



**Desafíos del área de cumplimiento e implementación de la
Norma de Carácter General 385:**

la mirada de un director de empresas

Alejandro Ferreiro



Resumen de Contenidos

1. El renacer de la preocupación del directorio por el cumplimiento y el control Interno

- a) Casos emblemáticos: La Polar, CMPC, Aurus, etc.
- b) Modelos de supervisión moderna en sectores regulados (SBR)
- c) Ley 20.393
- d) Prevención del fraude corporativo: sistemas de integridad, administración de canales de denuncia.
- e) Preocupación preferente de matrices extranjeras.
- f) Norma Carácter General 385 de la SVS

Alejandro Ferreiro



Resumen de Contenidos

2. ¿Cumple adecuadamente el directorio (o sus comités) la función de conducción y gobernanza de la función de auditoría interna?

- a) ¿Cambio o ajuste cultural? Comités deben involucrarse mucho más en el conocimiento de la empresa para:
 - i.- comprender riesgos, procesos y controles claves
 - ii.- participar activamente en el diseño del Plan Anual de Auditoría
 - iii.- asumir efectiva y plenamente la “gobernanza” de la auditoría interna:
 - - evaluar al auditor y/u oficial de cumplimiento
 - - retroalimentarlos de manera pertinente.
- b) ¿Cómo se evalúa la función de auditoría interna por parte del directorio?
- c) Dilema concreto: entre la autonomía y la “irrelevancia periférica”

Alejandro Ferreiro



Resumen de Contenidos

3. Reflexiones en torno al Plan Anual de Auditoría

- a) Basado en riesgos y con la participación activa del Alto Gobierno Corporativo en su diseño (alta gerencia y comités del directorio)
- b) La importancia crítica de la definición de compromisos de mitigación
- c) Énfasis en el seguimiento de los hallazgos y cierre de brechas
- d) Perspectiva plurianual para cubrir todas las áreas relevantes del negocio.
- e) ¡Ojo con el lenguaje ambiguo y las reprogramaciones de plazos!

4. ¿Cuánto “pesa” realmente el control de riesgos y la nota de auditoría?

- a) ¿Está clara la metodología de la auditoría interna y de las notas de riesgo?
- b) ¿Cuál es el “estatus” de AI dentro de la organización?
- c) ¿Cuáles son los efectos de las notas de auditoría? ¿Revelación al directorio, BSC, consideración para el cálculo de los bonos variables?
- d) ¿Reportan al comité o al directorio los responsables “en mora”?

5. Los nuevos riesgos de compliance: un catálogo que crece.

Alejandro Ferreiro



1. El renacer de la preocupación del directorio por el Control Interno

a) Casos emblemáticos:

La Polar:

- i. Reproche de la SVS al directorio por mantener “acéfala” la función de auditoría y por no haber revisado con la diligencia debida un informe de auditoría interna que revelaba malas prácticas en relación a las reprogramaciones unilaterales y sus consecuencias contables.
- ii.-Reproche especial a los directores miembros del comité de directores: se espera de ellos una especial diligencia en la materia. (aunque nada dice al respecto la LSA).
- iii.-Casos FASA y LA POLAR “resucitan” la preocupación de los directores por el llamado **deber de cuidado** (supervisión y control).

CMPC:

- i. ¿Cómo puede existir colusión de precios en desconocimiento del directorio y la alta gerencia y por tanto tiempo?
- ii. ¿Es creíble esa ignorancia ante la sociedad y la justicia?

AURUS:

- i. Fallas en estructura de gobierno: ausencia de sistemas de valorización independiente del gestor de fondos.



1. El renacer de la preocupación del directorio por el Control Interno

b) Empresas reguladas y Supervisión Basada en Riesgo:

- i) Bancos, AGF, AFP, Compañías de Seguros, Mutuales, etc.
- ii) Modelo de SBR radica explícitamente responsabilidades y roles en los directorios y propician/exigen la creación de comités de auditoría adicionales al comité de directores del art. 50 bis de la LSA.
- iii) Regulador tiene acceso a toda la información relevante de la auditoría interna y de su interacción con directorio y comités.
- iv) La intensidad del control estatal será inversamente proporcional a la calidad percibida del control interno.

Alejandro Ferreiro



1. El renacer de la preocupación del directorio por el control Interno

c) Ley 20.393, responsabilidad penal de personas jurídicas.

- i.- Rol de oficial de cumplimiento
- ii.- Verificación de implantación efectiva del modelo de prevención de los delitos contemplados en la ley.
- iii.- Preocupación de los directorios por sistemas de control interno y por la verificación de su suficiencia y eficacia.

d) Prevención del fraude corporativo:

- i.- Rol de los canales de denuncia.**
- ii. Sistemas de integridad ética: reportes de incidencias, seguimientos, etc.

e) Matrices extranjeras

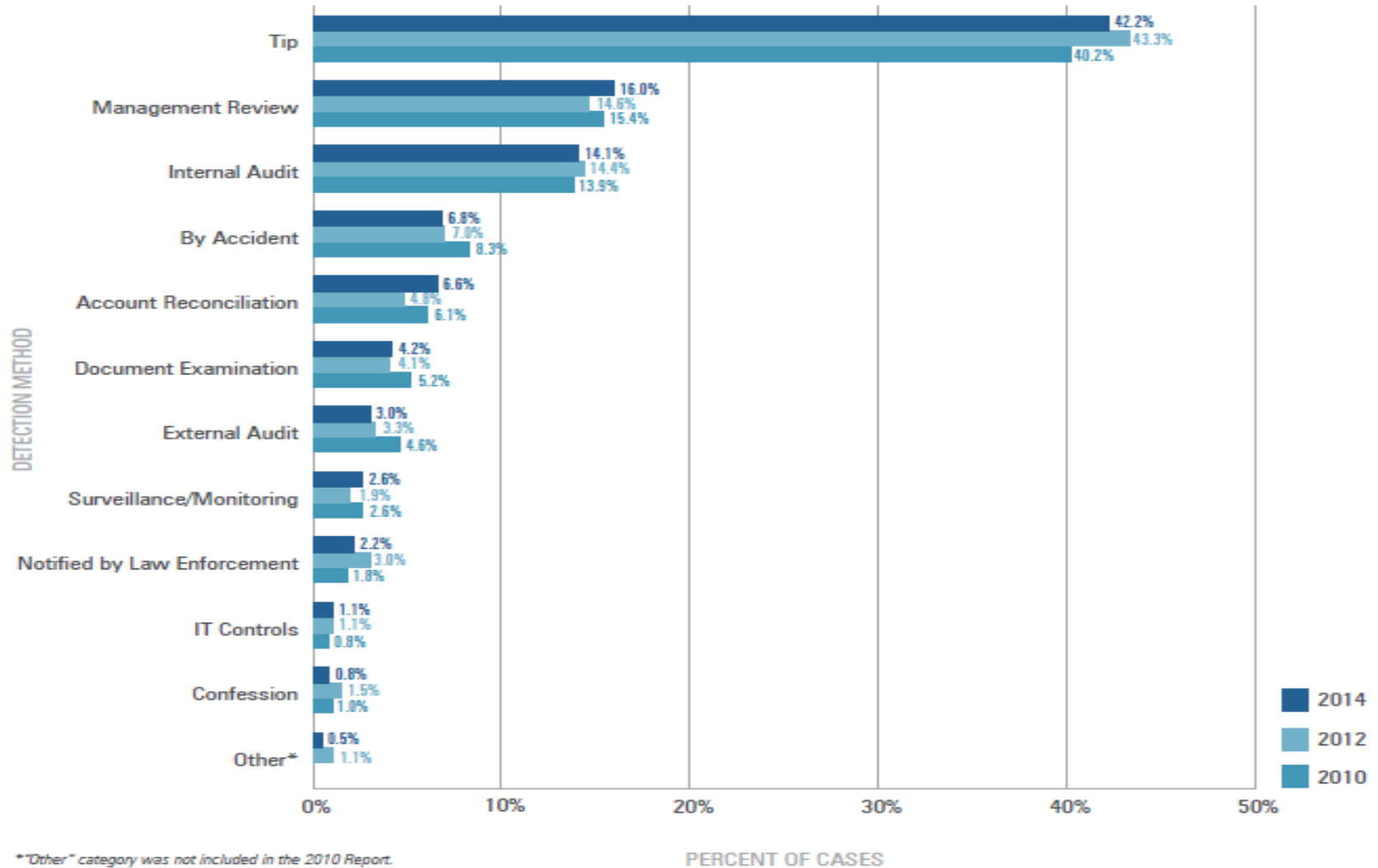
- i.- Fortalecimiento de auditorías internas y de su independencia de la administración.
- ii.- Dependencias funcionales y metodológicas respecto de la auditoría corporativa del nivel central.
- iii.- Adopción de las mejores prácticas internacionales sobre la materia.

Alejandro Ferreiro

2014, Global Fraud Study

Association of Certified Fraud Examiners

Figure 11: Initial Detection of Occupational Frauds

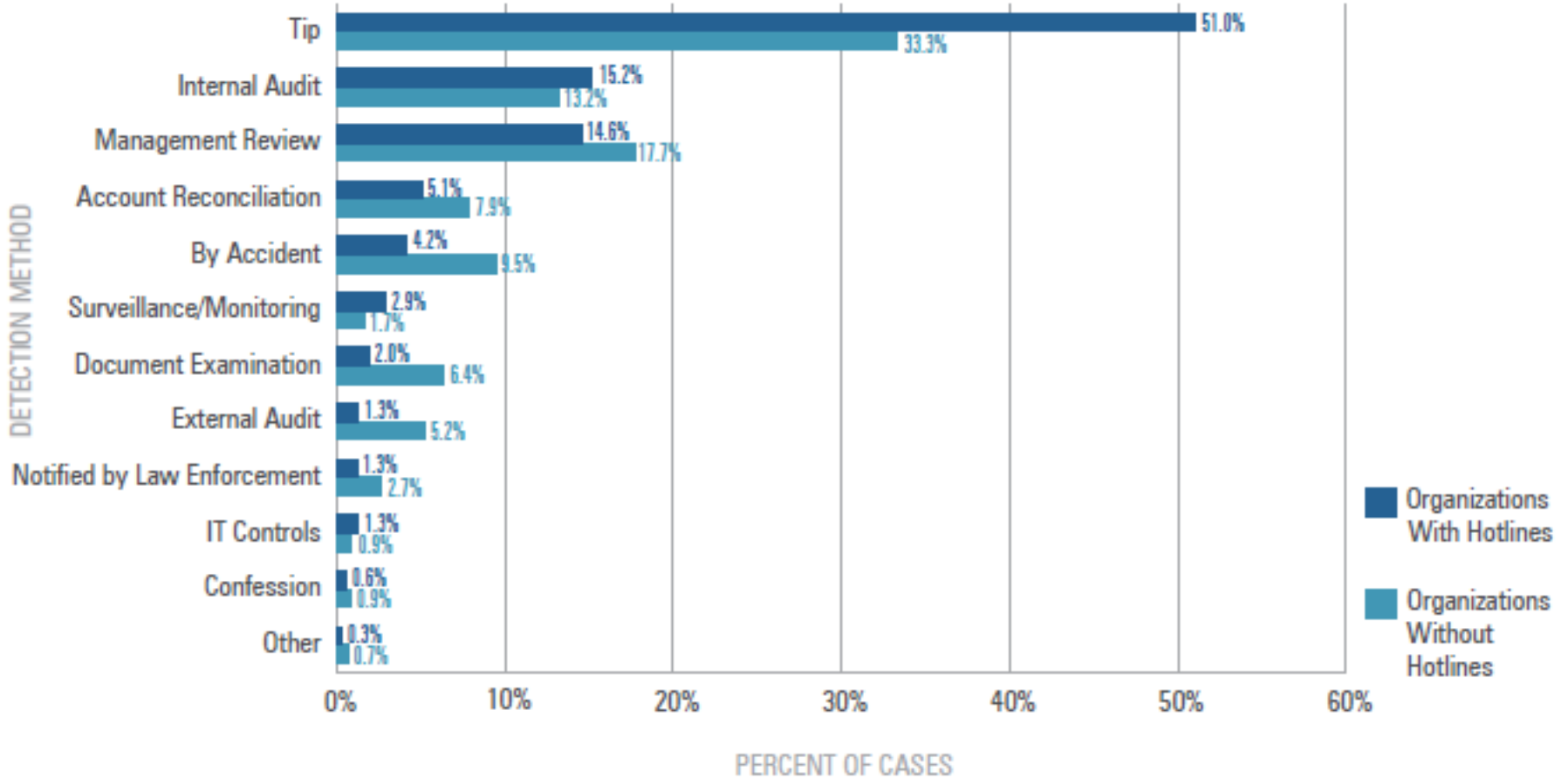


*"Other" category was not included in the 2010 Report.

2014, Global Fraud Study

Association of Certified Fraud Examiners

Figure 14: Impact of Hotlines





1. El renacer de la preocupación del directorio por el Control Interno

f) Norma de Carácter General N° 385 de la SVS sobre Control Interno.

1) El directorio ha implementado un proceso formal y que está en operación relativo a:

- i. **Gestión y Control de Riesgos**
- ii. Para **canalizar las denuncias de eventuales irregularidades o ilícitos**, por parte de su personal, cualquiera sea el vínculo contractual, accionistas, clientes, proveedores o terceros ajenos a la sociedad.
- iii. Para revisar, al menos sobre una base anual, **las estructuras salariales y políticas de compensación** e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales.
- iv. Otras relativas a promoción de **la diversidad**

Alejandro Ferreiro



Evaluación PWC/ESE sobre cumplimiento prácticas NCG 385 (Marzo 2016)

El 33% de las empresas no tienen implementada ni una sola de las prácticas sugeridas de la gestión y control de riesgos



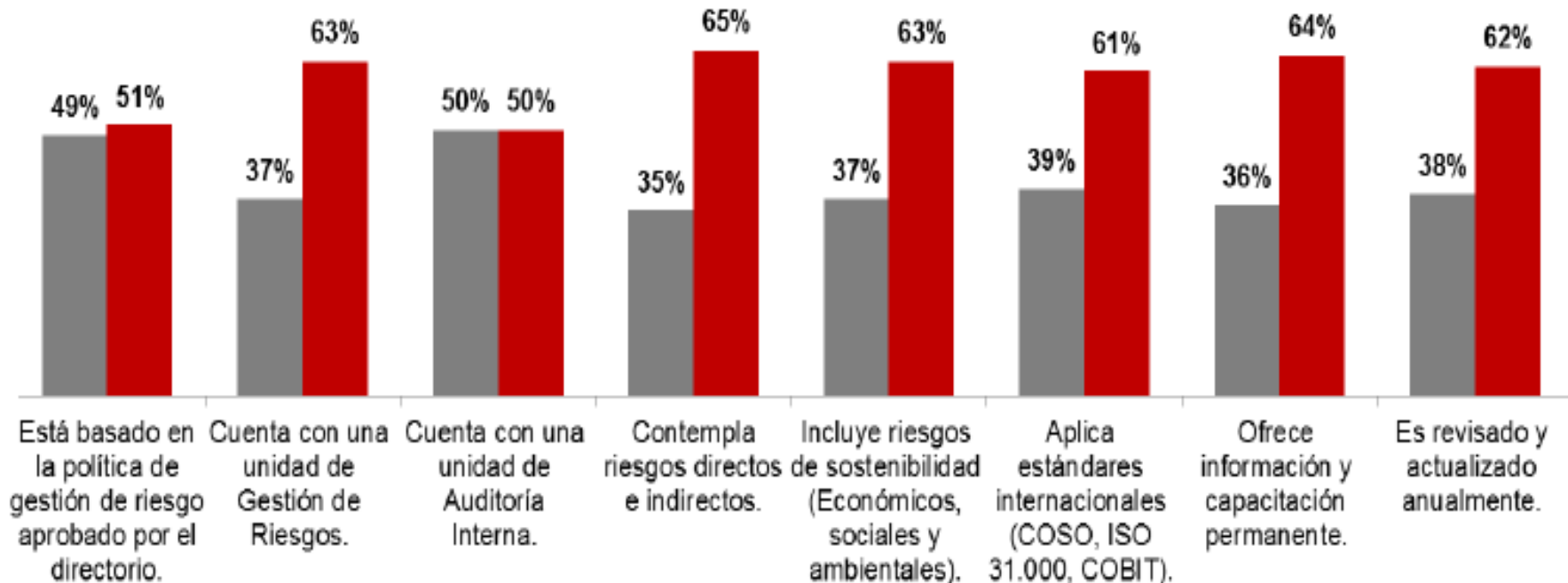
El 69% de las empresas dice contar con canales de denuncias anónimas





Cumplimiento NCG 385 en control de riesgos (PWC/ESE)

El Directorio ha implementado un mecanismo formal que permita:



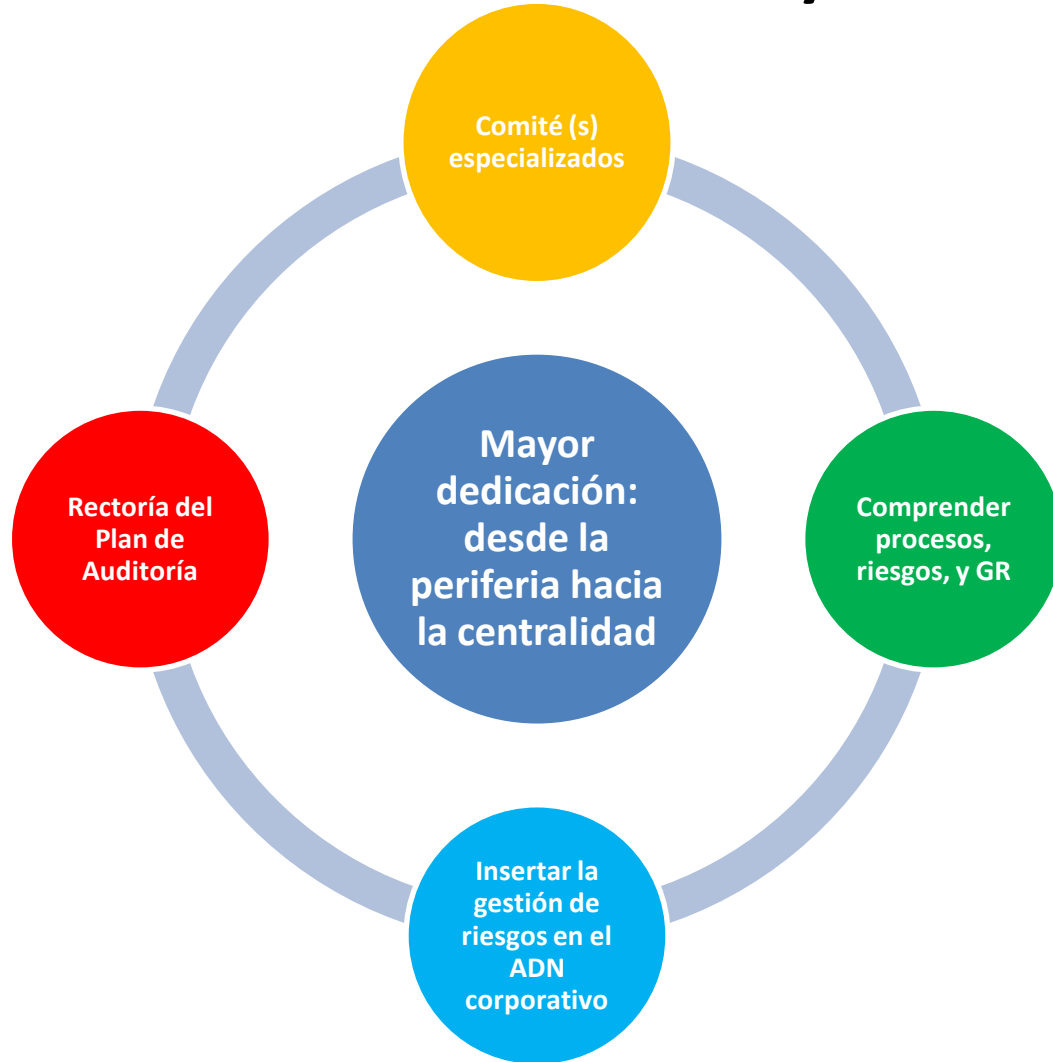


Comentarios acerca del cumplimiento de la NCG 385

1. Desde una perspectiva estrictamente legal que busque minimizar riesgos de regulatorios, parece más “conveniente” decir que NO, que decir que SI y exponerse a las dificultades y costos de no poder acreditar esa afirmación.
2. En el caso del capítulo sobre Gestión de Riesgos, decir que NO expone al directorio a un cuestionamiento acerca de su diligencia en su rol o deber de cuidado (supervisión y control). El No puede salir caro en caso de falla grave.
3. El instrumento regulatorio del “cumpla o explique”, propio de la NCG 385 se basa en el supuesto costo reputacional (castigo del mercado) a quienes no cumplen con las buenas prácticas sugeridas.
4. Ese costo reputacional no parece ser percibido como alto en Chile, por lo que prevalece el riesgo legal señalado en el numeral 1 para explicar la gran cantidad de incumplimientos (además de la existencia de algunas recomendaciones de menor aplicabilidad o pertinencia)



2. Directorio y gobernanza de la función de cumplimiento y auditoría interna





2. Directorio y gobernanza de la función de cumplimiento y auditoría interna

Algunas preguntas claves (y para reflexionar) :

- a) ¿Qué interacción existe entre un directorio (o comités) y la función de auditoría?
- b) Existe un sistema de auditoría interna basada en los riesgos definidos con la participación activa del directorio?
- c) Existe un plan anual de auditoría construido en base a riesgos y con la participación activa y seguimiento del directorio?
- d) ¿Se toman “en serio” los hallazgos de auditoría? ¿Pesa la nota de riesgo en las remuneraciones? ¿Reportan los infractores al directorio?
- e) Está en condiciones el directorio de evaluar el desempeño de Auditoría Interna? ¿Lo hace? ¿En base a una metodología o formulario predefinido?
- f) ¿Se reúne el directorio (o comités) con auditoría interna sin presencia de la administración?
- g) En suma, ¿asume y ejerce el directorio a cabalidad su función de gobierno de auditoría interna o, por el contrario, la función de auditoría se cumple en un contexto de falta de conducción e irrelevancia?

Alejandro Ferreiro



3. Nuevos riesgos de *compliance*: un catálogo que crece

- a) Relación irregular con autoridades y funcionarios públicos:
 - incumplimientos en materia de regulación del lobby.
 - financiamiento electoral.
 - políticas PEP
- b) Ley 20.393: Cohecho, lavado de activos, financiamiento del terrorismo y receptación de especies robadas
- c) Uso indebido de información confidencial y privilegiada
- d) Atentados a la libre competencia
- e) Vulneración a los derechos de los consumidores.
- f) Protección a derechos de accionistas minoritarios y obligaciones de divulgación de información.



3. Nuevos riesgos de *compliance*: un catálogo que crece

- g) Daños ambientales. Cumplimientos de RCA.
- h) Incumplimientos ante la legislación laboral (prácticas antisindicales y vulneración de derechos fundamentales)
- i) Accidentes del trabajo, salud y seguridad laboral.
- j) Evasión y elusión tributaria
- k) Otras:
 - Fraude corporativo
 - Relacionamiento inadecuado con comunidades
 - Prácticas discriminatorias en la empresa (edad, género, raza, religión, discapacidades).