KPMG

amcham CL



INFORME DE RESULTADOS

Modelo de Prevención de Delitos:

Implementación Ley de Delitos Económicos

Comité de Gobiernos Corporativos y Compliance
Cámara Chilena-Norteamericana de Comercio
KPMG Chile
Noviembre 2026

Contenidos

Resumen Ejecutivo	**03**
1. Introducción	**06**
2. Marco Metodológico	**08**
3. Caracterización de la Muestra y Resultados Generales	**10**
4. Presupuestos de Responsabilidad Penal	**13**
5. Elementos del Modelo de Prevención de Delitos	**15**
6. Situación general de Medianas, Pequeñas y Microempresas	**28**
7. Conclusiones	**30**



Resumen Ejecutivo

Resumen Ejecutivo

Este informe presenta los resultados de la 2ª encuesta del Comité de Gobiernos Corporativos y Compliance de AmCham, desarrollada con KPMG en Chile. Su objetivo es conocer cómo las empresas socias han adaptado sus modelos de prevención de delitos (MPD) a las exigencias de la Ley N° 20.393, modificada por la Ley N° 21.595 (Ley de Delitos Económicos), a más de dos años de la entrada en vigencia de esas modificaciones. La encuesta estuvo disponible entre el 11 de agosto y el 21 de septiembre de 2026 y fue respondida por 91 empresas. El 67,0% son grandes empresas y el 39,6% está sujeto a regulación o fiscalización de la CMF u otro organismo sectorial.

Los resultados muestran un nivel de adopción alto y estable de los MPD, con avances relevantes, pero con brechas en la ejecución efectiva de varios de sus elementos. Las comparaciones con 2025 se presentan como variaciones referenciales.

- **Adopción del modelo:** el 82,4% declara contar con un MPD formal conforme a la normativa vigente (variación referencial de +2,4 puntos porcentuales respecto de 2025). El 13,2% está en proceso de implementación y el 4,4% no tiene modelo.

- **Elementos más maduros:** el 93,1% tiene canales de denuncia y sistemas de sanciones internas en nivel implementado o consolidado (variación referencial de +6,1 puntos porcentuales respecto de 2025). El 83,9% cuenta con políticas y procedimientos y el 82,8% con programas de capacitación.

- **Gobernanza:** el Directorio designa al responsable del MPD en el 73,6% de los casos (79,3% si se incluye el Comité de Directores). Sin embargo, en el 12,6% la designación corresponde al Gerente General y el 44,8% de los responsables pertenece a la Gerencia Media o a una Jefatura Operativa, o es un prestador externo.

- **Recursos y tamaño:** el 35,6% aumentó el tamaño o el presupuesto del área de cumplimiento, concentrado en las grandes empresas (44,1%), frente a las medianas (26,7%) y las pequeñas (14,3%). Ninguna microempresa registró aumentos.

- **Respuesta ante delitos:** el 35,2% no está preparado, o lo está solo parcialmente, para actuar si se materializa un delito. Esto puede limitar la posibilidad de invocar atenuantes vinculadas con la reparación, la prevención de consecuencias y la colaboración sustancial.

- **Tecnología:** el 70,1% de las empresas con MPD o en proceso de implementación ya implementó o está implementando herramientas tecnológicas. Del total de las 91 empresas, solo el 35,2% combina dos o más soluciones especializadas y el 18,7% depende exclusivamente de planillas o bases de datos.

- **Evaluación independiente y mejora continua:** el 40,2% ya sometió su MPD a una evaluación de terceros independientes y el 32,2% la planifica para los próximos seis meses; el 27,6% no la ha realizado ni planificado. Además, el 55,5% cuenta con mecanismos formales de mejora continua, pero solo el 42,5% ejecuta sus planes de mejora (13 puntos porcentuales menos).

Resumen Ejecutivo, continuación

Índice de madurez por dimensión[1]	
Modelo formal de prevención de delitos	82,4%
Actualización de matriz penal	72,4%
Riesgos operacionales incorporados	69,0%
Protocolos documentados	83,9%
Canales de denuncia y sanciones	93,1%
Difusión e incorporación contractual	82,8%
Capacitaciones periódicas	82,8%
Monitoreos internos	58,6%
Autonomía del responsable	70,1%
Preparación ante delito	64,8%
Debida diligencia reforzada en procesos críticos	50,6%
Monitoreo de terceros de alto riesgo	47,1%
Plan de mejora en plazo	42,5%

[1] Cada barra muestra el porcentaje de empresas que declara el componente del MPD como Implementado o Consolidado, sobre 87 respuestas válidas. Excepciones: Modelo formal de prevención corresponde a respuestas “Sí” sobre 91 empresas; Preparación ante delito suma Implementado + Consolidado sobre 91 respuestas. Los porcentajes son independientes y no deben sumar 100%. Reflejan desarrollo autodeclarado, no una evaluación auditada de efectividad ni una calificación global de madurez.



1.

Introducción

Introducción

Este documento presenta los resultados de la 2ª encuesta organizada por el Comité de Gobiernos Corporativos y Compliance de la Cámara Chilena-Norteamericana de Comercio (“AmCham”) con la colaboración de KPMG Auditores Consultores Limitada (“KPMG en Chile”). El estudio busca entender cómo las empresas socias de AmCham han enfrentado los cambios introducidos por la Ley N° 21.595 (“Ley de Delitos Económicos”) y las nuevas exigencias para los modelos de prevención de delitos establecidas en la Ley N° 20.393, que regula la responsabilidad penal de las personas jurídicas (“Ley N° 20.393”).

La Ley de Delitos Económicos marca un hito en la persecución penal de conductas delictivas cometidas en el marco de la actividad empresarial o en su beneficio. Si bien varias de estas conductas ya eran sancionadas por el ordenamiento jurídico chileno, la nueva ley establece un marco especial de atenuantes, agravantes y aplicación de penas, e incorpora como principal novedad el sistema de días-multa.

En paralelo y a partir del 1 de septiembre de 2024, la Ley de Delitos Económicos introdujo una serie de modificaciones a la Ley N° 20.393 que apuntan a la implementación efectiva de los modelos de prevención de delitos y a evitar los denominados “programas de cumplimiento de papel”.

Si bien los cambios introducidos por la Ley de Delitos Económicos y las nuevas disposiciones de la Ley N° 20.393 generaron inicialmente inquietud en el mundo empresarial, las empresas ya han iniciado un proceso de revisión, actualización o implementación de sus programas de cumplimiento. Por su parte, el Ministerio Público ha comenzado a entregar orientaciones sobre la persecución penal en el ámbito de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, aunque se encuentra pendiente la emisión de documentos o guías oficiales al respecto. Por último, aún no se han dictado condenas bajo la Ley de Delitos Económicos y las nuevas normas de la Ley N° 20.393, por lo que persisten dudas respecto del estándar que establecerán los tribunales para determinar la responsabilidad penal de las empresas, así como sobre otros conceptos de la norma.

A más de dos años de la entrada en vigencia de las modificaciones introducidas a la Ley N° 20.393, AmCham y KPMG en Chile desarrollaron un estudio para conocer cómo diversas empresas están gestionando su modelo de prevención de delitos. El documento busca conocer las prácticas y medidas que las compañías han implementado para adaptar sus estructuras y prácticas a las nuevas exigencias de la Ley N° 20.393.

Esta corresponde a la segunda versión de este estudio, el cual se realizó por primera vez el año pasado. En esta oportunidad, reeditamos e implementamos la encuesta para evaluar y analizar cómo las empresas han ido respondiendo a estas exigencias a lo largo del tiempo.

El presente informe sintetiza los resultados de una encuesta aplicada a empresas socias de AmCham y expone los principales hallazgos y algunas interpretaciones que se desprenden de su análisis. El documento se estructura en las siguientes secciones: (1) aspectos metodológicos centrales vinculados con la encuesta y su implementación; (2) caracterización de la muestra y resultados generales; (3) presupuestos de responsabilidad penal; (4) evaluación de los elementos del modelo de prevención de delitos, y (5) principales conclusiones del estudio.



2.

Marco Metodológico

II. Marco Metodológico

La encuesta fue diseñada mediante un trabajo conjunto de miembros del Comité de Gobiernos Corporativos y Compliance de AmCham Chile y un equipo del área de compliance de KPMG en Chile. Para su elaboración se tomaron como referencia estudios descriptivos sobre prácticas de compliance realizados en otros países, así como los aspectos más debatidos a nivel nacional.

El instrumento consistió en una encuesta en línea autoaplicada a través de la plataforma Typeform, que abordó en primer lugar aspectos generales vinculados a la identificación de las empresas que respondieron la encuesta y, luego, ahondó en cuestiones prácticas e hipotéticas vinculadas con sus modelos de prevención de delitos. El cuestionario se diseñó para tener un tiempo de respuesta breve, de aproximadamente 5 a 10 minutos.

Escala de nivel de madurez

En algunas preguntas, las respuestas se clasificaron según el nivel de madurez de las empresas en la materia, a partir de la siguiente escala:

No implementado	No existe ninguna acción al respecto.
Parcialmente implementado	Existen acciones aisladas o en desarrollo.
Implementado	Existe un sistema funcional, aunque con oportunidades de mejora.
Consolidado	El sistema está completamente integrado y es parte de la cultura organizacional.

La convocatoria fue realizada por AmCham, que envió invitaciones por correo electrónico a sus empresas socias y a sus representantes. La encuesta estuvo disponible para los socios de AmCham entre el **11 de agosto y el 21 de septiembre de 2026**, período durante el cual las invitaciones se reenviaron periódicamente.

Salvo indicación en contrario, los porcentajes de este informe se calculan sobre las 91 empresas que respondieron la encuesta. En las preguntas sobre los elementos del modelo de prevención de delitos, los porcentajes se calculan sobre las empresas que cuentan con un MPD o lo están implementando (87). La base de cada gráfico se indica en su título (n).

Las comparaciones con la edición 2025 deben leerse como variaciones o tendencias referenciales: con aproximadamente 90 empresas por edición, las diferencias inferiores a 8 a 10 puntos porcentuales no permiten concluir un cambio (el umbral es mayor en porcentajes cercanos al 50%), y la composición de la muestra puede diferir entre ediciones.



3.

Caracterización de la Muestra y Resultados Generales

III. Caracterización de la Muestra y Resultados Generales

La encuesta recibió respuestas de 91 empresas. La caracterización de la muestra es relevante para el análisis, ya que la Ley N° 20.393 establece que, para determinar si un modelo de prevención de delitos está efectivamente implementado, se consideran factores como el objeto social, giro, tamaño, complejidad, recursos y las actividades que desarrolle la persona jurídica[2]

91
empresas respondieron la encuesta

67,0%
son grandes empresas (200 o más trabajadores)

39,6%
sujeto a regulación o fiscalización de la CMF u otro organismo sectorial

La mayoría de las empresas que respondieron la encuesta (67,0%) son **grandes empresas** (ingresos superiores a UF 100.000 en el último año calendario), con 200 o más trabajadores. Sin embargo, también participaron empresas pequeñas y medianas con equipos de menos de 200 trabajadores. El **39,6%** de quienes respondieron la encuesta declaró estar sujeto a la regulación o fiscalización de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) u otro organismo sectorial.

Distribución por categoría de tamaño

La siguiente tabla ilustra la distribución por categoría de tamaño:

Categoría de tamaño	% del total
Gran empresa: Más de 100.000 UF en el último año calendario	**67,0%**
Mediana empresa: Más de 25.000 UF y hasta 100.000 UF en el último año calendario	**17,6%**
Pequeña empresa: Más de 2.400 UF y hasta 25.000 UF en el último año calendario	**8,8%**
Microempresa: Hasta 2.400 UF en el último año calendario	**6,6%**

[2] La encuesta del año 2025 consideró 102 empresas con respuestas válidas, mientras que la encuesta de 2026 contó con 91 empresas. En consecuencia, las variaciones porcentuales respecto de 2025 que se presentan en este informe tienen carácter referencial, ya que se calculan sobre muestras de distinto tamaño y composición, y no corresponden a una comparación entre grupos idénticos de empresas.

III. Caracterización de la Muestra y Resultados Generales, continuación

En cuanto al rubro o actividad económica principal, destacan **Consultoría y Asesoría (13,2%), Servicios Financieros (12,1%), Tecnología, Medios y Telecomunicaciones (11,0%), Energía y Recursos Naturales (9,9%), Salud y Ciencias de la Vida (7,7%), y Transporte, Consumo y Retail, y Servicios Legales (5,5% cada uno)**. El siguiente gráfico ilustra la distribución por sector económico:

Gráfico 1. Distribución de las empresas por rubro o actividad económica principal (n = 91 empresas)



Del total de los encuestados, el **82,4%** declaró contar con un modelo formal de prevención de delitos que cumple con los estándares de la normativa vigente, lo que representa una variación referencial de +2,4 puntos porcentuales respecto de 2025, que no permite concluir un cambio y es consistente con un nivel de adopción estable. Por otra parte, un **13,2%** declaró encontrarse en proceso de implementación y un **4,4%** señaló no contar con un modelo.

82,4%
cuenta con un modelo formal conforme a la normativa vigente

13,2%
se encuentra en proceso de implementación

4,4%
no cuenta con un modelo de prevención



4.

Presupuestos de Responsabilidad Penal

IV. Presupuestos de Responsabilidad Penal

Si bien los delitos son cometidos materialmente por personas naturales, la Ley N° 20.393 establece que una persona jurídica será penalmente responsable por cualquiera de los delitos señalados en su artículo 1, perpetrado en el marco de su actividad por o con la intervención de alguna persona natural que **ocupe un cargo, función o posición en ella, o le preste servicios gestionando asuntos suyos ante terceros, con o sin su representación[3].**

En este ámbito, el **77,0%** de los encuestados ha identificado, en nivel implementado o consolidado, los cargos, áreas, funciones, personas naturales y personas jurídicas que podrían representar un riesgo penal para la empresa. Mientras las grandes empresas de los sectores Servicios Financieros; Tecnología, Medios y Telecomunicaciones, y Energía y Recursos Naturales declaran tener prácticas consolidadas, el **23,0%** de los encuestados, de diversos rubros y tamaños, no ha realizado esta identificación, la ha realizado de manera aislada o aún la tiene en desarrollo.

Al consultar si se ha realizado la misma evaluación respecto de los servicios prestados por terceros y la eventual responsabilidad penal que estos podrían generar para la empresa, destaca que casi la mitad de las empresas **(49,4%)** no ha realizado dicha evaluación o solo la ha realizado de manera parcial. Solo el **50,6%** reporta, en la pregunta sobre el nivel de madurez de esta evaluación, tener una debida diligencia reforzada sobre contratistas en procesos críticos en nivel implementado o consolidado (base: 87 empresas).

77,0%
identificó los cargos y personas con riesgo penal

49,4%
no evaluó, o evaluó solo parcialmente, los servicios de terceros

50,6%
tiene debida diligencia reforzada sobre contratistas críticos

Entre las empresas con procesos de evaluación de riesgo penal implementados o en desarrollo, la siguiente tabla muestra cómo evalúan a los terceros (proveedores, subcontratistas, socios, etc.) para prevenir riesgos penales:

Categoría resumida	% respuestas válidas
Evaluación inicial con segmentación limitada	**36,8%**
Enfoque estructurado basado en riesgos	**34,5%**
Aplicación general sin análisis de riesgo	**14,9%**
Sin evaluación formal	**5,7%**
No responde	**8,1%**

[3] Cabe tener presente que antes de la modificación introducida por la Ley de Delitos Económicos se señalaba que las personas jurídicas eran responsables de los delitos señalados en el Artículo 1 de la Ley N° 20.393 que fueren cometidos directa e inmediatamente en su interés o para su provecho, por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen actividades de administración y supervisión.

IV. Presupuestos de Responsabilidad Penal, continuación

En síntesis, siete de cada diez empresas (71,3%) cuentan con algún grado de evaluación de terceros inicial o estructurada, aunque solo un tercio (34,5%) aplica un enfoque basado en riesgos. En el otro extremo, un 20,6% utiliza criterios generales sin un análisis de riesgo diferenciado o no realiza una evaluación formal.

Por otra parte, las empresas con procesos de evaluación de riesgo penal de terceros implementados o en desarrollo señalan adoptar las siguientes acciones respecto de los terceros con quienes se relacionan:

Gráfico 2. Medidas adoptadas respecto de terceros (proveedores, subcontratistas, socios) (n = 91 empresas)



Los resultados muestran que las empresas privilegian resguardos de carácter contractual y general, como las cláusulas especiales o declaraciones (76,9%) y la debida diligencia general (63,7%). En cambio, al consultar por las medidas efectivamente adoptadas, las más exigentes -debida diligencia reforzada (28,6%), exigencia de contar con un MPD (26,4%) y capacitación a terceros (24,2%)- son adoptadas por aproximadamente una de cada cuatro empresas. El 28,6% de debida diligencia reforzada no es comparable con el 50,6% señalado anteriormente, ya que este último proviene de la pregunta sobre el nivel de madurez y no de la pregunta sobre las medidas adoptadas.

Los resultados evidencian avances relevantes en la incorporación de resguardos contractuales y procesos generales de debida diligencia; sin embargo, persiste una brecha significativa en la adopción de mecanismos reforzados, diferenciados y basados en riesgo. La gestión de terceros evidencia, por tanto, un avance parcial, con oportunidades de mejora en segmentación, monitoreo, capacitación e integración efectiva de los terceros al modelo de prevención de delitos.



5.

Elementos del Modelo de Prevención de Delitos

V. Elementos del Modelo de Prevención de Delitos

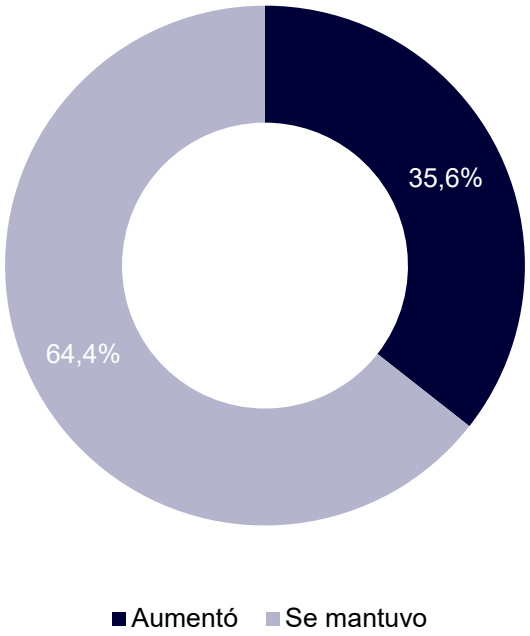
5.1 Contexto

Los cambios introducidos por la Ley de Delitos Económicos han llevado a las empresas a realizar procesos de diagnóstico, actualización e implementación de modelos de prevención de delitos considerando las nuevas exigencias legales. En ese contexto, este capítulo presenta los resultados de la encuesta respecto de los siguientes elementos:

- Identificación de riesgos.
- Protocolos y procedimientos, canales de denuncia, sanción y capacitación.
- Responsable del modelo de prevención de delitos.
- Herramientas tecnológicas.
- Evaluaciones externas y mejora continua.

Como punto de partida para evaluar el impacto de las nuevas exigencias legales en la función de cumplimiento, el estudio analizó si, desde la entrada en vigencia de las modificaciones a la Ley N° 20.393 en 2024, las organizaciones han incrementado el tamaño del área de cumplimiento o los recursos presupuestarios destinados a dicha función. A nivel agregado, los resultados son:

Gráfico 3. Variación del tamaño o presupuesto del área de cumplimiento desde la entrada en vigencia de la reforma (total) (n = 87 empresas)



35,6%
aumentó el tamaño o el presupuesto de su área de cumplimiento

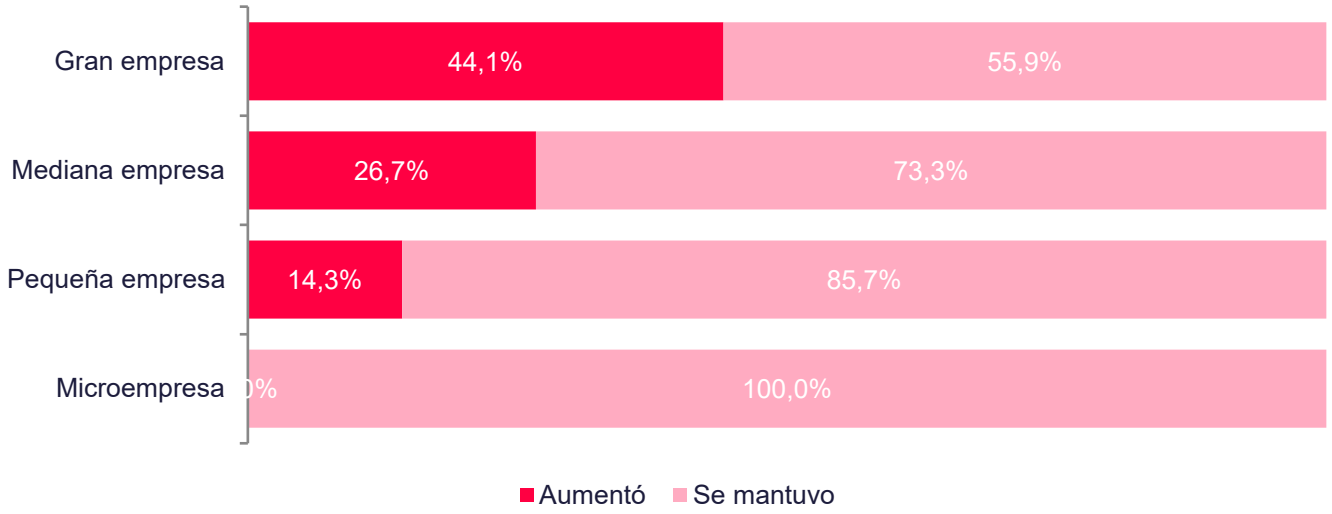
64,4%
mantuvo el tamaño o el presupuesto de su área de cumplimiento

En total, el **35,6%** de las empresas aumentó el tamaño o el presupuesto de su área de cumplimiento, mientras que el **64,4%** los mantuvo. Al desagregar los resultados por tamaño de empresa, se observan diferencias relevantes:

V. Elementos del Modelo de Prevención de Delitos

5.1 Contexto, continuación

Gráfico 4. Aumento del tamaño o presupuesto del área de cumplimiento, según tamaño de empresa (n = 87 empresas)



Se observa una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el fortalecimiento del área de compliance. El 44,1% de las grandes empresas aumentó el tamaño o presupuesto de esta área, frente al 26,7% de las medianas y al 14,3% de las pequeñas, mientras que ninguna microempresa registró aumentos. En consecuencia, el crecimiento se concentra principalmente en las organizaciones de mayor tamaño, mientras que en las empresas más pequeñas predomina la mantención de recursos.

Si bien la efectividad de un MPD depende de que la alta dirección asigne recursos humanos, financieros y tecnológicos proporcionales a los riesgos, su evaluación también debe considerar el objeto social, giro, tamaño, complejidad, recursos y actividades de la empresa, con foco en que el modelo sea serio y razonable.

5.2 Identificación de Riesgos

La Ley N° 20.393 establece como elemento esencial de un modelo de prevención de delitos la identificación de las actividades o procesos de la persona jurídica que impliquen riesgo de conducta delictiva.

La mayoría de las empresas utiliza **matrices de riesgo** para identificar actividades o procesos internos que podrían derivar en la comisión de delitos. En general, los riesgos se clasifican por grupo de delitos, más que mediante un levantamiento por proceso específico de la compañía. Un grupo de empresas **(14% de los encuestados)** no realiza esta categorización por grupo de delitos.

Mayoría

utiliza matrices de riesgo para identificar actividades o procesos de riesgo

14%

no categoriza los riesgos por grupo de delitos

V. Elementos del Modelo de Prevención de Delitos

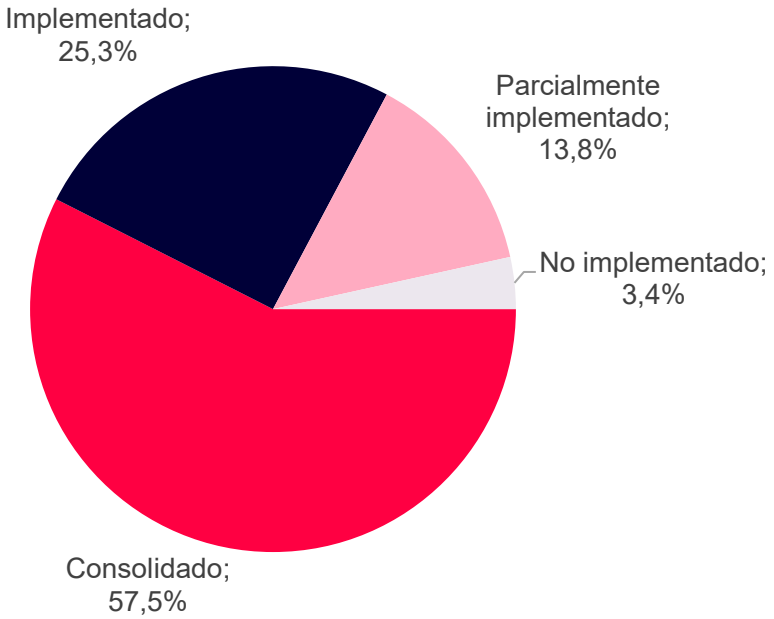
5.3 Protocolos y Procedimientos

A más de dos años desde la entrada en vigencia de los cambios a la Ley N° 20.393, la mayoría de los encuestados (83,9%) ha implementado políticas y procedimientos para prevenir y detectar riesgos de conductas delictivas (nivel implementado o consolidado). Los sectores que reportan con mayor frecuencia un nivel consolidado, es decir, plenamente integrado y parte de la cultura organizacional, son Tecnología, Medios y Telecomunicaciones, y Servicios Financieros.

Aunque la norma se refiere a políticas y procedimientos de prevención y detección, es importante tener presente que la responsabilidad penal de la persona jurídica puede atenuarse mediante medidas destinadas a reparar el daño causado o impedir sus consecuencias, así como por la colaboración sustancial. En ese sentido, el 35,2% de los encuestados no está preparado, o lo está solo parcialmente, para adoptar medidas en caso de que se materialice un delito. Solo el 64,8% reporta tener sistemas implementados o consolidados de respuesta ante la materialización de un delito.

Llama la atención que aún existan empresas que no han adoptado acciones al respecto o que solo cuentan con acciones aisladas. Como elemento complementario, es importante que los protocolos sean difundidos e incorporados en los contratos de los trabajadores y prestadores de servicios de la empresa. El siguiente gráfico muestra el grado de difusión e incorporación contractual de los protocolos:

Gráfico 5. Difusión e incorporación de los protocolos en los contratos de trabajadores y prestadores de servicios (n = 87 empresas)[4]



El **82,8%** de las empresas reporta haber incorporado los protocolos en los contratos de trabajadores y prestadores de servicios en nivel implementado o consolidado, mientras que un **13,8%** se encuentra parcialmente implementado y solo un **3,4%** no ha iniciado esta incorporación.

[4] Pregunta analizada: ¿Están estos protocolos difundidos e incorporados en los contratos entre los trabajadores y prestadores de servicios de la empresa?

V. Elementos del Modelo de Prevención de Delitos

5.4 Canales de Denuncias y Sanciones

Un modelo de prevención de delitos debe considerar canales seguros de denuncia y sanciones internas para el caso de incumplimiento. Mientras que el canal de denuncia permite la prevención y detección temprana, las sanciones tienen un efecto disuasivo y generan la credibilidad del programa de cumplimiento.

Destaca que el **93,1%** de los encuestados tiene canales de denuncia anónimos, confidenciales y sin represalias, y sistemas de sanciones internas incorporados en sus protocolos y procedimientos en nivel implementado o consolidado, independientemente del rubro, el tamaño de la empresa o el número de trabajadores. La variación respecto del año anterior (+6,1 puntos porcentuales) es referencial y no permite concluir un cambio; con todo, este es uno de los componentes con mayor nivel de madurez.

93,1%

con canales de denuncia y sanciones internas en nivel implementado o consolidado

+6,1 pp

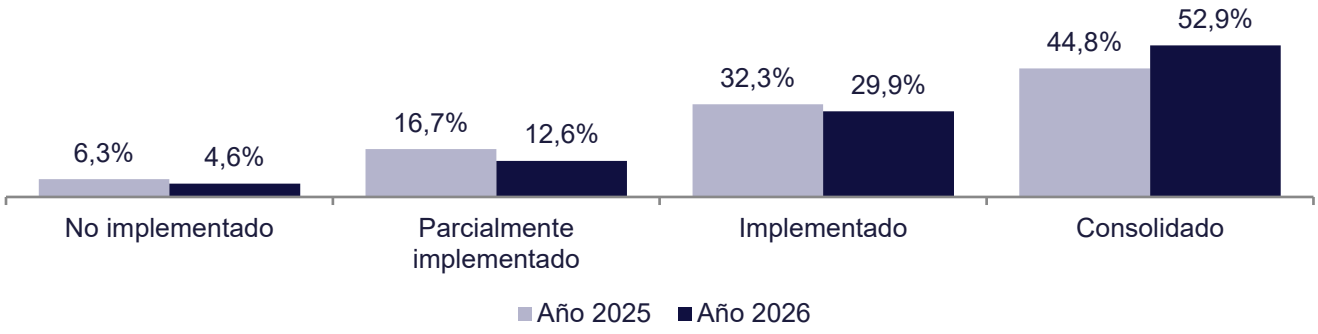
de avance respecto del año anterior

5.5 Capacitación

Un modelo de prevención de delitos debe considerar canales seguros de denuncia y sanciones internas para el caso de incumplimiento. Mientras que el canal de denuncia permite la prevención y detección temprana, las sanciones tienen un efecto disuasivo y generan la credibilidad del programa de cumplimiento.

Destaca que el **93,1%** de los encuestados tiene canales de denuncia anónimos, confidenciales y sin represalias, y sistemas de sanciones internas incorporados en sus protocolos y procedimientos en nivel implementado o consolidado, independientemente del rubro, el tamaño de la empresa o el número de trabajadores. Esto representa un avance de **6,1 puntos** porcentuales respecto del año anterior y lo convierte en uno de los componentes con mayor nivel de madurez.

Gráfico 6. Nivel de implementación de programas de capacitación (n = 87 empresas)



Las modalidades más frecuentes son la **capacitación general y única para toda la organización (48,4%)**, seguida de capacitaciones diferenciadas por áreas según riesgos específicos (38,5%), capacitaciones enfocadas en roles de mayor exposición (37,4%) y capacitaciones específicas por grupos de delitos (20,9%). Lo anterior sugiere que las empresas no se limitan a una capacitación general, sino que también la orientan por grupo de delitos, áreas de negocios o roles de mayor exposición al riesgo.

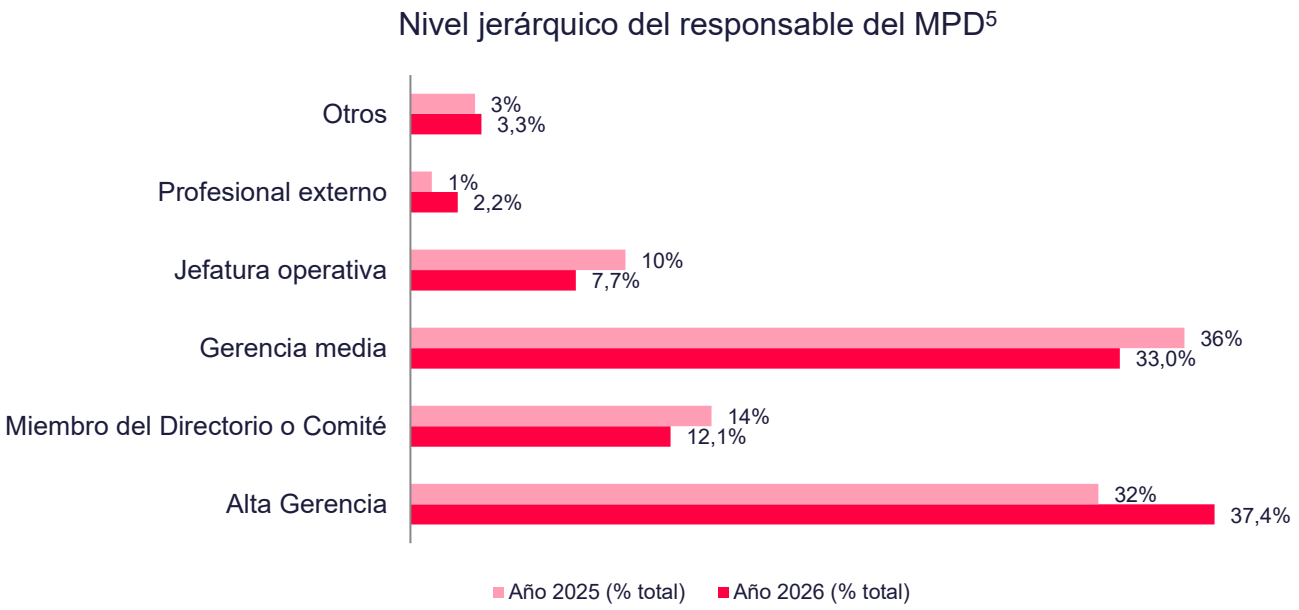
V. Elementos del Modelo de Prevención de Delitos

5.6 Responsable del Modelo de Prevención de Delitos

Considerando la extensión del catálogo de riesgos penales que pueden generar la responsabilidad penal de la persona jurídica, la Ley N° 20.393 reemplazó el concepto de encargado de prevención de delitos por la asignación de uno o más sujetos responsables de la aplicación de los protocolos y procedimientos para prevenir y detectar conductas delictivas.

Casi la totalidad de las empresas que respondieron la encuesta indicó que existe un único encargado (Sujeto Responsable, Oficial de Cumplimiento, Gerente de Compliance o similar) a cargo de la gestión del modelo de prevención de delitos. Las diferencias se observan en la posición o cargo que este ocupa dentro de la compañía. El siguiente gráfico muestra el nivel jerárquico del principal responsable del modelo:

Gráfico 7. Nivel jerárquico del principal responsable del modelo de prevención de delitos (n = 87 empresas)



[5] Otros Año 2026: considera un profesional externo junto con la encargada del área legal; un consultor senior, y un responsable que depende directamente del Directorio, pero sin cargo gerencial.

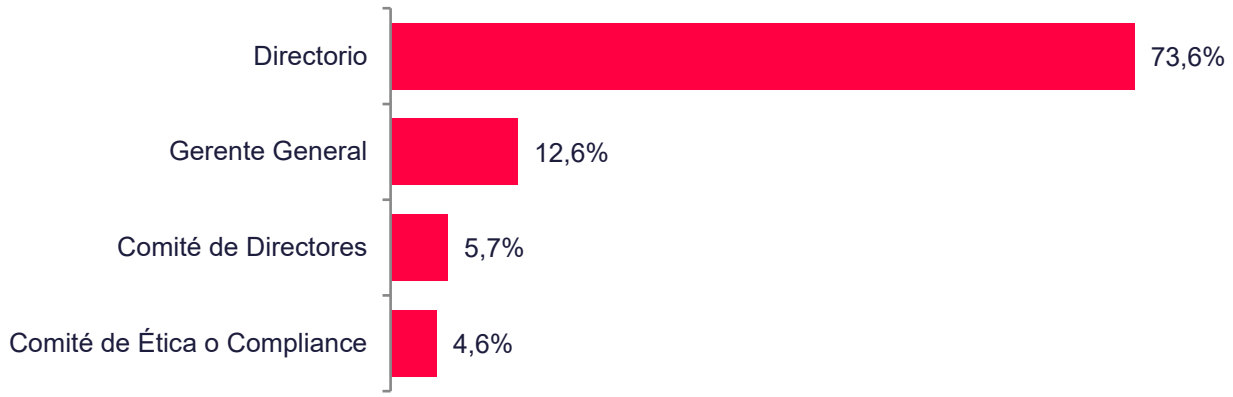
V. Elementos del Modelo de Prevención de Delitos

5.6 Responsable del Modelo de Prevención de Delitos, continuación

Los resultados muestran que en un **37,4%** de los casos el responsable es de Alta Gerencia, en un **33%** de Gerencia Media, en un **12,1%** es Miembro del Directorio o Comité, en un **7,7%** corresponde a Jefatura Operativa, y en un **2,2%** a un Profesional Externo.

Los resultados evidencian una mayor institucionalización del Modelo de Prevención de Delitos, cuya responsabilidad se concentra principalmente en la Alta Gerencia y la Gerencia Media. Desde la perspectiva del Directorio, corresponde asegurar que, con independencia del nivel jerárquico o carácter interno o externo del responsable, este disponga de autonomía funcional, acceso directo y periódico al órgano de administración, atribuciones transversales y recursos suficientes para supervisar eficazmente el Modelo e informar oportunamente sus principales riesgos, brechas y medidas correctivas.

Además del nivel jerárquico del sujeto responsable, resulta relevante considerar el nivel de la autoridad que efectúa su designación. Si bien la Ley N° 20.393 no determina expresamente qué órgano debe realizar el nombramiento, una designación efectuada por el Directorio u otro órgano superior de gobierno corporativo fortalece la legitimidad institucional de la función, respalda su autonomía frente a la administración y facilita el acceso directo a quienes pueden asignar recursos, exigir colaboración transversal y disponer medidas correctivas. Por el contrario, cuando el nombramiento proviene de un nivel jerárquico inferior, especialmente si el responsable depende funcionalmente de esa misma autoridad, puede existir una menor capacidad para supervisar áreas de mayor rango, escalar hallazgos sensibles o actuar frente a eventuales conflictos de interés. En consecuencia, la jerarquía de quien designa no determina por sí sola la efectividad del Modelo de Prevención de Delitos, pero constituye un indicador relevante del respaldo, autoridad e independencia real conferidos al sujeto responsable.



En el 73,6% de los casos, la designación la realiza directamente el Directorio; en un 5,7%, un Comité de Directores, y en un 4,6%, un Comité de Ética o Compliance.

La designación por parte del Directorio presenta una variación referencial de +5,6 puntos porcentuales respecto del año anterior, que por sí sola no permite concluir una mayor participación del máximo órgano de gobierno corporativo. Si se suma el Comité de Directores —categoría que en 2026 se informó por separado—, la intervención de órganos colegiados alcanza el 79,3%.

V. Elementos del Modelo de Prevención de Delitos

5.6 Responsable del Modelo de Prevención de Delitos, continuación

Sin embargo, en el **12,6%** de los casos la designación corresponde al Gerente General. Además, considerando el total de encuestados, el **44,8%** de los responsables pertenece a la Gerencia Media o a una Jefatura Operativa, o bien es un prestador de servicios externo.

Dentro de las empresas pueden existir diversas áreas que gestionan la función de cumplimiento penal. La mayoría de las empresas **(56%)** tiene un área de compliance interna dedicada; cuando esta no existe, la función recae, en proporciones menores, en el Área Legal, Auditoría Interna, Administración y Finanzas u otras áreas. Cabe considerar, además, que aun cuando exista una estructura interna, también puede haber externalización de la función de cumplimiento.

5.7 Implementación de Herramientas Tecnológicas

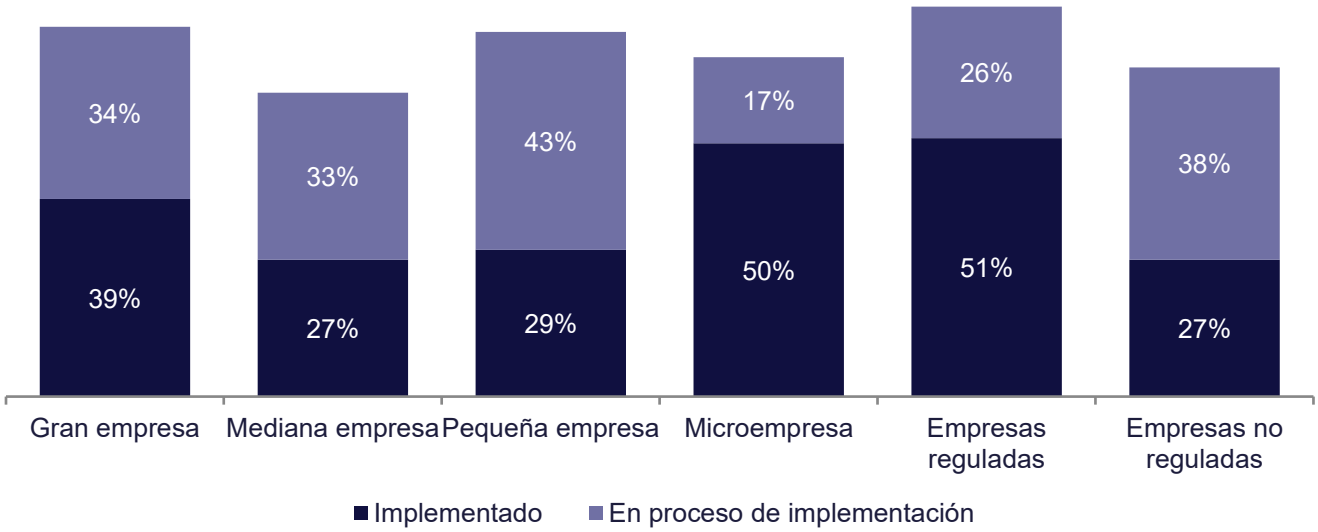
La intervención humana sigue siendo esencial para analizar alertas, ejercer juicio y tomar decisiones; sin embargo, cuando el modelo descansa exclusivamente en procesos manuales, pueden verse limitadas su cobertura, consistencia y verificabilidad.

La tecnología permite transformar los controles del Modelo de Prevención de Delitos en mecanismos sistemáticos, trazables y verificables, facilitando la identificación de riesgos, el monitoreo de operaciones, la gestión de terceros, la detección de alertas y el seguimiento de medidas correctivas.

Sin embargo, su sola incorporación no garantiza la efectividad del modelo: las herramientas deben responder a riesgos previamente identificados, integrarse en los procesos de la organización y estar sujetas a responsables, revisiones y mejoras periódicas. En consecuencia, la tecnología actúa como un habilitador de controles eficaces y contribuye a demostrar que el Modelo de Prevención de Delitos se encuentra efectivamente implementado, y no constituye únicamente un programa formal o de "papel".

El 70,1% de las 87 empresas con MPD o en proceso de implementación ya implementó o se encuentra implementando herramientas tecnológicas. Las empresas reguladas muestran un avance de 77,1%, frente a 65,4% en las no reguladas. El siguiente gráfico presenta el detalle por segmento:

Gráfico 8. Empresas que han implementado o están implementando herramientas tecnológicas, según segmento (reguladas y no reguladas) (n = 87 empresas)



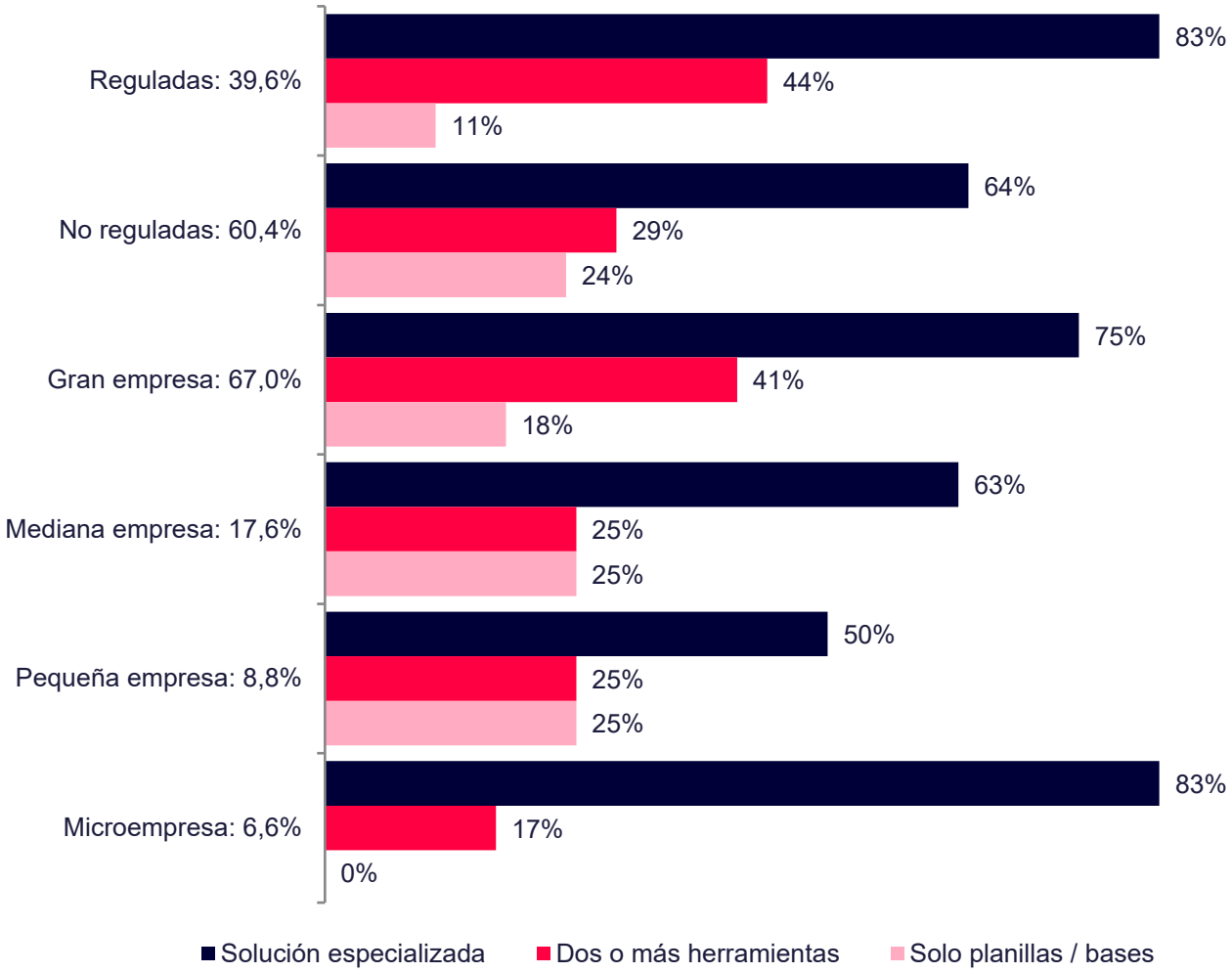
V. Elementos del Modelo de Prevención de Delitos

5.7 Implementación de Herramientas Tecnológicas, continuación

Considerando el total de las 91 empresas, el **71,4%** declaró contar con al menos una solución tecnológica especializada como parte del MPD (GRC, software corporativo o analítica/IA), pero solo el **35,2%** combina dos o más herramientas. En tanto, el **18,7%** utiliza exclusivamente planillas o bases de datos, lo que da cuenta de una operación tecnológica todavía fragmentada y más expuesta a tareas manuales.

El siguiente gráfico muestra el nivel de sofisticación tecnológica por segmento:

Gráfico 9. Nivel de sofisticación tecnológica del MPD, por segmento (n = 91 empresas)



71,4%
declaró contar con al menos una solución tecnológica especializada

35,2%
combina dos o más herramientas

18,7%
utiliza exclusivamente planillas o bases de datos

V. Elementos del Modelo de Prevención de Delitos

5.8 Evaluaciones Externas y Mejora Continua

Con la eliminación del sistema de certificación de los modelos de prevención de delitos, en favor de una implementación efectiva, seria y razonable, la Ley N° 20.393 establece que el modelo debe contemplar evaluaciones periódicas por terceros independientes y mecanismos de perfeccionamiento o actualización a partir de ellas.

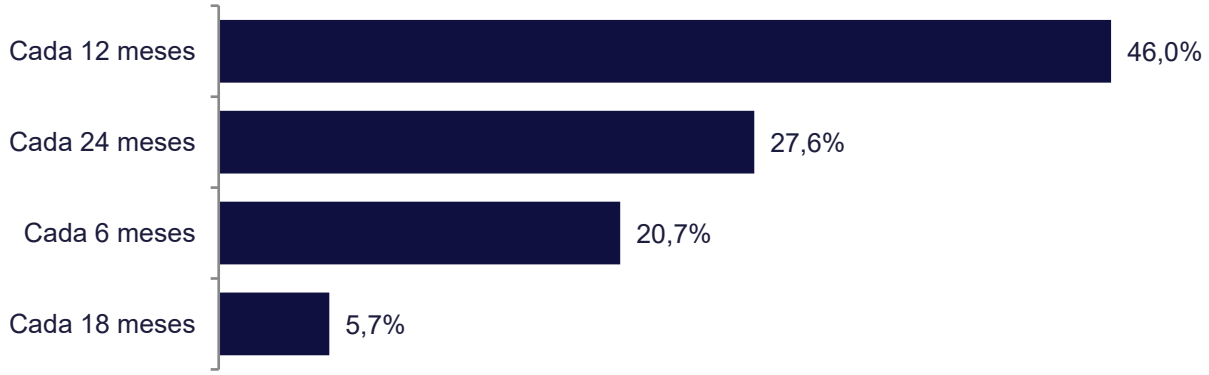
A más de dos años de las modificaciones a la Ley N° 20.393, el **40,2%** de las empresas ya ha sometido su modelo a una evaluación periódica por parte de terceros independientes, el **32,2%** lo tiene planificado para los próximos 6 meses, y el **27,6%** aún no lo ha realizado ni lo tiene planificado.

40,2%
ya sometió su modelo a una evaluación de terceros independientes

32,2%
lo tiene planificado para los próximos 6 meses

27,6%
aún no lo ha realizado ni lo tiene planificado

En cuanto a la periodicidad más adecuada para una evaluación por parte de terceros independientes, la mayoría de los encuestados **(46,0%)** estima que debe realizarse **cada 12 meses**. Existe una proporción importante que considera períodos de **24 meses (27,6%)** o de **6 meses (20,7%)**, mientras que solo el **5,7%** considera adecuado un período de 18 meses. Los resultados muestran que no existe un consenso uniforme respecto de la periodicidad de las evaluaciones independientes. La revisión anual continúa siendo la alternativa predominante; su preferencia pasa de 56% en 2025 a 46% en 2026, variación que debe leerse como una tendencia referencial y no como un cambio concluyente. Los datos de la encuesta no permiten explicar las razones de esta dispersión.



Es importante tener en cuenta que los procesos de evaluación pueden considerar diversos factores, tales como el número de riesgos, el tamaño de las operaciones y la cantidad de controles a evaluar, por lo que es razonable que en sectores industriales los procesos de revisión requieran más tiempo.

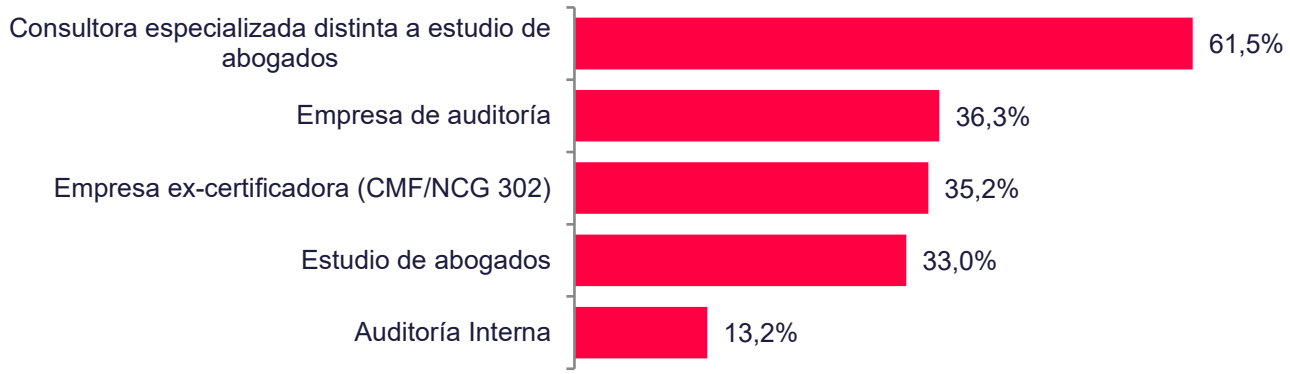
V. Elementos del Modelo de Prevención de Delitos

5.8 Evaluaciones Externas y Mejora Continua, continuación

En este contexto, más que establecer un intervalo rígido, resulta recomendable adoptar un enfoque basado en riesgos, sujeto a revisión cuando se produzcan cambios relevantes en las operaciones, la estructura organizacional, el entorno regulatorio o el perfil de riesgo de la empresa. No obstante, considerando que un 27,6% estima suficiente una evaluación cada 24 meses, será importante que las organizaciones complementen esos períodos más extensos con mecanismos efectivos de monitoreo interno y seguimiento de los planes de mejora, para evitar que la evaluación independiente se transforme en un ejercicio meramente formal.

Tipo de tercero independiente

Al consultar sobre el tipo de tercero independiente considerado para la evaluación, los encuestados podían seleccionar entre 2 y 4 alternativas y los resultados muestran que la opción más frecuente es optar por una **consultora especializada distinta a estudio de abogados (61,5%)**, seguida de la **empresa de auditoría (36,3%)**, la **empresa ex-certificadora de modelo de prevención de delitos registrada en la CMF/NCG 302 (35,2%)**, el **estudio de abogados (33,0%)**, y la **Auditoría Interna (13,2%)**.



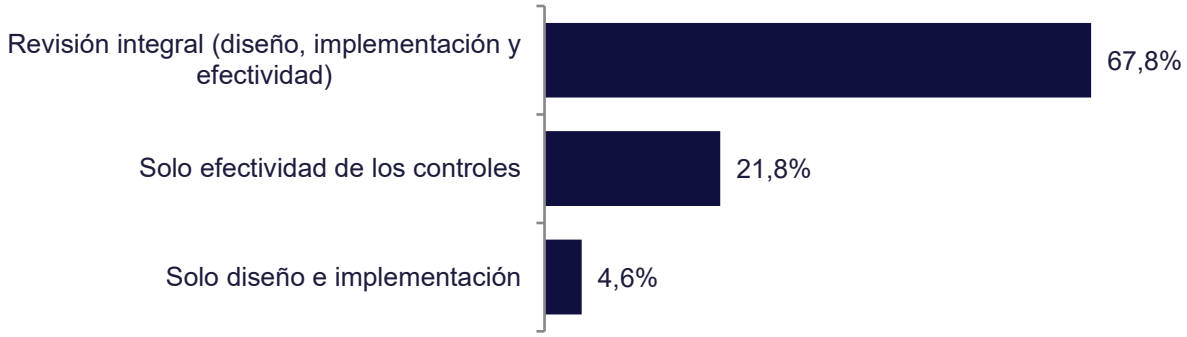
La baja proporción que identifica a Auditoría Interna como tercero independiente (13,2%) resulta consistente con la necesidad de preservar la objetividad del proceso. Su intervención solo permitiría cumplir razonablemente con el estándar de independencia cuando la evaluación sea ejecutada por profesionales externos, sin subordinación funcional.

En términos generales, los resultados evidencian un avance progresivo en la incorporación de evaluaciones periódicas por terceros independientes, aunque su implementación aún no se encuentra plenamente consolidada. Si bien una proporción relevante de empresas ya ha realizado estas revisiones o prevé hacerlo en el corto plazo, persiste un grupo significativo que no las ha efectuado ni planificado. Asimismo, existe una preferencia por evaluaciones anuales y por consultoras especializadas, empresas de auditoría y otros asesores externos. Estos antecedentes refuerzan la necesidad de establecer procesos de evaluación periódicos, objetivos y ajustados a la naturaleza, tamaño, complejidad y exposición al riesgo de cada organización, procurando que el evaluador cuente con independencia, experiencia y capacidades técnicas suficientes.

V. Elementos del Modelo de Prevención de Delitos

5.8 Evaluaciones Externas y Mejora Continua, continuación

En cuanto al alcance de la evaluación, aunque la mayoría de los encuestados **(67,8%)** considera que la revisión del modelo de prevención de delitos debe ser integral —que abarque el diseño, la implementación y la efectividad de los controles—, un grupo solo considera evaluar la efectividad de los controles **(21,8%)** o limitar la revisión al diseño e implementación **(4,6%).**



Más de la mitad de los encuestados (55,5%) cuenta con mecanismos formales de mejora continua a partir de esas evaluaciones. Sin embargo, solo el **42,5%** reporta tener la ejecución de su plan de mejora en nivel implementado o consolidado, mientras que un **34,5%** aún no ha implementado el plan de mejora derivado de la evaluación independiente.

55,5%
cuenta con mecanismos formales de mejora continua

42,5%
ejecuta su plan de mejora en nivel implementado o consolidado

34,5%
aún no ha implementado su plan de mejora

Los resultados evidencian una brecha entre la existencia formal de mecanismos de mejora continua y su ejecución efectiva. Por tanto, el principal desafío no parece radicar únicamente en identificar brechas, sino en establecer responsabilidades, recursos, plazos, prioridades y mecanismos de seguimiento que aseguren su cierre. La falta de ejecución de los planes de mejora puede debilitar la efectividad del Modelo de Prevención de Delitos y mantener expuesta a la organización frente a riesgos previamente identificados. Además, podría dificultar la demostración de que el modelo ha sido implementado de manera efectiva, seria y razonable.



6.

Situación general de Medianas, Pequeñas y Microempresas

VI. Situación general de Medianas, Pequeñas y Microempresas

Las medianas, pequeñas y microempresas participantes han avanzado en la formalización del MPD, pero presentan diferencias importantes en su operación y verificación. Las medianas muestran un desarrollo más consistente; las pequeñas tienen una brecha marcada entre controles documentados y seguimiento; y las microempresas presentan resultados más heterogéneos. Lo anterior se refleja en el siguiente cuadro:

Indicador	Medianas	Pequeñas	Microempresas
Cuenta con MPD formal	**81,3%**	**62,5%**	**66,7%**
Protocolos o controles documentados[6]	**93,3%**	**85,7%**	**50,0%**
Identificación de riesgos penales[7]	**86,7%**	**42,9%**	**50,0%**
Capacitaciones periódicas[8]	**80,0%**	**57,1%**	**50,0%**
Monitoreo periódico de terceros de alto riesgo[9]	**60,0%**	**28,6%**	**33,3%**
Monitoreos internos de controles[10]	**73,3%**	**28,6%**	**50,0%**
Evaluación independiente ya realizada	**33,3%**	**14,3%**	**16,7%**
Herramientas de cumplimiento implementadas	**26,7%**	**28,6%**	**50,0%**
Aumentó el tamaño y presupuesto del área	**26,7%**	**14,3%**	**0,0%**
Preparación ante la materialización de un delito[11]	**62,5%**	**62,5%**	**33,3%**

[6] Incluye los niveles Implementado + Consolidado. Los porcentajes se calculan sobre las respuestas obtenidas en cada indicador, excluyendo las faltantes.
[7] Incluye los niveles Implementado + Consolidado. Los porcentajes se calculan sobre las respuestas obtenidas en cada indicador, excluyendo las faltantes.
[8] Incluye los niveles Implementado + Consolidado. Los porcentajes se calculan sobre las respuestas obtenidas en cada indicador, excluyendo las faltantes.
[9] Incluye los niveles Implementado + Consolidado. Los porcentajes se calculan sobre las respuestas obtenidas en cada indicador, excluyendo las faltantes.
[10] Incluye los niveles Implementado + Consolidado. Los porcentajes se calculan sobre las respuestas obtenidas en cada indicador, excluyendo las faltantes.
[11] Incluye los niveles Implementado + Consolidado. Los porcentajes se calculan sobre las respuestas obtenidas en cada indicador, excluyendo las faltantes.



7.

Conclusiones

VI. Conclusiones

1 Nivel de adopción alto y estable:

el 82,4% de las empresas declara contar con un MPD formal conforme a la normativa vigente, mientras que el 13,2% se encuentra en proceso de implementación y el 4,4% aún no dispone de un modelo; por tanto, un 17,6% aún no cuenta con un MPD formal (20% en 2025; variación referencial). La variación observada, de carácter referencial, y el 13,2% que ya está implementando su modelo abren la oportunidad de completar la adopción y asegurar su implementación efectiva antes de la eventual comisión de un delito, lo que permitiría a la persona jurídica acreditar el estándar preventivo exigido por la Ley N° 20.393 y reducir su exposición a responsabilidad y sanciones penales.

2 Gestión de terceros

solo el 50,6% cuenta con una debida diligencia reforzada respecto de contratistas que participan en procesos críticos, en nivel implementado o consolidado; en la pregunta sobre las medidas adoptadas respecto de terceros, solo el 28,6% declara aplicar debida diligencia reforzada. Aunque el 76,9% utiliza cláusulas contractuales y el 63,7% realiza una debida diligencia general, únicamente el 26,4% exige al tercero contar con un MPD propio y el 24,2% le imparte capacitación. Estas brechas representan una oportunidad para fortalecer la supervisión de quienes prestan servicios gestionando asuntos de la empresa: complementar las cláusulas contractuales con controles diferenciados según el riesgo de cada tercero permitiría acreditar una supervisión efectiva y robustecer la defensa de la persona jurídica frente a delitos cometidos por terceros en el marco de sus actividades.

3 Brecha de recursos según tamaño

el 44,1% de las grandes empresas aumentó el tamaño o presupuesto de su área de cumplimiento tras la reforma legal, frente al 26,7% de las medianas y al 14,3% de las pequeñas, mientras que ninguna microempresa registró aumentos. Aunque el MPD debe evaluarse atendiendo al tamaño, la complejidad, los recursos y las actividades de cada entidad, la proporcionalidad no exime de implementar controles efectivos. Por ello, se recomienda que la alta dirección asigne y documente recursos acordes con los riesgos y la complejidad de la empresa, y que las organizaciones de menor tamaño consideren modelos simplificados, servicios compartidos o apoyo externo focalizado, priorizando sus riesgos más relevantes; de este modo podrán acreditar una prevención razonable y una supervisión efectiva.

4 Canales de denuncia

el 93,1% ha implementado o consolidado canales de denuncia anónimos, confidenciales y libres de represalias, junto con sistemas de sanciones internas, con una variación referencial de +6,1 puntos porcentuales respecto del año anterior. Es importante señalar que la existencia formal del canal no basta si las alertas no son investigadas, documentadas y remediadas, aspecto que no fue materia de la investigación de este informe. Por ello, se recomienda establecer protocolos de investigación con plazos, responsables y registro de las decisiones adoptadas, y reportar periódicamente al Directorio, de forma agregada y resguardando la confidencialidad, el volumen, el tipo y la resolución de las denuncias; de este modo se fortalece el MPD y se reduce la exposición de la empresa y de quienes deban actuar frente a información conocida.

VI. Conclusiones

5 Respuesta ante la materialización de delitos

el 64,8% dispone de sistemas de respuesta implementados o consolidados; el 35,2% restante no está preparado o lo está solo parcialmente, lo que incluye a empresas que no han adoptado medidas y a otras que cuentan únicamente con acciones aisladas. Por ello, se recomienda contar con un protocolo de respuesta que defina roles, preservación de evidencia, contención del daño, evaluación de medidas reparatorias y canales de colaboración oportuna con la autoridad, y probarlo periódicamente mediante simulacros; de este modo, la empresa estará en mejor posición para hacer valer circunstancias atenuantes vinculadas con la reparación, la prevención de consecuencias y la colaboración sustancial.

6 Capacitación

el 82,8% cuenta con programas implementados o consolidados, pero el 17,2% carece de capacitación efectiva o solo desarrolla acciones aisladas; en 2025 dicha situación era del 22% (variación referencial). Además, el 48,4% imparte una capacitación general y única, frente al 38,5% que la diferencia por áreas, el 37,4% que la adapta a roles de mayor exposición y el 20,9% que la estructura por grupos de delitos. Este escenario representa una oportunidad para profundizar la capacitación: avanzar desde contenidos generales hacia contenidos focalizados según riesgos y roles, y documentar asistencia, contenidos y evaluaciones, permitiría demostrar que los protocolos fueron efectivamente comunicados y comprendidos por quienes enfrentan riesgos específicos, fortaleciendo la eficacia preventiva y probatoria del MPD.

7 Responsabilidad institucionalizada

el 39,1% ubica al responsable del MPD en la Alta Gerencia y el 34,5% en la Gerencia Media; en conjunto, el 44,8% corresponde a Gerencia Media, Jefatura Operativa o prestador de servicios externo. El 73,6% formaliza su designación directamente a través del Directorio (79,3% si se suma el Comité de Directores), mientras que, en el 12,6% de los casos, la designación corresponde al Gerente General. Por ello, se recomienda que el Directorio designe formalmente al responsable, con independencia de su nivel jerárquico o de su carácter interno o externo, y que esa designación se acompañe de autonomía funcional, recursos suficientes, atribuciones transversales y acceso directo y periódico al órgano de administración; de este modo se fortalece la eficacia defensiva del modelo y se respalda la supervisión que le corresponde ejercer.

8 Tecnología y trazabilidad

el 70,1% de las empresas con MPD o en proceso de implementación ya implementa o está implementando herramientas tecnológicas; del total de las 91 empresas, solo el 35,2% combina dos o más soluciones especializadas y el 18,7% depende exclusivamente de planillas o bases de datos manuales. El avance alcanza al 77,1% de las empresas reguladas y al 65,4% de las no reguladas. Por ello, se recomienda elaborar una hoja de ruta tecnológica basada en los riesgos identificados, que priorice la migración desde planillas o bases manuales y la integración de las herramientas con los procesos de la empresa, incorporando registros de actividad, control de accesos y asignación de responsables; de este modo, los controles y las alertas serán sistemáticos, trazables y verificables, lo que facilitará acreditar, en una eventual investigación, que el MPD se ejecuta de manera efectiva.

VI. Conclusiones

9 Evaluaciones externas independientes

el 40,2% ya sometió su MPD a una evaluación efectuada por terceros independientes y el 32,2% prevé hacerlo en los próximos seis meses; sin embargo, el 27,6% no lo ha realizado ni planificado. El 46,0% estima apropiada una periodicidad anual, frente al 56% del año anterior (tendencia referencial). La Ley N° 20.393 exige prever evaluaciones periódicas por terceros independientes y mecanismos de actualización. Por ello, se recomienda que las empresas calendaricen su primera evaluación o la siguiente y definan una periodicidad basada en riesgos, revisable ante cambios relevantes en sus operaciones, estructura o entorno regulatorio; asimismo, conviene seleccionar evaluadores con independencia, experiencia y capacidad técnica, y definir un alcance integral que abarque el diseño, la implementación y la efectividad de los controles. De este modo, el MPD contará con mecanismos de verificación objetiva y mejora continua.

10 Brecha entre diseño y ejecución

el 55,5% cuenta con mecanismos formales de mejora continua, pero solo el 42,5% reporta la ejecución de su plan de mejora en nivel implementado o consolidado y el 34,5% aún no lo ha implementado, lo que evidencia una diferencia de 13 puntos porcentuales entre el diseño formal y la ejecución real. Un modelo diseñado, pero no ejecutado, puede perder eficacia como defensa y transformarse en evidencia del conocimiento previo de brechas no corregidas; la calificación penal concreta de esa inacción dependerá de los hechos, de las personas intervinientes y de la prueba disponible. Por ello, se recomienda que cada plan de mejora asigne responsables, plazos, prioridades y recursos, y que su avance se reporte periódicamente al Directorio hasta el cierre de cada brecha; de este modo, las empresas podrán demostrar que su MPD se ha implementado de manera efectiva, seria y razonable.

11 Medianas, Pequeñas y Microempresas

las empresas de menor tamaño participantes no constituyen un grupo homogéneo. Las medianas requieren principalmente consolidar la verificación y el seguimiento; las pequeñas, cerrar la distancia entre documentación y operación; y las microempresas, fortalecer de manera equilibrada los componentes básicos y la respuesta ante incidentes. Por ello, una estrategia de apoyo común debería tener prioridades diferenciadas, en lugar de asumir que todas necesitan lo mismo.

Los resultados muestran que gran parte de los componentes formales del MPD ya está instalada. El principal desafío es pasar del diseño a la ejecución verificable. Esto implica extender los controles a los terceros con un enfoque basado en riesgos, preparar la respuesta ante incidentes y asignar recursos proporcionales. También requiere dar autonomía y acceso al Directorio al responsable del modelo, fortalecer la trazabilidad tecnológica y cerrar los planes de mejora derivados de las evaluaciones independientes. Un modelo implementado solo en el plano formal puede perder valor como defensa y dificultar la acreditación de una implementación efectiva, seria y razonable. La calificación de cada situación dependerá de los hechos y de la prueba disponible en cada caso.

amcham CL

Cámara chilena
norteamericana
de comercio

KPMG

Av. Kennedy 5735, Of. 201, Torre Poniente,
Las Condes, Santiago, Chile.
FONO (56) 9 8621 7416.

www.amcham.cl