

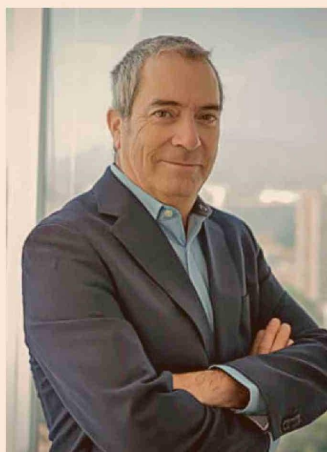
## Gobierno corporativo bajo presión: el nuevo rol estratégico de los directorios frente a la Ley de Delitos Económicos

En un escenario marcado por mayores exigencias regulatorias, entre otras cosas impulsadas, entre otros factores, por la Ley de Delitos Económicos, el gobierno corporativo adquiere un rol decisivo en la sostenibilidad y reputación de las organizaciones. Hoy, los directorios enfrentan el desafío de evolucionar hacia modelos más robustos, capaces de anticipar, gestionar y supervisar riesgos de manera integral, incorporando el compliance en la estrategia y promoviendo culturas alineadas con estándares éticos cada vez más exigentes.

El nuevo entorno regulatorio en Chile ha redefinido profundamente el rol de los directorios, trasladando el foco desde una supervisión tradicional hacia una gestión activa y sistemática de los riesgos legales, reputacionales y operacionales. La Ley de Delitos Económicos ha elevado el estándar, exigiendo estructuras más sofisticadas, con comités especializados, mayor trazabilidad en la toma de decisiones y una integración efectiva del compliance en la estrategia del negocio.

En este contexto, un gobierno corporativo efectivo se caracteriza por su capacidad de anticipación, independencia en la supervisión y profesionalización de sus integrantes. Asimismo, la adecuada estructuración de comités –como auditoría, riesgos y ética– resulta clave para evitar uno de los errores más comunes: tratar la gestión de riesgos como una función operativa, en lugar de asumirla como un eje estratégico que aporta valor sostenible.

**Álvaro Clarke, Director Ejecutivo de Alta Dirección FEN UCHILE y Director Académico del Programa Intensivo en Desafíos de la Ley de Delitos Económicos, Compliance y Gobierno Corporativo, exsubsecretario de Hacienda y exsuperintendente de la SVS (actual CMF)**, advierte que muchas organizaciones aún presentan brechas relevantes en esta materia. En ese contexto, señala: "Con este programa buscamos una comprensión clara de la función de cumplimiento y de la gestión de riesgos, porque solo así es posible anticipar adecuadamente los escenarios y riesgos inherentes al funcionamiento del modelo".



Clarke agrega que uno de los principales desafíos radica en integrar la gestión de riesgos en la estrategia sin perder agilidad en la toma de decisiones, evitando la sobre-regulación interna o la burocratización de los procesos. En ese contexto, y en relación con el programa que dirige, explica: "Lo hacemos

con un enfoque muy práctico, basado en la experiencia recogida, no solamente en Chile, sino también a nivel internacional, respecto a situaciones concretas: por qué a veces han fallado los programas de cumplimiento, cuál fue el problema de fondo y cómo ha evolucionado la curva de aprendizaje y la jurisprudencia. Nos interesa no solamente abordar la parte jurídica central de la ley, sino también su conceptualización y aplicación real en las organizaciones".

En un entorno donde la exposición a riesgos penales y sanciones reputacionales es creciente, avanzar hacia un gobierno corporativo sólido, dinámico y alineado con estándares internacionales no solo responde a una exigencia normativa, sino que constituye una condición esencial para la sostenibilidad organizacional.

