



COMPLIANCE CON METODOLOGÍAS ÁGILES

Por Carlos Rozen

Si trabajas en temas vinculados a ética y compliance espero que este e-book consiga producir un cambio de mirada importante. También deseo que te inspire y te de coraje para abordar el compliance de una manera diferente; el compliance que viene. Porque el mundo ya es diferente y necesita que cambiemos por convicción antes de que debamos hacerlo por obligación. Los tiempos que corren han cambiado y están cambiando los negocios. La cuestión es muy sencilla: si queremos estar a la altura del ritmo de los negocios de nuestra organización, no podemos ser los mismos que hasta ahora. El contexto nos lo exige.



CARLOS ROZEN

Socio de BDO en Argentina a cargo de las prácticas GRC (Governance, Risk & Compliance) y FID (Fraud, Investigations & Disputes).

Es representante en Argentina del Hub Global de Innovación.

Ha desarrollado decenas de proyectos tanto en Argentina como en más de 10 países. Dirige la Certificación Internacional en Ética y Compliance (AAEC-UCEMA-IFCA). Ha sido Presidente de la AAEC (Asociación Argentina de Ética y Compliance). Es codirector de la Comisión de Sistemas de Gestión de Compliance de la AAEC.

ÍNDICE

01. DE DÓNDE VENIMOS EN COMPLIANCE	4
02. AUTONOMÍA, INDEPENDENCIA Y SU RELACIÓN CON LA NECESARIA AGILIDAD	7
03. HACIA DÓNDE VAMOS: COMENZANDO A PENSAR EN LA NUEVA FUNCIÓN DE COMPLIANCE	9
04. LA TECNOLOGÍA MODELANDO EL COMPLIANCE DEL FUTURO	11
05. CONCEPTOS INTRODUCTORIOS AL COMPLIANCE ÁGIL	16
06. IMPLEMENTANDO UNA FUNCIÓN DE COMPLIANCE ÁGIL	19
07. ¿Y EL NEGOCIO? ACOMPAÑARLO ES EL MAYOR DESAFÍO DE AGILIDAD QUE DEBERÍA PERSEGUIR COMPLIANCE	22
08. EL CAMBIO CULTURAL HACIA EL COMPLIANCE ÁGIL	25
09. EL COMPLIANCE OFFICER COMO AGILE COACH	27
10. METODOLOGÍA "SCRUM" PARA UN COMPLIANCE MÁS ÁGIL	30
11. ¿QUÉ PRETENDE LOGRAR UN EQUIPO QUE APLIQUE SCRUM EN COMPLIANCE?	34

01

DE DÓNDE VENIMOS EN COMPLIANCE



De dónde venimos en Compliance.

El incremento acelerado en la cantidad, la complejidad y la variabilidad de las obligaciones de cumplimiento que afectan a las organizaciones se ha hecho notoria durante los últimos años. Esto se ha puesto de manifiesto a través de la demanda de las organizaciones de estructuras para posibilitar el cumplimiento como de personal con las habilidades necesarias para conducirlos.

Compliance, actividad que estaba reservada solo para las multinacionales o las organizaciones muy grandes, ha comenzado a atomizarse en un elevado número de entidades. No hay duda de que la legislación anticorrupción que sigue sumando países ha contribuido. Pero tampoco es la única razón. También los modelos, técnicas y lineamientos de evaluación de programas de compliance que las autoridades de aplicación suman a la extensa bibliografía en todas las lenguas que ha florecido en pocos años.

La sociedad con sus vaivenes se muestra más esclarecida y reclama elementos que se verifican en las prácticas de buen gobierno corporativo, y entre ellas emerge compliance como ese elemento imprescindible para el necesario resguardo de la reputación organizacional.

Como concepto generalmente compartido, *Compliance* es aquella función orientada a la prevención, detección y respuesta ante los riesgos derivados del incumplimiento.

Sin embargo, suelo expresar en una frase muy sencilla el significado de esta maravillosa actividad "**compliance tiene que ver con asegurarse de que las personas hagan correcto y poder demostrarlo**"

Las características y configuración de esta función dependerán de varios factores tales como el contexto interno y externo, las partes interesadas, los riesgos involucrados, el alcance que se defina, y la legislación que compete a la organización respecto de dicho alcance definido.



▶▶ Compliance tiene que ver con asegurarse de que las personas hagan correcto y poder demostrarlo

COMPLIANCE

En función de lo que aquí se determine, además, se planearán los recursos y la estructura necesarios. Con relación a la estructura, Compliance puede ser de conducción unipersonal o colegiada; con o sin equipo de trabajo. Y si bien se trata de una función interna de la entidad, la función de Compliance puede recurrir al asesoramiento externo o incluso externalizar algunas las actividades o procesos establecidos o derivados de la ejecución del Programa de Compliance. Y aunque esto ocurriera, la responsabilidad de operar diligentemente el Programa de Compliance corresponde al responsable de Compliance que deba operarlo. No obstante, la responsabilidad última de monitoreo de la correcta ejecución del Programa corresponde al órgano de administración de la organización.

En cuanto al extenso conjunto de procesos y actividades que la organización implementará para lograr la adhesión al cumplimiento y buen comportamiento, lo llamaremos "programa de compliance" y en el mejor de los casos adoptará un formato de "sistema de gestión de compliance" (si se ha estructurado sobre la base de algún es-

tándar normalizado tal como la ISO 37001 -Sistemas de Gestión Antisoborno- si el alcance se limita a este tipo de delito, o bien, la reciente y novedosa ISO 37301 en un sentido más general del compliance). En general, tanto la literatura más difundida en compliance, los estándares de sistemas de gestión de compliance, como así también la interpretación de la legislación en esta materia se refieren a programas o planes de compliance que resulten del mejor análisis que puedan realizar las partes guardando principios de "adecuación" y "proporcionalidad". Esto, que tiene sus basamentos en una cuidadosa observancia del contexto interno y externo, las partes interesadas, las características de la organización y sus riesgos, hace que la función pueda acomodarse a las circunstancias de cualquier entidad. El presente "e-book" pretende ayudar a los profesionales que ocupan posiciones de relevancia en funciones o departamentos de ética y compliance a alcanzar sus cometidos y planes propuestos en tiempos donde los negocios se caracterizan por su velocidad y la consiguiente necesidad de ser líderes ágiles en esta especialidad.

Compliance, actividad que estaba reservada solo para las multinacionales o las organizaciones muy grandes, ha comenzado a atomizarse en un elevado número de entidades.



02

AUTONOMÍA, INDEPENDENCIA Y SU RELACIÓN CON LA NECESARIA AGILIDAD





▶ Debemos liberar a la función de toda atadura que le quite su capacidad de estar desplegando su potencial a tiempo.



Autonomía, independencia y su relación con la necesaria agilidad.

Así como las mejores prácticas en la materia piden que la función de Compliance esté dotada de **autonomía** suficiente para desarrollar sus cometidos esenciales sin precisar mandatos específicos para ello, la agilidad requiere de autonomía como elemento esencial. ¿Por qué? La **agilidad** requiere de líderes empoderados que cuenten con la delegación de facultades y competencias suficientes por partes del órgano de administración. Imaginemos que, si Compliance tuviera que estar solicitando autorización para cada cuestión que necesite realizar, revisar o sugerir, se caería en un mal uso del tiempo y los recursos, pero fundamentalmente se iría diluyendo su autonomía e independencia.

Por su parte, quien tenga la responsabilidad de ejercer la función de Compliance, la deberá honrar, manejándose con elevados estándares de objetividad, imparcialidad e independencia.

Para que lo antedicho tenga el efecto buscado, la Dirección procurará que Compliance se halle en una posición jerárquica que le permita desenvolverse con elevados niveles de independencia y autonomía.

Estas condiciones se deberían reafirmar en forma clara con un fuerte esponsorio por parte de los conductores de la organización, pues se pretende lograr que todo el personal preste apoyo y soporte a los cometidos de Compliance. En definitiva, Compliance le está prestando un servicio de valor a la organización y así debería ser entendido.

Algo similar ocurre con la **independencia** de la función, la cual requiere que su juicio y modo de proceder no estén condicionados por cuestiones que le impidan o dificulten el desarrollo sus cometidos con libertad y comodidad. Es por ello por lo que la independencia tiene íntima relación con la agilidad que requiere esta función. En síntesis, en esta apasionante carrera llamada Compliance, debemos liberar a la función de toda atadura que le quite su capacidad de estar desplegando su potencial a tiempo.

03

HACIA DÓNDE VAMOS: COMENZANDO A PENSAR EN LA NUEVA FUNCIÓN DE COMPLIANCE



Hacia dónde vamos: comenzando a pensar en la nueva función de Compliance

Compliance es una función en constante desarrollo y crecimiento, que requiere una asidua calibración producto de deseables mediciones periódicas y un necesario análisis empírico. Pero fundamentalmente necesita de mucha humildad y una consecuente autocritica frecuente. Es importante mencionar esto porque el propio Departamento del Tesoro de los EE. UU. y el Departamento de Justicia de dicho país se mostraron en más de una oportunidad altamente preocupados por las fallas que encontraban en los programas de compliance, incluso en los más robustos.

Un reciente estudio de Harvard Business Review (HBR) indica que la mayor preocupación de los CEOs son los riesgos de la Transformación Digital (y más aún, los riesgos de la no transformación).

El genial astrofísico desaparecido hace pocos años, Stephen Hawking, hablaba de la inteligencia como la "inteligencia adaptativa"; y esto lo definió como "la capacidad de adaptarse a los cambios". Se refería a la aptitud de adaptarnos a un contexto crecientemente cambiante, lleno de desafíos, incierto, impredecible, donde buena parte de los viejos patrones de comportamiento son puestos en cuestionamiento. Nuevas competencias, que fueron necesarias



en momentos críticos de la historia de nuestra especie: las que posibilitaron la supervivencia: **flexibilidad, creatividad, capacidad de innovar**. Esas son las mismas competencias que los selectores de talentos están observando para posiciones de liderazgo.

Nunca la humanidad ha vivido un proceso de cambio tecnológico tan profundo y a un rit-

Nuevas competencias, que fueron necesarias en momentos críticos de la historia de nuestra especie: las que posibilitaron la supervivencia: flexibilidad, creatividad, capacidad de innovar. Esas son las mismas competencias que los selectores de talentos están observando para posiciones de liderazgo.

mo tan rápido como el que estamos viviendo. Cambios tecnológicos que incrementan la productividad, abren las puertas para innovaciones, despiertan nuevos desafíos.

Nace entonces un nuevo concepto que se torna casi tan importante como la "inteligencia emocional" y este es la "**inteligencia digital**". Nos referimos a la capacidad de abordar una "**destrucción creativa**" como esencia de la dinámica de la innovación y la mejora.

Entonces, si las organizaciones están cambiando su "mindset digital", introduciendo tecnologías emergentes, adaptando su estrategia, sus modelos de negocio, sus procesos y su diseño organizacional, Compliance, no debería optar por otro camino. De lo contrario ¿cómo podrá acompañar al negocio con un enfoque comprometido desde la segunda línea de defensa?

Desde este lugar, Compliance debe apuntar a ser una función creativa, innovadora, incorporando nuevas habilidades y competencias, explorando e introduciendo nuevas tecnologías. Compliance administra un sistema de gestión de riesgos específico, relacionado con la ética y el cumplimiento; tiene que ayudar a su organización a ver más allá de lo que sus ojos le permiten, a estar un paso delante, anticiparse a los riesgos.

Inteligencia artificial, aprendizaje automático, decisiones basadas en datos y automatización de procesos están a punto de convertirse en commodities. Se que es duro plantear esto en forma tan directa, pero necesario.

04

LA TECNOLOGÍA MODELANDO EL COMPLIANCE DEL FUTURO



La tecnología modelando el Compliance del futuro

El mundo ya venía hablando de Fintech, Healtech, Insurtech. Proptech. También utilizando tecnologías que han cambiado por completo nuestro día a día mediante el uso de Inteligencia Artificial. Las hay para escuchar música, geolocalizarnos y ofrecernos servicios cercanos, compra y delivery de lo que se nos ocurra (cuestión increíblemente potenciada por la pandemia).

Y aparecieron en el mundo más de estas "techs". Durante los dos últimos años las menciones referidas a "Legaltech", "Regtech e incluso "Compliancetech" están creciendo en los foros, en las redes sociales y, lo más importante, práctico con muchísimos casos de uso exitosos.

Sin ir más lejos, tengo un vecino que le escapa a la tecnología y me dijo hace pocos días: "espera que debo terminar el KYC para comprar crypto". ¿Se dan cuenta hasta dónde ha penetrado Compliance?

Existe múltiples tecnologías que están revolucionando esta actividad y en diferentes especialidades del Compliance. Hoy la tecnología hace posible mitigar riesgos de manera significativa e inmensamente más efectiva. Voy a mencionar algunas que los responsables de compliance deberían conocer cada vez mejor, y determinadas ideas respecto de su aplicación para agilizar y potenciar su cometido:



▶▶ Hoy la tecnología hace posible mitigar riesgos de manera significativa e inmensamente más efectiva.

Tecnología	En qué consiste	Ejemplo de aplicación en compliance en las cuales hemos trabajado
<p>Inteligencia Artificial (IA)</p> 	<p>Es una de las principales tendencias en compliance. Se trata de un amplio concepto que se refiere a máquinas entrenadas para pensar como humanos, aplicando -en general- lógicas descriptibles de diverso nivel de complejidad. La "ciencia de datos" puede ayudar mucho a explotar toda su potencia.</p>	<p>Un ejemplo es el reconocimiento de caracteres (OCR) y de imágenes (computer visión) con diversas aplicaciones tales como comparar la imagen de una identificación personal con una prueba de vida captada en tiempo real para el alta de un cliente, y a su vez en combinación con otras tecnologías analíticas (Ej. big data) para chequear sus antecedentes, o RPA para automatizar la recopilación de menciones en prensa de esa persona.</p> <p>En investigaciones de fraudes se pueden barrer conjuntos de discos para identificar hechos no deseados y/o verificar hipótesis de comportamientos irregulares.</p>
<p>Aprendizaje Automático (Machine learning)</p> 	<p>Es una subcategoría de la IA. Busca replicar la inteligencia humana, pero con la particularidad de que utiliza "algoritmos" con la capacidad de "aprender" por sí solos, sin intervención humana, a partir de la experiencia y/o mediante la introducción de nueva información.</p>	<p>Una de las aplicaciones se basa en la interpretación del lenguaje natural. De esta forma una computadora puede entender y generar lenguaje humano (ya sea escrito o hablado). A partir del ingreso de información, podemos generar indicadores relevantes para compliance. Los chatbots son claros ejemplos del uso de esta tecnología y al poder ser capturada la información en formato digital se abre un mundo de posibles análisis que compliance podría estar interesado en realizar mediante el análisis de información.</p> <p>Asimismo, es posible aprovechar la potencia del procesamiento digital videos, imágenes, audios, textos o cualquier otro tipo de datos, para reconocer y entender patrones de comportamiento.</p> <p>Con esta tecnología es posible desarrollar un Código de Ética Inteligente que atienda de manera automática las consultas e inquietudes de los colaboradores y terceros.</p>
<p>Computación en la Nube (cloud computing)</p> 	<p>Hoy se ha tornado como una de las tecnologías más relevantes en forma indirecta. No solo por la posibilidad de alojamiento de aplicaciones, bases de datos, archivos y el procesamiento en forma virtual, sino porque las diferentes nubes hoy ofrecen la posibilidad de conectarse con cientos de posibles servicios, tales como las citadas Inteligencia Artificial y Machine Learning (entre muchas otras). Algunas de estas plataformas son: AWS (Amazon), Google Cloud, Azure Microsoft, IBM Cloud entre otras.</p>	<p>Los proveedores de esta tecnología se constituyen en verdaderos "socios tecnológicos" de compliance porque nos proveerán de todo lo que necesitemos para dotar de tecnología a ...</p> <p>Otro caso de uso donde la nube nos provee distintas facilidades el de "KYS" (conozca su proveedor); personas expuestas políticamente (PEPs); conflictos de interés (entre empleados de la organización y proveedores). Podemos habilitar una herramienta que mezcla prácticamente todas las tecnologías mencionadas.</p>

Tecnología	En qué consiste	Ejemplo de aplicación en compliance en las cuales hemos trabajado
<p>Analytics, Big Data</p> 	<p>A diferencia de lo que sucedía hasta hace pocos años, la analítica avanzada va más allá del análisis de datos históricos. Permite además brindar inteligencia de negocios predictiva y en tiempo real. La ciencia de datos aplicada al compliance, y combinada con las arriba mencionadas herramientas está revolucionando la forma en que decidimos sobre la base de datos (enfoque "data driven").</p>	<p>Podemos desarrollar tableros basados en información histórica, o incluso información analítica predictiva.</p> <p>Por ejemplo, un tablero con indicadores de cumplimiento general y para cada uno de los elementos y/o herramientas de un programa de compliance. Si hacemos "doble clic" en este tema, podemos imaginar un tablero de control conteniendo las denuncias recibidas del canal respectivo, las áreas reportadas, los motivos, las áreas o unidades de negocio, sucursales u otras ubicaciones físicas, por distrito, país, etc.</p>
<p>Automatización Robótica de Procesos (RPA)</p> 	<p>Se trata del uso de "software robot" que automatiza tareas comúnmente manuales y repetitivas, emulando lo que hacen las personas, y produciendo fantásticas oportunidades de ahorros, reducción de errores y omisiones. Se obtienen resultados con mayor nivel de calidad y predictibilidad. Sin duda la capacidad de optimización de procesos que ofrece el RPA la distingue de otros tipos de tecnologías y la convierte en tendencia.</p>	<p>Existe un sinnúmero de ejemplos y aquí es algo más complejo tener soluciones estandarizadas, sino que se suelen modelar muy a medida de las necesidades puntuales, y en algunas circunstancias de aprovechan parte de las rutinas. Por ejemplo, en controles del circuito de pagos, cada vez que ingresa una factura al mail de la organización, un "bot" abre el correo, hace chequeos contra la orden de compra previa, realiza controles contra la base de facturas apócrifas del fisco, coteja tolerancias estipuladas en cantidades y precios en defecto y en exceso, se fija en listas de proveedores no deseados y otras listas predefinidas, compara contra informes de recepción físicos y realiza la correspondiente registración en los sistemas de la organización, ordena el pago a tesorería y da aviso al proveedor del progreso.</p>
<p>Automatización mediante Tecnologías "Low Code"</p> 	<p>Este tipo de tecnologías permiten representar gráficamente procesos y a partir de ello, construir muy rápidamente flujos automatizados de operaciones, en general, con intervención humana (Ej. circuito de donaciones). Sus características de "herramientas de bajo nivel de codificación" permite que usuarios no expertos en programación puedan desarrollar sus propias aplicaciones de compliance.</p>	<p>Un claro ejemplo podría ser el circuito de donaciones. Esta tecnología permite diagramar un formulario y estipular los pasos y aprobaciones necesarias hasta la puesta a disposición / entrega del o los bienes donados, e incluso controles posteriores. El flujo de trabajo definido puede ir dejando información en la tecnología analítica según se describió más arriba.</p>

Tecnología	En qué consiste	Ejemplo de aplicación en compliance en las cuales hemos trabajado
<p>Blockchain</p> 	<p>Un tipo de DTL “distributed ledger technology” (base de datos que es simultáneamente compartida y actualizada en tiempo real y en varias ubicaciones de una red), que se rige por un protocolo de consenso, utilizado para compartir y almacenar información validada y que no puede ser modificada. Es verdad que esta tecnología aún no se encuentra en su máximo esplendor. Pero no tengo duda alguna que será una de las 3 tecnologías que marcará a fuego los pasos del compliance en la próxima década.</p>	<p>Imaginemos una solución de gobierno corporativo que sirva para documentar en forma inalterable las reuniones que, mediante prueba biométrica y firma digital verifique primero la identidad de los presentes (incluso a en forma virtual), y luego capture su participación de manera inalterable. Esta es una típica problemática de algunos países donde los escribanos preguntan varios días de cerrada una asamblea quién estuvo o no en el país para tomar las firmas con posterioridad a la reunión a la cual pudieron no haber asistido. Nótese que mediante una profesión se está justificando la documentación de una reunión en forma irregular, incluso que la misma pudo no haber existido en la realidad.</p>

Educar digitalmente a los gestores de compliance se vuelve una oportunidad magnífica para transformar esta actividad y posicionarla en el lugar que merece.

Como hemos dicho, estas tecnologías se combinan para lograr los resultados buscados.

Si logramos que las personas utilicen sus conocimientos técnicos y habilidades humanas, potenciándolos con inteligencia artificial, analítica y automatizando las tareas mundanas y repetitivas, estamos frente a una nueva dimensión del compliance. A esto me gusta llamarlo “**compliance inteligente**”.

Estas tecnologías se combinan para lograr los resultados buscados.



05

CONCEPTOS INTRODUCTORIOS AL COMPLIANCE ÁGIL



Conceptos introductorios al Compliance ágil

Las llamadas "**metodologías ágiles**", hoy en pleno auge, son técnicas de gestión de proyectos que se originaron en el desarrollo del software. Y no es casualidad. Según muchos expertos más del 90% de los proyectos tecnológicos eran fallidos. Una de las razones más notorias era que se construían y/o implementaban las aplicaciones, y una vez finalizada esta etapa de desarrollo y/o seteo, se probaban completamente. Esto derivaba en una cantidad enorme de problemas, errores, malentendidos y otros inconvenientes que desgastaban a las partes involucradas.

Según diversos estudios sobre el particular, "Agile" tiene cuatro veces más probabilidad de éxito que los métodos tradicionales en proyectos de IT. Es por ello que es una metodología que se ha trasladado durante los últimos años a disciplinas que trascienden lo tecnológico. Las organizaciones que se hallan atravesando

procesos de Transformación Digital suelen incluir, implementar y desarrollar metodologías ágiles en el interior de sus departamentos para entregar los productos y/o servicios con una mayor calidad y con costos y tiempos más reducidos.

A pesar de la revolución digital y los cambios tecnológicos a los que las organizaciones se enfrentan, muchas de estas se han quedado rezagadas y no responden a las exigencias que está demandando el entorno. Y es en este contexto que las metodologías ágiles se han convertido uno de los principales habilitadores de la transformación digital.

Las metodologías ágiles permiten amoldar la forma de trabajo a las condiciones de un proyecto, consiguiendo flexibilidad y velocidad en la respuesta, pero por sobre todas las cosas, incrementar notoriamente las chances de cumplir con los objetivos planteados.

Y si tu organización se está transformando, es más que probable que lo esté haciendo de la mano de metodologías ágiles. Tu área de compliance no puede ser menos, pues en su caso las

chances de que pueda cumplir cabalmente con su cometido serán realmente bajas.

La aplicación de metodologías ágiles en transformación de áreas de Compliance y en la propia gestión del áreas, presentan las siguientes ventajas:



- **Mejora de la calidad de los procesos de compliance:** Estas metodologías fomentan el enfoque proactivo de los miembros del equipo en la búsqueda de la excelencia del área, del sistema de gestión y de cada uno de sus procesos.
- **Mayor satisfacción del cliente interno y externo:** Las metodologías propuestas involucran al cliente. Entonces, el cliente está más satisfecho al verse involucrado y comprometido a lo largo de todo el proceso de desarrollo. Mediante varias demostraciones y entregas, el cliente puede "palpar" en tiempo real las mejoras introducidas en los procesos abordados.
- **Trabajo colaborativo:** La organización del trabajo en base a distintos equipos y roles junto al desarrollo de reuniones focalizadas con técnicas de agilidad, permite una mejor organización del trabajo. Los participantes entrenados en estas prácticas (ya sean parte del área de compliance, de otras que colaboren tales como TI, y en su caso consultores externos) se autogestionan, y facilitan el desarrollo de la capacidad creativa y del poder de innovación entre sus miembros. Esto produce un incremento de la motivación y los resultados son notorios.
- **Uso de métricas relevantes:** Las métricas utilizadas para estimar parámetros como tiempo, costo, rendimiento, etc. son normalmente más reales en proyectos ágiles

que en los tradicionales. Gracias a la división en pequeños equipos muy comprometidos con las mediciones, y conscientes de las fases del proyecto, facilita estar más involucrados en lo que está sucediendo.

- **Mayor control y capacidad de predicción:** La oportunidad de revisar y adaptar el producto a lo largo del proceso ágil, permite a todos los miembros del proyecto ejercer un mayor control sobre su trabajo, lo que posibilita mejorar la capacidad de predicción en tiempo y costos.
- **Reducción de costos:** La gestión ágil del proyecto elimina sustancialmente la posibilidad de fracaso absoluto en los proyectos e iniciativas, porque los errores se van identificando y gestionando a lo largo del desarrollo en lugar de esperar a que el producto esté acabado y toda la inversión realizada.

► Una organización que transita por un proceso de transformación digital exigirá tácitamente una transformación del equipo de Compliance.

Tanto legislación como comportamientos son extremadamente volátiles y presentan un permanente desafío para el área de Compliance, que debe buscar incansablemente nuevas fórmulas, métodos de trabajo, mejo-

ra de sus procesos e innovación permanente para poder cumplir con su responsabilidad como asesores en el resguardo de la reputación corporativa. Desde ese lugar, Compliance presenta un terreno muy fértil para la aplicación de metodologías ágiles; al respecto tengamos en cuenta que se centra en la gestión del riesgo de incumplimiento de legislación y regulaciones, como así también en la necesidad del modelado del comportamiento humano en cumplimiento de las políticas y prácticas internas. En definitiva, la compleja labor de compliance lejos está de ser una ciencia exacta.

La aplicación de un enfoque de "**compliance ágil**" nos permitirá tener una visión mucho más holística de los procesos y sus riesgos asociados, de las preocupaciones de las partes interesadas y la mejor forma de asesorarlas. El equipo tendrá como premio un aprendizaje continuo de mayor profundidad.

Si bien la **velocidad** es un atributo en general deseable, no debemos confundir **agilidad** con **rapidez**. Agilidad tiene que ver con adaptabilidad y flexibilidad en un entorno exigente como lo es el de una transformación digital.

Una organización que transita por un proceso de transformación digital exigirá tácitamente una transformación del equipo de Compliance. ¿Qué implica esto? Se trata de un cambio cultural constante e iterativo en la forma de gestionar ética y compliance y entregar valor evidente a las partes interesadas.

06

IMPLEMENTANDO UNA FUNCIÓN DE COMPLIANCE ÁGIL





Implementando una función de Compliance ágil

Durante los primeros meses del 2001, expertos en el mundo del desarrollo de software se reunieron en Utah para discutir y debatir sobre técnicas y procesos para desarrollar software. Estos críticos de los modelos convencionales y formales que traían graves problemas y desprestigio hacia quienes desarrollaban e implementaban tecnología, concluyeron la reunión con el “**Manifiesto por el desarrollo ágil de software**”, conocido comúnmente como “**Manifiesto ágil**”.

En forma muy original expresaron que se debe aprender a valorar, y por mi parte me he tomado el atrevimiento de expresarlo en términos de “**Manifiesto Ágil de Compliance**”:

Los **individuos e interacciones** deben primar por sobre los procesos y herramientas.

El **comportamiento correcto** vale más que la documentación extensiva y formal.

La **colaboración con el cliente** interno y ex-

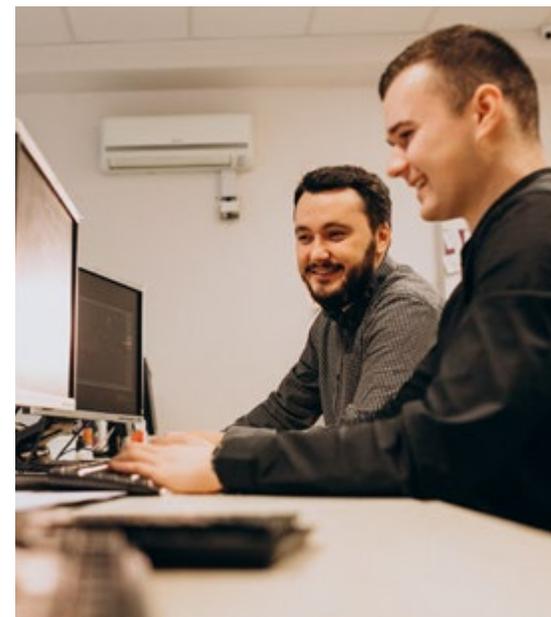
terno para resolver cómo actuar ante situaciones complejas o dilemas, es más importante que las negociaciones firmadas y los acuerdos internos. Esto no significa ceder en todo o considerar que hay que hacer lo que el cliente quiere, sino que el método apunta a desarrollar negocios más importantes y sostenibles con una mirada enriquecida.

Vale más ser diligentes en la **respuesta ante el cambio ante cambios en el contexto, partes interesadas y/o riesgos de compliance**, que seguir un plan estructurado.

¿Esto desmerece las cosas que en la frase de arriba no son de preferencia máxima? De ninguna manera. Sin embargo, deja muy claro lo que importa en mayor medida para que las cosas salgan bien.

También expresaron **12 principios** que no tienen desperdicio cuando los intentamos pensar sobre el mundo del compliance. Son la base de la “filosofía de la agilidad”, y, de hecho, también me he tomado la licencia de expresarlos con las adaptaciones a compliance:

Los individuos e interacciones deben primar por sobre los procesos y herramientas y el software funcionando vale más que la documentación extensiva y formal.



1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente interno o externo mediante la entrega temprana y continua de valor.
2. Aceptamos que los requisitos de compliance cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo de nuestro programa, o adaptación del mismo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente interno y externo gestionando el riesgo en forma efectiva e inteligente.
3. Entregamos desarrollos digitales para que los procesos sean más sólidos y los riesgos relevantes estén mitigados de acuerdo con el apetito de riesgo organizacional. Demoramos, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4. Los responsables de Compliance trabajamos junto con los líderes del negocio y los desarrolladores de tecnología de manera cotidiana durante todos los proyectos e iniciativas.
5. Los proyectos e iniciativas se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la



ejecución del trabajo. El entusiasmo es uno de los principales motores de la transformación.

6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo (compliance, negocio y desarrolladores) es la conversación cara a cara. Bueno, también, con sus matices, aplica hoy en día en reuniones virtuales.

7. Las soluciones digitales que funcionan, tanto para el negocio como para la propia área de Compliance, son la medida principal de progreso de la transformación digital. El cambio de mindset de los involucrados es el principal insumo, y la tecnología el siguiente.

8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo constante y sostenible de mejoras tecnológicas en compliance. Los integrantes del área de Compliance, usuarios y desarrolladores deben ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.

9. El foco en la excelencia técnica y el buen diseño (experiencia del usuario) mejoran la agilidad de Compliance. El cliente interno no debería sentir que Compliance viene para hacerle la vida más compleja.

10. La simplicidad, para la agilidad es el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado (o minimizar la cantidad de trabajo a realizar). En compliance los múltiples problemas y situaciones del día a día pueden tender a desfocalizarnos, y, "lo bueno es enemigo de lo óptimo". Esto equivale, entonces, a hacer lo esencial sin complicarnos.

11. Las mejores soluciones y diseños de procesos y controles emergen de equipos autoorganizados.

12. A intervalos regulares el equipo de compliance y sus "aliados estratégicos" reflexionan juntos sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

No resulta posible resumir estos 12 pilares de la gestión ágil en una frase, pero podemos afirmar que: **la prioridad está en satisfacer al cliente, aceptar y hasta abrazar los cambios como oportunidades (en lugar de considerarlas como situaciones molestas), realizar entregas continuas, romper silos trabajando en equipos comunicados y entusiasmados por desarrollar soluciones de alta calidad y excelencia técnica, orientadas a que "compliance seamos todos", y no solo el área respectiva.**

▶ La prioridad está en satisfacer al cliente, aceptar y hasta abrazar los cambios como oportunidades (en lugar de situaciones molestas), realizar entregas continuas, romper silos trabajando en equipos comunicados y entusiasmados por desarrollar soluciones de alta calidad y excelencia técnica, orientadas a que "compliance seamos todos", y no solo el área respectiva.

▶ 07

¿Y EL NEGOCIO? ACOMPAÑARLO
ES EL MAYOR DESAFÍO DE
AGILIDAD QUE DEBERÍA
PERSEGUIR COMPLIANCE

¿Y el negocio? Acompañarlo es el mayor desafío de agilidad que debería perseguir compliance del futuro

Toda organización está sujeta a requisitos, esto es, alguna forma de obligación regulatoria. En realidad, a un cúmulo de leyes, normas, reglamentaciones y demás aspectos de cumplimiento no optativo. Por lo que producen, venden, por atender al público, por el lugar geográfico donde lo hacen, por tener personal propio, trabajar con terceros, por conservar información, por trasladar bienes entre países, por cotizar sus acciones; y la lista es realmente extensa. Siempre hay reglas que cumplir. Y detrás de esto el desafío es poder cumplir, hacer cumplir a quienes nos ponen en riesgo y poder demostrarlo.

Y como hemos dicho, el negocio va rápido. Y Compliance, además de tener el tipo de agilidad que hemos descrito más arriba, debe incorporar algo un poco más complejo, pero tan esencial como altamente crítico: **Hay que incorporar el cumplimiento en el proceso de "delivery" tecnológico.**

Compliance tiene la compleja labor de hacer que los equipos que lideran los desarrollos e implementaciones tecnológicas comprendan que el riesgo y el cumplimiento son parte del delivery. Para ello Compliance les debe dar el

contexto de lo que debemos resguardar organizacionalmente, y ellos son los dueños de los aspectos de riesgo y cumplimiento de su trabajo. Es un trabajo cuidadoso que se debe hacer, pero que, bien hecho, produce resultados diferenciales.

Para lo que llamamos QA de los controles (aseguramiento de la calidad de su implementación) intentamos utilizar la revisión por pares, lo cual reafirma el concepto de responsabilidad del área frente a sus riesgos y controles; y nos aseguramos de que el trabajo pase las pruebas necesarias antes de comenzar a "compilarse". Aclaramos al respecto que los compiladores son los programas encargados de hacer la traducción del código fuente de un programa, creado mediante un lenguaje de programación (comprensible por humanos), a lenguaje de máquina o "código objeto", el único tipo de lenguaje que entienden los procesadores de las computadoras. En este sentido, si compliance actuara después de compilar, la ausencia de mitigantes representaría altos costos de programación.

Cuando el equipo conoce mejor los riesgos y, de esta manera, el porqué de los controles que está programando, puede aportar mucho más valor en el desarrollo, sortear obstáculos tecnológicos, o pedir asesoramiento en el momento oportuno.

Al introducir las defensas en los desarrollos, compliance cumple el objetivo de transformarse digitalmente en forma más veloz y certera.



Toda organización está sujeta a requisitos, esto es, alguna forma de obligación regulatoria. En realidad, a un cúmulo de leyes, normas, reglamentaciones y demás aspectos de cumplimiento no optativo. Por lo que producen, venden, por atender al público, por el lugar geográfico donde lo hacen, por tener personal propio, trabajar con terceros, por conservar información, por trasladar bienes entre países, por cotizar sus acciones; y la lista es realmente extensa. Siempre hay reglas que cumplir. Y detrás de esto el desafío es poder cumplir, hacer cumplir a quienes nos ponen en riesgo y poder demostrarlo.

Y como hemos dicho, el negocio va rápido. Y Compliance, además de tener el tipo de agilidad que hemos descrito más arriba, debe incorporar algo un poco más complejo, pero tan esencial como altamente crítico: **Hay que incorporar el cumplimiento en el proceso de "delivery" tecnológico.**

Compliance tiene la compleja labor de hacer que los equipos que lideran los desarrollos e implementaciones tecnológicas comprendan que el riesgo y el cumplimiento son parte del delivery. Para ello Compliance les debe dar el contexto de lo que debemos resguardar organizacionalmente, y ellos son los dueños de los aspectos de riesgo y cumplimiento de su trabajo. Es un trabajo cuidadoso que se debe hacer, pero que, bien hecho, produce resultados diferenciales.

Para lo que llamamos QA de los controles (aseguramiento de la calidad de su implementación) intentamos utilizar la revisión por pares, lo cual reafirma el concepto de responsabilidad del área

frente a sus riesgos y controles; y nos aseguramos de que el trabajo pase las pruebas necesarias antes de comenzar a "compilarse". Aclaramos al respecto que los compiladores son los programas encargados de hacer la traducción del código fuente de un programa, creado mediante un lenguaje de programación (comprensible por humanos), a lenguaje de máquina o "código objeto", el único tipo de lenguaje que entienden los procesadores de las computadoras. En este sentido, si compliance actuara después de compilar, la ausencia de mitigantes representaría altos costos de programación.

Cuando el equipo conoce mejor los riesgos y, de esta manera, el porqué de los controles que está programando, puede aportar mucho más valor en el desarrollo, sortear obstáculos tecnológicos, o pedir asesoramiento en el momento oportuno. Al introducir las defensas en los desarrollos, compliance cumple el objetivo de transformarse digitalmente en forma más veloz y certera.

Participación del cliente

Involucrarse en el desarrollo ¿es esto suficiente? La respuesta obviamente es que no. Involucrar al cliente interno y al externo es fundamental.

Para ello es necesario responder además a esta pregunta: **¿Quién es el cliente en compliance?**

Me ha tocado ver decenas de programas de compliance que se quedan en el camino por confundir la respuesta; pues no identificar con claridad el destinatario de nuestra labor modela la cultura de cumplimiento. Los programas más débiles que hemos visto se relacionan con una fuerte

orientación al regulador. Producen solo entregables en cumplimiento de sus obligaciones. Es un "compliance por obligación". Si bien es natural que las regulaciones modelen el cumplimiento, jamás debemos confundir a quién va orientada la labor de compliance: a la organización. Y sin lugar a duda, hacerlo en observancia de los requisitos de las partes interesadas le dará mayor sostenibilidad a la función.

En el descripto entorno dinámico e incierto, todo puede suceder y el compliance ágil tiene como característica que, lejos de quejarse por las nuevas definiciones, acompaña inteligentemente los cambios. Es esta la manifestación más fuerte de un **compliance orientado al cliente.**

Bajo esta metodología se involucra al cliente en diferentes instancias del desarrollo, se mantienen reuniones breves con el cliente; se analizan los desvíos ocurridos y se proponen mejoras en el método de trabajo; se planifican los próximos "sprints".

Veamos un ejemplo. Uno de nuestros clientes analiza terceros de manera automatizada con una de nuestras soluciones. Pero cada vez que en un campo le aparece una bandera roja ("red flag") que puede deberse a múltiples factores, sabe que debe articular la realización de un procedimiento de investigación de mayor profundidad. Antes el proceso que transitaba desde la definición hasta tener el resultado, tomar decisiones y llevarlas a cabo demandaba duras semanas de trabajo. Hoy esto lleva pocos días en combinación de diferentes labores mejor organizadas, colaborativas e iterativas.

08

EL CAMBIO CULTURAL HACIA EL COMPLIANCE ÁGIL





El cambio cultural hacia el compliance ágil

Imaginemos un área de compliance local de 3 profesionales. Un Director, un Jefe y un analista. El modelo de agilidad tratado implica una transformación extensiva y no focalizada. Esto significa que Compliance tiene un desafío mucho más importante que educar digitalmente a sus integrantes y contratar servicios tecnológicos (o pedirlos a su área de tecnología de información). Debe armar equipo con los reales responsables de procesos y controles (sus clientes internos) mediante un nuevo tipo de sistema de gestión a través de equipos colaborativos, autogestionados y multidisciplinarios (lo que llamamos “squad ágil”) conducidos por líderes con competencias de inteligencia adaptativa que hacen las veces de coach ágil para inspirar y entusiasmar al equipo en camino hacia la innovación. Y lo que será su labor más compleja es hacer que este equipo no se quede en la teoría, sino que pase a la acción.

09

EL COMPLIANCE OFFICER COMO AGILE COACH



El Compliance Officer como Agile Coach

Como autor del presente e-book me considero uno de los tantos promotores de la formación en ética y compliance para los profesionales involucrados en esta maravillosa actividad. De hecho, me honra dirigir desde hace unos 8 años el programa de Certificación Internacional en Ética y Compliance (CEC) que dicta en Argentina la Asociación Argentina de Ética y Compliance y la Universidad del CEMA. Y no dejo de recomendarlo. Este texto no será la excepción. Ahora bien, conozco a decenas de responsables de cumplimiento que siguen realizando extensos cursos de compliance, en sus países y en el exterior. Que se forman como expertos en anticorrupción, protección de datos, ciberseguridad, gestión de riesgos, control interno y otras especialidades relevantes en este apasionante mundo.

Sin embargo, yo diría que es la formación técnica más sencilla de adquirir y muchas veces

puede incorporarse a través de la lectura de material gratuito.

En este sentido lo que recomiendo hoy a los conductores de áreas de compliance en adición a sus conocimientos técnicos de base, es que no dejen de formarse como gestores del cambio cultural mediante metodologías probadas. Es con ello que marcarán una diferencia sustancial en el logro de sus objetivos. **No olvidemos que Compliance es una disciplina que solo puede lograr resultados extraordinarios a través de otros**, los que ejercen el real compliance de una organización desde la primera línea de defensa (quienes venden, compran, producen, manejan las finanzas, los juicios, las relaciones públicas, entre otros). Un "Compliance Agile Coach puede lograr esa magia". Y puede incluso más: llevar lo que hoy llamamos "compliance" a un "compliance de alto rendimiento". Se que suena ambicioso, y esa es la apuesta.

Però ¿qué es un **Agile Coach**? Nos referimos a un profesional experto en agilidad con las competencias y aptitudes necesarias para ayudar a las personas en la adopción del "agile mind-

No olvidemos que Compliance es una disciplina que solo puede lograr resultados extraordinarios a través de otros, los que ejercen el real compliance de una organización desde la primera línea de defensa





set”, lo que le permite comprender e incorporar los principios y valores que conlleva la agilidad. Además, tal como lo hemos expresado en otros capítulos, promueve la auto organización de los equipos, autonomía y responsabilidad en los proyectos e iniciativas de transformación, así como guiar a las organizaciones hacia una transformación ágil en sus estructuras organizativas, procesos y herramientas de trabajo.

Guiar a las personas y los equipos por el camino de la agilidad es una tarea compleja donde además de la experiencia técnica son necesarias las aptitudes y actitudes de un coach formado en este tipo de técnicas, para que pueda oficiar de facilitador, formador, mentor y, por supuesto, coach. En definitiva, pretende que las personas den lo mejor de sí mismos al estar entusiasmados con lo que están haciendo, y mejor aún, logrando.

Las **habilidades que requiere un Agile Coach** no son sencillas. Las más importantes son:

Ser **facilitador**, lo que implica contar con herramientas y capacidades de facilitación de dinámicas que logran las interacciones con éxito que se esperan de un equipo ágil. Debe saber producir las interacciones esenciales, pero, en lo posible, sin involucrarse en el contenido de las conversaciones, asegurando que todos se puedan expresar y gestionando los conflictos.

Ser **formador**, a través de la utilización de técnicas de capacitación y educación para formar y desarrollar las competencias ágiles requeridas en los equipos.

Ser **Mentor**, lo incentiva al personal a aplicar lo

aprendido bajo una filosofía de mejora continua, mejorando su capacidad y rendimiento. Para ello el agile coach promueve y facilita que sean las personas y sus equipos los que tomen sus propias decisiones y se responsabilicen sobre las mismas.

Ser **Coach**, pues es fundamental tener un alto grado de empatía, escucha activa, generar confianza, dar feedback continuo y hacer preguntas poderosas que orienten a la persona a las respuestas que tengan más sentido, produciendo los necesarios cambios de mirada toda vez que fuera necesario.

En definitiva, las **principales habilidades esperadas de un Compliance Agile Coach** son:

Comprender los dilemas éticos observando y sin intervenir en forma directa

Estar preocupado más por la gente que por el proceso, producto o servicio

Asumir que no sabe y preguntar, ser curioso

Partir de la base que en general la gente es bien intencionada, sin prejuicios ni preconceptos

Estar atento a las situaciones antes de fijarse en las políticas y procedimientos

Perseguir la excelencia del grupo

No permitir el desperdicio de recursos

Admitir un grado de caos y desequilibrio para conseguir mejores resultados

No tener miedo de equivocarse y transmitir esa postura a los demás

Un Agile Coach es capaz de transformar equipos y maneja las técnicas certeras para llevarlos a un nivel de alto rendimiento en diferentes contextos y formas.





▶ 10

METODOLOGÍA “SCRUM” PARA UN COMPLIANCE MÁS ÁGIL

Metodología “scrum” para un compliance más ágil

Una de las cuestiones que podríamos plantear es el uso de un método que permita organizar el trabajo de forma ágil y mejor para llevar al función de compliance a un nivel superior de rendimiento.

La búsqueda de agilidad en compliance responde a dos premisas:

Debemos buscar **capacidad de crear y responder rápidamente a cambios** en el entorno interno y externo, partes interesadas, riesgos y regulaciones aplicables para “navegar en mares turbulentos”.

Debemos ser capaces de **equilibrar la flexibilidad con estabilidad** (todo un desafío). Y en un mercado incierto y turbulento, el éxito será de las organizaciones y personas que tengan y pongan en práctica su capacidad de crear cambios, de adaptarse. Las organizaciones que sepan “mover el tablero” posiblemente descolocarán a sus competidores y, para ello, la creación debe asociarse con procesos de innovación para desarrollar nuevos productos, crear nuevos canales de ventas y segmentar y personalizar productos y servicios. Compliance debe estar allí acompañando en el análisis de riesgos y asesoramiento para que existan adecuados mitigantes.

Existen varios métodos de agilidad organizacional que en general son complementarios, siendo los principales Scrum; Kanban; Lean y XP.

El método más usado del mundo es **Scrum**. El origen de Scrum lo encontramos en el **rugby**. En este deporte, se usa ese término para reiniciar el partido, cuando los delanteros de los equipos se entrelazan con la cabeza hacia abajo luchando por conseguir la posesión del balón. Esa forma de colaboración se ha aplicado en los negocios, con una variación: el equipo intenta recorrer la distancia como una unidad, pasando la pelota de un lado a otro. La historia de Scrum como método de trabajo empieza en 1986 en Japón cuando Hiroataka Takeuchi e Ikujiro Nonaka introdujeron el término en un artículo. Hablaban de Scrum como una excelente forma de aumentar la velocidad y la flexibilidad en el desarrollo de productos comerciales (y no en el mundo de software como muchos creen). Luego el método sería tomado por diferentes expertos en algunas partes del mundo, convirtiéndose en la última década en el método de trabajo más eficaz conocido para el desarrollo de productos de software de manera ágil. Scrum busca organizar a los miembros del equipo para alcanzar el objetivo común. Cuando explico de qué se trata este método

Existen varios métodos de agilidad organizacional que en general son complementarios, siendo el método Scrum el más usado del mundo.

suelo decir: prepara una lista de tareas pendientes; bueno, Scrum es lo contrario. Se trata de eliminar los pendientes tan ágilmente que prácticamente no deberían estar en ninguna lista.

Sus principales características son:

Adopta una **estrategia de desarrollo incremental**, se planifican varios bloques temporales de frecuencia breve llamadas “iteraciones” o “sprints” (por ejemplo, de dos semanas a un mes cada uno). Cada iteración incluye: planificación, análisis de requisitos, diseño, codificación (programación), testeos de la solución desarrollada y documentación de la misma. De manera incremental, se irán completando los requisitos.

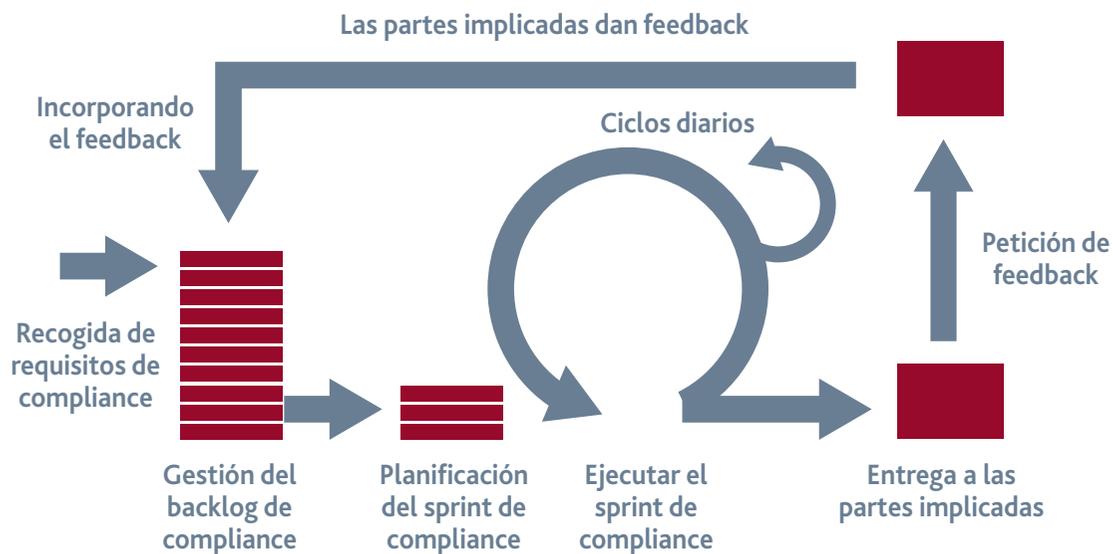
Priorización, estos requisitos se irán cumpliendo, dando prioridad a los que aporten más valor al cliente. Así el método ayuda a descargar presión a los desarrolladores del proyecto y el cliente recibirá los resultados más importantes en las primeras iteraciones.

Los equipos son **auto organizados** por lo cual se achata la estructura y se les da mayor empoderamiento para avanzar.

Promueve el **desarrollo de fases de forma paralela**. Siempre que las fases del proyecto sean independientes, se podrá avanzar en más de una fase a la vez, acortando los tiempos del proyecto.

Se promueve la **mejora continua** en todo lo que se va haciendo.

En la siguiente figura podemos apreciar las fases de la metodología Scrum:



A continuación, y como referencia de la mencionada imagen, se explica la dinámica del método, aplicado a Compliance:

Identificación o Recogida de los requisitos

Un "proyecto de compliance" (programa o sistema de gestión de compliance completo, una de sus herramientas, alguna solución a diseñar, o cualquier proyecto o unidad divisible en la materia), comienza con la generación de la lista de objetivos o requisitos priorizada, que actúa como **plan del proyecto** y que es entregada por el cliente interno (ejemplo: La Dirección) o dueño del producto (Ej.: Gerente de Compras) al equipo de Compliance "ágil". La lista de objetivos/requisitos priorizada representa la visión y expectativas del cliente respecto a los objetivos y entregas del producto o proyecto.

Es importante comprender que el cliente es el responsable de crear y gestionar la lista con

ayuda del líder del proceso (el que en esta metodología denominamos Scrum máster), que es el director del proyecto y, por ende, encargado de eliminar los obstáculos que atenten contra el alcance del objetivo del "sprint". Ya veremos que es un "sprint".

Gestión de backlog

Es el conjunto (inicial o acumulado) de tareas/entregables a realizar. Para cada objetivo/requisito se indica el **valor que aporta al cliente** y el **costo estimado** de completarlo, velando por un equilibrio entre ambos cuidando no perder de vista el ROI (retorno de la inversión). El CFO o Director de Finanzas suele ser un buen aliado del Compliance Officer para su mejor estimación.

Sprint Planning Meeting

Un **sprint** (o **iteración**) es una unidad de trabajo que agrupa un conjunto de tareas para el





COMPLIANCE



desarrollo de proyectos de compliance (en este caso), en un periodo de tiempo determinado. La primera iteración es de planificación y está compuesta por dos partes:

Selección de requisitos: Es la iteración entre cliente y equipo, el momento en que el equipo pregunta al cliente las dudas que surgen y se seleccionan los requisitos más prioritarios que se comprometen a completar en la iteración. Tiene una duración máxima de 4 horas.

Planeación de la iteración: Se elabora el listado de tareas o actividades necesarias para desarrollar los requisitos a los que se han comprometido. La estimación de esfuerzo se hace de manera conjunta, siempre con el "scrum máster" que oficiará facilitador, y los miembros del equipo se autoasignan las tareas. La duración de este ejercicio no debe superar las cuatro horas.

Ejecución de sprint

Los sprints que le siguen a los de planificación, son bloques de actividades relacionados con proyectos de compliance cortos en el tiempo y a intervalos fijos (Ej. 2 semanas mínimo y 4 máxi-

mo). El equipo se empeña por cumplir en tiempo y forma con lo comprometido.

En la reunión cada integrante del equipo debe dar respuesta a las siguientes preguntas de manera honesta y crítica:

¿Qué he hecho desde la última reunión?

¿Qué voy a hacer a partir de este momento?

¿Qué impedimentos preveo que voy a tener?

De esta forma, un proyecto de compliance que dura meses presenta oportunidades para avanzar, mostrar esos progresos, ajustar lo que sea necesario y motivar a los participantes mediante la celebración de esos avances.

Ejecución de los sprints diarios

Se trata de reuniones precalendarizadas que cada 24 horas mantendrá el equipo de compliance, una vez comenzado el sprint. En estos encuentros cada miembro presenta su avance y a su vez revisa el trabajo que el resto está realizando. Estas reuniones son muy relevantes porque permiten anticiparse a lo que va ocurriendo sin tener que esperar algunas semanas para saberlo. Entonces se pueden adoptar decisiones

en consenso sobre la marcha.

Inspección e iteración

El último día de la iteración se realiza un sprint diario de revisión que se compone de dos partes: **Sprint Review:** El equipo desarrollador de compliance presenta al cliente los requisitos completados en la iteración, en forma de incremento de producto preparado para ser entregado. El cliente revisa el entregable y se toma nota de las mejoras necesarias.

Sprint Retrospectivo: En esta fase el equipo de compliance analiza cómo ha sido su manera de trabajar y cuáles son los problemas que podrían impedirle avanzar adecuadamente en lo que resta del proyecto. Se busca la mejora continua del equipo de compliance, lo cual produce un aprendizaje valioso.

Es usual que todas estas dinámicas sean cronometradas pues scrum también se caracteriza por el respeto de los tiempos establecidos. Se busca de esta forma que las reuniones necesarias no interfieran con los tiempos de desarrollo efectivo.



11

¿QUÉ PRETENDE LOGRAR UN EQUIPO QUE APLIQUE SCRUM EN COMPLIANCE?



¿Qué pretende lograr un equipo que aplique Scrum en Compliance?

Estamos convencidos que un equipo de compliance formado en agilidad y aplicando Scrum, puede transformarse en un verdadero **"equipo de compliance de alto rendimiento"**. Y básicamente podría conseguir:

- Mantener, incrementar y en definitiva mejorar el nivel de control frente al riesgo de cumplimiento
- Identificar en mayor medida los riesgos emergentes
- Verificar si los desarrollos emprendidos tendrán los resultados buscados, sin tener que pasar por desarrollos extensos y costosos antes de dichas comprobaciones. Entonces se van desarrollando pequeños ciclos que van permitiendo visualizar los resultados, evaluando si estos son los que esperábamos, y realizar ajustes en el proceso.
- Respecto del punto anterior, y como base de la gestión del cambio, el usuario pueda adaptarse a los cambios en forma gradual también de a ciclos o iteraciones.
- La organización puede priorizar sus necesidades según el giro de su negocio y las regulaciones que le aplican.
- Permite la interacción entre los diferentes involucrados en la organización, lo que posibilita el desarrollo de políticas y soluciones

de Compliance mejor calibradas y más acordes con la realidad de la entidad, resultando en una mejor experiencia y aceptación del usuario.

Una forma muy práctica de utilizar scrum para el compliance ágil, y a modo de repaso, podría ser la siguiente:

Se forma una célula multidisciplinaria de entre 2 a 4 personas (lo podemos llamar "squad" o "célula ágil de compliance") para abordar un tema específico que lo merezca por el impacto negativo que está produciendo en la organización. Cuando decimos multidisciplinaria, podría implicar, por ejemplo, que en el equipo trabajará personal de Compliance junto con gente del negocio y de tecnología. Veamos este ejemplo real de un punto de dolor que presentaba un laboratorio en algún lugar de la Región: "la fuerza comercial (visitadores médicos o APMs) presentan reiteradas quejas que se encuentran en la organización más lenta para organizar encuentros profesionales con médicos". Mediante un análisis de benchmarking se comprueba que estos reclamos tienen asidero.

Un responsable del proyecto que le podríamos llamar "Product Owner" determinará el alcance de la solución a desarrollar luego de relevar el tema con el Interesado del negocio. Es importante intentar que esta definición no provenga de Compliance (aunque Compliance no permitirá que la iniciativa descarrile desde su perspectiva profesional). En el caso en cuestión sería la misma fuerza comercial la que prepararía un

proyecto de solución. Por otra parte, y como lo hemos señalado, Compliance deberá con mucho cuidado verificar que la solución propuesta realmente tenga chances de resolver el problema identificado, pero de una manera

Se realiza una reunión de planificación a fin de listar la totalidad de las tareas (que para este método serán “compromisos”, cuya ejecución producirá el entregable buscado en el tiempo y con el alcance definidos por el Product Owner. Recomendaremos utilizar un “tablero Kanban”, donde se ordenan y exponen las actividades.

Se avanza con un seguimiento estricto de los compromisos asumidos y una serie de reuniones periódicas, algunas diarias y otras cada 3 a 4 días. Estas últimas iteraciones producen partes de la solución que se prueban, validan o ajustan. En este último caso se validarán posteriormente al entregable con los ajustes comprometidos.

Al finalizar viene lo que llamamos Entrega y luego el Aprendizaje. Esto implica una reunión entre el equipo y el Interesado para realizar una prueba final. Inmediatamente se entregarán las conclusiones y consideraciones para el buen uso de la solución. También es altamente relevante el “Aprendizaje” en una metodología ágil y se materializa a través de una “Reunión de Retrospectiva” en la que, a través de determinadas dinámicas se identifican las lecciones aprendidas que les permitirá la mejora continua en lo sucesivo, especialmente en cuanto a la aplicación del método relativo a la agilidad en compliance.

Comparando el compliance tradicional con el “agile compliance”

Luego de todo lo que hemos visto podemos hacer una comparación sencilla para poner blanco sobre negro las diferencias sustanciales. Por supuesto que el siguiente cuadro no pretende resolver toda la problemática, pero sí poner en pocas líneas el “antes” y el “después” para que se comprendan las tendencias respecto del nuevo enfoque.

Compliance Tradicional	Agile Compliance
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones extensas muchas veces innecesarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones breves certeras
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de ownership 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de ownership
<ul style="list-style-type: none"> • Demoras excesivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados más veloces
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de alcance 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el plan – sin sorpresas
<ul style="list-style-type: none"> • Tareas duplicadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin desperdicios (“Lean Compliance”)
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a trabajo individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos con bajo nivel de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje valioso capitalizado formalmente
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es una fortaleza
<ul style="list-style-type: none"> • Compliance orientado al cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance inteligente enriquecido, orientado al valor para la organización

Y fundamentalmente con lo que hemos dado en llamar “agile compliance” podremos **brindar un asesoramiento de vanguardia a las partes interesadas con propuestas de alto valor para su negocio**, por supuesto, siempre basadas en el ámbito de su competencia y con un enfoque de transformación digital para elevar la robustez de los controles respectivos.

De conseguir esto, los integrantes del equipo de Compliance ya no utilizarían el tiempo en tareas mecánicas y rutinarias, sino que lo utilizarían para la creación de valor a través de sus conclusiones más profundas. Respecto de estas labores mundanas, existen muchas alternativas en cuanto a su ejecución. Seguramente, los mismos proyectos de compliance basados en este método aborden la automatización de estas labores.

MUCHAS GRACIAS

www.bdoargentina.com



Becher y Asociados S.R.L, una sociedad Argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO.