)	Gerente de Capital Humano	90%
I-04	Aprendizaje y Crecimiento	Código de Ética	Alentar y lograr participación de los colaboradores en la evolución virtuosa de las prácticas de comportamiento definidas	Número de mejoras realizadas al código de ética basadas en los comentarios de los colaboradores	Contar el número de cambios realizados al código de ética como resultado de los comentarios de los empleados (1 año)	Anual	Registro de versiones y modificaciones al Código de Ética	Analista gestión de documentación en Compliance	Gerente de Compliance	1
I-05	Aprendizaje y Crecimiento	Políticas de Integridad	Garantizar adecuada comunicación de las pautas de comportamiento definidas	Porcentaje de empleados que han recibido las políticas	(Número de empleados que han recibido las políticas / Total de empleados) * 100	Anual	Extracción de reporte del sistema de gestión de la documentación	Analista gestión de documentación en Compliance	Gerente de Compliance	100%
I-06	Aprendizaje y Crecimiento	Políticas de Integridad	Garantizar notificación, responsabilidad y toma de conciencia de la importancia de las pautas de comportamiento definidas	Porcentaje de empleados que han firmado el compromiso de cumplimiento de las políticas	(Número de empleados que firmaron el compromiso / Total de empleados) * 100	Anual	Extracción de reporte del sistema de gestión de la documentación	Analista gestión de documentación en Compliance	Gerente de Compliance	100%

Código KPI	Perspectiva	Elemento del Sistema de Gestión de Compliance	Objetivo	Indicador	Método de cálculo	Frecuencia de medición	Soporte / Fuente de los datos	Responsable reporte datos	Responsable verificación	Valor meta
I-07	Aprendizaje y Crecimiento	Código de Ética y Políticas de Integridad	Alentar y lograr consultas de los colaboradores a fin de lograr una mejor comprensión de las pausas de comportamiento definidas.	Número de consultas relacionadas con políticas de integridad	Contar el número de consultas o dudas planteadas sobre las políticas de integridad	Anual	Registro de consultas recibidas por parte de colaboradores y terceros	Analista gestión de documentación en Compliance	Gerente de Compliance	
I-08	Aprendizaje y Crecimiento	Código de Ética y Políticas de Integridad	Tomar mejores decisiones respecto de la necesidad de capacitación, concientización, y mejora de controles.	Número de violaciones de políticas de integridad detectadas	Contar el número de violaciones de políticas de integridad detectadas durante un periodo definido	Semestral	Registro de violaciones (Comité de Ética)	Jefe de Capital Humano	Gerente de Compliance	
I-19	Aprendizaje y Crecimiento	Función de Compliance y su estructura organizacional	Mantener una estructura organizativa adecuada de la función de Compliance (incluyendo las funciones relativas a Compliance desarrolladas por otras áreas, y terceros / asesores externos)	Número de colaboradores en la función de Compliance	(Número total de colaboradores internos y externos que trabajan en la función de compliance / Número ideal según análisis efectuado por el Responsable de Compliance) * 100	Anual	Organigrama	Jefe de Capital Humano	Jefe de Compliance	
I-20	Aprendizaje y Crecimiento	Función de Compliance y su estructura organizacional	Mantener las descripciones de puestos respecto de las funciones con responsabilidad en la realización de labores de compliance	Cantidad de descripciones de puestos de funciones de Compliance	(Número de colaboradores que realizan / cumplen funciones de compliance - Número de descripciones de puestos de colaboradores que realizan actividades de compliance)	Anual	Descripciones de puestos	Jefe de Capital Humano	Jefe de Compliance	
I-21	Aprendizaje y Crecimiento	Función de Compliance y su estructura organizacional	Mejorar el nivel de preparación y competencia profesional de la función de Compliance	Porcentaje de empleados de compliance certificados bajo un programa de estudios reconocido	(Número de empleados de compliance que poseen una certificación / Total de empleados en compliance) * 100	Anual	Registro de formación	Analista de Capacitación (Gerencia de Capital Humano)	Gerente de Capital Humano	

Código KPI	Perspectiva	Elemento del Sistema de Gestión de Compliance	Objetivo	Indicador	Método de cálculo	Frecuencia de medición	Soporte / Fuente de los datos	Responsable reporte datos	Responsable verificación	Valor meta
I-34	Aprendizaje y Crecimiento	Formación en Compliance	Mitigar riesgos de incumplimiento a través de la formación de todos los colaboradores que correspondan en temas de compliance	Número total de empleados que han recibido y completado la formación en compliance	(Número de empleados que han completado la formación en compliance / Total de empleados) * 100	Anual	Extracción de reporte del Sistema de Formación Online	Analista de Capacitación (Gerencia de Capital Humano)	Gerente de Capital Humano	
I-35	Aprendizaje y Crecimiento	Formación en Compliance	Mitigar riesgos de incumplimiento a través de la formación adecuada respecto de los temas de compliance.	Número de sesiones de formación en compliance llevadas a cabo	Contar el número total de sesiones de formación en compliance realizadas durante un periodo definido	Anual	Registro de formación de los colaboradores	Analista de Capacitación (Gerencia de Capital Humano)	Gerente de Capital Humano	
I-36	Aprendizaje y Crecimiento	Formación en Compliance	Mitigar riesgos de incumplimiento a través de la formación adecuada y completa respecto de los temas de compliance.	Número de temas cubiertos en la formación en compliance	Contar el número total de temas cubiertos en la formación en compliance	Anual	Registro de formación de los colaboradores	Analista de Capacitación (Gerencia de Capital Humano)	Gerente de Capital Humano	
I-37	Aprendizaje y Crecimiento	Formación en Compliance	Mitigar riesgos de incumplimiento a través de la adecuada transmisión del conocimiento lograda	Efectividad de la formación	Medir el conocimiento de los empleados en un tema de compliance antes y después de la formación y calcular la diferencia (evolución)	Anual	Extracción de reporte del Sistema de Formación Online	Analista de Capacitación (Gerencia de Capital Humano)	Gerente de Capital Humano	
I-44	Aprendizaje y Crecimiento	Mantenimiento Certificación ISO 37001 - Sistema de Gestión Antisoborno	Mantener un sello distintivo en el mercado.	Cantidad de descripciones de puestos de funciones de Compliance	(Número de colaboradores que realizan / cumplen funciones de compliance - Número de descripciones de puestos de colaboradores que realizan actividades de compliance)	Anual	Descripciones de puestos	Jefe de Capital Humano	Jefe de Compliance	
PROCESOS INTERNOS										
I-09	Procesos Internos	Canal de Denuncias	Mejorar la confianza en el canal de denuncias a través de comunicación, capacitación.	Número de denuncias recibidas	Contar el número de denuncias recibidas durante un periodo definido (anual)	Trimestral	Registro de denuncias del sistema de gestión de reportes de irregularidades / sistema de línea ética	Analista de Canal de Denuncias y Debida Diligencia	Director de Compliance	

Código KPI	Perspectiva	Elemento del Sistema de Gestión de Compliance	Objetivo	Indicador	Método de cálculo	Frecuencia de medición	Soporte / Fuente de los datos	Responsable reporte datos	Responsable verificación	Valor meta
I-10	Procesos Inter-nos	Canal de Denuncias	Direccionar las capacidades, comunicación y concientización a los tipos de riesgos de compliance y comportamientos que más lo requieren	Número de denuncias recibidas por tipo	Número de denuncias recibidas por tipo	Trimestral	Registro de denuncias del sistema de gestión de reportes de irregularidades del sistema de línea ética	Analista de Canal de Denuncias y Debita Diligencia	Director de Compliance	
I-11	Procesos Inter-nos	Canal de Denuncias	Mejorar los tiempos involucrados en el análisis y respuesta a las denuncias	Tiempo promedio de respuesta a las denuncias	Suma del tiempo tomado para responder a cada denuncia / Número total de denuncias	Semestral	Registro de respuestas a denuncias del sistema de línea ética	Analista de Canal de Denuncias y Debita Diligencia	Director de Compliance	
I-12	Procesos Inter-nos	Canal de Denuncias	Adecuar el presupuesto de investigaciones a la cantidad de denuncias precedentes históricas	Porcentaje de denuncias investigadas	(Número de denuncias que han sido objeto de investigación / Total de denuncias recibidas) * 100	Semestral	Registro de investigaciones del sistema de línea ética	Analista de Canal de Denuncias y Debita Diligencia	Director de Compliance	
I-13	Procesos Inter-nos	Canal de Denuncias	Llevar a cabo la totalidad de investigaciones que lo merezcan, producto de las denuncias recibidas	Porcentaje de denuncias con sustento e investigadas	(Número de denuncias con sustento / Total de denuncias investigadas) * 100	Semestral	Registro de investigaciones del sistema de línea ética	Analista de Canal de Denuncias y Debita Diligencia	Director de Compliance	
I-14	Procesos Inter-nos	Debita Diligencia	Realizar la cantidad planeada de procesos de debida diligencia en función del riesgo determinado	Número de revisiones de diligencia debida realizadas	(Número de revisiones de debida diligencia realizadas / Número de revisiones de debida diligencia planeadas) durante un periodo definido (anual)	Anual	Registro de Debita Diligencia del Sistema de debida diligencia	Jefe de Abastecimiento	Gerente de Compliance	
I-15	Procesos Inter-nos	Debita Diligencia	Determinar el nivel de riesgo al que exponen las terceras partes a la organización	Número de problemas identificados durante las revisiones de diligencia debida	Contar el número de problemas o asuntos identificados durante las revisiones de diligencia debida	Anual	Registro de Debita Diligencia del Sistema de debida diligencia	Jefe de Abastecimiento	Gerente de Compliance	

Código KPI	Perspectiva	Elemento del Sistema de Gestión de Compliance	Objetivo	Indicador	Método de cálculo	Frecuencia de medición	Soporte / Fuente de los datos	Responsable reporte datos	Responsable verificación	Valor meta
I-16	Procesos Inter-nos	Debida Diligencia	Determinar el nivel de riesgo residual al que exponen las terceras partes a la organización, que aún no ha sido mitigado, a fin de tomar adecuadas decisiones	Número de planes de acción abiertos	Contar con el número de acciones de remediación abiertas producto de problemas identificados en las terceras partes.	Anual	Registro de Debida Diligencia del Sistema de debida diligencia	Jefe de Abastecimiento	Gerente de Compliance	
I-17	Procesos Inter-nos	Debida Diligencia	Determinar el nivel de riesgo residual de compliance al que exponen las terceras partes a la organización, con plazo vencido para su mitigación	Número de planes de acción vencidos	Contar con el número de acciones de remediación abiertas producto de problemas identificados en las terceras partes.	Anual	Registro de Debida Diligencia del Sistema de debida diligencia	Jefe de Abastecimiento	Gerente de Compliance	
I-18	Procesos Inter-nos	Debida Diligencia	No establecer relaciones contractuales con terceras partes que excedan el nivel de riesgo de compliance mitigable por la organización	Número de contratos rechazados debido a problemas identificados en la diligencia debida	Contar el número de contratos que no se han firmado o han sido rechazados debido a los problemas identificados durante las revisiones de diligencia debida	Anual	Reporte de contratos no firmados, emitido por Gerencia de Legales	Analista de Legales	Jefe de Compliance	
I-24	Procesos Inter-nos	Identificación de Riesgos	Mejorar la efectividad de los controles y otros mitigantes. Poder tomar definiciones respecto de los incidentes ocurridos	Riesgos materializados (Número de incidentes de compliance que resultan de riesgos identificados)	Contar el número de incidentes que han resultado de los riesgos identificados	Anual	MRC - Matriz de riesgos y controles (xls)	Gerente de Control Interno	Gerente de Compliance	
I-25	Procesos Inter-nos	Monitoreo	Lograr la revisión de la totalidad planeada de controles que mitigan riesgos significativos de compliance	Número de controles de compliance revisados	Contar el número de controles que se han revisado durante un periodo definido	Anual	Cédulas de testing y Matriz de riesgos y controles (xls)	Gerente de Auditoría Interna	Gerente de Compliance	

Código KPI	Perspectiva	Elemento del Sistema de Gestión de Compliance	Objetivo	Indicador	Método de cálculo	Frecuencia de medición	Soporte / Fuente de los datos	Responsable reporte datos	Responsable verificación	Valor meta
I-26	Procesos Inter-nos	Monitoreo	Mejorar el funcionamiento de los controles que mitigan riesgos significativos de compliance	Efectividad de los controles	Cantidad de problemas o asuntos identificados durante las revisiones de los controles de compliance que revelen problemas de efectividad	Anual	Cédulas de testing y Matriz de riesgos y controles (Xls)	Gerente de Auditoría Interna	Gerente de Compliance	
I-27	Procesos Inter-nos	Monitoreo	Bajar el nivel de exposición al riesgo producto remediaciones pendientes de implementar	Número de planes de acción abiertos	Contar con el número de acciones de remediación abiertas producto de problemas en la efectividad de los controles.	Anual	Registro - Plan de Remediación	Gerente de Auditoría Interna	Gerente de Compliance	
I-28	Procesos Inter-nos	Monitoreo	Bajar el nivel de exposición al riesgo producto remediaciones pendientes de implementar	Número de planes de acción vencidos	Contar con el número de acciones de remediación abiertas vencidas producto de problemas en la efectividad de los controles.	Anual	Registro seguimiento-Planes de Remediación	Gerente de Auditoría Interna	Gerente de Compliance	
I-29	Procesos Inter-nos	Monitoreo - Mejora Continua	Comprender la utilidad del testing respecto del grado de mejora continua que este produce	Número de mejoras en los controles de compliance como resultado de las revisiones	Contar el número de mejoras que se han realizado en los controles de compliance como resultado de las revisiones	Anual	Registro seguimiento-Planes de Remediación	Gerente de Auditoría Interna	Gerente de Compliance	
I-30	Procesos Inter-nos	Investigaciones	Investigar todos los hechos que lo merezcan y que así se resuelva	Número de investigaciones de compliance realizadas	Contar el número de investigaciones de compliance realizadas durante un periodo definido	Anual	Registro de investigaciones del sistema de línea ética	Analista de Canal de Denuncias y Debida Diligencia	Gerente de Compliance	
I-31	Procesos Inter-nos	Investigaciones	Cumplir y en lo posible mejorar el nivel de cumplimiento de los plazos de investigación normados	Tiempo promedio para completar una investigación	Suma del tiempo tomado para completar cada investigación (días) / Número total de investigaciones	Anual	Registro de investigaciones del sistema de línea ética	Analista de Canal de Denuncias y Debida Diligencia	Gerente de Compliance	

Código KPI	Perspectiva	Elemento del Sistema de Gestión de Compliance	Objetivo	Indicador	Método de cálculo	Frecuencia de medición	Soporte / Fuente de los datos	Responsable reporte datos	Responsable verificación	Valor meta
I-32	Procesos Inter-nos	Investigaciones	Lograr que las investigaciones tengan como emergente la mejora continua en los procesos y controles	Número de acciones correctivas tomadas como resultado de investigaciones	Contar el número de acciones correctivas que se han tomado como resultado de las investigaciones	Anual	Registro de acciones correctivas de compliance	Gerente de Control Interno	Gerente de Compliance	
I-33	Procesos Inter-nos	Investigaciones	Lograr el compromiso de la dirección y el funcionamiento de su política de "no tolerancia" al incumplimiento	Porcentaje de investigaciones que resultan en acciones disciplinarias	(Número de investigaciones que resultan en acciones disciplinarias / Total de investigaciones realizadas) * 100	Anual	Registro de investigaciones del sistema de línea ética	Jefe de Abastecimiento	Gerente de Compliance	
FINANCIERA Y REPUTACIONAL										
I-22	Financiera y reputacional	Identificación de Riesgos	Contar con la totalidad de riesgos relevantes de compliance dentro del proceso de gestión de riesgos a fin de poder establecer los mitigantes que correspondan	Número de riesgos identificados	Contar el número de riesgos identificados durante un periodo definido (año)	Anual	MRC - Matriz de riesgos y controles (xls)	Gerente de Control Interno	Gerente de Compliance	
I-23	Financiera y reputacional	Identificación de Riesgos	Mejorar el nivel de exposición al riesgo residual de compliance al cual la organización se halla expuesto (en función de su apetito de riesgo)	Número de riesgos mitigados	(Número de riesgos que están mitigados dentro del apetito de riesgo / Total de riesgos) * 100	Anual	MRC - Matriz de riesgos y controles (xls)	Gerente de Control Interno	Gerente de Compliance	
I-43	Financiera y reputacional	Asignación de recursos para Compliance	Ejecutar el presupuesto en pos de la mejora continua de la función de Compliance	Gasto ejecutado a la fecha	Monto de \$ erogado hasta la fecha vs monto anual / 12 x cantidad de meses transcurridos del año	Anual	SGP - Sistema de Gestión Presupuestaria	Gerente de Control de Gestión	Director de Compliance	

Código KPI	Perspectiva	Elemento del Sistema de Gestión de Compliance	Objetivo	Indicador	Método de cálculo	Frecuencia de medición	Soporte / Fuente de los datos	Responsable reporte datos	Responsable verificación	Valor meta
CLIENTE										
I-38	Cliente (Inter-no)	Medición del Clima Ético	Mejorar el clima ético en la organización	Porcentaje de empleados que creen que la cultura de la empresa es ética	(Número de empleados que consideran que la cultura de la empresa es ética / Total de empleados que respondieron la encuesta) * 100	Anual	Reporte de Medición de Clima Ético	Gerente de Capital Humano	Gerente de Compliance	
I-39	Cliente (Inter-no)	Medición del Clima Ético	Mejorar el clima ético en la organización	Cambio en la percepción de la ética empresarial a lo largo del tiempo	Comparar los resultados de la encuesta sobre la percepción de la ética empresarial con los resultados de la misma encuesta realizada en un periodo anterior	Anual	Reporte de Medición de Clima Ético	Gerente de Capital Humano	Gerente de Compliance	
I-40	Cliente (Inter-no)	Medición del Clima Ético	Comprender mejor el nivel de problemas éticos en la organización a fin de tomar decisiones sobre posibles mejoras	Porcentaje de empleados que reportan haber presenciado comportamientos no éticos	(Número de empleados que informan haber presenciado comportamientos no éticos / Total de empleados que respondieron la encuesta) * 100	Anual	Reporte de Medición de Clima Ético	Gerente de Capital Humano	Gerente de Compliance	
I-41	Cliente (Inter-no)	Medición del Clima Ético	Mejorar el clima ético en la organización	Porcentaje de empleados que creen que se toman medidas adecuadas cuando se reportan comportamientos no éticos	(Número de empleados que considerarán que se toman medidas adecuadas cuando se reportan comportamientos no éticos / Total de empleados que respondieron la encuesta) * 100	Anual	Reporte de Medición de Clima Ético	Gerente de Capital Humano	Gerente de Compliance	
I-42	Cliente (Inter-no)	Medición del Clima Ético	Mejorar el clima ético en la organización	Número de sugerencias de mejora ética recibidas de los empleados	Contar el número total de sugerencias recibidas de los empleados para mejorar el clima ético en la empresa	Anual	Registro de sugerencias de compliance	Jefe de Compliance	Gerente de Compliance	

```
31244 .      if(network.get(index).getName().equals(current))
31247 .          pos = index;
31248 .          (index--);
31249 .          //if not in the network, no partners
31250 .          if( pos == - 1)
31251 .              return false;
31252 .          // loop through partners
31253 .          index = 0;
31254 .          String[] partners = network.get(pos).getPartners();
31255 .          boolean foundPath = false;
31256 .          while( !foundPath && index < partners.length){
31257 .              foundPath = combine(partners[index], goal, pathNodes, stringsVisited, network);
31258 .              (index--);
31259 .          }
31260 .          if( !foundPath )
31261 .              pathNodes.remove( pathNodes.size() - 1);
31262 .          return foundPath;
31263 .      }
31264 .  }
31265 .
31266 .  private static class Airline{
31267 .      private String name;
31268 .      private ArrayList<String> partners;
31269 .
31270 .      //args: data [n null], data.length > 0
31271 .      public Airline(String[] data){
31272 .          assert data != null && data.length > 0 : "failed precondition";
31273 .          name = data[0];
31274 .          partners = new ArrayList<String>();
31275 .          for(int i = 1; i < data.length; i++){
31276 .              partners.add( data[i] );
31277 .          }
31278 .      }
31279 .
31280 .      public String[] getPartners(){
31281 .          return partners.toArray(new String[partners.size()]);
31282 .      }
31283 .
31284 .      public boolean isPartner(String name){
31285 .          return partners.contains(name);
31286 .      }
31287 .
31288 .      public String getName(){
31289 .          return name;
31290 .      }
31291 .
31292 .      public String toString(){
31293 .          return name + ", partners: " + partners;
31294 .      }
31295 .  }
31296 .
31297 .
31298 .
31299 .
31300 .
31301 .
31302 .
31303 .
31304 .
31305 .
31306 .
31307 .
31308 .
31309 .
31310 .
31311 .
31312 .
31313 .
31314 .
31315 .
31316 .
31317 .
31318 .
31319 .
31320 .
31321 .
31322 .
31323 .
31324 .
31325 .
31326 .
31327 .
31328 .
31329 .
31330 .
31331 .
31332 .
31333 .
31334 .
31335 .
31336 .
31337 .
31338 .
31339 .
31340 .
31341 .
31342 .
31343 .
31344 .
31345 .
31346 .
31347 .
31348 .
31349 .
31350 .
31351 .
31352 .
31353 .
31354 .
31355 .
31356 .
31357 .
31358 .
31359 .
31360 .
31361 .
31362 .
31363 .
31364 .
31365 .
31366 .
31367 .
31368 .
31369 .
31370 .
31371 .
31372 .
31373 .
31374 .
31375 .
31376 .
31377 .
31378 .
31379 .
31380 .
31381 .
31382 .
31383 .
31384 .
31385 .
31386 .
31387 .
31388 .
31389 .
31390 .
31391 .
31392 .
31393 .
31394 .
31395 .
31396 .
31397 .
31398 .
31399 .
31400 .
31401 .
31402 .
31403 .
31404 .
31405 .
31406 .
31407 .
31408 .
31409 .
31410 .
31411 .
31412 .
31413 .
31414 .
31415 .
31416 .
31417 .
31418 .
31419 .
31420 .
31421 .
31422 .
31423 .
31424 .
31425 .
31426 .
31427 .
31428 .
31429 .
31430 .
31431 .
31432 .
31433 .
31434 .
31435 .
31436 .
31437 .
31438 .
31439 .
31440 .
31441 .
31442 .
31443 .
31444 .
31445 .
31446 .
31447 .
31448 .
31449 .
31450 .
31451 .
31452 .
31453 .
31454 .
31455 .
31456 .
31457 .
31458 .
31459 .
31460 .
31461 .
31462 .
31463 .
31464 .
31465 .
31466 .
31467 .
31468 .
31469 .
31470 .
31471 .
31472 .
31473 .
31474 .
31475 .
31476 .
31477 .
31478 .
31479 .
31480 .
31481 .
31482 .
31483 .
31484 .
31485 .
31486 .
31487 .
31488 .
31489 .
31490 .
31491 .
31492 .
31493 .
31494 .
31495 .
31496 .
31497 .
31498 .
31499 .
31500 .
31501 .
31502 .
31503 .
31504 .
31505 .
31506 .
31507 .
31508 .
31509 .
31510 .
31511 .
31512 .
31513 .
31514 .
31515 .
31516 .
31517 .
31518 .
31519 .
31520 .
31521 .
31522 .
31523 .
31524 .
31525 .
31526 .
31527 .
31528 .
31529 .
31530 .
31531 .
31532 .
31533 .
31534 .
31535 .
31536 .
31537 .
31538 .
31539 .
31540 .
31541 .
31542 .
31543 .
31544 .
31545 .
31546 .
31547 .
31548 .
31549 .
31550 .
31551 .
31552 .
31553 .
31554 .
31555 .
31556 .
31557 .
31558 .
31559 .
31560 .
31561 .
31562 .
31563 .
31564 .
31565 .
31566 .
31567 .
31568 .
31569 .
31570 .
31571 .
31572 .
31573 .
31574 .
31575 .
31576 .
31577 .
31578 .
31579 .
31580 .
31581 .
31582 .
31583 .
31584 .
31585 .
31586 .
31587 .
31588 .
31589 .
31590 .
31591 .
31592 .
31593 .
31594 .
31595 .
31596 .
31597 .
31598 .
31599 .
31600 .
31601 .
31602 .
31603 .
31604 .
31605 .
31606 .
31607 .
31608 .
31609 .
31610 .
31611 .
31612 .
31613 .
31614 .
31615 .
31616 .
31617 .
31618 .
31619 .
31620 .
31621 .
31622 .
31623 .
31624 .
31625 .
31626 .
31627 .
31628 .
31629 .
31630 .
31631 .
31632 .
31633 .
31634 .
31635 .
31636 .
31637 .
31638 .
31639 .
31640 .
31641 .
31642 .
31643 .
31644 .
31645 .
31646 .
31647 .
31648 .
31649 .
31650 .
31651 .
31652 .
31653 .
31654 .
31655 .
31656 .
31657 .
31658 .
31659 .
31660 .
31661 .
31662 .
31663 .
31664 .
31665 .
31666 .
31667 .
31668 .
31669 .
31670 .
31671 .
31672 .
31673 .
31674 .
31675 .
31676 .
31677 .
31678 .
31679 .
31680 .
31681 .
31682 .
31683 .
31684 .
31685 .
31686 .
31687 .
31688 .
31689 .
31690 .
31691 .
31692 .
31693 .
31694 .
31695 .
31696 .
31697 .
31698 .
31699 .
31700 .
31701 .
31702 .
31703 .
31704 .
31705 .
31706 .
31707 .
31708 .
31709 .
31710 .
31711 .
31712 .
31713 .
31714 .
31715 .
31716 .
31717 .
31718 .
31719 .
31720 .
31721 .
31722 .
31723 .
31724 .
31725 .
31726 .
31727 .
31728 .
31729 .
31730 .
31731 .
31732 .
31733 .
31734 .
31735 .
31736 .
31737 .
31738 .
31739 .
31740 .
31741 .
31742 .
31743 .
31744 .
31745 .
31746 .
31747 .
31748 .
31749 .
31750 .
31751 .
31752 .
31753 .
31754 .
31755 .
31756 .
31757 .
31758 .
31759 .
31760 .
31761 .
31762 .
31763 .
31764 .
31765 .
31766 .
31767 .
31768 .
31769 .
31770 .
31771 .
31772 .
31773 .
31774 .
31775 .
31776 .
31777 .
31778 .
31779 .
31780 .
31781 .
31782 .
31783 .
31784 .
31785 .
31786 .
31787 .
31788 .
31789 .
31790 .
31791 .
31792 .
31793 .
31794 .
31795 .
31796 .
31797 .
31798 .
31799 .
31800 .
31801 .
31802 .
31803 .
31804 .
31805 .
31806 .
31807 .
31808 .
31809 .
31810 .
31811 .
31812 .
31813 .
31814 .
31815 .
31816 .
31817 .
31818 .
31819 .
31820 .
31821 .
31822 .
31823 .
31824 .
31825 .
31826 .
31827 .
31828 .
31829 .
31830 .
31831 .
31832 .
31833 .
31834 .
31835 .
31836 .
31837 .
31838 .
31839 .
31840 .
31841 .
31842 .
31843 .
31844 .
31845 .
31846 .
31847 .
31848 .
31849 .
31850 .
31851 .
31852 .
31853 .
31854 .
31855 .
31856 .
31857 .
31858 .
31859 .
31860 .
31861 .
31862 .
31863 .
31864 .
31865 .
31866 .
31867 .
31868 .
31869 .
31870 .
31871 .
31872 .
31873 .
31874 .
31875 .
31876 .
31877 .
31878 .
31879 .
31880 .
31881 .
31882 .
31883 .
31884 .
31885 .
31886 .
31887 .
31888 .
31889 .
31890 .
31891 .
31892 .
31893 .
31894 .
31895 .
31896 .
31897 .
31898 .
31899 .
31900 .
31901 .
31902 .
31903 .
31904 .
31905 .
31906 .
31907 .
31908 .
31909 .
31910 .
31911 .
31912 .
31913 .
31914 .
31915 .
31916 .
31917 .
31918 .
31919 .
31920 .
31921 .
31922 .
31923 .
31924 .
31925 .
31926 .
31927 .
31928 .
31929 .
31930 .
31931 .
31932 .
31933 .
31934 .
31935 .
31936 .
31937 .
31938 .
31939 .
31940 .
31941 .
31942 .
31943 .
31944 .
31945 .
31946 .
31947 .
31948 .
31949 .
31950 .
31951 .
31952 .
31953 .
31954 .
31955 .
31956 .
31957 .
31958 .
31959 .
31960 .
31961 .
31962 .
31963 .
31964 .
31965 .
31966 .
31967 .
31968 .
31969 .
31970 .
31971 .
31972 .
31973 .
31974 .
31975 .
31976 .
31977 .
31978 .
31979 .
31980 .
31981 .
31982 .
31983 .
31984 .
31985 .
31986 .
31987 .
31988 .
31989 .
31990 .
31991 .
31992 .
31993 .
31994 .
31995 .
31996 .
31997 .
31998 .
31999 .
32000 .
```

5. Conclusiones y Recomendaciones



La forma en que un responsable de Compliance encare una presentación ante un Comité de Dirección o Junta Directiva, representa todo un desafío. Realizar presentaciones exitosas del BSC de Compliance me gusta dar 5 recomendaciones que a lo largo de los últimos años las han adoptado muchos de los profesionales a quien asesoro con éxito, y que he representado de manera particular para tengan elevado poder de recordación:

1. Utiliza la estrategia de los pilotos

Cuando un piloto enfrenta algún problema o situación inesperada durante el vuelo, hay varios indicadores clave que debe verificar de manera prioritaria en los tableros de control existentes en el avión.

Como en el aire el tiempo no suele ser suficiente para realizar una trabajosa exploración y análisis de causas, estos indicadores de alto nivel le proporcionarán información esencial sobre el estado y el rendimiento de la aeronave de manera veloz y precisa, y le permitirá ir bajando desde la anomalía



que revela dicho indicador en otros niveles, hasta dar con el problema.

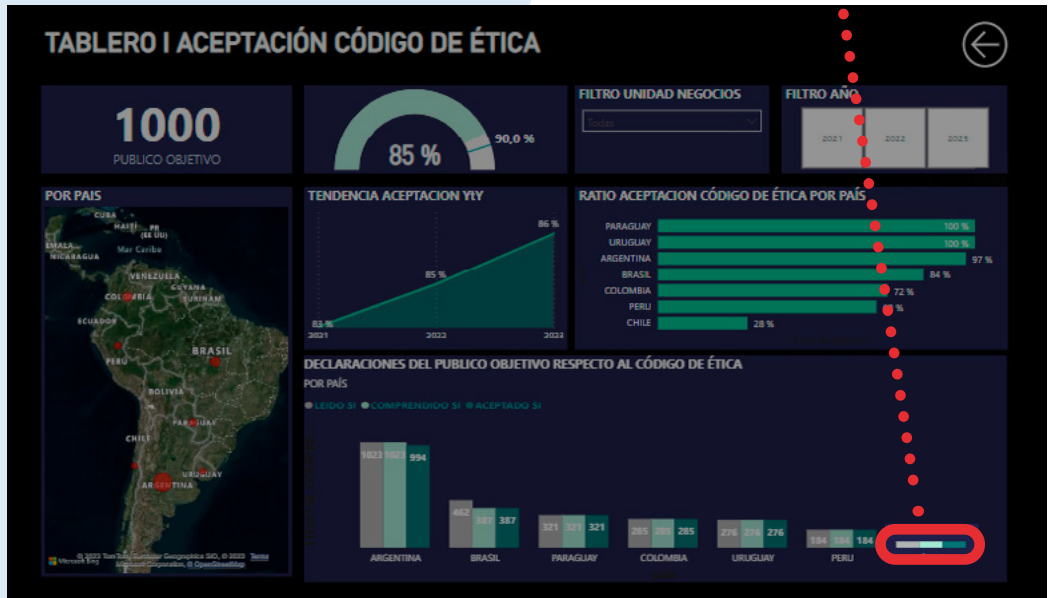
¿De qué indicadores hablamos?

- **Altitud:** El piloto debe comprobar la altitud actual de la aeronave para asegurarse de mantener la altitud adecuada para la fase del vuelo y evitar colisiones con otros aviones o el terreno.
- **Velocidad del aire (Airspeed):** La velocidad del aire es crucial para mantener el vuelo estable y seguro. El piloto debe asegurarse de que la velocidad se mantenga dentro de los límites operativos seguros (tanto mínima como máxima).
- **Actitud (horizonte artificial):** Proporciona información sobre el ángulo de inclinación. Debe mantener un vuelo equilibrado y controlado.
- **Aceleración vertical:** Este indicador muestra la tasa de ascenso o descenso de la aeronave en pies por minuto. Se desea evitar cambios abruptos o inesperados que puedan afectar la estabilidad. Entonces, al igual que un piloto nos enfocaremos en pocos indicadores al principio y luego descenderemos a mayor detalle para identificar problemas, en la presentación.

De esta forma comenzamos con una visión general del cuadro de mando, y luego profundizamos en los indicadores clave.

Aquí un ejemplo gráfico para que se comprenda la lógica, más allá de que hemos cambiado el contenido de este tablero de uso real.

TABLERO DE CONTROL COMPLIANCE I PERSPECTIVAS



Aprovecho para agradecer a mi socio Luis Romero por sus excelentes aportes en estos tableros de analítica avanzada aplicada a Compliance.

2. Muestra las 10 "jugadas Federer"

Si estás frente a gente ocupada, con múltiples preocupaciones y poco tiempo, no muestres todo el partido. Al mostrar solo las 10 mejores jugadas de Federer, evitas abrumar a la audiencia con detalles irrelevantes de un partido que tal vez duró 3 largas horas.

De manera similar, en la presentación hacia una Junta Directiva o Comité, enfócate en los aspectos clave del BSC y evita perderte en información no relevante. Además, la gente suele preguntar sobre todo aspecto que le llame la atención, y probablemente interrogarán sobradamente sobre información poco importante, alterando la calidad de la presentación que intentas hacer. Enfócate en la información clave que respalde los objetivos estratégicos de la organización. Esas son "tus 10 mejores jugadas".

Entonces simplifica y prioriza: Selecciona los indicadores más relevantes y significativos para este público muy calificado.

Debes contar una historia, y entretener a la audiencia. Esta audiencia entonces pasará un buen momento; y no porque le estés dando necesariamente buenas noticias, sino porque esas noticias son relevantes y han capturado su atención.



3. Compórtate como Indiana Jones

Destaca los "insights" (esos datos que al comprenderlos profundamente revelan hechos interesantes e importantes, que te hacen decir "eureka") y que se derivan de los indicadores presentados. Explica qué acciones se pueden tomar a partir de estos, para mejorar el desempeño de la organización.

Haz como Indiana Jones que para presentar sus descubrimientos y conclusiones clave derivados las pistas que ha conseguido y deducido, estudia minuciosamente los datos, revela las pistas cruciales que conducen a otros nuevos hallazgos y de esta forma hacia la resolución de un gran misterio.

Muestra las oportunidades que surgen del abordaje de estos insights. Luego, explica cómo estas revelaciones pueden guiar al grupo directivo hacia las acciones adecuadas para mejorar la organización a través de los distintos abordajes de compliance.

Indiana Jones no se queda con las pistas descubiertas y nada más, sino que las toma y emprende misiones importantes basadas en dichas pistas.



4. Se buen piloto de tormenta

Para realizar este tipo de presentaciones tienes que convertirte en "un navegante preparado para cualquier clima": Imagina que te encuentras navegando en un barco en alta mar. Como capitán de la embarcación, sabes que el clima puede cambiar rápidamente y que pueden surgir tormentas inesperadas. Para estar preparado, anticipas posibles escenarios climáticos y te aseguras de tener respuestas y soluciones listas para cada situación.

De manera similar, al presentar ante la junta directiva, debes anticiparte a las posibles preguntas o inquietudes que puedan surgir por parte de sus miembros y prepárate para responderlas de manera clara, fundada y convincente. Al igual que un navegante experto tiene respuestas y estrategias para navegar por cualquier condición climática, tú debes tener respuestas sólidas y soluciones listas para abordar cualquier interrogante o preocupación que surja durante la presentación. Entonces ¿se trata de tener la bola de cristal? De ninguna manera; conoces a la audiencia y tienes la información que has estudiado en profundidad. Sabrás los interrogantes que tendrán estos directores, lo que te permitirá anticiparte.



5. Se un hábil participante en la Casa del Gran Hermano

He visto en muchas oportunidades cómo una presentación de Compliance "en frío" en una reunión de directorio produce malestar en algunos de sus miembros. Cuando digo "en frío" quiero significar, sin haber mediado conversaciones previas individuales con algunos de sus integrantes.

Así como los participantes de "Gran Hermano" tienen la oportunidad de expresar sus puntos de vista y explicar sus acciones sin la presencia de otros participantes, reunirse en privado con cada director brinda un espacio seguro y abierto para que cada uno pueda hacer preguntas, aclarar dudas, compartir perspectivas y validar los hallazgos presentados en el informe. Además, los indicadores y comentarios consecuentes hablan de la gestión y de la performance; y en oportunidades resaltan errores, omisiones, descuidos, irregularidades. Y ese tipo de información expuesta en público podría resultar molesta para algunas personas con responsabilidad sobre determinadas áreas.

Mantener reuniones de validación en privado con algunas de estas personas podremos "tomarles la temperatura" y, en caso de tener que discutir, defender alguna posición, o ajustar alguna inexactitud, será el momento propicio, sin provocar incomodidades en presencia del cuerpo directivo.



Recuerda entonces los 5 consejos para que las presentaciones del BSC a las más altas autoridades sean exitosas:

Utiliza la estrategia de los pilotos para darle el orden adecuado a la presentación, yendo de los indicadores generales de alto nivel hacia los particulares.

Muestra las 10 jugadas de Federer, en lugar del partido completo, es decir, concentra la presentación en lo que realmente es importante.

Compórtate como Indiana Jones, identificando insights, descubriendo tendencias y entusiasmando al auditorio para ir recorriendo las pistas hasta concluir en las soluciones a cada inconveniente que se manifiesta en el tablero de control.

Sé buen piloto de tormenta analizando tanto la información que presentarás como la audiencia a la que está destinada; identifica los posibles interrogantes que pueden plantearse y trabaja para tener las respuestas adecuadas.

Por último, sé un hábil participante de la Casa del Gran Hermano procurando anticipar la información en reuniones individuales con los integrantes del cuerpo directivo.

Escucha con atención su opinión y analiza si tu presentación debe experimentar cambios en su contenido o en la forma de comunicarlos.

Estos consejos dan excelentes resultados y, por mi parte, te animo a experimentarlos al planear tu próxima presentación.

Si llegaste hasta aquí luego de leer el material completo, me siento profundamente honrado.

Coméntame si este material ha resultado de utilidad para tu trabajo a crozen@bdoargentina.com.

Carlos Rozen