



Facultad de Derecho

**COMPLIANCE PORTUARIO, FRAGMENTACIÓN NORMATIVA Y PROTECCIÓN  
DE STAKEHOLDERS**

Tesis presentada a la Facultad de Derecho de la Universidad del Desarrollo para optar al grado académico de Magíster en Derecho de la Empresa

**Por: Vannia Alexandra Jáuregui Tirado.**  
**Profesor Guía: Matías Cristóbal Pascuali Tello**

**Marzo 2026.**

## Índice

### ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	4
<b>CAPÍTULO I: EL COMPLIANCE PORTUARIO COMO PROBLEMA JURÍDICO EN UN CONTEXTO DE COMPLEJIDAD OPERACIONAL</b> .....	5
<b>CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	8
<b>CAPÍTULO III: EL COMPLIANCE COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL DERECHO CONTEMPORÁNEO</b> .....	11
<b>CAPÍTULO IV: LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO PORTUARIO Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CUMPLIMIENTO</b> .....	14
4.1. El puerto como sistema relacional complejo	
4.2. La red de relaciones jurídicas en el entorno portuario	
4.3. Subcontratación y dispersión del riesgo	
4.4. Limitaciones del control tradicional	
4.5. Implicancias para el sistema de compliance	
4.6. Hacia un enfoque sistémico del cumplimiento portuario	
<b>CAPÍTULO V: FRAGMENTACIÓN NORMATIVA Y DESAFÍOS DEL SISTEMA REGULADORIO PORTUARIO</b> .....	20
5.1. Complejidad estructural del marco normativo	
5.2. Superposición normativa y problemas de coherencia	
5.3. Impacto en la gestión del compliance	
5.4. Fragmentación y gobernanza regulatoria	
5.5. Hacia un enfoque integrador	
<b>CAPÍTULO VI: SEGURIDAD PORTUARIA COMO EXPRESIÓN DEL COMPLIANCE OPERACIONAL</b> .....	26
6.1. Más allá de la dimensión técnica	
6.2. Seguridad y operación	
6.3. Subcontratación y riesgos	
6.4. Seguridad como función de gestión	
6.5. Integración del compliance en la seguridad	
<b>CAPÍTULO VII: LOS STAKEHOLDERS EN EL SISTEMA PORTUARIO</b> .....	31
<b>CAPÍTULO VIII: GESTIÓN DEL RIESGO Y RESILIENCIA</b> .....	38
<b>CAPÍTULO IX: PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRADO DE COMPLIANCE PORTUARIO</b> .....	45

**CONCLUSIONES** ..... 52

**BIBLIOGRAFÍA** ..... 55

## **Introducción:**

El sistema portuario chileno ocupa un lugar central en la estructura económica del país. Esta afirmación, más que una premisa teórica, responde a una realidad observable: una parte significativa del comercio exterior nacional depende directamente de la eficiencia y continuidad de las operaciones portuarias. En ese contexto, los puertos no solo funcionan como espacios logísticos, sino como verdaderos puntos críticos donde convergen múltiples intereses, riesgos y exigencias regulatorias.

Ahora bien, este carácter estratégico trae consigo un nivel de complejidad que no siempre es suficientemente abordado desde el punto de vista jurídico. La operación portuaria se desarrolla en un entorno dinámico, altamente interdependiente y sujeto a múltiples variables, tanto internas como externas. En ella intervienen trabajadores, empresas contratistas, clientes, autoridades administrativas y comunidades, todos los cuales se ven afectados, en mayor o menor medida, por las decisiones que se adoptan en el marco de la actividad portuaria.

En este escenario, el cumplimiento normativo o compliance ha ido adquiriendo una relevancia creciente. Sin embargo, su desarrollo en el sector portuario no ha estado exento de dificultades. En muchos casos, el compliance ha sido incorporado desde una lógica más bien formal, asociada al cumplimiento de obligaciones legales específicas o a la prevención de sanciones, sin necesariamente integrarse de manera efectiva en la gestión de la operación.

A mi juicio, esta forma de entender el compliance resulta insuficiente frente a la realidad del sector. En un entorno como el portuario, el cumplimiento no puede limitarse a la observancia de normas, sino que debe ser capaz de anticipar riesgos, ordenar procesos y contribuir a la toma de decisiones. De lo contrario, se transforma en un elemento meramente declarativo, con escasa incidencia en la práctica.

A ello se suma otro aspecto que resulta especialmente relevante: la fragmentación normativa. El sector portuario se encuentra regulado por una multiplicidad de normas de distinto origen y jerarquía, que no siempre se articulan de manera coherente. Esta dispersión genera dificultades tanto en la interpretación como en la aplicación del derecho, aumentando el riesgo de incumplimientos, incluso en aquellos casos en que existe voluntad de cumplir.

Por otra parte, el análisis del compliance portuario no puede realizarse al margen de los stakeholders. La actividad portuaria no solo impacta en la organización que la ejecuta, sino también en una serie de actores que participan directa o indirectamente en ella. Sin embargo, la incorporación de estos actores en los sistemas de cumplimiento no siempre es efectiva, lo que genera una brecha entre el diseño del sistema y su funcionamiento real.

En este contexto, el presente trabajo tiene por objeto analizar el desarrollo del compliance en el sector portuario chileno, identificando sus principales limitaciones y proponiendo una aproximación más integrada, que permita articular de manera coherente la gestión de riesgos, la seguridad operacional y la protección de los stakeholders.

La hipótesis que orienta esta investigación es que el modelo actual de compliance portuario en Chile resulta insuficiente para abordar la complejidad del sector, debido a la fragmentación normativa, la falta de integración entre sus distintos componentes y la escasa incorporación práctica de los stakeholders en la gestión del cumplimiento. Para efectos de desarrollar esta hipótesis, el trabajo se estructura en diversos capítulos que abordan, de manera progresiva, la complejidad del entorno portuario, las características del compliance como herramienta de gestión, los desafíos derivados de la fragmentación normativa, el rol de la seguridad y los riesgos asociados a la operación, así como la importancia de los stakeholders en la configuración del sistema.

Finalmente, se propone un modelo integrado de compliance portuario, orientado a superar las limitaciones identificadas y a contribuir a una gestión más coherente y efectiva del cumplimiento en el sector.



## **CAPÍTULO I: EL COMPLIANCE PORTUARIO COMO PROBLEMA JURÍDICO EN UN CONTEXTO DE COMPLEJIDAD OPERACIONAL.**

El sistema portuario chileno cumple un rol estructural dentro de la economía nacional, cuestión que se evidencia no solo en cifras de comercio exterior, sino también en su impacto sobre la cadena logística completa. En ese sentido, los puertos no operan como unidades aisladas, sino como nodos donde confluyen múltiples relaciones jurídicas, técnicas y económicas.

Ahora bien, esta complejidad no es meramente descriptiva. Tiene consecuencias prácticas relevantes. La operación portuaria se caracteriza por ser continua, interdependiente y, en muchos casos, sujeta a presiones operacionales que tensionan el cumplimiento normativo.

En este contexto, el compliance ha sido incorporado progresivamente como una herramienta de control. Sin embargo, su desarrollo no ha sido necesariamente coherente con la realidad del sector. En muchos casos, el cumplimiento se ha entendido como una exigencia externa, asociada a fiscalización o sanción, más que como una herramienta de gestión interna.

A mi juicio, ahí radica uno de los primeros problemas. El compliance, particularmente en el ámbito portuario, debiese permitir anticipar riesgos y ordenar la operación. Sin embargo, cuando se implementa desde una lógica meramente formal, pierde parte importante de su utilidad.

A esto se suma la creciente relevancia de los stakeholders. La operación portuaria impacta directamente en trabajadores, contratistas, clientes, autoridades y comunidades, lo que obliga a ampliar la mirada del cumplimiento más allá de la empresa.

## **CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

El desarrollo del compliance en el sector portuario ha sido significativo en términos regulatorios. Existe una gran cantidad de normas aplicables, tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, esta abundancia normativa no necesariamente se traduce en un sistema eficaz.

En la práctica, se observa una brecha entre la norma y su implementación. La fragmentación normativa, sumada a la complejidad operativa, genera dificultades reales para cumplir de manera coherente.

Por ejemplo, no es infrecuente que una misma operación deba ajustarse simultáneamente a normas de distinta naturaleza, que no siempre son consistentes entre sí. Esto genera incertidumbre y aumenta el riesgo de incumplimientos involuntarios.

### **CAPÍTULO III: EL COMPLIANCE COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL DERECHO CONTEMPORÁNEO.**

El compliance ha evolucionado desde su origen en el ámbito financiero hacia otros sectores, incluyendo el portuario. Sin embargo, esta expansión no siempre ha ido acompañada de una adaptación adecuada.

En teoría, el compliance se presenta como un sistema de prevención. En la práctica, muchas veces opera como un mecanismo de reacción frente a contingencias.

Esto se explica, en parte, por la forma en que se implementa. En algunos casos, el compliance se limita a la existencia de políticas o procedimientos, sin una verdadera integración en la operación.

Sin embargo, su potencial es mayor. Bien implementado, el compliance puede:

- ordenar procesos
- definir responsabilidades
- mejorar la trazabilidad
- facilitar la toma de decisiones

El problema es que, en entornos altamente operativos como el portuario, estas funciones se ven tensionadas por la dinámica del día a día.

## **CAPÍTULO IV: LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO PORTUARIO Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CUMPLIMIENTO.**

### **4.1. El puerto como sistema relacional complejo**

Uno de los rasgos más distintivos del sector portuario es su carácter inherentemente complejo, no solo desde una perspectiva operativa, sino también jurídica. A diferencia de otras industrias, donde la actividad puede estructurarse en torno a una sola organización, el puerto funciona como un sistema relacional en el que intervienen múltiples actores con roles, intereses y responsabilidades diferenciadas.

En efecto, en la operación portuaria confluyen concesionarios, empresas mandantes, contratistas, subcontratistas, agencias navieras, transportistas, organismos públicos y trabajadores, entre otros. Cada uno de estos actores participa en distintos momentos del proceso logístico, generando una red de interacciones que trasciende los límites de una sola organización.

Esta estructura implica que el cumplimiento normativo no puede analizarse de manera aislada. Por el contrario, debe entenderse como un fenómeno distribuido, en el que las acciones —u omisiones— de un actor pueden generar efectos directos sobre otros, afectando la operación en su conjunto.

### **4.2. La red de relaciones jurídicas en el entorno portuario**

La multiplicidad de actores se traduce, desde el punto de vista jurídico, en una compleja red de relaciones contractuales. Estas relaciones incluyen contratos principales, subcontratos, acuerdos de prestación de servicios, convenios operacionales y diversas formas de coordinación con autoridades administrativas.

En este contexto, el cumplimiento no se agota en la observancia de la normativa legal, sino que se extiende al cumplimiento de obligaciones contractuales que, en muchos casos, incorporan estándares adicionales en materia de seguridad, medio ambiente, continuidad operacional y responsabilidad.

La coexistencia de estos distintos niveles de regulación —legal, reglamentaria y contractual—

genera un entramado normativo que exige una gestión particularmente cuidadosa. No basta con que cada actor cumpla individualmente sus obligaciones; es necesario que exista coherencia en la forma en que dichas obligaciones se articulan entre sí.

#### 4.3. Subcontratación y dispersión del riesgo

Dentro de este escenario, la subcontratación ocupa un lugar central. Gran parte de las actividades críticas del puerto —incluyendo operaciones de carga y descarga, mantención de equipos, servicios auxiliares y labores especializadas— son ejecutadas por terceros.

Desde una perspectiva económica, este modelo permite mayor flexibilidad y eficiencia. Sin embargo, desde el punto de vista del cumplimiento, introduce desafíos relevantes. La externalización de funciones implica, en la práctica, una dispersión del riesgo, en la que el control directo sobre la ejecución de las tareas se ve necesariamente limitado.

En este contexto, surge una tensión evidente: si bien las actividades son ejecutadas por terceros, la responsabilidad —al menos en parte— sigue recayendo en la empresa mandante, especialmente en materias como seguridad laboral, cumplimiento normativo y prevención de riesgos.

Esta situación se ve reforzada por la normativa vigente, que establece deberes de supervisión y control respecto de los contratistas y subcontratistas, lo que obliga a las organizaciones a desarrollar mecanismos efectivos de vigilancia y seguimiento.

#### 4.4. Limitaciones del control tradicional

Uno de los principales problemas que plantea la subcontratación es la insuficiencia de los mecanismos tradicionales de control. La mera existencia de cláusulas contractuales o la exigencia formal de cumplimiento no garantiza, por sí sola, que las normas sean efectivamente observadas en la práctica.

En muchos casos, los incumplimientos no derivan de una ausencia de regulación, sino de fallas en la supervisión, en la comunicación o en la coordinación entre los distintos actores involucrados. Esto se ve agravado por la dinámica propia de la operación portuaria, donde las decisiones deben

adoptarse con rapidez y bajo condiciones de presión.

Asimismo, la existencia de múltiples niveles de subcontratación puede dificultar aún más la trazabilidad de las responsabilidades, generando zonas de incertidumbre respecto de quién debe responder ante determinados incumplimientos.

#### 4.5. Implicancias para el sistema de compliance

La complejidad del entorno portuario obliga a replantear la forma en que se concibe el compliance. No resulta suficiente un enfoque centrado exclusivamente en la organización principal; es necesario incorporar una visión extendida, que considere a los terceros como parte integrante del sistema de cumplimiento.

Esto implica avanzar hacia modelos de gestión que incluyan procesos de debida diligencia en la selección de contratistas, mecanismos de monitoreo continuo, auditorías periódicas y sistemas de reporte que permitan detectar desviaciones de manera oportuna.

Adicionalmente, se requiere fortalecer la integración entre las distintas áreas de la organización — legal, operaciones, prevención de riesgos, compliance— de manera que el cumplimiento no se limite a una función aislada, sino que se incorpore de manera transversal en la gestión.

#### 4.6. Hacia un enfoque sistémico del cumplimiento portuario

Desde una perspectiva más amplia, la complejidad del entorno portuario pone de manifiesto la necesidad de adoptar un enfoque sistémico del cumplimiento. Esto supone reconocer que el puerto no es una suma de actores independientes, sino un sistema interconectado, en el que el riesgo se distribuye y se amplifica a través de las relaciones existentes.

En este sentido, el desafío no es solo controlar, sino coordinar. La efectividad del compliance dependerá, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para generar estándares comunes, alinear incentivos y promover una cultura de cumplimiento que trascienda las fronteras formales de la empresa.

En definitiva, el entorno portuario exige una comprensión más sofisticada del cumplimiento, en la que la gestión del riesgo no se limite al interior de la organización, sino que abarque la totalidad de la red en la que esta se inserta.

## **CAPÍTULO V: FRAGMENTACIÓN NORMATIVA Y DESAFÍOS DEL SISTEMA REGULATORIO PORTUARIO**

### **5.1. Complejidad estructural del marco normativo portuario**

El sistema portuario se caracteriza por desenvolverse en un entorno altamente regulado, en el que convergen normas de diversa naturaleza, origen y jerarquía. En efecto, la actividad portuaria no solo se encuentra sujeta a la legislación nacional, sino también a un conjunto significativo de instrumentos internacionales, reglamentos técnicos sectoriales, circulares administrativas y estándares de carácter operativo.

En el plano internacional, destacan instrumentos vinculados a la seguridad marítima y portuaria, tales como el Código Internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias (Código ISPS), así como diversas directrices emanadas de la Organización Marítima Internacional. A nivel nacional, se suman normas legales, reglamentos administrativos y disposiciones emitidas por autoridades como la Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante, la Dirección del Trabajo, el Servicio Nacional de Aduanas, entre otras.

Esta coexistencia normativa no es accidental. Responde, en gran medida, a la naturaleza multifuncional del puerto, que constituye simultáneamente un espacio logístico, comercial, laboral, ambiental y de seguridad estratégica. Sin embargo, dicha riqueza normativa también introduce una complejidad estructural que incide directamente en la gestión del cumplimiento.

### **5.2. Superposición normativa y problemas de coherencia**

Uno de los principales desafíos del sistema regulatorio portuario radica en la superposición de normas y en la ausencia de una adecuada articulación entre ellas. En la práctica, es posible identificar situaciones en las cuales distintos cuerpos normativos regulan una misma materia desde perspectivas diversas, generando zonas de ambigüedad o incluso contradicción.

Por ejemplo, una misma operación puede encontrarse simultáneamente sujeta a exigencias de seguridad marítima, normativa laboral, regulación ambiental y disposiciones contractuales

internas del concesionario. Estas exigencias no siempre se encuentran coordinadas entre sí, lo que obliga a las organizaciones a realizar ejercicios interpretativos complejos para asegurar su cumplimiento.

Este fenómeno no solo incrementa el riesgo de incumplimiento involuntario, sino que además genera incertidumbre jurídica, particularmente en contextos operacionales donde las decisiones deben adoptarse con rapidez. La falta de criterios unificados puede derivar en interpretaciones dispares por parte de las autoridades fiscalizadoras, afectando la previsibilidad del sistema.

### 5.3. Impacto en la gestión del compliance

Desde la perspectiva del compliance, la fragmentación normativa se traduce en una carga significativa para las organizaciones portuarias. No se trata únicamente de conocer las normas aplicables, sino de integrarlas en sistemas de gestión que permitan su aplicación efectiva en la operación diaria.

En este contexto, el cumplimiento deja de ser un ejercicio meramente declarativo para transformarse en un desafío de carácter organizacional. Requiere la implementación de matrices de riesgo actualizadas, procedimientos internos coherentes, capacitación continua y mecanismos de monitoreo capaces de adaptarse a un entorno regulatorio dinámico.

Adicionalmente, la multiplicidad normativa obliga a destinar recursos relevantes —humanos, técnicos y económicos— a la interpretación y actualización permanente del marco regulatorio. Esta situación puede generar asimetrías entre organizaciones, favoreciendo a aquellas con mayor capacidad de gestión y dificultando el cumplimiento en estructuras más limitadas.

### 5.4. Fragmentación y gobernanza regulatoria

Desde una mirada crítica, es posible sostener que el problema central del sistema no radica en la ausencia de regulación, sino en su falta de coherencia y sistematicidad. La proliferación normativa, lejos de fortalecer el cumplimiento, puede terminar debilitándolo si no va acompañada de mecanismos adecuados de coordinación.

La gobernanza regulatoria del sector portuario enfrenta, por tanto, un desafío relevante: avanzar hacia una mayor integración normativa, que permita reducir las zonas de conflicto interpretativo y facilitar la aplicación práctica de las disposiciones vigentes.

Esto implica no solo una labor del legislador, sino también de las autoridades administrativas, que deben promover criterios interpretativos consistentes y fomentar la coordinación interinstitucional. En ausencia de ello, el riesgo es que el sistema continúe operando de manera fragmentada, trasladando la carga de integración a las propias organizaciones.

#### 5.5. Hacia un enfoque integrador del sistema normativo

En este escenario, cobra especial relevancia la necesidad de avanzar hacia un enfoque integrador del compliance portuario. Esto supone dejar atrás una lógica de cumplimiento aislado por materia y adoptar una visión sistémica, en la que las distintas obligaciones normativas se comprendan como parte de un todo.

La integración normativa no implica simplificación en términos formales, sino coherencia en su aplicación. Requiere identificar puntos de convergencia entre las distintas regulaciones y traducirlos en procedimientos operacionales claros, alineados con la realidad del puerto.

En definitiva, el desafío no es reducir la regulación, sino hacerla operativa. Y ello solo es posible mediante un enfoque que reconozca la complejidad del sistema, pero que al mismo tiempo sea capaz de ordenarla en función de la gestión del riesgo y la toma de decisiones en terreno.

## **CAPÍTULO VI: SEGURIDAD PORTUARIA COMO EXPRESIÓN DEL COMPLIANCE OPERACIONAL**

### 6.1. Más allá de la dimensión técnica de la seguridad

Tradicionalmente, la seguridad portuaria ha sido abordada desde una perspectiva eminentemente técnica, centrada en la existencia de protocolos, procedimientos y estándares operacionales. Si bien estos elementos resultan indispensables, dicha aproximación resulta insuficiente para explicar la ocurrencia de incidentes en el contexto portuario.

En efecto, la experiencia demuestra que muchos eventos no se originan en la ausencia de normas, sino en fallas en su implementación. Esto evidencia que la seguridad no puede ser entendida únicamente como un conjunto de reglas, sino como un proceso dinámico que depende de la forma en que dichas reglas son internalizadas y aplicadas en la operación.

### 6.2. Seguridad y operación: una relación indivisible

El entorno portuario se caracteriza por altos niveles de presión operativa, en el que convergen múltiples actores, plazos exigentes y condiciones variables.

En este contexto, la seguridad no opera en un vacío normativo, sino que se encuentra profundamente condicionada por la dinámica de la operación.

Factores como la coordinación entre empresas, la disponibilidad de recursos, la supervisión efectiva en terreno y la toma de decisiones en tiempo real inciden directamente en los niveles de seguridad. La existencia de protocolos, por sí sola, no garantiza resultados si no se acompaña de una adecuada gestión operacional.

Desde esta perspectiva, la seguridad debe ser comprendida como una función integrada dentro de la operación, y no como un elemento externo a ella. Su efectividad depende de su capacidad de adaptarse a las condiciones reales del entorno portuario.

### 6.3. El rol de la subcontratación en la generación de riesgos

La subcontratación constituye un elemento estructural del sistema portuario moderno. Gran parte de las actividades críticas —operaciones de carga y descarga, mantenimiento, servicios auxiliares— son ejecutadas por terceros, lo que introduce una capa adicional de complejidad en la gestión de la seguridad.

En este escenario, los riesgos no solo dependen de la organización principal, sino también de la capacidad de sus contratistas para cumplir con los estándares exigidos. Las brechas en la gestión de terceros pueden traducirse en incidentes que impacten directamente en la operación del puerto. Esto obliga a fortalecer los mecanismos de control, supervisión y evaluación de contratistas, incorporando criterios claros de cumplimiento, auditorías periódicas y sistemas de trazabilidad que permitan verificar el desempeño en materia de seguridad.

### 6.4. Seguridad como función de gestión y no solo de control

A mi juicio, uno de los principales errores en el enfoque tradicional de la seguridad portuaria es su tratamiento como una función meramente reactiva o de control. Bajo esta lógica, la seguridad se limita a verificar el cumplimiento de protocolos, sin integrarse plenamente en la gestión estratégica de la organización.

Sin embargo, la evidencia sugiere que los sistemas más efectivos son aquellos que conciben la seguridad como una función de gestión, incorporándola en la toma de decisiones, en la planificación operativa y en la cultura organizacional.

Esto implica avanzar desde un modelo basado en la fiscalización hacia uno orientado a la prevención, en el que la identificación temprana de riesgos y la mejora continua juegan un rol central.

#### 6.5. Integración del compliance en la seguridad operacional

La seguridad portuaria, en este contexto, puede ser entendida como una manifestación concreta del compliance operacional. No se trata solo de cumplir normas, sino de gestionar riesgos de manera efectiva, asegurando la continuidad de la operación y la protección de las personas, los bienes y el entorno.

El compliance aporta herramientas clave para este objetivo, tales como matrices de riesgo, sistemas de control interno, canales de reporte y mecanismos de auditoría. Sin embargo, su efectividad depende de su capacidad de integrarse en la operación y de generar valor más allá del cumplimiento formal.

En definitiva, la seguridad portuaria no puede reducirse a un conjunto de exigencias normativas. Es, en esencia, un proceso de gestión que requiere coherencia, coordinación y una comprensión profunda de la realidad operacional.

## **CAPÍTULO VII: LOS STAKEHOLDERS EN EL SISTEMA PORTUARIO**

### **7.1. El puerto como sistema relacional: una aproximación necesaria**

El análisis del funcionamiento de un puerto permite advertir, casi de inmediato, que no se trata de una organización en el sentido tradicional del término. Más que una estructura cerrada, el puerto es un espacio de interacción constante entre múltiples actores, cada uno con roles, intereses y niveles de responsabilidad distintos.

Esta característica no es menor. Por el contrario, es precisamente lo que define la forma en que se generan y se gestionan los riesgos en este entorno.

A diferencia de otras industrias, donde los procesos pueden encontrarse más contenidos dentro de una misma organización, la operación portuaria depende de una red amplia de relaciones: empresas mandantes, contratistas, subcontratistas, agencias navieras, autoridades marítimas y aduaneras, trabajadores, operadores logísticos y comunidades locales. Todos ellos intervienen, de una u otra forma, en la continuidad de la operación.

Desde esta perspectiva, el enfoque de stakeholders no aparece como una construcción teórica ajena a la práctica, sino como una forma de describir adecuadamente la realidad del sistema portuario.

Lo relevante, sin embargo, no es solo reconocer la existencia de estos actores, sino comprender que la interacción entre ellos es, en sí misma, una fuente de riesgo. El riesgo no se limita a las decisiones internas de la organización, sino que se configura en la manera en que esta se relaciona con su entorno.

Este punto marca una diferencia importante respecto de los modelos tradicionales de compliance, que tienden a centrarse en la empresa como unidad autónoma. En el caso portuario, esa mirada resulta insuficiente.

### **7.2. La incorporación del enfoque de stakeholders en el compliance: entre el discurso y la práctica**

En los últimos años, el concepto de stakeholders ha sido ampliamente incorporado en el lenguaje corporativo. Es frecuente encontrarlo en códigos de ética, políticas de sostenibilidad y reportes institucionales, donde se reconoce la importancia de considerar a los distintos grupos de interés en la toma de decisiones.

Sin embargo, cuando se analiza cómo operan realmente los sistemas de compliance, esta incorporación no siempre se traduce en mecanismos concretos de gestión.

Existe, en muchos casos, una cierta distancia entre lo que se declara y lo que efectivamente se hace.

En el ámbito portuario, esta situación se manifiesta de manera bastante clara. Los stakeholders son identificados y clasificados, pero rara vez son integrados de forma sistemática en:

- las matrices de riesgo,
- los procesos de control interno,
- los sistemas de monitoreo,
- o los mecanismos de toma de decisiones.

El resultado es que el enfoque de stakeholders queda, en gran medida, reducido a una dimensión conceptual, sin incidir de manera relevante en la gestión del riesgo.

Esta brecha no es solo un problema teórico. Tiene consecuencias prácticas, en la medida en que deja fuera del sistema de compliance una parte importante de los factores que inciden en la operación.

### 7.3. Ámbitos donde la desconexión se vuelve evidente

La falta de integración efectiva de los stakeholders en el compliance portuario no es homogénea. Se manifiesta con mayor claridad en ciertos ámbitos donde la dimensión relacional de la operación es más intensa.

#### 7.3.1. La subcontratación como núcleo de riesgo relacional

La subcontratación constituye, probablemente, el ejemplo más evidente de la naturaleza relacional del sistema portuario.

Una parte significativa de las actividades que se desarrollan en el puerto es ejecutada por terceros. Esto implica que el desempeño de la operación no depende únicamente de la empresa mandante, sino también —y en gran medida— de la conducta y capacidades de quienes participan como contratistas o subcontratistas.

A pesar de ello, la gestión de estos actores suele estructurarse sobre una lógica principalmente formal. Se verifica el cumplimiento de requisitos documentales, se revisan antecedentes y se establecen obligaciones contractuales. Sin embargo, estas medidas no siempre permiten captar el riesgo real asociado a la operación de dichos terceros.

El problema es que el riesgo no se agota en el cumplimiento formal. Puede derivar de prácticas deficientes, de una cultura organizacional débil en materia de seguridad o de la incapacidad para cumplir estándares exigentes en terreno.

Este punto adquiere especial relevancia en el contexto normativo chileno, particularmente a partir de la Ley 20.393 y su posterior desarrollo mediante la Ley 21.595. Ambas normas refuerzan la idea de que la responsabilidad de la empresa no se limita a sus actos directos, sino que puede verse comprometida por hechos ocurridos en el marco de su operación, incluso cuando estos involucran a terceros.

En este escenario, la subcontratación deja de ser una cuestión meramente operativa o contractual y pasa a ser un componente central del sistema de compliance.

### 7.3.2. La fragmentación en la gestión de riesgos laborales

Un fenómeno similar se observa en la gestión de riesgos laborales.

Las organizaciones portuarias suelen contar con instrumentos formales de identificación y control de riesgos, tales como matrices de peligros y evaluaciones de riesgo. No obstante, estos sistemas no siempre integran de manera efectiva a todos los actores que participan en la operación.

En la práctica, es frecuente que exista una diferenciación entre trabajadores propios y trabajadores de empresas contratistas, tanto en la aplicación de estándares como en los mecanismos de control. Esta fragmentación resulta difícil de sostener en un entorno donde todos comparten el mismo espacio físico y están expuestos a condiciones similares.

Desde una perspectiva jurídica, esta situación es particularmente relevante, ya que el régimen de subcontratación impone al mandante deberes de supervisión y control en materia de seguridad. En consecuencia, la falta de integración en la gestión de riesgos no solo afecta la eficacia del sistema, sino que también puede generar responsabilidades legales.

### 7.3.3. La relación con las comunidades: un riesgo subestimado<sup>1</sup>

La relación con las comunidades constituye otro ámbito donde la incorporación de stakeholders en el compliance suele ser insuficiente.

Tradicionalmente, esta relación se ha abordado desde una lógica comunicacional o reputacional. Sin embargo, en el contexto portuario, las comunidades pueden incidir directamente en la operación, a través de conflictos socioambientales, manifestaciones o cuestionamientos a la actividad.

---

1. <sup>1</sup> Carvajal Arenas, L. (2017). La codificación del derecho comercial chileno. *Revista Chilena de Derecho*, 44(1).  
2. Jequier Lehuédé, E. (2014). Grupos empresariales en Chile. *Revista Chilena de Derecho*, 41(1).

Cuando estos factores no son considerados dentro del sistema de gestión de riesgos, la organización tiende a reaccionar de manera tardía, enfrentando situaciones que podrían haberse anticipado.

En este sentido, la comunidad deja de ser un actor periférico y pasa a ser un elemento que debe ser gestionado de forma estructurada dentro del compliance.

#### 7.4. Redefinir el rol de los stakeholders: de sujetos de interés a fuentes de riesgo

Uno de los aspectos más relevantes de este análisis es la necesidad de replantear la forma en que se conciben los stakeholders dentro del sistema de compliance.

Tradicionalmente, estos han sido entendidos como sujetos que deben ser considerados o protegidos, en línea con enfoques de responsabilidad social o sostenibilidad. Sin embargo, esta visión resulta incompleta.

En el contexto portuario, los stakeholders no solo son destinatarios de políticas corporativas, sino también actores cuya conducta puede generar riesgos para la organización.

Este cambio de enfoque no implica adoptar una visión negativa de los terceros, sino reconocer una realidad operativa: que la organización depende de ellos y que, en consecuencia, su desempeño incide directamente en el nivel de exposición al riesgo.

Incorporar esta mirada permite ampliar el alcance del compliance, integrando dimensiones que, de otro modo, quedarían fuera del sistema.

#### 7.5. Hacia una gestión activa de stakeholders

Asumir que los stakeholders son parte del sistema de riesgos implica necesariamente modificar la forma en que son gestionados.

No basta con identificarlos o clasificarlos. Es necesario avanzar hacia una gestión activa, que permita:

- integrarlos en las matrices de riesgo,
- establecer criterios de evaluación más exigentes,
- implementar mecanismos de monitoreo continuo,
- y generar trazabilidad en las decisiones adoptadas.

Este enfoque no busca complejizar innecesariamente la gestión, sino alinearla con la realidad de la operación portuaria.

En términos prácticos, supone reconocer que el riesgo no se encuentra únicamente dentro de la

organización, sino en la red de relaciones que la sostiene.

#### 7.6. Implicancias para el modelo de compliance portuario

La incorporación efectiva de los stakeholders en el sistema de compliance tiene implicancias que van más allá de ajustes puntuales.

En rigor, supone avanzar hacia un modelo distinto, donde el compliance deja de ser un sistema centrado exclusivamente en la organización y pasa a ser un sistema que considera su entorno como parte integrante.

Este cambio permite:

- mejorar la identificación de riesgos,
- fortalecer los mecanismos de control,
- y anticipar contingencias que, de otro modo, podrían pasar inadvertidas.

En un entorno como el portuario, donde la interdependencia entre actores es la regla más que la excepción, este tipo de enfoque no solo resulta conveniente, sino necesario.

El enfoque de stakeholders ofrece una herramienta útil para comprender la complejidad del sistema portuario. Sin embargo, su valor depende de la forma en que se utilice.

Mientras se mantenga en un plano meramente declarativo, su impacto será limitado. En cambio, cuando se incorpora en la gestión real de riesgos, se transforma en un elemento central del compliance.

En el fondo, el desafío es bastante concreto: dejar de mirar a los stakeholders como un elemento externo y comenzar a integrarlos como parte del sistema.

Solo a partir de esa integración es posible construir un modelo de cumplimiento que responda adecuadamente a las características del entorno portuario y a las exigencias normativas actuales.

## **CAPÍTULO VIII GESTIÓN DEL RIESGO Y RESILIENCIA**

### **8.1. El riesgo portuario como fenómeno interdependiente**

Una de las principales dificultades al abordar la gestión del riesgo en el sector portuario es la tendencia a analizar los eventos de manera aislada. En la práctica, sin embargo, los riesgos rara vez se manifiestan de forma independiente. Por el contrario, lo habitual es que un incidente inicial desencadene una serie de efectos que se proyectan hacia distintas dimensiones de la operación.

El entorno portuario, por su propia naturaleza, favorece esta interdependencia. Las operaciones se desarrollan en tiempos acotados, con múltiples actores involucrados y bajo condiciones que exigen continuidad. En ese contexto, cualquier alteración —por menor que parezca en su origen— puede amplificarse rápidamente.

Un incidente de seguridad, por ejemplo, no solo compromete la integridad de las personas o de la infraestructura. Puede también generar interrupciones operacionales, afectar el cumplimiento de obligaciones contractuales, activar responsabilidades legales e impactar la reputación de la organización frente a clientes, autoridades o la comunidad.

Lo relevante aquí es que estos efectos no se producen de manera lineal, sino en cadena. El riesgo, por tanto, no debe ser entendido como un evento puntual, sino como un fenómeno que se despliega en distintas capas del sistema.

Esta constatación obliga a abandonar una mirada fragmentada y avanzar hacia una comprensión más amplia, donde los riesgos se analicen considerando sus posibles efectos cruzados.

### **8.2. Limitaciones de los enfoques tradicionales de gestión del riesgo**

A pesar de que la mayoría de las organizaciones portuarias cuenta con herramientas formales de gestión de riesgos —matrices, procedimientos, auditorías—, estas no siempre logran capturar la complejidad del entorno en que operan.

Una de las principales limitaciones radica en la forma en que se estructuran estos instrumentos. Con frecuencia, los riesgos se clasifican por categorías (operacionales, legales, ambientales, laborales).

Si bien esta clasificación resulta útil desde un punto de vista organizativo, puede generar una falsa sensación de control. En la práctica, los riesgos no respetan estas fronteras. Un mismo evento puede tener consecuencias simultáneas en distintas áreas, sin ajustarse a una categoría específica.

A ello se suma que muchos sistemas de gestión operan sobre una lógica más bien estática. Se identifican riesgos, se asignan controles y se revisan periódicamente, pero no siempre se incorporan mecanismos que permitan capturar cambios dinámicos en la operación.

En un entorno como el portuario, donde las condiciones pueden variar rápidamente, esta rigidez puede traducirse en una capacidad limitada para anticipar o reaccionar frente a eventos complejos.

### 8.3. La necesidad de una mirada sistémica del riesgo

Frente a estas limitaciones, resulta necesario avanzar hacia una aproximación distinta, que permita comprender el riesgo como parte de un sistema interconectado.

Adoptar una mirada sistémica implica, en primer lugar, reconocer que los distintos tipos de riesgo no operan de manera independiente. Lo que ocurre en una dimensión puede tener efectos en otra, generando escenarios que no siempre son previsibles si se analizan los riesgos de forma aislada.

Esto exige, en términos prácticos:

- identificar no solo los riesgos, sino también sus posibles interacciones,
- analizar cómo un evento puede escalar dentro del sistema,
- y considerar los impactos indirectos que pueden derivarse de una misma situación.

Esta forma de abordar el riesgo permite anticipar mejor las consecuencias de los eventos y, en consecuencia, diseñar respuestas más adecuadas.

No se trata de eliminar la incertidumbre —lo que resulta imposible—, sino de gestionarla de manera más consciente y estructurada.

### 8.4. La resiliencia como eje del sistema de gestión

En este contexto, el concepto de resiliencia adquiere una relevancia particular.

Tradicionalmente, la resiliencia ha sido entendida como la capacidad de una organización para recuperarse después de un evento adverso. Sin embargo, esta definición resulta limitada para un entorno como el portuario, donde la continuidad de la operación es crítica.

Más que una capacidad reactiva, la resiliencia debe ser entendida como una capacidad dinámica, que incluye:

- anticipar posibles escenarios de riesgo,
- absorber impactos sin comprometer completamente la operación,
- adaptarse a condiciones cambiantes,
- y aprender de la experiencia.

En otras palabras, la resiliencia no comienza cuando ocurre el evento, sino mucho antes.

Este enfoque implica que la gestión del riesgo no puede centrarse exclusivamente en la prevención o en la respuesta, sino que debe incorporar también la adaptación como un elemento permanente del sistema.

#### 8.5. Anticipación y adaptación: elementos clave de la resiliencia

Uno de los aspectos centrales de la resiliencia es la capacidad de anticiparse.

En el ámbito portuario, esto supone desarrollar mecanismos que permitan detectar señales tempranas de riesgo, antes de que estos se materialicen en eventos críticos. Esto puede incluir desde el monitoreo de condiciones operativas hasta la evaluación continua del desempeño de terceros.

La anticipación no elimina el riesgo, pero permite reducir su impacto.

Junto con ello, la adaptación se vuelve igualmente relevante. No todos los escenarios pueden ser previstos, y en muchos casos las organizaciones deben enfrentar situaciones nuevas o inesperadas. En este punto, la flexibilidad del sistema resulta clave. La capacidad de ajustar procedimientos, reasignar recursos o redefinir prioridades en función de las circunstancias puede marcar la diferencia entre una interrupción controlada y una crisis mayor.

#### 8.6. El aprendizaje organizacional como componente del compliance

Un elemento que suele quedar relegado en los sistemas tradicionales de gestión del riesgo es el aprendizaje.

En muchas organizaciones, los incidentes se investigan, se documentan y se adoptan medidas correctivas. Sin embargo, no siempre existe un proceso sistemático que permita integrar ese conocimiento en la operación futura.

La resiliencia, en cambio, requiere precisamente eso: que el sistema sea capaz de aprender de su propia experiencia.

Esto implica:

- analizar no solo qué ocurrió, sino por qué ocurrió,
- identificar fallas estructurales, más allá de errores individuales,
- y ajustar los procesos de manera que situaciones similares no se repitan.

El aprendizaje no debe entenderse como una etapa posterior al incidente, sino como parte integrante del sistema de gestión.

### 8.7. Integración del riesgo y la resiliencia en el compliance portuario

A partir de lo expuesto, resulta posible sostener que la gestión del riesgo y la resiliencia no son elementos separados del compliance, sino componentes esenciales del mismo.

Un sistema de compliance que no incorpora una mirada sistémica del riesgo difícilmente podrá anticipar escenarios complejos. Del mismo modo, un sistema que no integra la resiliencia como eje carece de herramientas para enfrentar situaciones adversas de manera efectiva.

En el contexto portuario, esta integración adquiere especial relevancia, considerando:

- la interdependencia de los procesos,
- la participación de múltiples actores,
- y la exposición a riesgos operacionales, legales y reputacionales de alta complejidad.

Por ello, avanzar hacia un modelo de compliance robusto implica necesariamente incorporar la gestión del riesgo y la resiliencia como elementos centrales.

### **8.8. Reflexión final**

El análisis del riesgo portuario permite advertir que no basta con identificar eventos aislados ni con establecer controles formales.

La realidad de la operación exige una comprensión más amplia, que considere la interdependencia de los procesos y la posibilidad de efectos en cadena.

En este escenario, la resiliencia deja de ser un concepto accesorio y se convierte en una condición necesaria para la continuidad de la operación.

Más que evitar completamente los riesgos —lo que no resulta posible—, el desafío consiste en construir sistemas capaces de anticiparse, adaptarse y aprender.

En definitiva, la gestión del riesgo y la resiliencia no son solo herramientas técnicas, sino parte de una forma distinta de entender el compliance en el sector portuario: una forma que reconoce la complejidad del entorno y busca responder a ella de manera coherente.

## **CAPÍTULO IX: PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRADO DE COMPLIANCE PORTUARIO.**

A diferencia de los capítulos anteriores, en los que se ha descrito el estado actual del compliance en el sector portuario sus avances, pero también sus limitaciones, este apartado tiene una vocación propositiva. No se trata de formular una teoría completamente nueva, ni de construir un modelo

abstracto desvinculado de la realidad operativa, sino más bien de ordenar, articular e integrar herramientas que ya existen, pero que hoy operan de manera dispersa.

En efecto, si algo caracteriza al compliance portuario contemporáneo es la abundancia de instrumentos: matrices de riesgo, protocolos de seguridad, sistemas de gestión ambiental, controles contractuales, auditorías internas, procedimientos operativos, entre otros. Sin embargo, esta multiplicidad no necesariamente se traduce en un sistema coherente. Por el contrario, muchas veces estos elementos funcionan de forma aislada, con escasa comunicación entre sí, lo que reduce significativamente su eficacia.

El problema, por tanto, no radica en la falta de regulación o de mecanismos de control, sino en su débil articulación sistémica. En este contexto, la propuesta de un modelo integrado de compliance portuario surge como una necesidad práctica: avanzar desde un enfoque fragmentado hacia un sistema que permita gestionar los riesgos de manera transversal, dinámica y alineada con la operación real del puerto.

## 9.2. La naturaleza compleja de la operación portuaria como fundamento del modelo.

La necesidad de integración no es arbitraria. Responde directamente a la naturaleza del entorno portuario.

El puerto es, por definición, un espacio de convergencia. En él interactúan múltiples actores, empresas mandantes, contratistas, subcontratistas, autoridades marítimas, aduaneras, sanitarias, trabajadores y operadores logísticos, bajo condiciones que muchas veces exigen decisiones rápidas, coordinación inmediata y adaptación constante a variables externas, como condiciones climáticas, flujos de carga o contingencias operativas.

En este escenario, un sistema de compliance rígido, excesivamente formalista o desconectado de la operación, tiende a perder efectividad. No solo porque resulta difícil de aplicar, sino porque genera resistencia interna y termina siendo percibido como un obstáculo más que como una herramienta de gestión.

Por ello, el modelo integrado que se propone debe construirse sobre una premisa esencial: el compliance debe ser funcional a la operación, no ajeno a ella. Esto implica diseñar mecanismos

que dialoguen con los procesos reales, que se adapten a la dinámica portuaria y que permitan una gestión de riesgos en tiempo real.

### 9.3. Incorporación de stakeholders en la matriz de riesgos

Uno de los principales déficits de los modelos tradicionales de compliance en el sector portuario es su enfoque excesivamente interno. Las matrices de riesgo suelen centrarse en la organización como unidad aislada, sin considerar adecuadamente la red de relaciones que condiciona su funcionamiento.

Sin embargo, en el contexto portuario, gran parte de los riesgos relevantes no se originan exclusivamente dentro de la empresa, sino en su interacción con terceros. En este sentido, resulta indispensable evolucionar hacia matrices de riesgo que incorporen explícitamente a los stakeholders, entendidos no solo como actores relevantes, sino como fuentes potenciales de riesgo.

La incorporación de stakeholders en la matriz de riesgos no solo permite una mejor identificación de amenazas, sino que también facilita la adopción de medidas preventivas más eficaces, al reconocer que el riesgo es, en gran medida, relacional y no exclusivamente interno.

### 9.4. Fortalecimiento del control sobre terceros

La experiencia práctica demuestra que uno de los principales focos de contingencia en el sector portuario se encuentra en la gestión de terceros, particularmente en contextos de subcontratación.

La normativa chilena, especialmente a partir de la evolución del régimen de responsabilidad de las personas jurídicas, ha reforzado la necesidad de ejercer un control efectivo sobre quienes participan en la cadena operativa. No basta con externalizar funciones: es necesario supervisar activamente su cumplimiento normativo.

En este contexto, el modelo integrado propone avanzar hacia un sistema de control de terceros que contemple, al menos, tres niveles:

#### a) Due diligence previa

Antes de la contratación, debe verificarse la idoneidad del proveedor, considerando aspectos legales, laborales, financieros y reputacionales.

#### b) Control durante la ejecución

La supervisión no puede limitarse a la etapa inicial. Debe existir un seguimiento continuo del cumplimiento de obligaciones, especialmente en materias laborales, de seguridad y medio ambiente.

#### c) Evaluación y trazabilidad

Es fundamental contar con registros que permitan acreditar el cumplimiento y, en su caso, detectar incumplimientos oportunamente. Esto no solo tiene valor operativo, sino también probatorio frente a eventuales fiscalizaciones o procedimientos sancionatorios.

El fortalecimiento del control sobre terceros no debe entenderse como una desconfianza estructural, sino como una exigencia propia de un entorno regulatorio cada vez más exigente, donde la responsabilidad puede extenderse más allá de los límites formales de la organización.

### 9.5. Integración de la ciberseguridad en el modelo de compliance

Uno de los aspectos que con mayor claridad evidencia la necesidad de integración es la ciberseguridad.

Tradicionalmente, esta materia ha sido abordada desde una perspectiva técnica, muchas veces desvinculada del ámbito legal y de compliance. Sin embargo, la creciente digitalización de las operaciones portuarias, incluyendo sistemas de gestión logística, control de accesos, monitoreo de cargas y automatización de procesos ha transformado la ciberseguridad en un riesgo estratégico.

En el contexto normativo chileno, esta tendencia se ve reforzada por la dictación de la Ley 21.663, que establece nuevas obligaciones para las organizaciones, especialmente aquellas que operan infraestructura crítica.

En este escenario, el modelo integrado propone:

- Incorporar los riesgos cibernéticos en la matriz de riesgos corporativa.
- Establecer protocolos de respuesta a incidentes que integren aspectos técnicos, legales y comunicacionales.
- Vincular la ciberseguridad con el modelo de prevención de delitos, considerando posibles responsabilidades penales.
- Promover una cultura organizacional orientada a la seguridad de la información.

La ciberseguridad deja de ser, así, una cuestión exclusivamente tecnológica, para convertirse en un componente esencial del compliance moderno.

#### 9.6. Coordinación normativa y reducción de asimetrías regulatorias

Otro de los problemas identificados en el análisis previo es la coexistencia de múltiples marcos normativos que, en ocasiones, operan de manera descoordinada.

En el sector portuario confluyen normas de distinta naturaleza: laborales, ambientales, sanitarias, marítimas, aduaneras, penales y de seguridad, entre otras. Esta diversidad, si bien responde a la complejidad del entorno, genera también dificultades prácticas, especialmente cuando existen solapamientos o interpretaciones divergentes.

El modelo integrado no pretende unificar normativamente estos cuerpos legales lo que escapa a la competencia de las organizaciones, pero sí propone avanzar hacia una coordinación interna de su aplicación.

Esto implica:

- Sistematizar las obligaciones legales aplicables.
- Establecer criterios claros de interpretación interna.
- Evitar duplicidades en los controles.
- Generar mecanismos de comunicación efectiva entre áreas.

En definitiva, se trata de transformar la diversidad normativa en un sistema comprensible y aplicable, reduciendo las incertidumbres que pueden afectar la operación.

### 9.7. Hacia una cultura de cumplimiento integrada

Ningún modelo de compliance, por sofisticado que sea, resulta efectivo si no se sustenta en una cultura organizacional que lo respalde.

En el ámbito portuario, donde la operación exige rapidez y coordinación, la cultura de cumplimiento adquiere una relevancia aún mayor. No basta con establecer normas o procedimientos: es necesario que estos sean comprendidos, internalizados y aplicados por quienes participan en la operación diaria.

El modelo integrado, en este sentido, no se limita a aspectos estructurales o procedimentales, sino que incorpora una dimensión cultural, que se traduce en:

- Capacitación permanente.
- Comunicación clara y accesible.
- Liderazgo comprometido con el cumplimiento.
- Integración del compliance en la toma de decisiones.

La cultura de cumplimiento no se impone, se construye. Y en el contexto portuario, esta construcción debe considerar las particularidades de la operación y la diversidad de actores involucrados.

## **CONCLUSIONES.**

El análisis desarrollado a lo largo de este trabajo permite sostener que el compliance portuario en Chile ha experimentado un avance significativo en los últimos años, particularmente en términos de desarrollo normativo y formalización de sistemas de control. Sin embargo, dicho avance no ha sido necesariamente acompañado por una integración efectiva en la operación, lo que limita su impacto real.

Más que un problema de ausencia de regulación, lo que se observa es una dificultad para articular de manera coherente las distintas dimensiones del cumplimiento. La fragmentación normativa, la coexistencia de múltiples fuentes regulatorias y la complejidad propia de la actividad portuaria generan un escenario en el que el compliance, en muchos casos, se mantiene en un plano más bien formal, con escasa incidencia en la gestión cotidiana.

A ello se suma la persistencia de un enfoque predominantemente reactivo. En la práctica, el compliance suele activarse frente a incidentes, fiscalizaciones o contingencias, en lugar de operar como un sistema preventivo capaz de anticipar riesgos. Esto reduce su eficacia y limita su aporte a la organización.

En este contexto, uno de los aspectos más relevantes que emerge del análisis es la necesidad de incorporar de manera efectiva a los stakeholders en el sistema de cumplimiento. La actividad portuaria no se desarrolla en un vacío, sino en un entorno donde interactúan múltiples actores, cuyos intereses no siempre coinciden.

Sin embargo, en muchos casos, estos actores no son considerados de manera sistemática en la gestión del compliance. No se incorporan adecuadamente en la identificación de riesgos, ni en la toma de decisiones, lo que genera una desconexión entre el diseño del sistema y su funcionamiento real.

A mi juicio, la incorporación de los stakeholders no constituye un elemento accesorio, sino una condición necesaria para que el compliance portuario pueda cumplir su función. No se trata

únicamente de proteger a terceros, sino también de reconocer que estos actores pueden incidir directamente en la generación de riesgos.

Por otra parte, el análisis de la seguridad portuaria permite constatar que muchas de las fallas no derivan de la falta de normas, sino de problemas en su implementación. Factores como la presión operativa, la subcontratación y la coordinación entre actores influyen directamente en los resultados, lo que refuerza la idea de que la seguridad no puede entenderse únicamente desde una perspectiva técnica, sino como una función de gestión.

En este sentido, la propuesta de un modelo integrado de compliance portuario apunta precisamente a superar estas limitaciones. No se trata de aumentar la cantidad de normas o controles, sino de articular de manera coherente los elementos existentes, incorporando la gestión de riesgos, la seguridad operacional y la consideración de stakeholders en un mismo sistema.

En definitiva, el principal desafío del compliance portuario en Chile no radica en su desarrollo normativo, sino en su capacidad de adaptarse a la realidad del sector. Esto implica reconocer la complejidad de la operación, gestionar las tensiones entre eficiencia y seguridad, y asumir que el cumplimiento no puede limitarse a la observancia de la norma, sino que debe traducirse en prácticas efectivas.

Desde esta perspectiva, el futuro del compliance portuario no dependerá únicamente de la evolución de la regulación, sino de la capacidad de las organizaciones para integrar el cumplimiento en su gestión, transformándolo en una herramienta útil, operativa y coherente con las exigencias del entorno.

## **Bibliografía.**

### **Libros**

1. Alcalde Rodríguez, E. (2013). *La responsabilidad de los directores de sociedades anónimas*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
2. Díez-Picazo, L., & Gullón, A. (1989). *Sistema de derecho civil* (Vol. II). Tecnos.
3. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
4. Jequier Lehuedé, E. (2015). *Grupos empresariales: responsabilidad en el derecho chileno*. Thomson Reuters.

### **Normativa**

1. Ley N° 20.393, establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas (2009).
2. Ley N° 21.595, sobre delitos económicos (2023).
3. Ley N° 21.663, Ley Marco de Ciberseguridad (2024).

### **Normas internacionales**

1. ISO. (2018). *ISO 31000: Risk management — Guidelines*.
2. ISO. (2021). *ISO 37301: Compliance management systems*.
3. ISO. (2017). *ISO 22316: Organizational resilience*.

### **Organismos internacionales**

1. OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
2. International Maritime Organization (IMO). (2003). *ISPS Code*.

### **Artículos**

1. Carvajal Arenas, L. (2017). La codificación del derecho comercial chileno. *Revista Chilena de Derecho*, 44(1).
2. Jequier Lehuedé, E. (2014). Grupos empresariales en Chile. *Revista Chilena de Derecho*, 41(1).

### **Jurisprudencia**

1. Corte Suprema de Chile. (2008). Rol N° 1527-2008.