14° Foro de ética del Sector Eléctrico Colombiano

Integridad que conecta, energía que transforma

Medir para transformar:

¿Cómo demostrar la **efectividad** y el **valor** del Compliance?

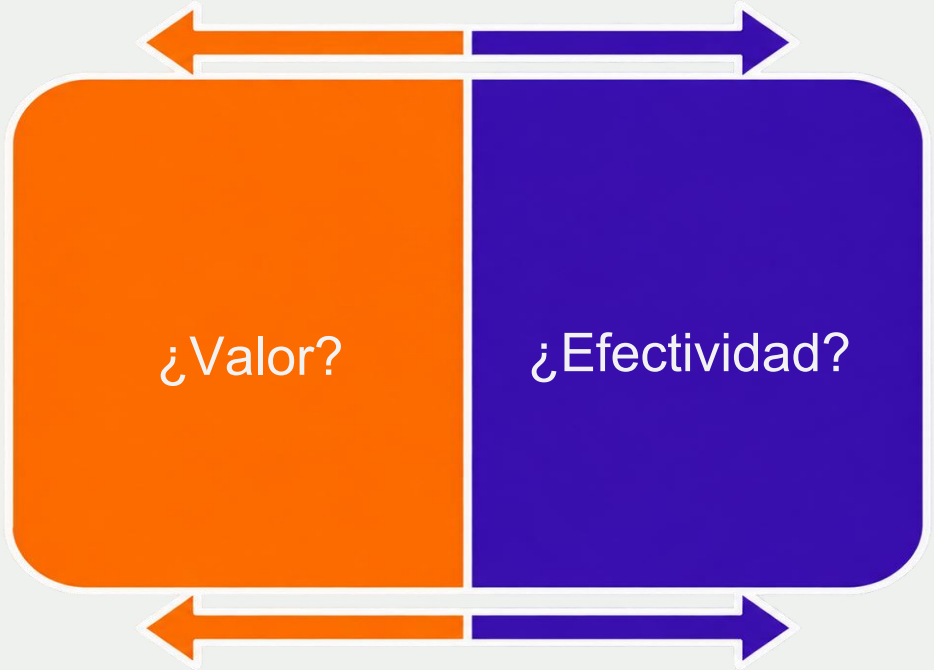


Jorge Andrés Amézquita T.

"Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre"

William Thomson
(Lord Kelvin)

Doble perspectiva de la medición



"La generación de valor es directamente proporcional a la efectividad del Compliance"

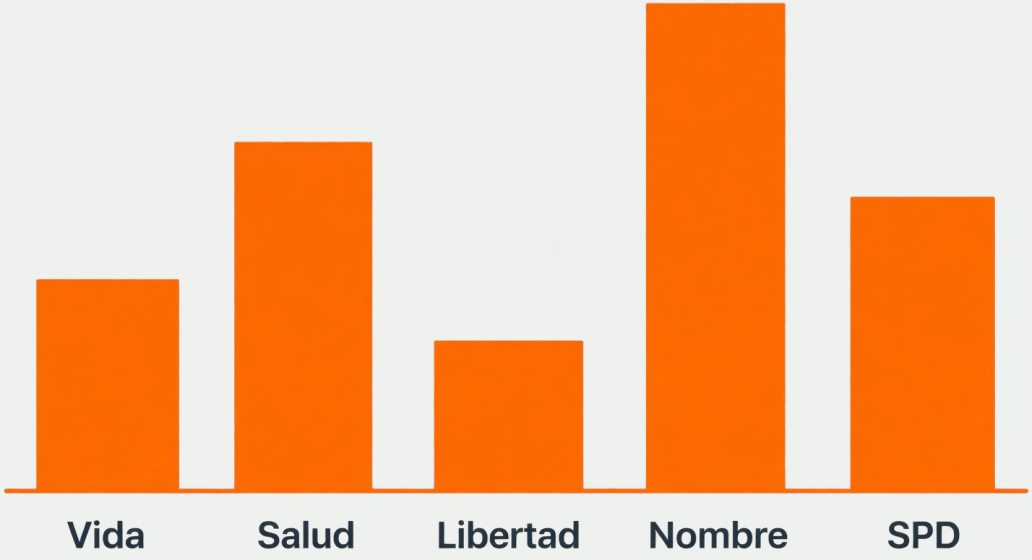
14° Foro de ética del Sector Eléctrico Colombiano

Compliance como generador de valor

“Si crees que el compliance es caro, prueba con el incumplimiento”

“*If you think compliance is expensive, try non-compliance*”
Paul McNulty (US Deputy Attorney General)

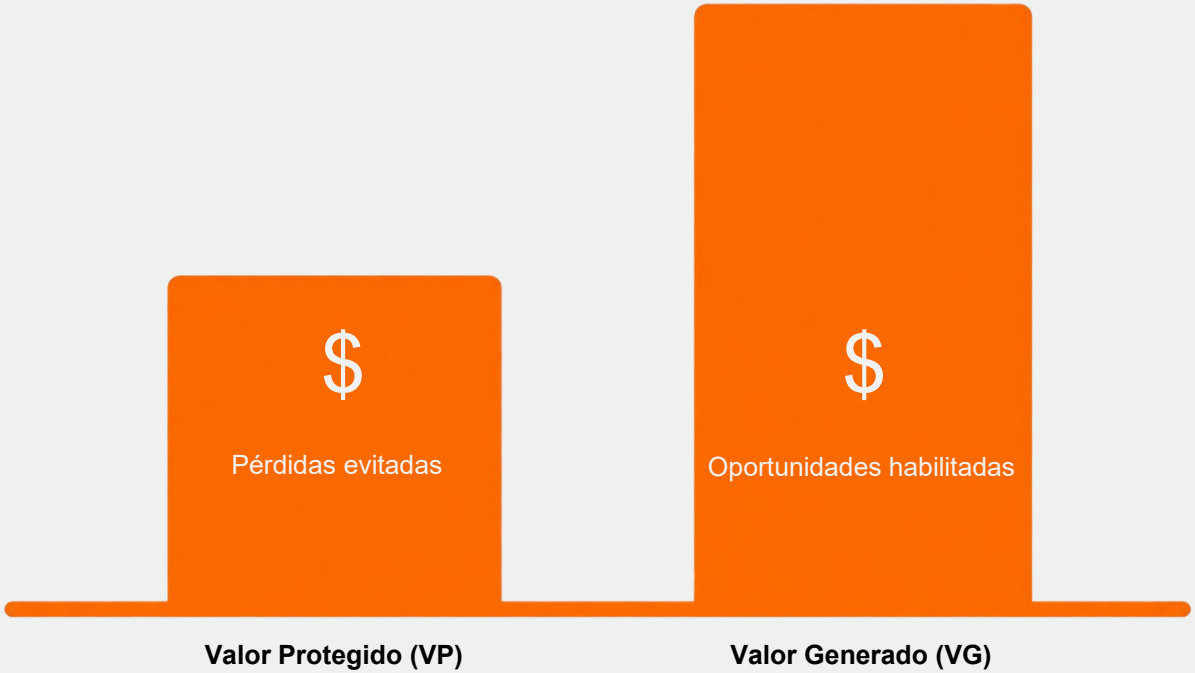
Metáfora del “compliance” personal



“Nadie sabe lo que tiene hasta que lo pierde”

¿Qué estamos haciendo para conservarlos?

¿Cuál es el valor de compliance?

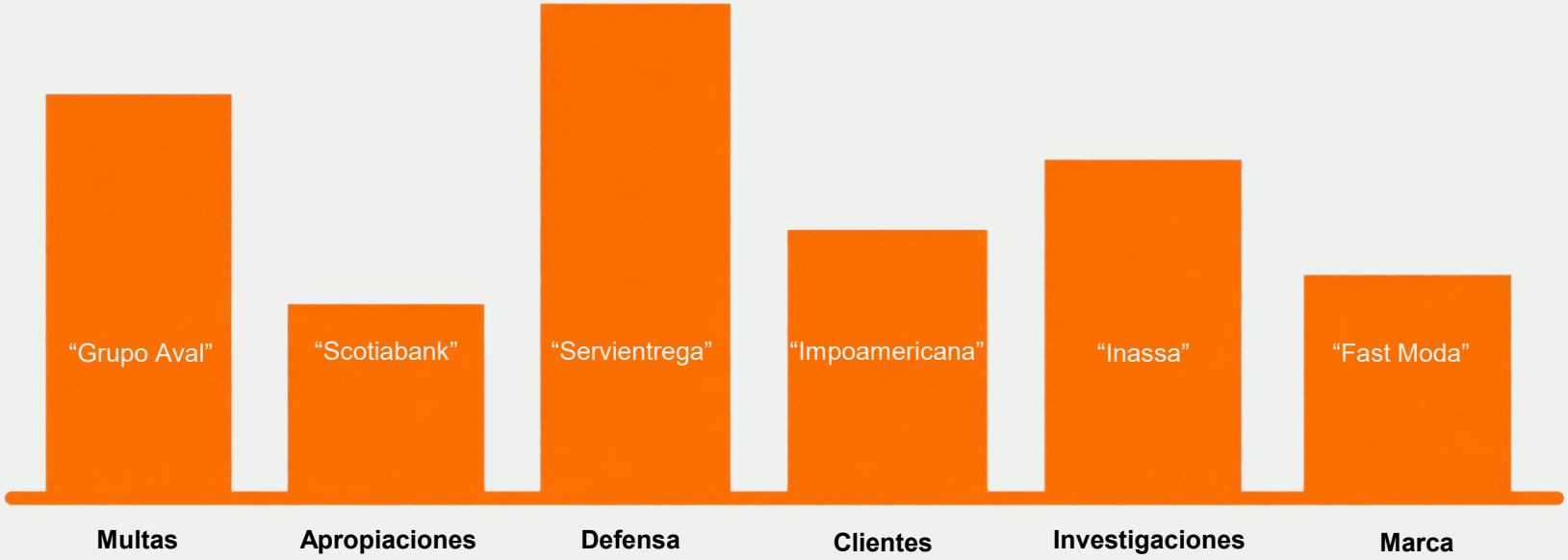


¡Prueba a no tenerlo!

Valor de la pérdida evitada (VP): KRI

Non-compliance	Consecuencias:
Legal o regulatoria	Multas, sanciones, inhabilitaciones, pérdida de autorizaciones, etc.
Patrimonial directa	Apropiaciones, pagos indebidos, sobrecostos, contratos perjudiciales, etc.
Litigios	Sanciones personales, defensa jurídica, investigaciones, etc.
Reputacional	Pérdida de confianza, deterioro de marca, impacto en *stakeholders*, etc.
Operacional	Investigaciones, interrupciones, remediación, auditorías extraordinarias, etc.
Financiera indirecta	Mayor costo financiación, pérdida de oportunidades, disminución de ingresos, etc.

Valor de la pérdida evitada (VP)



“No esperes a perderlo para comprender el valor de protegerlo”

Lo que podría ganar (VG): KPI

Fuente de valor	Impactos:
Gobernanza	¿Qué decisiones estratégicas posibilita Compliance?
Reputación	¿Cómo Compliance está protegiendo la imagen corporativa?
Confianza	¿Cuándo Compliance sirve como articulador del negocio?
Sostenibilidad	¿Por qué Compliance habilita la continuidad y perdurabilidad?
Competitividad	¿Dónde podemos ser más eficientes a través del Compliance?

S	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Temporal

Gobernanza: Habilitador de decisiones

- Porcentaje de contrapartes contratadas con evaluación de integridad satisfactoria.
- Índice de aprobación de jurisdicciones (países con sanciones, lista negra o gris del GAFI, etc.)
- Grado de transparencia e integridad de las operaciones (reducción de conflictos de interés).
- Nivel de alineación de condiciones contractuales bajo el apetito de riesgo.
- Nivel de exposición al riesgo jurídico-penal de las operaciones.

KPI	Valor económico de las decisiones críticas protegidas.

Reputación: Protección y generación de valor

- Porcentaje de retención de clientes estratégicos.
- Número de contratos vigentes que sustentan la operación y tasa de renovación.
- Índice de atracción e incorporación de proveedores estratégicos.
- Nivel de favorabilidad de condiciones comerciales (posición privilegiada en la relación).
- Frecuencia de expansión o acceso a nuevos mercados.

KPI

Ingresos protegidos por la gestión del riesgo reputacional.

Confianza: Compliance como “biografía”

- Porcentaje de relaciones confiables con terceros (clientes, proveedores, etc.).
- Tasa de acceso a financiación por confianza institucional (crédito, fondos de inversión, etc.).
- Grado de asegurabilidad y cobertura de seguros (protección de activos críticos, indemnizaciones, etc.).
- Nivel de atracción de socios y aliados comerciales estratégicos.
- Índice de cumplimiento de obligaciones legales y regulatorias (multas, inhabilidades, etc.)

KPI	Valor generado por sostener *stakeholders* estratégicos.

Sostenibilidad: Compliance como motor

- Tasa de vigencia de licencias, permisos y autorizaciones.
- Número de mercados regulados en los que la organización cumple los requisitos para operar.
- Porcentaje de requisitos de clientes y proveedores dentro de los plazos y condiciones aplicables.
- Valor de la financiación sostenible obtenida para soportar operaciones estratégicas.
- Número de cadenas de suministro reguladas accesibles para la organización.

KPI	Menor coste operativo por contar con prácticas sostenibles.

Competitividad: Compliance articulador

- Número de licitaciones adjudicadas a la organización por cumplimiento regulatorio.
- Tasa de ahorro en la adquisición de bienes y servicios estratégicos.
- Índice de operaciones de financiación obtenidas con una tasa de interés favorable.
- Tiempo y recursos aplicados a la vinculación de terceros y frente a terceros.
- Tasa de cumplimiento oportuno de facturas (pago dentro del plazo acordado).

KPI

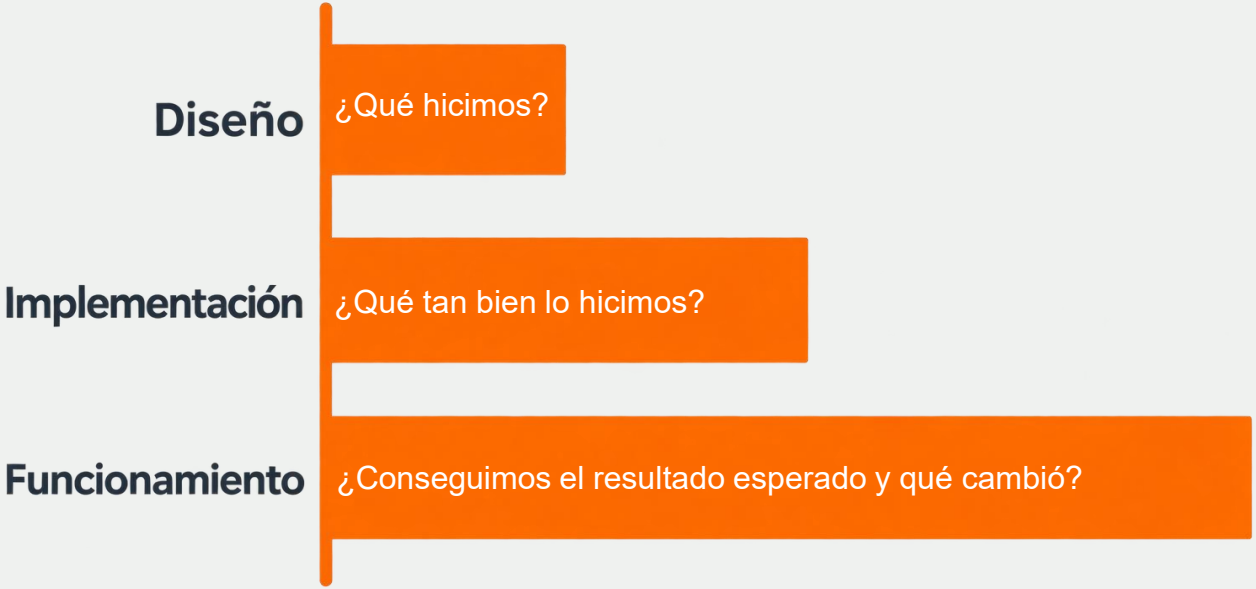
Valor económico generado por las ventajas competitivas.

14º Foro de ética del Sector Eléctrico Colombiano

¿Cómo medir el compliance?

14° Foro de ética del Sector Eléctrico Colombiano

Escalas generales de medición



IDW PS 980/2011 Assurance Standard: Compliance Management Systems

¿En qué nivel está tu programa de cumplimiento?

Midiendo el compliance

95 %: Porcentaje de empleados capacitados.

90 %: Porcentaje de políticas actualizadas.

75 %: Porcentaje de terceros sometidos a debida diligencia.

80 %: Porcentaje de controles de la matriz de riesgos ejecutados.

85 %: Porcentaje de denuncias investigadas.

¿Podemos afirmar que el programa es **efectivo**?

Midiendo el compliance

25 %: Conducta ética.

35 %: Políticas integradas.

30 %: Información verificada.

40 %: Controles auditados.

45 %: Aplicación consistente.

Actividad no equivale a **efectividad**

Metodología de evaluación de la eficacia: Tres (3) “Dimensiones de evaluación”



Eficacia (3.1): “Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.”

Escala de madurez del SGC:
Cinco (5) niveles de efectividad

Nivel 1 ¿Existe realmente el elemento del sistema?

Nivel 2 ¿Se está aplicando de forma consistente?

Nivel 3 ¿Está documentado y funcionando?

Nivel 4 ¿Está integrado, medido y gestionado?

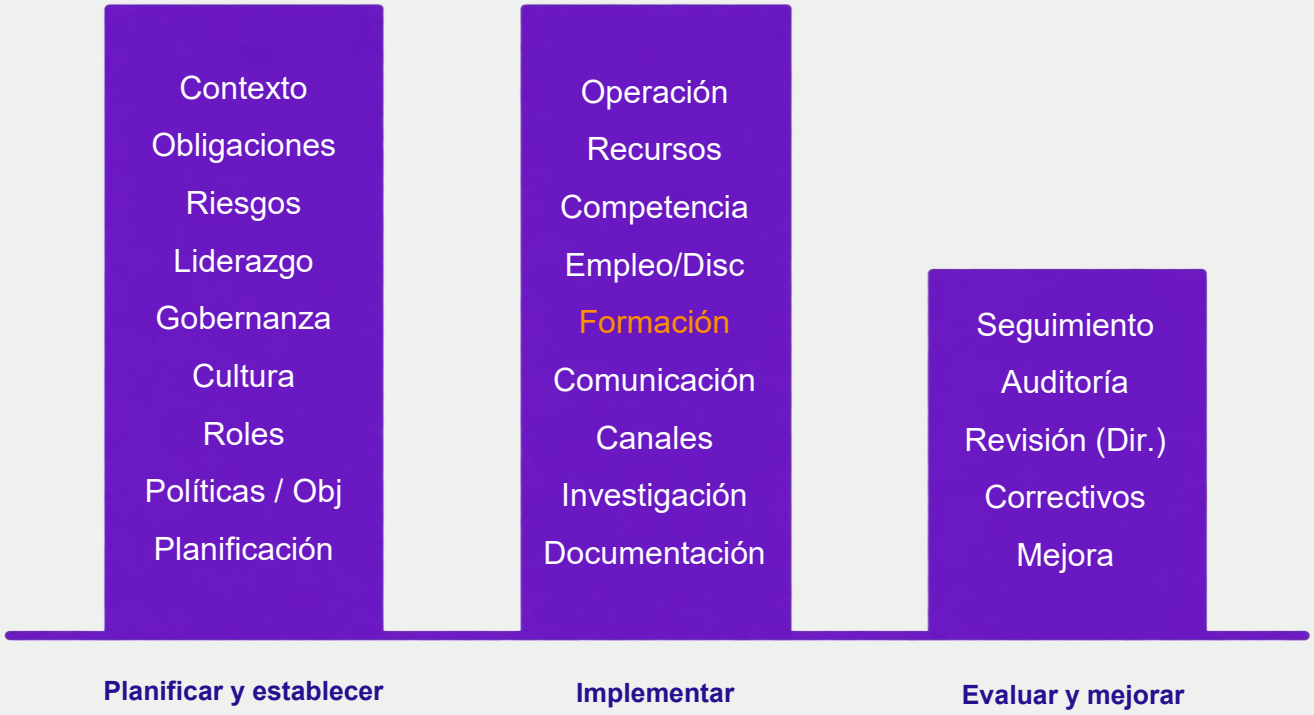
Nivel 5 ¿Aprende, se adapta y mejora continuamente?

Tabla 1. Escalas para evaluar la eficacia de un sistema de gestión del compliance

Nivel	Políticas y procedimientos (Diseño)	Cultura y conducta (Implementación)	Resultados e impactos (Funcionamiento Efectivo)
1	Procesos incompletos	Desalineación conductual	Sin resultados reconocibles
2	Aplicación inconsistente	Aplicación irregular	Resultados inconsistentes
3	Procesos documentados	Alineación parcial	Resultados limitados
4	Procesos integrados	Proactividad conductual	Objetivos alcanzados
5	Procesos mejorados	Conducta integrada	Retroalimentación y mejora

ISO 37302:2025 “Sistemas de gestión del compliance. Directrices para la evaluación de la eficacia”

Veintitrés (23) indicadores de evaluación



Indicador de evaluación: “Punto de referencia medible del estado o condición actual de una actividad del SGC.”

Ejemplo: Capacitación anticorrupción

Nivel 1	No existe un programa sistemático.
Nivel 2	Hay formación, pero se realiza en forma inconsistente.
Nivel 3	El programa está ejecutado y documentado, pero no evalúa su eficacia.
Nivel 4	Se mide conocimiento, comportamiento y eficacia de la formación.
Nivel 5	Los resultados de la formación alimentan continuamente el programa y direccionan la conducta.

14° Foro de ética del Sector Eléctrico Colombiano

"El verdadero indicador de un Compliance **efectivo** no es cuánto Compliance hacemos, sino cuánto conseguimos **transformar** el **comportamiento** de quienes deciden por la organización"

¡Muchas gracias!

PhD. Jorge Andrés Amézquita T.