



**“Modelo de gestión integral de la Función de Cumplimiento en el sistema financiero peruano”**

**Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Finanzas y Derecho Corporativo**

**por:**

Lucien Maxima Paucar Rimac

.....

Elizabeth Roque Meja

.....

Alfredo Eduardo Rojas Montjoy

.....

Rubi Elena Del Rosario Ruiz Lozada

.....

**Programa de la Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo**

Lima, 02 de octubre de 2023

## Modelo de Gestión Integral de la Función de Cumplimiento

### INFORME DE ORIGINALIDAD

**3%** EN  
INDICE DE SIMILITUD

**3%**  
FUENTES DE INTERNET

**1%**  
PUBLICACIONES

**2%**  
TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>ebin.pub</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>standards.iteh.ai</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Liverpool John Moores University</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to ILSC - Sydney</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to The Chartered Insurance Institute</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to RMIT University</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to School of Business and Management ITB</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>vdocuments.site</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

Esta tesis  
Modelo de gestión integral de la Función de Cumplimiento en el sistema de financiero  
peruano  
Ha sido aprobada.



.....  
Paulo Comitre Berry (Jurado)



.....  
Omar Darío Gutiérrez Ochoa (Jurado)



.....  
Guillermo Miguel Zapata Chau (Asesor)

## **Luci3n M3xima P3ucar R3mac**

Abogada con estudios de Maestr3a en Finanzas y Derecho Corporativo, especializaci3n en Gesti3n Integral de Riesgos y certificaci3n en compliance ICECOM por ASCOM. Con 10 a3os de experiencia profesional en empresas del sector bancario y financiero, asesorando en materia de Derecho Corporativo, Prevenci3n de LAFT, Cumplimiento Normativo, Gobierno Corporativo y Protecci3n de Datos.

### **FORMACI3N:**

**Maestr3a en Finanzas y Derecho Corporativo** (06/ 2017 – 07/2020)

Universidad ESAN (tesis en curso)

**Diploma de Especialidad en Finanzas y Derecho Europeo** (2019)

Universidad Carlos III, Espa3a

**PEE Derecho Corporativo especializado en Derecho Financiero** (2015)

Universidad ESAN

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS – UPC** (2015)

T3tulo profesional de Abogada

### **EXPERIENCIA:**

Compa3a de Seguridad Prosegur (12/2020 – a la fecha)

**Compliance Officer**

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (05/2019 – 12/2020)

**Supervisor de Riesgos de LA/FT**

MGI Sociedad Administradora de Fondos de Inversi3n (01/2018 – 05/2019)

**Oficial de Cumplimiento y Responsable de Riesgos**

Banco de Comercio (04/2015 – 11/2017)

**Analista de Cumplimiento Normativo y Oficial de Atenci3n al Usuario (encargatura)**

EDPYME RAIZ\* (01/2013 – 03/2015) \*Actual Caja Rural de Ahorros RAIZ en Liquidaci3n

**Analista de Oficial3a de Atenci3n al Usuario y Asistente de Unidad de Cumplimiento Normativo**

### **INFORMACI3N ADICIONAL:**

**Idiomas:** Ingl3s intermedio / Portugu3s intermedio

**Administraci3n:** Portal de Supervisado SBS – Mesa de Partes / SISNE/ REDIR/SUCAVE/MVNet (Remisi3n de Hechos de Importancia)

## **Elizabeth Roque Mejía**

Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú y con estudios de especialización en Derecho Corporativo. Con 12 años de experiencia laboral en asesoría legal de empresas industriales y de servicios, en rubros de hidrocarburos, seguridad, concesiones e infraestructura, en todos los aspectos legales que involucra la actividad regulatoria, la gestión preventiva y el cumplimiento normativo.

### **FORMACIÓN:**

#### **2021 Universidad ESAN**

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo (tesis en curso)

#### **2020 Universidad ESAN**

PEE Derecho Corporativo – Especialización en Derecho Empresarial y Financiero

#### **2016 Pontificia Universidad Católica del Perú**

Título de Especialización en Derecho Registral por la culminación del Programa de Segunda Especialidad con una duración de 2 semestres.

#### **2014 Pontificia Universidad Católica del Perú**

Título de Licenciada en Derecho con mención Muy Bien.

### **EXPERIENCIA:**

Desde 08/2023 - **CVC ENERGÍA**  
**Gerente Legal**

02/2020 – 07/2023 - **PROSEGUR**  
**Asesora Legal Corporativa**

04/2015 – 01/2020 - **LIMA GAS S.A.**  
**Abogada Senior**

01/2014 – 03/2015 - **ESTUDIO OSORIO FIGUEREDO Y ASOCIADOS**  
**Abogada Corporativa**

10/2011 – 08/2013 - **AEROPUERTOS ANDINOS DEL PERÚ S.A.**  
**Asistente Legal en la Gerencia de Regulación y Legal**

### **INFORMACIÓN ADICIONAL:**

#### **INGLÉS**

**Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico**  
Nivel Avanzado

## **Alfredo Eduardo Rojas Montjoy**

Sólida formación en conocimientos de liderazgo gerencial, planeamiento estratégico y finanzas corporativas, además visión de negocio y capacidad para manejo de escenarios bajo presión. Efectivo manejo de equipos orientados a la consecución de objetivos comerciales, administrativos u organizacionales

### **FORMACIÓN:**

#### **2021 Universidad ESAN**

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo (tesis en curso)

#### **2015 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

Bachiller en Administración de Empresas

### **EXPERIENCIA:**

#### **BBVA**

**12/2022 – actual      Senior Manager Nóminas**

#### **BBVA**

**03/2020 – 12/2022      Jefe de Promoción y Negocios Pyme-Empresa**

#### **BBVA**

**12/2017 – 02/2020      Gerente de Oficina**

#### **BBVA**

**10/2015 – 11/2017      Ejecutivo Banca Negocios**

#### **BBVA**

**03/2011 – 09/2015      Ejecutivo VIP**

#### **BBVA**

**03/2009 – 02/2011      Ejecutivo Banca Personal**

#### **BBVA**

**06/2006 – 02/2009      Asesor de Servicios**

### **INFORMACIÓN ADICIONAL:**

#### **Idiomas:**

Inglés:                      Intermedio

## **Rubí Elena del Rosario Ruiz Lozada**

Economista de la Universidad Nacional Agraria La Molina (segundo puesto de la especialidad). Con estudios concluidos de maestría en gestión pública en la Pontificia Universidad Católica del Perú (quinto superior). Con más de diez años de experiencia en diferentes entidades y empresas financieras del Estado (COFIDE, Congreso de la República y Banco de la Nación). Becaria para una pasantía en Suecia (Asociación Civil Transparencia-USAID-KIC). Premio CAD Buenas Prácticas en Gestión Pública 2019-Categoría Promoción del Desarrollo Económico (Programa PAME-Fideicomiso MIDIS-FONCODES-Banco De La Nación).

### **FORMACIÓN:**

**06/2021-a la fecha UNIVERSIDAD ESAN-Graduate School of Business**

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo (tesis en curso)

**03/2006-05/2021 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

Maestría en Ciencia Política y Gobierno

**08/2003-12/2008 UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**

Economista

### **EXPERIENCIA:**

**Banco de la Nación (06/2017-Actualidad)**

Analista de Créditos

**Congreso de la República (07/2009- 05/2013)**

Coordinadora Parlamentaria

**Corporación Financiera de Desarrollo (05/2008- 05/2009)**

Practicante

### **INFORMACIÓN ADICIONAL**

#### **IDIOMAS**

Asociación Cultural Peruano Británica-Avanzado Concluido

Alianza Francesa-Francés Básico

#### **COMPUTACIÓN**

SENATI-Microsoft Excel Aplicado a los Negocios I y II

Instituto SISE-Office 2013

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	3
1.2. Objetivo General y Específico .....	5
1.2.1. General: .....	5
1.2.2. Específico: .....	5
1.3. Justificación .....	5
1.4. Alcance .....	8
1.5. Contribución .....	8
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>10</b>
2.1. Estructura general .....	11
2.2. Diseño de la Investigación .....	12
2.3. Fuentes de Información .....	13
2.3.1. Fuentes primarias.....	13
2.3.2. Fuentes secundarias .....	18
2.4. Herramientas .....	19
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>21</b>
3.1. Gobierno Corporativo .....	21
3.2. Gestión de riesgos .....	23
3.3. El <i>Compliance</i> o cumplimiento normativo.....	26
3.4. Responsabilidad de las personas jurídicas .....	31
3.5. Control interno .....	34
3.5.1. COSO y su definición de Control Interno .....	35
3.5.2. Componentes del Control Interno según el COSO.....	37
<b>CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>40</b>
4.1. Marco Regulatorio de la Función de Cumplimiento .....	40
4.1.1 La Función de Cumplimiento en la legislación comparada .....	40
4.1.2 La Función de Cumplimiento en el Perú .....	44



4.2. Rol supervisor de la SBS en el sistema bancario.....	57
4.2.1. Regulación Basilea y su relevancia en el sistema bancario.....	57
4.2.2. Norma autoritativa de la SBS y su función en el cumplimiento normativo..	58
4.2.3. El enfoque de supervisión de SBS .....	59
4.3. Gobierno corporativo, gestión de riesgos y <i>compliance</i> en las empresas supervisadas por la SBS.....	61
4.4. Modelo de gestión integral de la Función de Cumplimiento para una empresa supervisada por la SBS .....	65
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE CASOS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>72</b>
5.1. Análisis de casos.....	72
5.2. Análisis de entrevistas .....	86
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>94</b>
6.1. Conclusiones.....	94
6.2. Recomendaciones .....	96
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo 1: Indicadores recomendados por Transparencia Internacional para la Función de Cumplimiento integrada .....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo 2: Modelo de entrevista .....</b>	<b>122</b>
<b>Anexo 3: Transcripción de entrevistas.....</b>	<b>125</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación busca analizar las diferentes regulaciones que coexisten el día de hoy en el sector supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) en materia de la Función de Cumplimiento, a fin de poder determinar si es factible una integración de las diferentes funciones en base a aspectos en común que pudieran compartir, permitiendo si ello fuera así, que la función sea desplegada en las empresas supervisadas por SBS como una unidad organizativa que englobe a todos los oficiales y/o responsables de cumplimiento.

Entiéndase la Función de Cumplimiento para todos los alcances del presente estudio como aquella función que engloba los modelos de cumplimiento en materia de prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, cumplimiento normativo, conducta de mercado, prevención de delitos, privacidad, libre competencia, ética e integridad, entre otros que tengan como finalidad gestionar riesgos de cumplimiento.

Para tales efectos, hemos considerado relevante abordar además temas claves como el compliance, el control interno, la gobernanza corporativa y la gestión de riesgos como aspectos que deben estar presentes para poder hacer viable la gestión de cumplimiento en las organizaciones.

La Función de Cumplimiento cobra relevancia dado que permite sumar valor en la toma de decisiones enfocando esfuerzos en la prevención de los riesgos de su competencia e integrando en la cultura organizacional prácticas que permiten una mayor transparencia en la atención de requerimientos regulatorios y la identificación de conductas irregulares.

También consideramos relevante entender el papel de la SBS en el despliegue de la función en las empresas supervisadas, tanto desde la perspectiva de la regulación así como desde la supervisión, donde aparentemente se aprecia un rol “paternalista” del regulador, dado que parte de la premisa de regular todos los aspectos posibles no dejando espacio para la autorregulación, situación que en algunos casos confunde a las empresas en el entendimiento de la función y muchas veces lleva a ineficiencias con la finalidad de cumplir con el mandato del regulador.

Entre los aspectos en común que hemos podido advertir en la investigación podemos destacar los siguientes: *i)* el máximo órgano de gobierno de la empresa, así como toda su plana gerencial deben estar comprometidos con la Función de Cumplimiento, *ii)* necesidad de dotar a los oficiales y/o responsables de cumplimiento del empoderamiento necesario para poder generar un efecto disuasivo y a la vez colaborador en sus pares, siendo necesario que cuenten con independencia, autonomía y reporte directo a la máxima autoridad dentro de la empresa, *iii)* metodología basada en riesgos que permita la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos, *iv)* capacitación y sensibilización a fin de educar a todos los empleados, gerentes, directivos y partes interesadas en materia de *compliance*, *v)* auditorías que permitan evaluar los controles a fin de garantizar la eficacia de los mismos; y, *vi)* informe de seguimiento que permite dar cuenta de la gestión a la alta dirección y su mejora continua.

Desde el enfoque integral, la Función de Cumplimiento tiene alcance sobre todos los niveles de la organización y es un compromiso que si bien se inicia en la alta dirección debe formar parte del ADN de la cultura organizacional y contar con el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa. En tal sentido, el alcance de la función involucra el cumplimiento de aspectos regulatorios, así como los compromisos asumidos de forma voluntaria y las prácticas éticas que conforman la identidad de la compañía.

En esa línea, el enfoque integrado debe permitir que el modelo que se implante en una organización cumpla con tres propósitos: prevención, detección y respuesta. El primer propósito, involucra contar con aspectos de gobierno e identidad de la organización, evaluación de riesgos, estructura de la Función de Cumplimiento, políticas y procedimientos que soporten el sistema, así como un despliegue de actividades de entrenamiento y capacitación. El segundo propósito, permitir la evaluación de los controles mediante el despliegue de auditorías y dotar de tecnologías que permitan monitorear políticas, indicadores, denuncias, formación, análisis de riesgos, cambios regulatorios y pruebas transaccionales. Finalmente, el tercer propósito aborda acciones para mitigar riesgos similares, implementar protocolos de investigación, protocolos de respuesta a órganos supervisores y/o entidades públicas, gestión de crisis, así como la comunicación periódica con la alta dirección y los informes de evaluación de riesgos.

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	12
<b>Tabla 2</b> .....	14
<b>Tabla 3</b> .....	15
<b>Tabla 4</b> .....	16
<b>Tabla 5</b> .....	16
<b>Tabla 6</b> .....	17
<b>Tabla 7</b> .....	17
<b>Tabla 8</b> .....	19
<b>Tabla 9</b> .....	73
<b>Tabla 10</b> .....	75
<b>Tabla 11</b> .....	84
<b>Tabla 12</b> .....	86

## LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 .....	60
Gráfico 2 .....	71
Gráfico 3 .....	76
Gráfico 4 .....	76
Gráfico 5 .....	77
Gráfico 6 .....	78
Gráfico 7 .....	78
Gráfico 8 .....	79
Gráfico 9 .....	80
Gráfico 10 .....	80
Gráfico 11 .....	81
Gráfico 12 .....	82
Gráfico 13 .....	83
Gráfico 14 .....	83
Gráfico 15 .....	85
Gráfico 16 .....	87
Gráfico 17 .....	87
Gráfico 18 .....	88
Gráfico 19 .....	88
Gráfico 20 .....	89
Gráfico 21 .....	89
Gráfico 22 .....	90
Gráfico 23 .....	91
Gráfico 24 .....	92

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La Función de Cumplimiento, como se conoce hoy en día, tuvo su origen como respuesta a incidentes significativos de corrupción que se registraron a nivel internacional. Un ejemplo de ello es el famoso escándalo de Watergate en 1972, que fue el catalizador para la implementación de esta práctica en las organizaciones. El escándalo de Watergate, que involucró la intrusión en la sede del Comité Nacional del Partido Demócrata por parte de agentes del gobierno de los EE. UU, destapó una serie de prácticas ilegales y desencadenó una profunda preocupación por la ética y la integridad en la esfera gubernamental y empresarial.

Este escándalo obligó al gobierno estadounidense a promulgar en 1977 la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), lo cual marcó un punto de quiebre en la lucha global contra la corrupción, convirtiendo en delito el hecho de sobornar a funcionarios de gobierno para obtener ventajas comerciales con empresas estadounidenses. Además, sentó las bases para el desarrollo de programas de cumplimiento en las organizaciones, con el propósito de prevenir y detectar actividades ilícitas, así como para promover una cultura de ética y responsabilidad empresarial.

En el contexto nacional, una de las primeras regulaciones que daban luces de la figura de *compliance* o cumplimiento fue la Ley N° 27693, Ley mediante el cual se crea la Unidad de Inteligencia Financiera, emitida en abril del 2002.

Otras de las regulaciones relevantes, que desde hace más de dos décadas inició el camino hacia la implementación de prácticas de cumplimiento se publicó en el 2002, nos referimos a los Principios de Buen Gobierno Corporativo, emitida bajo la supervisión de la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV, ex CONASEV) y que en el año 2013 fue objeto de una modificación con la publicación del “Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas” a través del cual se establecieron lineamientos asociados a “Riesgos y Cumplimiento”. Aunque estos

principios marcaron un hito en el país en cuanto a buenas prácticas empresariales, su enfoque en materia de cumplimiento todavía estaba en una etapa inicial en comparación con la profundidad de regulaciones y estándares que más tarde desarrollarían las autoridades y reguladores bancarios, como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (en adelante, SBS).

En el 2005, el Perú se adhirió a la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC), cuyo objetivo es luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo el soborno y el lavado de activos. Con este nuevo estándar internacional, se fortaleció la promoción de la implementación de programas de cumplimiento en las organizaciones para prevenir la comisión de estos delitos.

En el caso de la SBS, la situación cobra mayor relevancia, dado que en línea con los nuevos acuerdos de Basilea II incorporados en el 2003, el marco regulatorio debe adaptarse a fin de aumentar la calidad en los procesos de control y mejorar la gestión de riesgos, con lo cual esta nueva regulación daría lugar a normativas que recogen aspectos como la Función de Cumplimiento para fortalecer el control interno de las empresas supervisadas.

Es así como, a partir de regulaciones específicas como el caso de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y gestión integral de riesgos que se puede advertir la incorporación de la Función de Cumplimiento en el sector regulado por SBS. En este último caso contenida dentro de aspectos de control interno y revelación de información financiera y no financiera. Años más tarde, se adiciona a través de diversas regulaciones y/o modificaciones normativas la figura del Oficial de Conducta de Mercado, la Función de Cumplimiento normativo y el encargado del modelo de prevención para eximir a las personas jurídicas de responsabilidad administrativa.

En este último caso, es decir, de la Función de Cumplimiento normativo, las entidades supervisadas por la SBS tuvieron muchas dificultades para descifrar el mandato de la función, dado que el objetivo de esta disponía como obligación: “Velar por el adecuado cumplimiento de la normativa que le sea aplicable a la empresa, tanto interna como externa”.

En consecuencia, muchas de las entidades supervisadas tanto a nivel individual, así como gremial, empezaron a agendar reuniones con el regulador y formar equipos de trabajo para entender el objetivo de la función, delimitar el alcance y establecer una metodología que permita contribuir con la gestión de riesgos dentro de la organización. Es así como, tanto la Asociación de Bancos y la Asociación de Instituciones de Microfinanzas, implementaron un nuevo comité con la participación de los encargados de la Función Cumplimiento Normativo de los diferentes miembros asociados, con la finalidad de desarrollar los alcances de la Función de Cumplimiento tanto a nivel organizativo en la estructura de las empresas supervisadas, así como a nivel metodológico.

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Desde la incorporación de la Función de Cumplimiento Normativo en la regulación aplicable a las entidades supervisadas por la SBS, la función ha sufrido muchos cambios que han fortalecido la presencia de la función en las entidades supervisadas, permitiendo que por mandato legal los responsables de la función ostenten el cargo como Oficiales de Cumplimiento Normativo y cuenten con rango gerencial de primer nivel, además de reportar directamente al Directorio de las compañías y contar con independencia funcional y presupuestal.

Asimismo, en el marco regulatorio aplicable a las entidades supervisadas por la SBS se cuenta además del Oficial de Cumplimiento Normativo con las siguientes posiciones:

- Un Oficial de Cumplimiento de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo,
- Un Oficial de Conducta de Mercado,
- Un Oficial de Cumplimiento de Seguridad de Información,
- Un Oficial de Cumplimiento de Libre Competencia,
- Un Responsable FATCA para los casos que aplique,
- Un Delegado Responsable de Protección de Datos Personales.

Cada una de esas posiciones cuenta con funciones específicas diferentes, pero con objetivos similares: el cumplimiento de la normativa aplicable a las entidades.



Por otro lado, con la publicación de la Ley 30424, ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional, y su reglamento, se incorporó al ámbito regulatorio de las empresas en general y, particularmente, del sector supervisado por la SBS, como buenas prácticas, el establecimiento de políticas y lineamientos para prevenir delitos asociados al cohecho, colusión, tráfico de influencias, lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Estas políticas y procedimientos forman parte de lo que se conoce como el Modelo de Prevención de Delitos (MPD), el cual, si bien tiene un carácter voluntario, las empresas han decidido implementarlo por las ventajas legales que se generan por las causales de eximentes o atenuantes de responsabilidad empresarial.

Este MPD ha cobrado especial relevancia en el último año con la publicación en mayo de la Ley 31740, que amplió la relación de delitos imputables a la actividad empresarial (delitos de contabilidad paralela, delitos tributarios, delitos aduaneros, entre otros), generando que la función de *compliance* tenga nuevas actividades que desplegar para implementar dicha ampliación y supervisar su ejecución en el tiempo.

Si bien las normas que regulan los diversos programas de prevención que se exige cumplir a las empresas supervisadas por la SBS permiten a las organizaciones determinar la implementación de la Función de Cumplimiento de acuerdo con sus propias necesidades, sí se obliga por fuerza de la ley que exista más de una posición con nivel gerencial para atender aspectos de cumplimiento.

Cabe mencionar que, el “nivel gerencial del recurso” de la función de Compliance no se advierte en otros elementos relevantes para la gobernanza corporativa dispuesta por el órgano regulador, como el caso del Responsable de Riesgos, por lo que consideramos relevante analizar el impacto que pudiera tener esta exigencia en el despliegue de la implementación de la Función de Cumplimiento en las empresas reguladas por SBS, más aún cuando esta situación pudiera encarecer o limitar la adecuada implementación de los sistemas de cumplimiento en dichas empresas.

Por lo expuesto, es necesario analizar si en el sistema financiero: i) resulta posible integrar la Función de Cumplimiento, en atención a procesos y objetivos comunes, ii) qué programas de cumplimiento serían pasibles de integración; y, iii) qué hacer para

que la integración, si fuera el caso, sea exitosa para lograr eficiencia en las entidades financieras.

## **1.2. Objetivo General y Específico**

### **1.2.1. General:**

Analizar la factibilidad de un modelo de gestión integral de la Función de Cumplimiento para las empresas supervisadas por el SBS que permita generar eficiencia frente a los programas individualizados.

### **1.2.2. Específico:**

- a) Identificar un esquema organizativo para gestionar y generar eficiencia en la Función de Cumplimiento.
- b) Determinar y desarrollar los procesos clave para permitir una gestión integral de la Función de Cumplimiento.
- c) Si fuera el caso, proponer una estructura organizativa que contemple un modelo integral de la Función de Cumplimiento para empresas supervisadas por SBS.

## **1.3. Justificación**

La banca constituye uno de los sectores fuertemente regulados a nivel nacional e internacional, sin embargo por el impacto sistémico que representa el sector en el país, dadas las recientes crisis financieras, en el 2011, a través del artículo 7-A del Reglamento de Gestión de Integral de Riesgos, aprobado por Resolución SBS N° 8754-2011, la SBS incorporó la Función de Cumplimiento Normativo como un elemento estratégico para lograr que las empresas financieras tomen acciones respecto del cumplimiento de la regulación, planteando que la Función de Cumplimiento se encargaría de velar por el cumplimiento de la normativa externa e interna, obligando a todas las instituciones a implementar esta función dentro de sus organizaciones, debiendo dotar a la misma de recursos y presupuesto para su funcionamiento efectivo.

Ahora bien, desde su incorporación, la Función de Cumplimiento Normativo ha sufrido una serie de cambios que la ha venido fortaleciendo al interior de las entidades supervisadas por la SBS, tal es así que pasó de ser una función totalmente desconocida para el sector a ser una de las estructuras claves de control de riesgos y gobierno

corporativo, convirtiéndose en la segunda línea de defensa de la gestión integral de riesgos en una entidad supervisada.

La Resolución SBS N° 8754-2011 estableció que el encargado de la función debía ser nombrado por el Directorio y contar con nivel gerencial, con desempeño a dedicación exclusiva y, a diferencia de las demás normas analizadas, en este caso particular se hacía la salvedad que la función debía ser independiente de las actividades de las unidades de negocio. Cabe precisar que, recién con la publicación del Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, aprobado mediante Resolución SBS N° 272-2017, se cambia la denominación de “Encargado de la Función de Cumplimiento Normativo por el de Oficial de Cumplimiento Normativo” y mantiene la característica que los oficiales de cumplimiento normativo deben ser independientes respecto de las actividades de las unidades de riesgos y de negocios y contar con conocimientos sólidos de la normativa aplicable a la empresa, así como de su impacto en las operaciones que esta realiza.

Al igual que la regulación sobre Función de Cumplimiento Normativo, también existe regulación sobre la Función de Cumplimiento para gestionar el Sistema de Prevención de Riesgos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, el cual es una de las primeras regulaciones en materia de cumplimiento que se divulgó en el sector mediante la Resolución SBS N° 838-2008, la cual exige, entre otros aspectos, la necesidad de implementar un Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, el cual deberá ser liderado por un Oficial de Cumplimiento, quién deberá gozar de autonomía, desempeñar el cargo a dedicación exclusiva, tener vínculo laboral directo y ostentar nivel gerencial. Si bien esta norma fue derogada por la Resolución SBS N° 2660-2015 que aprueba el Reglamento de Gestión de Riesgos de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, se mantienen las características descritas.

Otra norma relevante que cuenta con Oficial de Cumplimiento o similar es el Reglamento de transparencia de información y contratación con usuarios del Sistema Financiero, aprobado inicialmente mediante Resolución SBS N° 8181-2012, el cual también dispone la obligación de contar con un Oficial de Atención al Usuario a cargo de liderar y gestionar el Sistema de Atención al Usuario.

A diferencia del caso anterior, la norma no establece para el Oficial de Atención al Usuario las exigencias que se disponen para el Oficial de Cumplimiento PLAFT, no obstante, existe un reporte directo al Directorio de las empresas supervisadas, siendo este último inclusive responsable del cumplimiento de las políticas y procedimientos del sistema. Esta situación se mantuvo en el nuevo reglamento aprobado mediante Resolución SBS N° 3274-2017, que sustituyó la norma anterior, en el que se trató de reforzar el rol de esta función cambiando la denominación a “Oficial de Conducta de Mercado” y disponiendo su exclusividad.

Similar situación, probablemente con menos formalidades y limitaciones detalladas en la normativa SBS, con la incorporación de la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas, a través de la Ley 30424, mediante la que se incorpora un nuevo sistema, el del MPD, el cual no es de obligatorio cumplimiento. No obstante, en esta regulación también se exige un responsable de gestionar el MDP implementado, el cual con la publicación del reglamento se advirtió únicamente la necesidad de dotar de autonomía e independencia al que hiciera las veces de responsable del MDP.

En tal sentido, conscientes de la evolución y fuerza que ha tomado en los últimos años la Función de Cumplimiento, principalmente en sectores fuertemente regulados como el sector financiero y atendiendo a que el alcance de la función no se agota en el cumplimiento de la legislación, sino que abarca inclusive situaciones de pérdida financiera o de reputación derivadas del incumplimiento de las normas de autorregulación y/o compromisos asumidos de forma voluntaria, advertimos que el enfoque de cumplimiento ya no se restringe al mandato legal con un rol preventivo, sino que se convierte en una manera de hacer las cosas, se incorpora en el modelo de gobernanza corporativa de la empresa e inclusive forma parte de la cultura organizacional basada en el respeto de las obligaciones regulatorias y los compromisos asumidos.

Es así como, considerando esta ampliación del alcance de la función y todas las posiciones descritas anteriormente, resulta cada vez más difícil para las empresas cumplir con los objetivos de cumplimiento, por lo que, hace sentido contar con mayores esfuerzos y recursos para su gestión. En el caso particular del sector financiero, se suman los costos operativos que demanda mantener a flote estos programas de forma

independiente, dado que en muchos casos cada programa debe ser liderado por oficiales de cumplimiento a dedicación exclusiva y estos además deben contar con nivel gerencial o gozar de las mismas condiciones que los gerentes de primera línea, lo que eventualmente hace que los modelos de gestión cuenten con recursos limitados para la supervisión y control de los programas pudiendo tornarse muchas veces en ineficiente y limitarse a contar con modelos de prevención meramente declarativos que no permiten gestionar adecuadamente los riesgos.

Esta situación nos lleva a entender la Función de Cumplimiento desde la implementación de modelos que presentan elementos en común, los mismos que se encuentran presentes de forma independiente a la norma que se estima dar cumplimiento, generando una mayor eficiencia en la gestión de los modelos y propiamente en la gestión de riesgos, permitiendo cumplir no solo con la regulación sino también con esos compromisos adoptados de forma voluntaria. Con lo cual resulta relevante determinar si en el sistema financiero es factible gestionar la Función de Cumplimiento desde una perspectiva integral, planteando la implementación de un modelo de gestión único que abarque los diferentes frentes de la Función de Cumplimiento.

#### **1.4. Alcance**

La presente investigación tiene como marco de acción la regulación aplicable a las entidades supervisadas por la SBS, conforme al artículo 16 y 17 de la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero, estas son, principalmente, empresas bancarias, cajas rurales de ahorro y crédito, cajas municipales, empresas financieras, de seguros, AFP, fiduciarias y Empresas de Transporte Custodia y Administración de Numerario (ETCAN).

#### **1.5. Contribución**

El presente trabajo de investigación nos permitirá analizar el marco regulatorio vigente de la Función de Cumplimiento para, a partir de ahí y de las experiencias e información relevada en el presente estudio, identificar la posibilidad de integrar las distintas funciones asignadas a un Oficial de Cumplimiento y lograr sinergias a fin de mejorar la gestión de riesgos empresarial. Si fuera el caso, y como consecuencia de

dicha identificación, proponer una estructura organizativa que permita a las empresas supervisadas por la SBS ser tomada en cuenta al momento de construir sus áreas de control en materia de cumplimiento.

En consecuencia, la empresa ejercería una Función de Cumplimiento integrada que le permita atender todos los frentes regulatorios que impactan en la organización, pudiendo definir los recursos necesarios para afrontar ello según la complejidad y tamaño de sus operaciones, dotada de la autonomía y el empoderamiento requerido para cumplir con su finalidad.

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

En este apartado se busca diseñar la estructura y explicar la metodología de la investigación, así como el procedimiento por el cual se realizará la recolección y análisis de los datos, así como las fuentes de la información a consultar, con la finalidad de dar cumplimiento al objeto de estudio materia de nuestra investigación.

Dado que se ha considerado probar una hipótesis y hacer inferencias sobre las causas que la originarían, nuestra investigación será de tipo explicativa, en la cual buscaremos analizar, identificar y proponer cuál sería el modelo apropiado para la gestión integral de los roles del oficial de cumplimiento en el sistema financiero peruano.

Buscaremos explicar las razones por las cuales hemos considerado su elaboración, basándonos en la comparación de diferentes fuentes de información y la aplicación de una serie de principios conceptuales y fundamentos teóricos, los cuales serán los cimientos del planteamiento de nuestro estudio, poniendo en contexto el argumento principal, aportando valor a nuestro análisis y resultados.

La investigación será de tipo cualitativa, lo cual nos permite profundizar el conocimiento de las características determinantes del objeto de estudio a través de una comparación de la información recogida de las diferentes fuentes de estudio.

El método cualitativo o también llamado no tradicional realiza una evaluación subjetiva de actitudes, puntos de vista y formas de proceder. A partir de la información obtenida, se busca explorar el hecho en particular, analizar cada uno de los datos y finalmente elaborar conclusiones que puedan generalizarse y postularse como alternativa al problema.

## **2.1. Estructura general**

El presente estudio abarca seis capítulos, los cuales serán descritos brevemente. En el primer capítulo se realizará el planteamiento del problema al cual se busca dar solución con la investigación en curso. En base a ello, se plasman el objetivo general y objetivos específicos y se explica el aporte y alcance del aporte nuestra propuesta.

A continuación, en el capítulo dos se explican los instrumentos metodológicos utilizados posteriormente; y, en el capítulo tres se describen las definiciones y conceptos cuyo desarrollo es necesario pues forman la base teórica de la presente investigación.

En el capítulo cuatro se muestra, como parte del marco contextual, el alcance del marco regulatorio de la Función de Cumplimiento en países como Colombia y Chile, miembros parte del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) que han desarrollado con mejor alcance los lineamientos del buen gobierno corporativo y cumplimiento, así como España, debido a la tradición jurídica regulatoria que es un constante referente para nuestra legislación local. También se analiza la Función de Cumplimiento en el Perú, abarcando el alcance de la normativa SBS, así como las normas específicas que regulan cada Función de Cumplimiento referida en nuestro estudio; y, finalmente se desarrolla la propuesta de modelo integral de la Función de Cumplimiento, considerando un análisis comparativo con las otras oficialías reguladas a la fecha.

En el capítulo cinco se realiza el análisis de la data obtenida a través de las entrevistas realizadas a los especialistas y oficiales de cumplimiento, los cuales dan a conocer aspectos importantes para el desarrollo de nuestra investigación y para el planteamiento de nuestra hipótesis y estructuración del modelo de gestión integral planteado.

Finalmente, en el último capítulo se darán a conocer las respuestas a las preguntas de investigación y la síntesis de los resultados obtenidos a partir de las conclusiones, las cuales darán respuesta al problema planteado y serán desarrollarán el modelo de gestión integral propuesta en nuestro documento de estudio. Asimismo, se plantean las recomendaciones que realizaremos a partir de los resultados del presente estudio.

En la Tabla 1. Se muestra el objetivo y las herramientas empleadas en cada capítulo.



**Tabla 1*****Estructura general del trabajo de investigación***

Capítulo	Título	Objetivo	Herramientas
Capítulo I	Introducción	Esbozar el problema a ser resuelto, dar a conocer el propósito y objetivos del estudio y nuestro aporte al desarrollarlo.	Consulta de fuentes secundarias, así como del marco legal vigente en materia de cumplimiento
Capítulo II	Metodología de investigación	Precisar la metodología empleada en nuestro estudio.	Revisión de fuentes secundarias.
Capítulo III	Marco conceptual	Describir los conceptos materia de análisis en la investigación.	Búsqueda de fuentes secundarias relacionadas al cumplimiento
Capítulo IV	Marco contextual	Análisis del marco regulatorio de la función de cumplimiento, gobierno corporativo y <i>compliance</i> , contexto nacional e internacional, así como la propuesta del modelo integral	Revisión de fuentes secundarias sobre sistemas de cumplimiento en un marco normativo.
Capítulo V	Análisis de entrevistas	Análisis de las entrevistas realizadas a expertos en <i>compliance</i> y oficiales de cumplimiento.	Revisión de fuentes primarias, las cuales se realizaron para recoger opiniones de especialistas sobre nuestro objetivo de estudio.
Capítulo VI	Conclusiones y recomendaciones	Plantear conclusiones y recomendaciones del análisis de estudio realizado.	A través de las conclusiones y recomendaciones, se dan a conocer los resultados de la investigación realizada.

*Nota:* Elaboración propia a partir de tesis de estudio.

## 2.2. Diseño de la Investigación

El presente estudio es transversal de tipo analítico, retrospectivo, realizado en las entidades supervisadas por la SBS, conforme al artículo 16 y 17 de la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero, estas son, principalmente, empresas bancarias, cajas rurales de ahorro y crédito, cajas municipales, empresas financieras, de seguros, AFP,

fiduciarias y Empresas de Transporte Custodia y Administración de Numerario (ETCAN).

Como aporte a la presente investigación se consideró también la opinión de Oficiales de Cumplimiento con amplia experiencia en materia de cumplimiento que no necesariamente son empresas del sistema financiero bajo el alcance de la Ley de Banca antes mencionada.

Es así como se consideró incluir a diferentes profesionales, tanto a especialistas de diferentes empresas privadas, así como también a docentes y funcionarios de reconocida trayectoria en temas de cumplimiento.

### **2.3. Fuentes de Información**

A continuación, se detallarán las fuentes de información consideradas para la presente investigación, las cuales son primarias y secundarias, previamente se detallará el diseño de investigación propuesto.

#### **2.3.1. Fuentes primarias**

La presente investigación recaba información de fuentes primarias a través de entrevistas semiestructuradas a oficiales de cumplimiento y especialistas expertos en *compliance*; así como del análisis de casos mediante la revisión de información de entidades financieras determinadas.

En tal sentido, el estudio comprenderá el uso de entrevistas a expertos, quienes como ya se explicó anteriormente, dado su amplio conocimiento sobre la materia nos darán a conocer, en base a su experiencia aspectos importantes para enriquecer nuestro objeto de estudio, expresando su manera de pensar referente a la aplicación de la legislación actual sobre la Función de Cumplimiento, sus aportes, críticas y recomendaciones sobre la implementación del marco legal vigente.

En resumen, con las entrevistas realizadas se busca dar a conocer los puntos de vista de los principales responsables de velar por el adecuado cumplimiento normativo en nuestro país, así como conocer su opinión respecto al planteamiento de la presente investigación.

A través de las tablas 2, 3 y 4 se muestra la relación de los funcionarios entrevistados, segregados a través de su área de experiencia laboral. Las cuales se dividen en:

1. Financiero
2. Sector real
3. Regulador SBS
4. Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)
5. Especialistas.

**Tabla 2**

***Especialistas entrevistados: funcionarios con experiencia en el sistema financiero***

Sector	Nombre del funcionario	Cargo	Objetivo
Financiero	Maria Consuelo Bussalleu	Gerente de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado	En base a su experiencia en la banca estatal, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual de cumplimiento normativo.
	No autoriza	No autoriza	En base a su experiencia en la banca privada, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual de cumplimiento normativo.
	Kreistell Carreño	Abogada	Conocer su opinión sobre diferentes temas relacionados al cumplimiento normativo, basada en su experiencia.
	Cesar Altamirano	<i>Compliance Officer</i>	En base a su experiencia en la banca privada, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual de cumplimiento normativo.
	Adrián Romero	Subgerente de Delitos Financieros	En base a su experiencia en la banca privada, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual de cumplimiento normativo.
	María Elena Medina	Oficial de Cumplimiento Alterno	En base a su experiencia en el sistema financiero privado, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual de cumplimiento normativo.
	Luis Marruffo	Gerente de Cumplimiento Normativo	En base a su experiencia en la banca privada, conocer su punto de vista sobre los alcances

			de la normativa actual de cumplimiento normativo.
No autoriza	No autoriza		En base a su experiencia en la banca privada, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual de cumplimiento normativo.
Carmen Rosa Ganoza	Gerente Legal y Oficial de Cumplimiento Normativo		En base a su experiencia en la banca privada, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual de cumplimiento normativo.
Paola Rodríguez	Abogado de Cumplimiento Normativo		En base a su experiencia en la banca privada, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual de cumplimiento normativo.
Luis Chávez	Gerente Soporte Cumplimiento		En base a su experiencia en la banca privada, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual de cumplimiento normativo.

*Nota:* Elaboración propia (entrevistas realizadas)

**Tabla 3**

***Funcionarios entrevistados: SMV***

Sector	Nombre del funcionario	Cargo	Objetivo
SMV	Jenny Gonzales	Oficial de Cumplimiento PLAFT	Identificar si la normativa actual sobre cumplimiento normativo es idónea o no en base a su experiencia.
	Andrea Alejandra Espinoza	Gerente Corporativo de Ética, Riesgos y Cumplimiento	Identificar si la normativa actual sobre cumplimiento normativo es idónea o no en base a su experiencia.

*Nota:* Elaboración propia (entrevistas realizadas)

**Tabla 4*****Funcionarios entrevistados: Regulador SBS***

Sector	Nombre del funcionario	Cargo	Objetivo
SBS	Elizabeth Tipa	Supervisor de Riesgos	En base a su experiencia en el Organismo Supervisor del Sistema Financiero, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual de cumplimiento normativo.
	No autoriza	No autoriza	En base a su experiencia en el Organismo Supervisor del Sistema Financiero, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual de cumplimiento normativo.
	No autoriza	No autoriza	En base a su experiencia en el Organismo Supervisor del Sistema Financiero, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual de cumplimiento normativo.

*Nota:* Elaboración propia (entrevistas realizadas)

**Tabla 5*****Funcionarios entrevistados: Especialistas***

Sector	Nombre del funcionario	Cargo	Objetivo
Especialista	Darío Daniel Cornejo	Coordinador Legal Counsel - Área <i>Compliance</i>	Conocer su opinión sobre diferentes temas relacionados al cumplimiento normativo, basada en su experiencia.
	No autoriza	No autoriza	Identificar si la normativa actual sobre cumplimiento normativo es idónea o no en base a su experiencia.
	Magaly Martinez	Directora de empresas y consultora en gobierno corporativo	Identificar si la normativa actual sobre cumplimiento normativo es idónea o no en base a su experiencia.
	Renzo Abanto Bossio	Gerente Legal de Finanzas Corporativas	Conocer su opinión sobre diferentes temas relacionados al cumplimiento normativo, basada en su experiencia.

*Nota:* Elaboración propia (entrevistas realizadas)

**Tabla 6*****Funcionarios entrevistados: Sector Real***

Sector	Nombre del funcionario	Cargo	Objetivo
Real	No autoriza	No autoriza	En base a su experiencia en cumplimiento normativo, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual y oportunidades de mejora.
	Fredy Martin Guerra	Gerente Corporativo de Ética, Riesgos y Cumplimiento	En base a su experiencia en cumplimiento normativo, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual y oportunidades de mejora.
	Olenka Lahoud	Compliance Deputy Manager	En base a su experiencia en cumplimiento normativo, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual y oportunidades de mejora.
	No autoriza	No autoriza	En base a su experiencia en cumplimiento normativo, conocer su punto de vista sobre los alcances de la normativa actual y oportunidades de mejora.

*Nota:* Elaboración propia (entrevistas realizadas)

Respecto al análisis de casos se ha tomado en cuenta una lista de empresas del sector financiero, respecto de las cuales se ha analizado información como memorias anuales, el informe de clasificación de riesgos, el reporte de buen gobierno corporativo y de sostenibilidad, información obtenida desde la página web de la SBS.

**Tabla 7*****Lista de empresas financieras analizadas***

Nº	EMPRESAS FINANCIERAS
1	ALFIN BANCO
2	BANBIF
3	BANCO RIPLEY

4	BBVA
5	BCP
6	BCI
7	BANCOM
8	FALABELLA
9	BANCO DE LA NACIÓN
10	MIBANCO
11	BANCO DE CHINA
12	SCOTIABANK
13	INTERBANK
14	GNB
15	CITIBANK
16	PICHINCHA

*Nota:* Elaboración propia

La finalidad del análisis de los casos reside en conocer el nivel de cumplimiento de las empresas financieras, tanto desde su obligación regulatoria, como de su autorregulación.

La data obtenida ha servido como insumo para la identificación de variables relevantes a considerar para la puesta en marcha del diseño de un modelo integral de cumplimiento, y su vez, nos servirá para el diseño de estrategias necesarias para el éxito de nuestra propuesta de modelo de gestión.

### **2.3.2. Fuentes secundarias**

Con la finalidad de desarrollar el presente estudio se ha consultado datos relevantes a través de fuentes secundarias, tales como libros: revistas, artículos y páginas de internet especializadas.

Se realizó una revisión general de la Función de Cumplimiento, analizando el marco legal internacional y nacional, pero se puso especial énfasis en la normativa peruana por ser el foco de nuestro análisis.

Hemos considerado también para la investigación, documentos de investigación, tesis de grado y similares, las cuales nos brindarán una guía para desarrollar nuestra tesis y complementar con nuestra contribución al marco normativo existente.

A continuación, se muestran las diferentes fuentes secundarias de consulta analizadas a lo largo del presente estudio, las cuales se detallan en la tabla 7 a continuación:

**Tabla 8**

***Lista de fuentes secundarias***

Fuentes secundarias	Objetivo
Libros especializados	A través de los cuales se busca obtener las definiciones relacionadas a la función de cumplimiento y sus orígenes.
Revistas científicas	Se conocerán los alcances de las últimas tendencias aplicadas de la función de cumplimiento.
Artículos científicos	Conocer los últimos aportes y casos similares de inversión sobre cumplimiento normativo.
Páginas web	Investigar sobre las actualizaciones en el estudio del cumplimiento normativo, sus alcances y nuevas tendencias.
Entrevistas de expertos	Recopilar la data obtenida por expertos en la materia para enriquecer el análisis objeto de estudio.
Marco legal nacional e internacional	Identificar el marco legal vigente relacionado al cumplimiento normativo.

*Nota:* Elaboración propia a partir de tesis de estudio.

#### **2.4. Herramientas**

Para este apartado vamos a revisar las herramientas que nos han sido de utilidad a lo largo de la investigación y nos sirvieron como insumo para obtener información valiosa y oportuna, útil para el análisis de un modelo integrado de la Función de Cumplimiento.

Se utilizó una ficha de entrevistas de elaboración propia con la finalidad de recolectar información sobre los oficiales de cumplimiento, la gestión de la Función de Cumplimiento en sus empresas, la organización interna de sus equipos, el impacto de la función en sus organizaciones, la asignación presupuestaria y dependencia jerárquica, así como las diferentes opiniones sobre la propuesta de integración de la función, entre otros.



Para la recolección de información se invitó a profesionales que ejercen actualmente o han ejercido con anterioridad la Función de Cumplimiento, así como a especialistas que se desempeñan en aspectos de consultoría sobre *compliance*, profesores universitarios con experiencia en la materia de gobernanza corporativa y regulación financiera, funcionarios públicos de la SBS a cargo de la supervisión en materia de cumplimiento, y otros oficiales de cumplimiento del sector real.

Se procedió a recolectar los datos en los instrumentos de investigación, a través de las entrevistas, continuando con la revisión de los datos recolectados y con el análisis de la información.

## **CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL**

### **3.1. Gobierno Corporativo**

La gobernanza corporativa se refiere a las prácticas y políticas que rigen la forma en que una empresa es dirigida y controlada. Esto incluye la estructura de gobierno de la empresa, la relación entre la junta directiva y la dirección, la gestión de riesgos, la toma de decisiones y la transparencia en la divulgación de información financiera y no financiera. El objetivo principal de la gobernanza corporativa es mejorar la eficacia y la eficiencia de la empresa, y proteger los intereses de los accionistas y otros grupos de interés.

Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2023), la transparencia y la conducta empresarial responsable con respecto a las responsabilidades ambientales, sociales y de gobierno corporativo se han convertido en una parte integral de cualquier vocabulario corporativo en las últimas décadas. Las empresas que puedan demostrar directrices internas, mejores prácticas y procesos transparentes de diligencia debida tendrán una ventaja competitiva y ganarán la confianza del consumidor. Al mismo tiempo, las empresas han crecido en tamaño y áreas de operación, convirtiéndolas en actores globales esenciales necesarios para garantizar los derechos humanos, la lucha contra la corrupción y el desarrollo sostenible.

En otras palabras, para la CEPAL (2023), ser transparente y contar con políticas adecuadas sobre cuestiones sociales y ambientales se ha vuelto muy importante para que las empresas tengan éxito. Esto les permite ganarse la confianza de los consumidores y del público. A medida que las empresas se han vuelto más globales, también tienen una mayor responsabilidad de defender valores como los derechos humanos, la ética y la sostenibilidad.

El gobierno corporativo, acota Carreras (2021), se encarga de establecer mecanismos empresariales para lograr beneficios no solo para los accionistas, sino también para cualquier sujeto con derechos o expectativas de derecho en la empresa. Hoy en día, la gobernanza es crucial en las organizaciones, por lo que la tendencia es elevar las políticas empresariales a un nivel normativo más allá de simplemente "cumplir o explicar". Esto significa que la empresa puede decidir si cumplir o no ciertas normas, pero si decide no cumplir, debe explicar sus razones.

En el ámbito europeo, refiere Bueno (2020) que, en la actualidad el modelo de gobernanza corporativa está en constante evolución y adaptación a los cambios socioeconómicos que se presentan en el entorno empresarial. Es por ello que, para esta nueva época, se deben revisar las directrices y el diagnóstico que rigen este modelo.

Concluye Bueno (2020) que, el modelo de gobernanza corporativa debe estar en constante evolución y adaptación a los cambios socioeconómicos que se presentan en el entorno empresarial. Para ello, se deben considerar líneas paradigmáticas que permitan incorporar el enfoque de la complejidad en la función directiva, desarrollar una cultura corporativa de innovación abierta, afirmar el compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa, recuperar el papel clave del conocimiento y formular las ventajas adaptativas como capacidades dinámico-evolutivas. Todo esto permitirá alcanzar una sostenibilidad organizativa y un liderazgo adaptativo-evolutivo.

Ningún enfoque de gobierno corporativo puede ser adecuado para todas las empresas, por tanto, no prescribe ni respalda ninguna opción en particular, dejando eso al juicio considerado de las juntas, “la administración y los accionistas. En consecuencia, cada empresa debe considerar estos principios como una guía para desarrollar las estructuras, prácticas y procesos que sean apropiados a la luz de sus necesidades y circunstancias” (Business Roundtable, 2016).

Como lo ha indicado la SMV, el Código de Buen Gobierno Corporativo ha sido desarrollado con el fin de establecer un marco normativo que permita fomentar una cultura de buen gobierno corporativo en el país. Este código ha sido elaborado por catorce instituciones y gremios empresariales relevantes del mercado de valores y del sector empresarial, bajo la supervisión de la Superintendencia de Mercado de Valores (en adelante, SMV) (Superintendencia de Mercado de Valores, 2013).

El objetivo principal de este código es permitir que los inversionistas tengan una mejor percepción de las sociedades anónimas, fomentar el desarrollo empresarial y contribuir en la creación de valor en la economía peruana (Superintendencia de Mercado de Valores, 2013). Para ello, se han incorporado las mejores prácticas del gobierno corporativo mencionadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), adaptándolas a la realidad peruana.

Por tanto, el Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas es una herramienta fundamental para fomentar una cultura empresarial basada en la autodeterminación y autorregulación. Este código establece una serie de principios que permiten a las organizaciones desarrollar una cultura basada en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, lo cual contribuye al desarrollo económico del país. La supervisión y evaluación del cumplimiento del código es fundamental para garantizar su efectividad y contribuir al fortalecimiento del mercado de valores y empresarial en el Perú.

Cabe precisar que los principios de Buen Gobierno Corporativo establecidos en el citado código son lineamientos y referentes que tienen alcance más allá del ámbito de las empresas reguladas por la SBS y la SMV, promoviendo su aplicación en todo tipo de empresas de diferentes sectores a efectos de mejorar el control interno de la organización y la gestión de riesgos, contribuyendo a obtener una mejor percepción en el mercado de cara a sus *stakeholders*.

### **3.2. Gestión de riesgos**

Según la Organización Internacional de Normalización (2018), se trata de un aspecto de la gobernanza y el liderazgo, y es esencial para la manera en que se gestiona la organización en todos los niveles, pues favorece el mejoramiento de los sistemas de gestión.

Una gestión de riesgos forma parte de todas las actividades asociadas con una organización e incluye la interacción con las partes interesadas. Es una actividad que toma en cuenta el contexto externo e interno a nivel organizacional, incluido el comportamiento humano y los factores culturales. Para ello se basa en unos principios, un marco y un proceso. Cabe la posibilidad que estos componentes ya existan en su totalidad o en parte al interior de la organización, no obstante, puede ocurrir que deban

adaptarse o mejorarse para que esa gestión del riesgo sea eficiente, efectiva y consistente.

Los principios de la gestión de riesgos tienen que ver, según la Organización Internacional de Normalización (2018), con una creación y protección del valor que sea: integrada, adaptada, inclusiva, estructurada, exhaustiva y dinámica, con la mejor información disponible, factores humanos y culturales y mejora continua.

De acuerdo con la Norma "ISO 31000:2018 - Gestión de riesgos - Directrices", la gestión de riesgos debe seguir los siguientes principios:

- i) Integración, referida a que la gestión de riesgos debe ser integrada en todos los niveles y funciones de una organización en un enfoque compartido y coordinado en lugar de ser responsabilidad de un solo departamento;
- ii) Ciclo continuo, donde la gestión de riesgos es un proceso continuo y dinámico que involucra la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos, así como el monitoreo y revisión constantes;
- iii) Estructura personalizada, pues la gestión de riesgos debe adaptarse a las necesidades específicas de cada organización y tener flexibilidad en su diseño e implementación;
- iv) Inclusión, debido a que todos los niveles de la organización deben estar involucrados en la gestión de riesgos, desde el personal operativo hasta los altos directivos, para abordar todos los aspectos relevantes de los riesgos.
- v) Basado en evidencia, pues dicha gestión debe fundamentarse en información confiable y actualizada;
- vi) Valor agregado, para generar valor en la organización al aprovechar oportunidades, minimizar amenazas y mejorar el desempeño;
- vii) Enfoque sistemático, que forme parte integral del sistema de gestión de la organización;
- viii) Transparente y participativa, debe ser clara y con la participación activa de todas las partes interesadas relevantes, compartiendo información sobre riesgos, tomando en cuenta perspectivas diferentes y fomentando la colaboración en la identificación y gestión de riesgos (Organización Internacional de Normalización, 2018).

Estos preceptos suministran un marco sólido para desplegar una gestión efectiva de riesgos en una organización.

Por su parte, el marco de referencia tiene que ver con un liderazgo y compromiso enfocado en la integración, el diseño, valoración, implementación y mejora. En tanto

que el proceso implica evaluar el riesgo mediante su identificación, análisis y valoración, teniendo en cuenta el contexto (Organización Internacional de Normalización, 2018).

En cuanto a los procesos de gestión del riesgo, la ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2018) establece una serie de etapas que deben seguirse para identificar, evaluar y tratar los riesgos. Estas etapas incluyen la definición del contexto, la identificación y evaluación de los riesgos, el tratamiento de estos y el monitoreo y revisión continua del proceso de gestión del riesgo.

En la definición del contexto se deben identificar los factores internos y externos que pueden afectar a la gestión del riesgo, incluyendo el entorno legal, económico, social y cultural. La evaluación del riesgo debe ponderar la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados para determinar su nivel de riesgo y priorizarlos en función de su importancia. El tratamiento del riesgo consiste en seleccionar las opciones más adecuadas para tratar los riesgos identificados, incluyendo la eliminación, reducción, transferencia o retención del riesgo. La monitorización y revisión se encarga de establecer un proceso continuo de monitorización y revisión de los riesgos para asegurar que se están gestionando de manera efectiva y que se están cumpliendo los objetivos de la gestión del riesgo.

También es necesaria una comunicación y consulta, para crear una comunicación efectiva y transparente con todas las partes interesadas para identificar los riesgos y definir los objetivos de la gestión del riesgo. Adicionalmente, debe existir comunicación y reporte, para informar a todas las partes interesadas sobre el estado de la gestión del riesgo y los resultados obtenidos.

A raíz de las diversas crisis financieras que ha sufrido el mundo, gestionar riesgos es una tarea que hoy por hoy se ha puesto de moda en diferentes sectores, siendo el sector financiero uno de los sectores donde se ha asentado con mucha firmeza.

La gestión de riesgos se puede definir como las acciones destinadas a “identificar, analizar y tratar aquellos riesgos que puedan afectar de forma adversa a la estrategia de la organización y a su capacidad para operar. La gestión de dichos riesgos puede realizarse a través de su mitigación (reducir impacto o probabilidad), prevención (evitar el riesgo), aceptación o compartiéndolos, es decir, transfiriéndolos a terceros o

suscribiendo una póliza de seguros” (Asociación Española de Compliance - ASCOM, 2021).

El universo de riesgos que toda empresa debe identificar y gestionar también incluye, entre otros aspectos, los riesgos derivados del incumplimiento de normas internas y externas, ante los cuales la Función de Cumplimiento normativo resulta ser un elemento relevante para prevenir, detectar y dar respuesta, considerando un entorno regulatorio bastante complejo y profuso de normativa aplicable al sector financiero.

### **3.3. El *Compliance* o cumplimiento normativo**

Gottschalk y Hamerton (2022) señalan que el *compliance* ha sido identificado durante mucho tiempo por los estudiosos de la delincuencia de cuello blanco como un dispositivo de control estratégico clave en la regulación de corporaciones y organizaciones complejas. Este proceso esencial ha sido ignorado en gran medida, no obstante, para los autores la teoría de la conveniencia proporciona una visión del fenómeno autorregulador duradero del cumplimiento corporativo. Para los autores mencionados, la teoría de la conveniencia sugiere que el cumplimiento se cuestiona cuando la corporación tiene un fuerte motivo financiero para obtener ganancias ilegítimas, amplias oportunidades organizativas para cometer y ocultar irregularidades, y la voluntad ejecutiva de comportamiento desviado.

Centrándose en la desviación de cuello blanco y el crimen dentro de las corporaciones, Gottschalk y Hamerton (2022) argumentan que la falta de *compliance* es recurrentemente una cuestión de comportamiento desviado por parte de los altos ejecutivos dentro de las organizaciones que abusan de sus posiciones privilegiadas para comisionar, cometer y ocultar delitos financieros.

De acuerdo con Santander Universidades (2022), el concepto de *compliance* proviene de la cultura anglosajona y se trata de un término que surgió en los años 70 en jurisdicción estadounidense debido a varios escándalos financieros de corrupción que afectaron a empresas importantes. Como respuesta, la Ley Contra Prácticas Corruptas en el Extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act* o FCPA) fue aprobada en 1977 y estableció requisitos y prohibiciones relacionados con sobornos, libros y registros. Está

normativa resultó vigorizada mediante los incentivos recopilados en el *Insider Trading and Securities Fraud Enforcement Act* de 1988.

El *compliance*, también conocido en lengua española como cumplimiento normativo, se asegura de que una empresa o entidad, incluyendo sus empleados, cumpla con las leyes, regulaciones, normas y prácticas éticas aplicables a su sector e industria.

Esta figura del cumplimiento normativo no se consolidó como una disciplina hasta que se descubrieron casos de soborno y estafa en la industria de armamento estadounidense. En respuesta a estos casos, Carrión (2014) comenta que las empresas de defensa más importantes se unieron para formar la *Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct* (DII). El DII es un acuerdo voluntario que establece parámetros éticos para las empresas de defensa, tales como:

- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Promoción de una cultura ética en la empresa.
- Evitar conflictos de intereses.
- Protección de información confidencial y privilegiada.
- Cumplimiento de los compromisos contractuales.
- Fomento de la competencia justa y libre.
- Protección del medio ambiente.
- Respeto a los derechos humanos.
- Respeto a la propiedad intelectual.
- Promoción de la responsabilidad social corporativa.

También incluye la figura de los denunciantes, que son empleados que pueden denunciar de manera anónima actividades ilegales dentro de su empresa.

La creación del DII fue un punto de inflexión en el desarrollo del *compliance*, pues demostró que las empresas estaban dispuestas a tomar medidas para prevenir el incumplimiento y que estaban dispuestas a proteger a los denunciantes (Carrión, 2014). El DII también ayudó a crear una cultura de cumplimiento en la industria de armamento, lo que lo consolidó como un modelo para otras industrias. Diversas empresas han seguido el ejemplo del DII y han creado sus propios programas de *compliance*, por lo que se considera que se trata de una disciplina importante en el mundo empresarial.



La historia del *compliance*, orientado para el sector bancario y financiero, se remonta a los acuerdos de Basilea, que son un conjunto de normas internacionales para la regulación de los bancos y la gestión del riesgo financiero, con el objetivo de promover la estabilidad financiera y proteger a los inversores y depositantes.

En 1988, el Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria publicó el primer acuerdo de Basilea, que establecía los requisitos mínimos de capital para los bancos. Desde entonces, se han publicado dos acuerdos adicionales, en 2004 y 2010, que han ampliado el alcance de la regulación bancaria y han establecido requisitos más estrictos para la gestión del riesgo de cumplimiento.

El *compliance* se ha convertido en una parte integral de la gestión empresarial en muchos sectores, no solo en el sector bancario. Las empresas implementan programas de observancia de normas para garantizar que sus operaciones cumplan con las leyes y regulaciones aplicables, y para protegerse contra posibles sanciones legales y daños a su reputación. El cumplimiento normativo es una práctica esencial para garantizar la transparencia, la responsabilidad y la sostenibilidad empresarial.

Por otro lado, Dans (2015) infiere que las empresas no pueden autorregularse y que el *compliance* debe ser obligatorio. Las empresas solo cumplirán la ley si están obligadas a hacerlo y el cumplimiento normativo es un instrumento esencial para proteger a los consumidores y al medio ambiente. El argumento posee solidez, por lo que es importante considerarlo cuando se analiza el papel del cumplimiento normativo en la sociedad.

Según Suyón (2019), la promoción del programa de cumplimiento tiene un elevado costo de implementación, pues requiere de recursos humanos y económicos. Estos recursos se utilizan para crear una matriz de riesgos, estructurar el programa y monitorearlo constantemente.

Ciertamente, para crear e implementar un programa de *compliance* efectivo, las empresas deben:

- Identificar todos los riesgos relevantes a los que están expuestas.
- Desarrollar políticas y procedimientos para mitigar estos riesgos.
- Capacitar a sus empleados sobre estas políticas y procedimientos.
- Monitorear el cumplimiento de estas políticas y procedimientos.

La matriz de riesgos es un documento que identifica las inseguridades de incumplimiento que enfrenta una empresa. El programa de cumplimiento normativo se estructura para mitigar estos riesgos. Así también, el monitoreo constante es importante para garantizar que el programa de cumplimiento esté funcionando correctamente y que se estén mitigando los riesgos (Suyón, 2019).

Por su parte, el costo de implementar un programa de cumplimiento puede ser significativo, pero los beneficios de hacerlo son susceptibles de alcanzar mayores dimensiones. Un programa de esta naturaleza puede ayudar a una empresa a evitar multas, sanciones y otros costos asociados con el incumplimiento. También puede contribuir a mejorar la reputación de la empresa y a atraer y retener clientes y empleados.

Sin embargo, el *compliance* puede ser difícil de implementar porque requiere el nombramiento de un oficial de cumplimiento, que debe tener la capacidad para realizar su trabajo de manera independiente y autónoma, sin interferencias ni dependencia jerárquica de los órganos de administración, debido a que su función es investigar y reportar cualquier posible violación de las leyes, regulaciones y normas en todos los órganos de la empresa. Esta situación puede generar tensión y conflictos con los miembros de la alta gerencia, lo que pudiera dificultar la implementación efectiva del programa de cumplimiento.

Adicionalmente, el oficial de cumplimiento debe tener acceso a todos los datos de la empresa, incluyendo información financiera, operativa y de gestión. Esto es importante porque el funcionario necesita poder investigar cualquier posible violación de las leyes, regulaciones y normas, tanto internas como externas. También requiere del respaldo de la alta dirección para ser efectivo, comprometiéndose ésta con el programa de *compliance* para proporcionar los recursos necesarios para que el oficial de cumplimiento desempeñe su trabajo de manera eficiente.

Para Suyón (2019), el *compliance* es a menudo confundido con la auditoría interna o externa. Sin embargo, esta figura y la auditoría tienen funciones diferentes. La segunda está orientada a una revisión de las actividades realizadas por la empresa en el pasado, mientras que la primera está direccionada hacia la prevención de actividades que podrían conducir al incumplimiento normativo.

La auditoría interna o externa puede ayudar a identificar actividades que podrían conducir al incumplimiento normativo, pero no está creada para advertir el incumplimiento. El *compliance*, por otro lado, está diseñado para prevenir los incumplimientos a través de la creación de un programa integral de cumplimiento que incluye políticas, procedimientos y entrenamiento. Por ello, resulta relevante que las empresas tengan un programa de cumplimiento sólido que sea independiente de la auditoría interna o externa.

Históricamente, se han emitido diversas normas para controlar y disuadir los actos de corrupción en todo el mundo. En 2014, se introdujo la norma “ISO 19600: Sistemas de Gestión de Compliance”, para establecer un marco de referencia para la gestión del cumplimiento. El Perú, al igual que muchos otros países, ha implementado sus propias normas y regulaciones para castigar a quienes no las cumplan. En los últimos tiempos, se ha puesto un enfoque especial en las normas anticorrupción debido a su impacto en las organizaciones y en la sociedad en general.

La ISO 19600 consideró al *compliance* en una organización como el resultado del compromiso de la empresa en cumplir con sus obligaciones y en integrar la norma en su cultura, comportamiento y actitud de las personas que laboran en ella (Organización Internacional de Estandarización, 2014). Esta norma ha sido robustecida y complementada a través de la “ISO 37301: Sistemas de Gestión de *Compliance*”, la cual establece de manera detallada los requisitos específicos para la implementación del sistema de manera eficaz, incluyendo aspectos de asignación y segregación de responsabilidades, evaluación de cumplimiento del programa y mejora continua de forma sistemática sobre los procesos, prácticas y resultados (Organización Internacional de Normalización, 2021). Cabe mencionar que esta normativa ISO 37301 ha sido adaptada localmente por INACAL y con la consiguiente publicación de la norma técnica peruana.

El *compliance* está orientado a la adhesión de normas y regulaciones del país donde la empresa funciona o tiene presencia. Además, en un concepto más amplio, como bien lo ha indicado Ruíz (2019), mediante este comportamiento la empresa evitar cualquier conducta ilícita en su quehacer diario. No se enfoca únicamente en cumplir con el ordenamiento jurídico, sino también en producir normativas basados en estándares de buen gobierno corporativo y aprobados por la alta gerencia.

En ese sentido, es preferible, que la gestión del cumplimiento esté integrada con los procesos de gestión financiera, de riesgos, de calidad ambiental y de salud y seguridad de la organización y sus requisitos y procedimientos operativos. De tal modo que, una gestión eficiente de cumplimiento en toda la organización permite demostrar el compromiso de la organización con el cumplimiento de leyes pertinentes (códigos de la industria, los estándares organizacionales, el buen gobierno corporativo, las mejores prácticas, la ética y las expectativas de la comunidad) (Organización Internacional de Estandarización, 2014).

El enfoque de cumplimiento de una organización está moldeado por el liderazgo que aplica valores fundamentales y estándares de gobierno corporativo, éticos y comunitarios generalmente aceptados. Si este no es el caso en todos los niveles de una organización, existe el riesgo de incumplimiento. Es importante que se promueva el comportamiento de cumplimiento mediante medidas claras y eficaces y que el liderazgo de la organización aplique valores y estándares adecuados, como expresa la Organización Internacional de Normalización (2018).

En diversas jurisdicciones, los tribunales han considerado el compromiso de cumplimiento de una organización a través de su sistema de gestión de cumplimiento al determinar la sanción adecuada que se impondrá por infracciones de las leyes pertinentes. Por lo tanto, los organismos reguladores y judiciales también pueden beneficiarse de las normas internacionales como punto de referencia.

### **3.4. Responsabilidad de las personas jurídicas**

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un entorno complejo y cambiante en el que deben hacer frente a diversos riesgos, entre los que destaca el riesgo legal. Este riesgo se refiere a la posibilidad de sufrir pérdidas financieras e impacto reputacional debido a la infracción de las normas y regulaciones que rigen su actividad empresarial.

El riesgo legal se ha convertido en un tema clave en la gestión empresarial, ya que las empresas están expuestas a una creciente regulación y sanciones cada vez más graves por su incumplimiento. Por lo tanto, es necesario que las empresas adopten medidas para gestionar adecuadamente este riesgo y evitar daños a su reputación, imagen y finanzas.

Una de las principales tendencias en la gestión del riesgo legal es la implementación de programas de cumplimiento. Estos programas consisten en establecer políticas y procedimientos internos para garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y normativas aplicables a la empresa. Además, incluyen la identificación, evaluación y control de los riesgos legales asociados a la actividad empresarial.

La implementación de un programa de cumplimiento puede ser una tarea compleja y costosa, pero es fundamental para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la empresa. En este sentido, es importante contar con un equipo de profesionales expertos en la materia para diseñar e implementar el programa de cumplimiento.

Como expresa Porras (2022), no solo se han aumentado las exigencias legales y los órganos administrativos que supervisan su cumplimiento, sino que cada vez se anticipan más graves consecuencias por el incumplimiento. Un ejemplo de esto es la Ley N° 30424, publicada en el año 2016, que establece la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, al mismo tiempo que se reconoce que, en ciertas circunstancias, los altos directivos empresariales, los gerentes, directores y otros miembros de la alta dirección, así como los propios trabajadores, pueden llegar a ser objeto de sanciones, investigaciones y otras medidas legales que también perjudican a la empresa. Ejemplos de esto son los casos de Odebrecht y Graña y Montero a nivel nacional y los de Enron, Lehman Brothers, Siemens, entre otros en el ámbito internacional.

La Ley N° 30424, la cual regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, y sus modificaciones, determina que una persona jurídica puede atenuar su responsabilidad administrativa por delitos como la corrupción, el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo, la colusión, la influencia indebida, entre otros, si cuenta con un MDP adecuado a su naturaleza, riesgos, necesidades y características, que haya sido implementado antes de que se cometiera el delito. Esto significa que las personas jurídicas pueden ser sancionadas por la comisión de los delitos precitados.

Puede decirse que la Ley N° 30424 es un paso importante en la lucha contra la corrupción. Al responsabilizar a las personas jurídicas por la comisión de los delitos descritos, se trata de una norma que busca disuadir a las empresas de participar en esta actividad criminal.

Recientemente, en mayo de 2023, se publicó la Ley N° 31740, que modificó la Ley N° 30424, y mediante una ampliación del listado de delitos busca disuadir a las personas jurídicas de participar en actividades criminales y proteger a la sociedad de los daños causados por estos delitos.

Con dicha actualización, a la fecha, el modelo de prevención de responsabilidad administrativa de personas jurídicas tiene como ámbito de aplicación los siguientes delitos:

**Decreto Legislativo 635, Código Penal**

- Contabilidad paralela
- Atentados contra monumentos arqueológicos, así como zonas paleontológicas declaradas como patrimonio paleontológico del Perú
- Extracción ilegal de bienes culturales y del patrimonio paleontológico del Perú
- Colusión simple y agravada
- Cohecho activo genérico
- Cohecho activo transnacional
- Cohecho activo específico
- Tráfico de influencias

**Decreto Legislativo 1106, Decreto Legislativo de lucha eficaz contra el lavado de activos y otros delitos relacionados a la minería ilegal y el crimen organizado.**

- Actos de conversión y transferencia
- Actos de ocultamiento y tenencia
- Transporte, traslado, ingreso o salida por territorio nacional de dinero o títulos valores de origen ilícito
- Omisión de comunicación de operaciones o transacciones sospechosas
- Rehusamiento, retardo y falsedad en el suministro de información

**Ley 28008, Ley de los delitos aduaneros:**

- Contrabando
- Contrabando fraccionado
- Defraudación de rentas de aduana
- Receptación aduanera, Financiamiento
- Tráfico de mercancías prohibidas o restringidas

**Decreto Legislativo 813, Ley Penal Tributaria:**

- Defraudación tributaria y conexos

**Decreto Ley 25475, Decreto Ley que establece la penalidad para los delitos de terrorismo y los procedimientos para la investigación, la instrucción y el juicio:**

- Delitos de terrorismo y conexos (colaboración, financiamiento, afiliación, instigación, reclutamiento, conspiración, obstaculización).

Es importante destacar también que, con la modificación de la Ley 30424, se

implementó una serie de reformas orientadas a incorporar ajustes al modelo de prevención de delitos, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- Se amplía el alcance de responsabilidad a las personas jurídicas extranjeras
- Se cambia el parámetro para el cálculo de la multa cuando no se puede determinar los beneficios obtenidos o los que se espera obtener, dejando de lado el ingreso anual de la persona jurídica e incorporando criterios asociados a los elementos del sistema de prevención. La imposición debe estar debidamente motivado por el juez.
- Se dispone la inaplicabilidad de la eximente por la implementación del modelo de prevención cuando el delito es cometido por socios, directores, administradores de hecho o derecho, representantes legales o apoderados, con capacidad de control de la persona jurídica. Sin embargo, el juez tiene la potestad para reducir la eventual multa hasta un 90%.
- Se elimina el carácter vinculante del Informe técnico emitido por la SMV, por lo que, si el informe fuera favorable, el fiscal ya no está obligado a disponer el archivo de la investigación.
- El informe emitido por SMV es un elemento probatorio.
- Carácter confidencial de la información y documentación del Modelo de Prevención de Delitos.
- Se incorpora alcances de la actuación de SMV en la elaboración del Informe Técnico.
- La SMV podrá intercambiar información del Sistema de Prevención LAFT y del Modelo de Prevención de Delitos con los entes supervisores competentes.

Es importante destacar que, de momento, estos cambios pueden incrementarse debido a que se encuentra pendiente la actualización del Reglamento de la Ley 30424, norma que desplegará los elementos que debe contener el modelo de prevención de delitos.

### **3.5. Control interno**

El control interno debe estar diseñado con el fin de detectar y evitar las posibles desviaciones de los objetivos de una entidad, la obtención de una información, financiera y no financiera, fiable y el cumplimiento de las leyes y normas que le sean aplicables, de tal forma que se fomente su eficacia y eficiencia operativa.

Para Kaplan, el control interno se erige como un pilar fundamental de las organizaciones, que permitirá garantizar su adecuado funcionamiento y la salvaguarda de sus activos, así como para asegurar la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas y regulaciones pertinentes (2012, pág. 42). Esencialmente, se concibe como el conjunto de procesos, políticas y prácticas diseñadas para garantizar la utilización eficiente de los recursos, así como la consecución de objetivos y una gestión adecuada de los riesgos.

Este concepto, lejos de ser estático, evoluciona en paralelo a los cambios en el entorno empresarial. En este sentido, se encuentra en constante adaptación para abordar los desafíos contemporáneos y las complejidades asociadas con la globalización, la tecnología y la creciente regulación. En su evolución, el control interno ha evocado la atención de organismos, entre ellos el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, como una herramienta esencial para las organizaciones.

El control interno es de su importancia por su capacidad de brindar confiabilidad, transparencia y eficiencia en la gestión organizacional. En un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre, el control interno proporciona un marco sólido para mitigar riesgos y resguardar los intereses de todas las partes involucradas. Sus beneficios son multifacéticos, abarcando desde la prevención de fraudes hasta la mejora de la toma de decisiones y la facilitación del cumplimiento normativo (*International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI)*, 2016).

El contexto actual, marcado por la interconexión global, la revolución tecnológica y la creciente complejidad regulatoria, resalta la necesidad crítica de un control interno efectivo. Las organizaciones se enfrentan a riesgos multifacéticos, desde ciberataques sofisticados hasta riesgos medioambientales y sociales. En este escenario, la capacidad de anticipar y gestionar estos riesgos se ha convertido en una exigencia para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones.

### **3.5.1. COSO y su definición de Control Interno**

Para comprender a fondo el significado y la aplicación del control interno, resulta imprescindible contextualizar el papel fundamental desempeñado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*- en adelante el COSO. Este organismo, fundado en 1985 en los Estados Unidos, surgió como respuesta a una serie de escándalos corporativos que sacudieron la confianza en los mercados financieros y la integridad de las empresas.

El COSO, compuesto por cinco organizaciones de alcance global, se propuso crear un marco integral que abordara la gestión de riesgos, la gobernanza corporativa y el



control interno. Su objetivo principal era proporcionar una guía sólida para que las empresas pudieran evaluar y mejorar sus sistemas de control, estableciendo así los fundamentos para la generación de informes financieros precisos y la toma de decisiones informadas.

El COSO desempeñó un papel determinante en la consolidación de la definición actual de control interno. En su reconocido informe “*Internal Control-Integrated Framework*”, publicado en 1992 y revisado en 2013, el COSO estableció una definición exhaustiva del control interno (Bueno, 2020). Según el COSO, el control interno es un proceso efectuado por la junta directiva, la alta dirección y el personal de una organización. Este proceso está diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto a la consecución de objetivos en tres categorías fundamentales:

Primero, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, pues el control interno desempeña un papel crucial en las organizaciones, garantizando estos atributos en las actividades operacionales. Esto se traduce en la optimización de recursos y la reducción de desperdicios, lo que permite a la organización alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.

Otra dimensión fundamental del control interno se centra en la confiabilidad de la información financiera. En este contexto, se busca asegurar la integridad de los informes financieros, lo que significa que deben ser precisos, veraces y proporcionados de manera oportuna y juega un papel esencial para que los *stakeholders* confíen en la salud financiera de la organización y tomen decisiones informadas.

Finalmente, el control interno también se encarga de asegurar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables. Esto abarca tanto las normativas financieras como las leyes relacionadas con cuestiones éticas y de responsabilidad social. Cumplir con estas normas es esencial para mantener la integridad y la reputación de la organización en un entorno empresarial cada vez más regulado y éticamente consciente.

Esta definición es relevante en la importancia del control interno como un proceso dinámico y en constante evolución. Más allá de ser un mero conjunto de procedimientos y políticas, el control interno es una filosofía de gestión que impregna a toda la organización. Requiere el compromiso de la alta dirección y la participación de todos

los empleados, con el fin de garantizar que los riesgos se identifiquen, evalúen y gestionen de manera continua.

### **3.5.2. Componentes del Control Interno según el COSO**

El COSO, como entidad líder en el desarrollo y promoción del control interno, identifica cinco componentes clave que, cuando se aplican y operan de manera efectiva, contribuyen al éxito del control interno en cualquier organización (Business Roundtable, 2016). Estos componentes forman el núcleo del marco de referencia del COSO y deben entenderse en conjunto para lograr una gestión de riesgos y una gobernanza efectivas.

Inicialmente nos referimos al entorno de control como un conjunto de factores que configuran la atmósfera organizacional y determinan la manera en que se abordan los riesgos y el control dentro de la empresa. Esto engloba elementos como la integridad ética de la alta dirección, la distribución de autoridad y responsabilidades, y la filosofía de gestión. Esta dimensión es esencial, ya que establece los cimientos para la efectividad del control interno y debe manifestar de manera clara el compromiso de la alta dirección hacia la integridad y la ética en las operaciones empresariales.

Luego está la evaluación de riesgos, que consiste en reconocer y valorar las posibles amenazas y oportunidades que puedan incidir en la consecución de los metas de la organización. Este procedimiento implica llevar a cabo un proceso organizado que permita identificar de manera sistemática los peligros y beneficios potenciales, así como evaluar tanto su impacto como su probabilidad. Luego, se procede a establecer prioridades en la gestión de estos riesgos. Una evaluación de riesgos eficaz es fundamental para la formulación de controles apropiados y proporciona una sólida base para tomar decisiones bien fundamentadas.

Las acciones de control, que refieren a las políticas y prácticas que una entidad pone en marcha con el propósito de asegurar que sus metas se cumplan y que los riesgos se administren de forma eficiente. Estas acciones abarcan actividades como la autorización de transacciones, la conciliación de registros, la supervisión de operaciones y la protección de activos. Representan un componente esencial del control interno y deben ser apropiadas y eficaces para contrarrestar los riesgos previamente identificados.

La efectividad del control interno, el cual depende en gran medida de la información y la comunicación. Esta dimensión implica la adquisición y transmisión de datos pertinentes, tanto dentro de la entidad como con partes externas, como reguladores y accionistas interesados. Es esencial que la información sea precisa, puntual y de fácil acceso para facilitar la toma de decisiones fundamentadas y la adecuada administración de los riesgos.

Además, para que el control interno funcione de manera efectiva, resulta crucial la gestión adecuada de la información y la comunicación. Esta parte esencial del sistema involucra la recopilación y difusión de datos significativos, tanto dentro de la organización como hacia terceros interesados, tales como reguladores y accionistas. La información precisa, puntual y de fácil acceso se convierte en un pilar fundamental que agiliza la toma de decisiones basadas en un conocimiento sólido y favorece una gestión eficaz de los riesgos.

Finalmente, la supervisión y el monitoreo involucran la revisión constante del funcionamiento del control interno para asegurarse de que esté operando de manera eficaz. Esto abarca auditorías internas y evaluaciones periódicas destinadas a identificar posibles puntos débiles y áreas de mejora. La supervisión continua es vital para preservar la integridad y el rendimiento del control interno a medida que las circunstancias cambian y los riesgos se transforman con el tiempo.

En este contexto, se afirma que la implementación exitosa del control interno es esencial en una amplia variedad de organizaciones y sectores. En el marco de nuestra investigación, un ejemplo concreto de cómo las empresas y entidades del sistema financiero aplican los componentes del control interno según el marco de referencia del COSO, es que para ellas el control interno es crítico para garantizar la seguridad de las transacciones, la protección de datos financieros y la prevención del fraude. Los bancos, por ejemplo, establecen políticas y procedimientos rigurosos para verificar la identidad de los clientes, autorizar transacciones y mantener la confidencialidad de la información (CEPAL, 2023).

Otro claro ejemplo y en práctica, es en el sector público, pues las entidades gubernamentales utilizan controles internos para administrar eficazmente los recursos públicos, prevenir la corrupción y garantizar la rendición de cuentas. Esto puede incluir

auditorías internas, sistemas de gestión financiera y regulaciones estrictas sobre la conducta de los funcionarios públicos.

Para comprender aún más la importancia del control interno en la práctica, es instructivo analizar casos de estudio que resalten los beneficios de una implementación efectiva:

- Caso Enron: El colapso de Enron en 2001 es un ejemplo notorio de un fracaso del control interno. La empresa empleó prácticas contables engañosas para ocultar pérdidas financieras significativas, lo que resultó en una de las mayores quiebras corporativas en la historia de Estados Unidos. Este caso subraya la importancia de una supervisión efectiva y la necesidad de una cultura de integridad (BBCMUNDO, 2006).
- Caso Target: En 2013, la cadena minorista Target sufrió un importante ataque cibernético que comprometió la información de millones de clientes. Este incidente resalta la necesidad de controles internos sólidos en ciberseguridad y la importancia de la detección temprana de amenazas (Zepo, 2022).
- Caso Johnson & Johnson: En la década de 1980, Johnson & Johnson respondió rápidamente a la presencia de *tampering* (manipulación) en envases de Tylenol, un producto de venta libre. Retiraron inmediatamente los productos del mercado y lanzaron una campaña de comunicación efectiva. Este caso destaca la importancia de la respuesta rápida y la comunicación transparente en la gestión de crisis.

Por lo antes expuesto, se concluye que, a pesar de los beneficios evidentes del control interno, también existen desafíos y obstáculos que las organizaciones pueden enfrentar la implementación de un sólido sistema de control interno, el cual puede conllevar costos iniciales significativos en términos de tiempo, recursos y tecnología, lo que a menudo puede representar un desafío para las organizaciones, especialmente aquellas con recursos limitados. Además, la adopción de una cultura de control interno puede ser culturalmente compleja, ya que implica un cambio en la mentalidad tanto de los empleados como de la alta dirección para dar prioridad a la gestión de riesgos y al cumplimiento normativo.

En ese sentido, en organizaciones grandes y complejas, esta implementación efectiva puede ser complicada debido a la diversidad de operaciones y sistemas, lo que puede resultar en la dificultad de coordinar y mantener controles coherentes, siendo que, el entorno empresarial en constante evolución exige una actualización continua de los controles internos para adaptarse a los cambios regulatorios y tecnológicos, lo que representa un desafío constante para las organizaciones.

## CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL

### 4.1. Marco Regulatorio de la Función de Cumplimiento

#### 4.1.1 La Función de Cumplimiento en la legislación comparada

El marco de la Función de Cumplimiento para el sistema bancario y financiero vislumbra sus primeras connotaciones al año 2005, año en el cual el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria dispone la publicación de un documento de trabajo titulado “*Compliance and the compliance function in banks*”. Este documento establece lineamientos para orientar a las entidades bancarias respecto de la Función de Cumplimiento desde la perspectiva del ente supervisor, en ese tenor se plantea por primera vez cómo el cumplimiento de las leyes, normas y estándares que rigen las actividades bancarias que contribuyen a mantener la reputación de los bancos frente a sus accionistas, clientes, empleados y el mercado en general (Bieri, Junio de 2005).

Como se puede apreciar, la figura de la Función de Cumplimiento desde sus inicios viene operando como una herramienta de gestión que se encuentra inmersa dentro del ámbito del Buen Gobierno Corporativo, incluyendo la gestión de riesgos como paraguas metodológico, desde el entendimiento que la función en sí misma no aporta valor si no en el marco de una esfera mayor directamente relacionada con la reputación de la organización, debiendo en todo momento gestionar además del complejo y no tan claro riesgo de incumplimiento, también el riesgo reputacional *per se*.

Un año después, en marzo del 2006, *The international organization of securities Commission* (IOSCO) publica un informe de similar naturaleza para el sector correspondiente a los actores que participan en el Mercado de Valores. Estos lineamientos se formalizan a nivel comunitario en Europa a través de la Directiva sobre Mercados de Instrumentos Financieros (MiDIF) (Martínez, 2008). Entre los principales elementos que destacan de este documento normativo están, básicamente, la obligación que se dispone para que los estados miembros de la Unión Europea exijan a las empresas

proveedoras de servicios financieros la adopción de políticas, procedimientos, herramientas y demás elementos que permitan detectar oportunamente riesgos de incumplimiento.

Entiéndase el riesgo de incumplimiento como la posibilidad de sufrir sanciones legales o normativas, pérdida financiera material o pérdida de reputación como resultado de incumplir las leyes, regulaciones, normas, estándares de auto regulación adoptadas por las empresas supervisadas y códigos de conducta (Bancaria, G. d.-C. , 2005).

En la regulación colombiana, conforme al artículo 325° del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (1993) y el artículo 75° de la Ley 964 (2005), la figura del Oficial de Cumplimiento es una obligación establecida por la Superintendencia Financiera. En estos artículos, se establece que las entidades supervisadas por la Superintendencia están obligadas a diseñar e implementar procedimientos específicos y designar un funcionario responsable de verificar el cumplimiento de dichos procedimientos en materia de prevención y control del lavado de activos.

En el año 1996, la Superintendencia Bancaria de Colombia estableció una nueva obligación relacionada con la prevención del lavado de activos, consistente en la designación y nombramiento de un Oficial de Cumplimiento. Según estas reglas, el Oficial de Cumplimiento debe ser designado por la Junta Directiva o un órgano equivalente, tener un alto grado de autoridad, contar con un equipo de trabajo capacitado en distintas áreas de gestión, y recibir el apoyo efectivo de las directivas de la entidad para cumplir con sus responsabilidades. Estas obligaciones establecen un control interno dentro del proceso de prevención de lavado de activos en Colombia.

El numeral 2.4.3 de la Circular Externa N° 008 del 1 de marzo de 2011, y su complementaria 045 de 2018, establecen las funciones y obligaciones del Oficial de Cumplimiento y su suplente SARLAFT. Estas circulares son emitidas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad y contienen las disposiciones y obligaciones necesarias para controlar, monitorear y mitigar el Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva entre todas las entidades supervisadas por la entidad.

Según la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privadas (2022), el Oficial de Cumplimiento y su suplente SARLAFT tienen entre sus funciones y obligaciones las siguientes actividades:

1. Asegurarse de que las normas legales establecidas para la prevención y detección de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo sean cumplidas de forma oportuna y estricta.
2. Implementar y desarrollar procedimientos específicos que faciliten la prevención y detección de estas actividades.
3. Velar por el correcto funcionamiento de todos los mecanismos del SARLAFT dentro de la entidad supervisada.
4. Controlar y verificar periódicamente la ejecución de medidas de prevención y detección, así como también la información suministrada por los clientes de la entidad.
5. Realizar los estudios necesarios para determinar si una operación inusual se considera sospechosa.
6. Reportar inmediata y suficientemente a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), todas las operaciones sospechosas o intentos y rechazos sospechosos que se detecten, así como también la ausencia de estas operaciones según las instrucciones de la circular.
7. Informar a las directivas sobre posibles fallas u omisiones en los controles para la prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
8. Presentar informes trimestrales detallados a la junta directiva o al responsable que haga sus veces sobre el cumplimiento de sus responsabilidades, incluyendo políticas y programas desarrollados, resultados de la gestión, retroalimentación de la Superintendencia o UIAF sobre el cumplimiento de las normas y el uso de documentos publicados por autoridades de control o vigilancia en prevención del Lavado de Activos.

Así, la doctrina reconoce que el Oficial de Cumplimiento tiene la función de asesorar y recomendar a los órganos de administración y dirección de una entidad en el cumplimiento de la normativa vigente, implementando controles y monitoreando su efectividad. Este cargo es responsable de ejecutar el sistema de manera eficiente, estar a cargo de los canales de denuncia, mapeo de riesgos y ser el máximo garante de la supervisión del programa. Sin embargo, a pesar de su importancia, muchos oficiales de cumplimiento no han sido adecuadamente valorados y no se les facilitan herramientas para desempeñar su trabajo correctamente. En lugar de ello, a menudo se les asignan tareas de atención al cliente y manejo de quejas y reclamos, lo cual va en contra de las leyes y normativas establecidas. Esta situación ha sido notada por expertos en el tema, como Sanabria (2018).

En Chile, la Ley N° 19.913 (2003) establece que los sujetos obligados deben designar a un funcionario responsable de relacionarse con la Unidad de Análisis Financiero. La Ley N° 20.393 (2009) indica que la máxima autoridad administrativa de la persona jurídica debe designar a un Encargado de Prevención. Por su parte, la Guía

de Programas de Cumplimiento de la Fiscalía Nacional Económica se refiere al encargado de llevar a cabo y velar por la correcta implementación del Programa de Cumplimiento. El Tribunal de Defensa de la Libre Competencia ha profundizado en la figura del Oficial de Cumplimiento en Chile, haciendo referencia al caso "Asfaltos". En este caso, se establece que el Oficial de Cumplimiento debe desempeñarse a tiempo completo y que su nombramiento debe recaer en una persona externa a la compañía.

En los últimos años se ha observado un aumento en la implementación de modelos de cumplimiento en diversas organizaciones, lo que se debe en gran parte a la promulgación de normas que buscan ampliar su ámbito de aplicación. Entre estas normas se encuentran la Ley N° 20.818 (2015), que modificó la Ley N° 19.913 (2003), y las Leyes N° 21.121 (2018) y N° 21.132 (2019), que modificaron la Ley N° 20.393 (2009).

Toso (2021) señala que, aunque los modelos de cumplimiento en el ordenamiento jurídico chileno incluyen la figura del Oficial de Cumplimiento, ninguno establece requisitos específicos sobre la capacitación profesional que este debe poseer, lo que podría afectar la eficacia del programa. Además, acota la autora, cada modelo examinado considera que el Oficial de Cumplimiento debe trabajar de manera individual, lo que permite la armonización de los contenidos de los programas. Sin embargo, el modelo obligatorio de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, establecido en la Ley N° 19.913 (2003), requiere que el Oficial de Cumplimiento sea un funcionario de la empresa, mientras que el modelo en materia de libre competencia exige que sea una persona externa. Una solución podría ser nombrar a un director de cumplimiento responsable de coordinar a los encargados de cumplimiento en cada área, internos o externos, y que también podría dirigir algunas de ellas.

La literatura especializada chilena ha destacado que el Oficial de Cumplimiento ideal debería tener una formación legal y de supervisión, y una fuerte ética profesional, así como experiencia práctica relevante en *compliance* (Toso, 2021). Además, es esencial que tenga un conocimiento completo del funcionamiento de la organización, su cultura corporativa y las normativas que le aplican. Por último, se considera que ninguna persona involucrada en la Función de Cumplimiento debe haber estado



relacionada con conductas poco éticas o de incumplimiento, tanto dentro como fuera de la organización.

Vela (2022) señala que en el derecho español de 2010 se instauró la figura del Oficial de Cumplimiento o *compliance officer* debido a la implementación de la responsabilidad penal de las entidades jurídicas. No obstante, existen muchas incertidumbres acerca de su papel, ya que carece de una regulación adecuada y sus funciones no están claramente definidas. Hasta ahora, el único marco normativo al respecto es el artículo 31 bis del Código Penal, el cual establece que su responsabilidad consiste en supervisar y controlar el modelo de cumplimiento o *compliance* implantado en una empresa.

En España, hay cierta incertidumbre acerca de si el *compliance officer* puede ser considerado responsable penal. Vela (2022) acota que el magistrado Vicente Magro, explicó que el Oficial de Cumplimiento es un garante quien tiene poderes "delegados" de vigilancia y control del cumplimiento del derecho y la ética en la empresa, pero la responsabilidad final de esa vigilancia recae en el empresario. El oficial no asume la obligación directa de impedir delitos y, por lo tanto, no puede ser considerado responsable penal si la empresa comete delitos eludiendo los modelos de cumplimiento implantados.

Por tanto, en España, el Oficial de Cumplimiento solo será responsable de los delitos en los que haya cooperado directamente, colaborado o ayudado a cometer ilícitos o haya permanecido inactivo con conocimiento del peligro. La mera omisión en la identificación de un riesgo no sería suficiente para delinquir. El deber del Oficial de Cumplimiento es investigar el delito en cuanto lo conozca, asegurarse de haber preconstituido la prueba y que tenga evidencias de haber puesto los hechos en conocimiento de la justicia o la policía (Vela, 2022).

#### **4.1.2 La Función de Cumplimiento en el Perú**

En el sector regulado por la SBS, la figura de la Función de Cumplimiento se ha enfocado desde diferentes aristas.

##### **a) Oficial de Cumplimiento Normativo**

Inicialmente, podemos hacer referencia a la Resolución SBS 37-2008, cuyo artículo 3 establecía como una de las categorías de los objetivos de la Gestión Integral de Riesgos aquella relacionada con el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. La materialización de este objetivo se regula en el artículo 7 que trata sobre la relación de la Gestión Integral de Riesgos y el control interno, ampliando la confiabilidad de la información reportada a la información no financiera (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2008).

Posterior a ello, en el 2011 con la incorporación del artículo 7-A a la Resolución SBS 37-2008, mediante Resolución SBS 8754-2011, se regula por primera vez en el Perú, la Función de Cumplimiento Normativo como tal, cuyo objetivo no se encuentra asociado directamente a la persecución de la comisión de delitos en el interior de las empresas si no, por el contrario, se encuentra orientado a servir como herramienta de gestión para velar por el adecuado cumplimiento de la normativa externa e interna aplicable a cada organización, según el tipo y naturaleza de la organización, sean bancos, cajas rurales, cajas municipales, empresas financieras, de crédito, entre otras.

Mediante esta incorporación se estableció que el encargado de la función debía ser nombrado por el Directorio y contar con nivel gerencial, contar con recursos suficientes para una labor efectiva y se hacía la salvedad que la función debía ser independiente de las actividades de las unidades de negocio.

**“Artículo 7-A°.- Función de Cumplimiento Normativo**

La Función de Cumplimiento normativo tiene como objetivo velar por el adecuado cumplimiento de la normativa que le sea aplicable a la empresa, tanto interna como externa.

Las empresas determinarán la forma más apropiada y eficiente de implementar el monitoreo y evaluación de la Función de Cumplimiento normativo de acuerdo a sus propias necesidades y organización interna, asegurando que dicha función cuente con recursos asignados suficientes para realizar una labor efectiva. Ello no implica necesariamente la conformación de una unidad organizativa pero sí el nombramiento de un encargado de dicha labor, el cual deberá contar con nivel gerencial que será designado por el Directorio de la empresa, de quien dependerá, y le reportará de manera directa.

La Superintendencia podrá requerir que se constituyan unidades organizativas dedicadas de manera exclusiva a la Función de Cumplimiento en las empresas, atendiendo a su tamaño y la complejidad de sus actividades.

Los encargados de llevar a cabo la Función de Cumplimiento deberán ser independientes respecto de las actividades de las unidades de negocios y contar con conocimientos sólidos de la normativa aplicable a la empresa así como de su impacto en las operaciones de ésta.” (El subrayado es nuestro) (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2008).

Este alcance de la Función de Cumplimiento Normativo se ha mantenido hasta la fecha, aún con la publicación en el 2017 de la Resolución SBS N° 272-2017, Reglamento de Buen Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos, que deroga la Resolución SBS 37-2008 antes citada, y que dispone, de manera más desarrollada que su norma predecesora, que el objetivo de la Función de Cumplimiento Normativo es “identificar y poner en conocimiento oportuno de las áreas responsables de las empresas aquellas normas externas que tienen un impacto directo en las funciones que estas realizan, así como las normas internas vinculadas, a fin de que se tomen las medidas necesarias para dar cumplimiento a dichas disposiciones” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP., 2017).

Entre otros cambios importantes, podemos resaltar que, recién con la publicación de dicho Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, se modifica la denominación de “Encargado de la Función de Cumplimiento Normativo” por el de “Oficial de Cumplimiento Normativo”, a modo de fortalecer su empoderamiento en la organización y el rol que cumple en la gestión integral de riesgos y gobernanza corporativa. Asimismo, se restringe la asunción de la función no solo a las unidades de negocios sino también, expresamente, a las unidades de riesgos.

Por otro lado, en relación con las otras oficialías que existen en el sistema financiero, con la Resolución SBS N° 272-2017 se abre la posibilidad de contar con una función compartida, la cual podría integrar, previa autorización de la SBS, la Función de Cumplimiento Normativo con la de riesgos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, o con las funciones de atención al usuario.

A continuación, mostramos un comparativo entre lo dispuesto en el artículo 7-A de la Resolución SBS N° 8754-2011 y su modificatoria por la actual norma vigente, artículo 32 de la Resolución SBS N° 272-2017 en lo referido a la relación de la Función de Cumplimiento Normativo con la gestión de riesgos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, así como con la función del sistema de atención al usuario, esto es, con otras funciones de cumplimiento existentes en la regulación:

Resolución SBS N° 8754-2011	Resolución SBS N° 272-2017
<p><b>Artículo 7-A°. - Función de Cumplimiento Normativo</b> (...) <b>Relación de la función de cumplimiento normativo con la función de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, así como con la función del sistema de atención al usuario</b></p>	<p><b>Artículo 32°. - Relación de la función de cumplimiento normativo con la gestión de riesgos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, así como con la función del sistema de atención al usuario</b></p>
<p>La función de cumplimiento normativo incorpora la evaluación y monitoreo del cumplimiento de toda la normativa aplicable a la empresa supervisada. Sin embargo, la evaluación y monitoreo de lo dispuesto en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, así como del sistema de atención al usuario será responsabilidad del Oficial de Cumplimiento y del Oficial de Atención al Usuario, respectivamente, <u>los cuales deben ser diferentes del encargado de la función de cumplimiento normativo.</u></p>	<p>La Superintendencia, en razón a la naturaleza, tamaño y complejidad de operaciones y servicios de la empresa, <u>podrá autorizar que las funciones de cumplimiento normativo puedan ser compartidas</u> con las funciones de gestión de riesgos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, o con las funciones de atención al usuario, para lo cual se debe tomar en cuenta la regulación especial sobre dichas materias. La Superintendencia precisará mediante normas de carácter general los requisitos mínimos de información asociados a dicha solicitud de autorización.</p>

Es importante señalar que, si bien ambas regulaciones han otorgado a las empresas la libertad de determinar la forma más apropiada y eficiente de implementar la Función de Cumplimiento Normativo, tomando en cuenta sus propias necesidades y organización interna, según lo dispuesto expresamente en el artículo 7-A de la Resolución SBS N° 8754-2011 y el artículo 28 de la Resolución SBS N° 272-2017, esta autonomía no resulta del todo real, dado que la SBS en su rol de supervisor mantiene la potestad para cambiar las reglas del juego a las organizaciones, en atención a su naturaleza, tamaño y a la complejidad de sus operaciones y servicios, considerando que esta función se desarrolle a dedicación exclusiva, que se constituyan unidades organizativas, sin embargo, reservándose la autorización de la implementación de una función compartida, tal como hemos expuesto en los párrafos precedentes.

En este último caso, referido a la función compartida, la regulación ya ha establecido de manera predeterminada que la Función de Cumplimiento del Sistema de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento (SPLAFT) se desarrolle de manera exclusiva, denotando una disociación entre ambas normativas.

A modo de profundizar sobre las diferentes aristas de la Función de Cumplimiento en el marco de normas sectoriales distintas, resulta importante identificar cómo se regula la función y cuáles son los requerimientos del Oficial de Cumplimiento específico en cada caso.

#### **b) Oficial de Cumplimiento de PLAFT**

En el marco del SPLAFT regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, debemos indicar que mediante Ley N° 29038, promulgada el 12 de junio de 2007, se dispuso la incorporación a la SBS de la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (UIF-Perú), con la función de recopilar, analizar y procesar información financiera con el fin de prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

En ese sentido, a partir del año 2007, las personas naturales o jurídicas que realicen una o varias actividades económicas específicas mencionadas en el artículo 3 de la Ley N° 29038 – como, por ejemplo, cooperativas de ahorro y crédito, notarios públicos, entidades financieras y constructoras – tienen la obligación de establecer un sistema de prevención de LA/FT que comprendía la remisión de información de las operaciones sospechosas detectadas, el registro de dichas operaciones y, adicionalmente, la designación de un Oficial de Cumplimiento, el mismo que, según se establecía expresamente en dicho artículo, era a dedicación no exclusiva.

En el Perú, el encargado de cumplimiento es una persona designada por la entidad obligada, cuya responsabilidad es supervisar que el SPLAFT se implemente y funcione de manera adecuada. La designación del oficial de cumplimiento es el punto inicial y un elemento clave en este proceso y es la conexión principal con la UIF-Perú de la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018).

Las características de este Oficial de Cumplimiento del SPLAFT son desarrolladas en el Reglamento de la Ley N° 27693, aprobado en el 2017 mediante Decreto Supremo N° 020-2017-JUS, en cuyo artículo 14 establece las pautas y requisitos para la

designación y función del Oficial de Cumplimiento en el contexto del PLAFT en Perú, asegurando que cumplan con ciertos estándares de jerarquía y responsabilidad en la organización, y regulando, entre otros, los siguientes puntos clave:

- Definición del Oficial de Cumplimiento: El oficial de cumplimiento es una persona natural designada por el sujeto obligado (una entidad o individuo sujeto a regulación) para supervisar la adecuada implementación y funcionamiento del SPLAFT. Esta persona es la interfaz principal entre el sujeto obligado, el organismo supervisor y la UIF. Los sujetos obligados que sean personas naturales pueden actuar como sus propios oficiales de cumplimiento.
- Limitación de la designación: El oficial de cumplimiento solo puede desempeñar esta función para un sujeto obligado a la vez, a menos que se trate de un oficial de cumplimiento corporativo o según lo establecido en regulaciones sectoriales específicas.
- Requisitos de jerarquía y dependencia: Para los sujetos obligados supervisados integralmente por la SBS y la SMV, el oficial de cumplimiento debe tener la categoría de gerente o equivalente en la jerarquía organizativa. Además, debe ejercer su cargo a tiempo completo y recibir los beneficios laborales apropiados para su nivel gerencial. En el caso de sujetos obligados supervisados por la UIF u otros organismos supervisores, el oficial de cumplimiento puede tener el rango de gerente y debe tener un vínculo laboral o contractual con el sujeto obligado.
- Normas sectoriales: Las regulaciones sectoriales pueden especificar requisitos adicionales para los oficiales de cumplimiento, como su nivel jerárquico y si deben dedicarse exclusivamente a esta función.
- Oficial de cumplimiento a dedicación no exclusiva: Si un sujeto obligado tiene un SPLAFT general pero no justifica tener un oficial de cumplimiento a tiempo completo debido a su tamaño, complejidad u otras circunstancias, puede solicitar autorización al organismo supervisor y a la UIF para contar con un oficial de cumplimiento a dedicación no exclusiva. Esta solicitud debe estar bien fundamentada. La autorización puede revocarse si no se gestiona adecuadamente el riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo o si cambian las circunstancias que justificaron su otorgamiento.

Por otro lado, el Artículo 17 del referido reglamento regula la figura del oficial de cumplimiento corporativo dentro de un grupo económico. Se dispone que este oficial puede ser designado por los miembros del grupo económico, previa autorización de la UIF y, si es necesario, de los organismos supervisores pertinentes. Debe tener dedicación exclusiva y ocupar un cargo de alto nivel dentro de una de las entidades del grupo. Además, las normas sectoriales pueden requerir que los miembros del grupo designen un coordinador corporativo en cada entidad, quien se comunica directamente con el oficial de cumplimiento corporativo, que tiene la responsabilidad del SPLAFT.

Posteriormente, en el año 2015, se promulgó la Resolución SBS N° 2660-2015, Reglamento de Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y del Financiamiento del

Terrorismo, aplicable a los sujetos obligados bajo supervisión de la SBS. El objetivo principal de esta resolución ha sido establecer medidas y procedimientos específicos para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo en las entidades financieras. Estas medidas incluyen la identificación y verificación de la identidad de los clientes, la realización de reportes de operaciones sospechosas, la capacitación del personal y la implementación de sistemas de control interno.

Respecto a las características del Oficial de Cumplimiento, esta norma establece en su artículo 7 que el responsable debe tener rango de primer nivel gerencial, lo que significa que debe tener el mismo nivel de los gerentes que reportan a la Gerencia General, y que debe tener vínculo laboral directo con la empresa.

Adicionalmente, en su artículo 13 se establece la dedicación exclusiva del oficial de cumplimiento en aquellas empresas que cumplan con los parámetros indicados en dicho artículo. No obstante, en el artículo siguiente, la norma recoge la posibilidad de que el oficial no sea a dedicación exclusiva requiriendo para ello la autorización previa de la SBS.

#### **“Artículo 14.- Dedicación no exclusiva del oficial de cumplimiento**

Las empresas que no se encuentren dentro de los parámetros señalados en el artículo precedente no están obligadas a contar con un oficial de cumplimiento a dedicación exclusiva.

De forma excepcional, los sujetos obligados que se encuentran comprendidos en el artículo precedente pueden solicitar de manera sustentada a la UIF-Perú, la autorización para contar con un oficial de cumplimiento a dedicación no exclusiva, el cual debe cumplir con los artículos 7 y 8 del Reglamento. La solicitud debe contener información sobre los siguientes aspectos:

- a) Funciones y composición de la oficialía de cumplimiento;
- b) Descripción de la distribución de la carga laboral del funcionario que realizará las funciones de oficial de cumplimiento a dedicación no exclusiva;
- c) Descripción de otras características de la empresa;
- d) Informe que describa el nivel de exposición a los riesgos de LA/FT que enfrenta la empresa de acuerdo a lo señalado en el artículo 25 del Reglamento; y,
- e) Fundamentos de la solicitud de designación de oficial de cumplimiento a dedicación no exclusiva.

Lo expuesto en los párrafos precedentes no limita que, si en uso de sus facultades de supervisión, la Superintendencia determina que el ejercicio práctico de las funciones del oficial de cumplimiento a dedicación no exclusiva no permite una adecuada gestión de los riesgos de LA/FT que enfrenta la empresa, pueda dejar sin efecto la autorización para contar con un oficial de cumplimiento a dedicación no exclusiva.” (El subrayado es nuestro)

En este punto, es trascendental hacer una revisión de las otras funciones de cumplimiento aplicables a las empresas financieras:

**c) Oficial de Conducta de Mercado**

Las actividades de conducta de mercado y cumplimiento en el ámbito financiero y de valores están reguladas por la SBS y la SMV. En el contexto de conducta de mercado generalmente el Oficial de Cumplimiento realiza una función clave dentro de las empresas de servicios financieros, como las casas de bolsa o las empresas de gestión de activos, en las que se encarga de garantizar que las actividades de la empresa cumplan con las regulaciones y normativas relacionadas con la conducta de mercado y la protección de los inversionistas.

Mediante la Ley complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Asuntos de Servicios Financieros, aprobada por Ley N° 28587 en el 2005, la SBS asumió la responsabilidad de regular y supervisar la conducta de mercado en sus sistemas supervisados. Esta responsabilidad se materializa en el 2015, año en que se publica la Resolución SBS N° 1765-2005 que aprueba el Reglamento de transparencia de información y disposiciones aplicables a la contratación con usuarios del sistema financiero (actualmente derogada por la Resolución SBS N° 8181-2012 vigente desde el 01 de enero de 2013).

Esta resolución regula, en primera instancia, la implementación de un Sistema de atención al usuario y un Oficial de atención al usuario, a efectos de brindar un servicio de calidad en pleno cumplimiento de la normativa en materia de protección al consumidor, atención a reclamos y transparencia de la información. Tal como lo establece la norma *“el sistema de atención al usuario debe ser concebido por las empresas como un componente importante de su cultura organizacional, debe responder al entorno de su sistema de control interno, y adecuarse a la naturaleza y complejidad de los negocios que conduce la empresa y de su orientación en el mercado”*.

Asimismo, establece la función del Oficial de Conducta de Mercado, quien, secundado y empoderado por el Directorio y la Gerencia de la empresa, es el responsable de gestionar el cumplimiento normativo de manera preventiva, en respeto de los usuarios del servicio, por lo que debe tener conocimientos especializados y



experiencia en torno a la función que desempeña (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019).

Posteriormente, en el año 2017, mediante la publicación de la Resolución SBS N° 3274-2017 que aprueba el Reglamento de Gestión de Conducta de Mercado del Sistema Financiero y la antes citada Resolución SBS N° 272-2017, que aprueba el Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, se da especial relevancia a que las empresas del sistema financiero mantengan una conducta de mercado adecuada, la misma que debe formar parte del ADN de su cultura organizacional.

Ahora bien, a partir de entonces, la regulación cambia la nomenclatura del sistema como de Gestión de Conducta de Mercado y nombrando al encargado como Oficial de Conducta de Mercado. La norma establece específicamente que este oficial debe desempeñarse con dedicación exclusiva en la empresa, siendo excepcional que se exonere de dicha exclusividad, siempre y cuando la empresa lo solicite previamente a la SBS mediante un informe detallado, sustentando el porqué de esta solicitud. El análisis y determinación sobre si dicha exoneración permitirá una adecuada gestión del sistema quedará a criterio de la SBS. No se exige que el Oficial de Conducta de Mercado tenga rango gerencial.

#### **d) Oficial de Cumplimiento de Libre Competencia**

La promoción de la libre competencia en el Perú ha cobrado especial relevancia en los últimos años. Casos públicos como la concertación de precios en diferentes mercados ha demostrado la necesidad de establecer una fuerte regulación y una estricta fiscalización en las empresas privadas cuya finalidad es proteger, como último núcleo, el bienestar de los consumidores a través de la prohibición de conductas anticompetitivas que resten eficiencia al mercado.

En tal contexto se publicó el Decreto Supremo N° 030-2019-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas, norma que desarrolló los conceptos para la prevención, así como las herramientas procesales para la sanción de conductas anticompetitivas de las empresas privadas a cargo de la Secretaría Técnica de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

Ahora bien, teniendo en consideración que las sanciones pecuniarias no son suficientes para resarcir el impacto negativo de una conducta anticompetitiva en el mercado, el INDECOPI, de manera proactiva y preventiva, elaboró una guía detallada destinada a orientar a las empresas en la elaboración de sus programas de cumplimiento de la regulación en materia de libre competencia, la misma que fue denominada "Guía del Programa de Cumplimiento de las Normas de Libre Competencia" (Indecopi, 2019).

Esta Guía establece el contenido del programa de cumplimiento, sus componentes y el diseño, en el marco del establecimiento de un modelo efectivo a implantar en la compañía, bajo la gestión de un Oficial de Cumplimiento de Libre Competencia (o un comité de cumplimiento), quien es el responsable de supervisar, monitorear y conectar los objetivos comerciales de la empresa con el cumplimiento de las normas de libre competencia a través de una ardua tarea de integración y sensibilización a todas las áreas de la compañía.

Para asegurar que las responsabilidades mencionadas se lleven a cabo de manera efectiva, resulta esencial que la alta dirección de la empresa garantice que el Oficial o Comité de Cumplimiento disponga de independencia funcional. Esto implica que debe tener autonomía en sus decisiones y que sus acciones no estén sujetas a interferencias indebidas. Además, es importante que este rol tenga visibilidad dentro de la organización y que pueda informar directamente a la alta dirección, lo que facilita la comunicación eficaz y la toma de decisiones informadas. Por último, es necesario que se asignen los recursos financieros y humanos adecuados para que el Oficial de Cumplimiento pueda cumplir con eficacia sus funciones.

#### **e) Responsable de protección de datos personales**

El rol del responsable de protección de datos personales se rige principalmente por la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-2013-JUS.

Esta legislación establece la obligación de las entidades públicas y privadas que manejan datos personales de gestionar la protección de estos a través de un responsable de dicha gestión, con la finalidad de velar por el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la protección de datos personales, la seguridad de la información y la privacidad de las personas.

Si bien la normativa no establece específicamente la designación de un Oficial de Cumplimiento el rol se relaciona estrechamente con la gestión de la seguridad de la información y la protección de datos personales en cumplimiento de la legislación vigente. No se establece expresamente que se deba desempeñar el cargo en forma exclusiva; sin embargo, la independencia funcional y la capacidad para dedicarse adecuadamente a las responsabilidades de seguridad de la información y protección de datos personales son factores esenciales para el cumplimiento efectivo de sus funciones.

La decisión de si el responsable de protección de datos personales debe desempeñar el cargo a tiempo completo o si puede tener otras responsabilidades en la organización puede depender de varios factores, incluyendo el tamaño y la complejidad de la organización, la cantidad de datos personales que maneje y la naturaleza de las operaciones de la empresa.

Asimismo, se espera que esta figura tenga independencia funcional a fin de garantizar su autonomía y capacidad para tomar decisiones importantes relacionadas con la seguridad de la información y la protección de datos personales sin interferencias indebidas. Si bien no se establece expresamente la exigencia de un rango gerencial para el responsable, es común que tenga un nivel jerárquico que le permita interactuar con la alta dirección y acceder a los recursos necesarios para implementar políticas y medidas de seguridad de la información de manera efectiva.

#### **f) Oficial de Cumplimiento de FATCA**

La Ley FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act), es una norma de alcance extraterritorial, que fue aprobada por el Congreso de los Estados Unidos en marzo de 2010 y entró en vigencia el 1 de Julio de 2014, con el “objetivo de prevenir la evasión fiscal por parte de personas estadounidenses, mediante el uso de cuentas financieras mantenidas fuera de los Estados Unidos de Norteamérica” (Grupo Credicorp, 2020).

En Perú, la regulación y las obligaciones relacionadas con FATCA se encuentran principalmente establecidas en el Acuerdo Intergubernamental entre el Gobierno de los Estados Unidos de América y el Gobierno de la República del Perú para mejorar el cumplimiento tributario internacional y aplicar FATCA.

En el marco de la regulación se dispone la posición de un Oficial Responsable (*Responsible Officer - RO*) quien es la persona designada para velar por el cumplimiento

de las obligaciones FATCA frente a los reguladores locales y/o a la autoridad estadounidense. Si bien no se detalla un título de puesto específico para el Oficial de Cumplimiento dentro de la institución financiera, es fundamental que cuente con la autoridad necesaria para supervisar y aplicar el programa de cumplimiento de FATCA.

En el marco de esta función se debe establecer un programa integral que incluya políticas, procedimientos, procesos y revisiones periódicas, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Identificación y reporte: Las instituciones financieras peruanas, como bancos y compañías de seguros, deben identificar y reportar cierta información sobre cuentas mantenidas por ciudadanos o entidades estadounidenses a la SBS, que luego comparte esta información con el Servicio de Impuestos Internos de los Estados Unidos (IRS).
- Debida diligencia: Las instituciones financieras deben llevar a cabo procedimientos de debida diligencia para determinar si sus clientes tienen vínculos con los Estados Unidos y, en caso afirmativo, cumplir con los requisitos de reporte correspondientes.

En resumen, el rol del Oficial de Cumplimiento de FATCA se deriva de la necesidad de cumplir con los requisitos del Acuerdo Intergubernamental FATCA entre Perú y los Estados Unidos, así como con las regulaciones internacionales para combatir la evasión fiscal. La regulación no establece expresamente el requerimiento del rango gerencial o la exclusividad en funciones, sin embargo, tal como las demás funciones de cumplimiento expuestas hasta ahora, es necesario que se garantice una posición con independencia y autonomía; debiendo tener en cuenta la envergadura de las operaciones de la empresa para determinar el ejercicio de la función de forma exclusiva.

#### **g) Encargado de prevención de delitos**

Por otro lado, el Perú al igual que otros países, ha venido trabajando en la elaboración de políticas de prevención de delitos. Sin embargo, debido a los altos niveles de corrupción a los que se enfrenta – donde el sector privado también tiene gran importancia-, la ley peruana ha otorgado una especial atención al MPD, establecido por la Ley N° 30424, el cual, modificado a través de la publicación de la Ley N° 31740, tal como se ha referido en el capítulo anterior.

El MDP que debe ser implementado en cumplimiento de la Ley N° 30424 (Congreso de la República, 2016) sirve para prevenir la comisión de la lista de delitos ahora aplicables, desde la persona jurídica o hacia la persona jurídica. Es decir, el MPD deberá contemplar controles que permitan detectar la comisión de delitos desde el ambiente interno y externo de la organización.

Este MPD, si bien tiene carácter voluntario, es aplicable a todas las organizaciones, sean públicas o privadas, grandes, medianas o pequeñas empresas, así como a organizaciones no gubernamentales, comités no inscritos, sociedades irregulares, entes que administran patrimonios autónomos, asociaciones y fundaciones; y, a la fecha, también aplica a las empresas extranjeras cuando realicen actividad empresarial, directa o indirectamente, en el territorio nacional.

La referida Ley ha dispuesto que sea la SMV el ente regulador que evalúe la idoneidad del modelo de prevención implementado por la organización, siempre que la empresa investigada alegue contar con dicho modelo, a través de la emisión de una opinión técnica con valor de pericia institucional, a partir de un requerimiento específico que pueda formular el Ministerio Público; sin embargo, a la fecha dicha opinión técnica no tiene carácter vinculante.

Ahora bien, la Ley 30424 establece los requisitos mínimos que debe cumplir el MPD en su Sección V, la cual desarrolla en su artículo 17, lo siguiente:

- Debe haber un responsable de prevención designado (Encargado de prevención);
- Se debe identificar, evaluar y mitigar los riesgos para prevenir la comisión de delitos por parte de la persona jurídica;
- Se deben establecer procedimientos de denuncia;
- Debe haber una difusión y capacitación periódica del modelo de prevención;
- Se debe evaluar y monitorear continuamente el modelo de prevención.

De acuerdo con lo anterior, el Reglamento de la Ley N° 30424, aprobado por Decreto Supremo N° 002-2019-JUS, define el MPD como un sistema organizado de normas, mecanismos y procedimientos implementados voluntariamente por una persona jurídica para prevenir delitos y promover la transparencia e integridad en su gestión. Además, desarrolla los requisitos mínimos establecidos por la ley.

En relación con el Encargado de prevención, este debe ser designado por el máximo órgano de administración de la persona jurídica y tener autonomía para cumplir sus funciones. La identificación, evaluación y mitigación de riesgos debe ser clasificada por áreas de la organización. Los procedimientos de denuncia deben garantizar los reportes de cualquier intento o acto de delito y la capacitación periódica debe ser desarrollada de manera anual.

La evaluación continua del MDP debe contar con mecanismos de retroalimentación. Asimismo, el artículo 31 del Reglamento complementa lo anterior con políticas de riesgo específicas, registro de actividades y controles internos, integración del modelo de prevención a los procesos comerciales, un auditor interno y procedimientos de interrupción o remediación rápida de riesgos. Además, se recomienda la mejora continua del MDP y la implementación de un plan de mitigación de riesgos identificados.

Como se puede notar, la referida Ley no hace mención de dos aspectos que hemos visto de forma reiterada en la regulación del sector financiero, referidos a la obligatoriedad de la dedicación exclusiva en la función de prevención y al rango gerencial del encargado del MDP.

## **4.2. Rol supervisor de la SBS en el sistema bancario**

### **4.2.1. Regulación Basilea y su relevancia en el sistema bancario peruano**

La regulación financiera internacional se ha convertido en un componente esencial para garantizar la estabilidad y solidez de los sistemas bancarios en todo el mundo. En este contexto, los Acuerdos de Basilea han desempeñado un papel fundamental (Bancaria, Grupo de Trabajo - Comité de Basilea de Supervisión, 2005). Los Acuerdos de Basilea son una serie de acuerdos internacionales que establecen estándares y directrices para la regulación y supervisión bancaria, con el objetivo de promover la solidez financiera y la integridad de los bancos.

El Acuerdo de Basilea I, que se introdujo en 1988, sentó las bases para la regulación internacional de capital bancario. Estableció un requisito mínimo de capital del 8% de los activos ponderados por riesgo para los bancos. Sin embargo, este acuerdo fue criticado por su simplicidad y falta de consideración de riesgos específicos.

Para abordar estas deficiencias, en 2004 se implementó el Acuerdo de Basilea II. Este acuerdo introdujo un enfoque más sofisticado para la evaluación de riesgos y el cálculo de los requisitos de capital. Reconoció que diferentes activos y actividades bancarias conllevan diferentes niveles de riesgo y permitió a los bancos utilizar modelos internos para calcular sus requerimientos de capital. Aunque Basilea II representó un avance significativo, también reveló desafíos relacionados con la variabilidad en la interpretación y aplicación de sus principios (Navajas Martínez, 2008).

En el contexto peruano, la aplicación de los Acuerdos de Basilea reviste gran importancia debido a su impacto en la estabilidad del sistema financiero. El Perú ha sido proactivo en la adopción de estándares internacionales de regulación bancaria para fortalecer su sistema financiero y promover la confianza de los ahorristas.

La SBS es la entidad encargada de supervisar y regular las actividades de las instituciones financieras en el Perú. En cumplimiento de los Acuerdos de Basilea, la SBS ha establecido requisitos específicos de capital y ha promovido prácticas de gestión de riesgos sólidas en las entidades supervisadas, así como la regulación de aspectos que vislumbran acotaciones de gobierno corporativo.

La adopción de los Acuerdos de Basilea tiene implicaciones significativas para el sistema bancario peruano. En primer lugar, promueve la estabilidad financiera al garantizar que los bancos mantengan niveles adecuados de capital para cubrir sus riesgos. Esto reduce la probabilidad de quiebras bancarias y protege los intereses de los ahorristas.

Además, la aplicación de Basilea fomenta la gestión adecuada de riesgos por parte de las instituciones financieras. Los bancos deben evaluar y mitigar los riesgos de crédito, mercado, operativos y de liquidez de manera efectiva. Esto contribuye a prevenir crisis financieras y a mantener la confianza en el sistema bancario.

#### **4.2.2. Norma autoritativa de la SBS y su función en el cumplimiento normativo**

La SBS como la entidad supervisora, creada en el año 1931 mediante la Ley de Bancos, aprobada por Decreto Ley 7159, es la entidad encargada de regular y supervisar el sistema financiero, el mercado de seguros y las administradoras de fondos de

pensiones (Superintendencia de Banca, 2017), y tiene como rol fundamental la promoción de un sistema financiero sólido y confiable.

En el contexto del cumplimiento normativo, la SBS desempeña varias funciones esenciales como el establecimiento de normas que incluyen la gestión de riesgos, la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, así como la gobernanza corporativa y la divulgación de información.

Del mismo modo, supervisa y controla de manera continua a las entidades bajo su implicancia para verificar su cumplimiento normativo mediante auditorías, revisiones periódicas y evaluaciones de riesgos. Teniendo así el poder de imponer sanciones y medidas correctivas en caso de incumplimiento.

La supervisión y control de la SBS se lleva a cabo de manera integral. La SBS realiza inspecciones regulares en las entidades supervisadas para evaluar su cumplimiento normativo y la solidez de su gestión de riesgos. Esto incluye la revisión de estados financieros, políticas internas y procedimientos de control (Superintendencia de Banca, 2017).

Además, la SBS monitorea de cerca los desarrollos del mercado y los cambios en el entorno económico que puedan afectar la estabilidad del sistema financiero. En caso de identificar riesgos emergentes, la SBS toma medidas preventivas para abordarlos de manera proactiva.

#### **4.2.3. El enfoque de supervisión de SBS**

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP tiene como misión: “supervisar el buen funcionamiento de los sistemas financiero, preservando su estabilidad e integridad financiera y una adecuada conducta de mercado, a fin de proteger los intereses y derechos de los ciudadanos, y contribuir con el Sistema de Lucha contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y con la Inclusión Financiera, para colaborar con el bienestar y el desarrollo del país” (La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP-SBS, s.f.)

En ese este contexto, la superintendencia tiene la potestad de realizar inspecciones de supervisión a las diferentes empresas, estas inspecciones podrán ser de dos tipos “*in*



*situ*” acciones realizadas en las instalaciones de las empresas supervisadas y, “*Extra situ*” acciones de revisión realizadas sobre información que se reporta al regulador, información que se publica en las plataformas web de las empresas supervisadas y/u otra información que el regulador requerirá a las empresas.

**Gráfico 1**



*Nota:* Imagen tomada del portal web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP-SBS.

Asimismo, como podemos advertir en la gráfica, el regular realiza la supervisión bajo un enfoque basado en riesgos, con lo cual asigna una calificación a cada una de las empresas basado en diferentes indicadores que se desarrollan a la interna en las diferentes adjuntas que integran la Superintendencia, el cual incluye áreas técnicas como riesgo operacional, seguridad de información, conducta de mercado y riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Entre los aspectos de supervisión que abarca la SBS en su planificación podemos advertir además de aspectos técnicos, tres variables permanentes, el cumplimiento del marco regulatorio, la gestión de riesgos y el gobierno corporativo, estos aspectos en su conjunto buscan evidenciar que las empresas se encuentran administrando correctamente sus riesgos pudiendo mitigar situaciones que expongan la estabilidad del sistema financiero.

Es importante destacar que el resultado de la supervisión efectuada a las diferentes empresas, si bien suponen acciones correctivas y sancionatorias a nivel individual, estos

resultados pueden dar lugar a acciones de supervisión de carácter transversal y sectorial. De esta manera el regulador genera espacios para identificar aspectos de mejora e integra actividades de regulación y supervisión para fortalecer la regulación.

Ahora bien, en el aspecto de regulación, la SBS trata de establecer pisos mínimos, dejando espacio para que las empresas puedan desde su autorregulación dotar de contenido a las practicas que son objeto de supervisión. No obstante, se puede advertir que en algunos instrumentos normativos esta situación es contradictoria, dado que se regula inclusive prácticas de gobernanza que bien pueden quedar en la discrecionalidad de las empresas supervisadas, como el caso de la Resolución 272-2015.

De otro lado, la supervisión involucra tres etapas planificación, ejecución y medidas de supervisión. En la etapa de planificación el regulador toma como fuente toda la información disponible y relevante para la actividad de supervisión, En la etapa de ejecución podemos advertir que el regulador busca no sólo entender el negocio de la empresa supervisada sino también busca entender su modelo de gobernanza corporativa al evaluar el funcionamiento de los órganos de gobierno y la calidad de la gestión de riesgos, entre otros aspectos importantes. Finalmente, en la etapa de medidas de supervisión, el regulador tiene en cuenta la evolución del desempeño de la empresa a fin de determinar si corresponde incrementar la supervisión o profundizar en determinados aspectos que requieren verificación pudiendo dar lugar a una supervisión presencial.

#### **4.3. Gobierno corporativo, gestión de riesgos y *compliance* en las empresas supervisadas por la SBS**

Como ya se ha podido abordar a lo largo de los capítulos anteriores, el sector financiero supervisado por la SBS es un sector fuertemente regulado y entre los diversos aspectos que ha normado se encuentra tanto el gobierno corporativo, la gestión de riesgos y la Función de Cumplimiento.

Al respecto, es importante analizar como estos tres conceptos se van interrelacionando en la gestión diaria de las empresas y como cada vez han cobrado mayor relevancia en la incorporación de aspectos que en su momento nacieron como autorregulación para, a raíz de los diferentes escándalos de corrupción o de falta de

transparencia en el manejo patrimonial, conllevaron a establecer estas prácticas de autorregulación como reglas de obligatorio cumplimiento.

No obstante, como se puede apreciar en la regulación local, el espíritu de la legislación conlleva un fuerte componente basado en riesgos, con lo cual permite que cada organización pueda adaptarse a los aspectos regulatorios considerando sus propios riesgos, es decir las empresas pueden diseñar sus sistemas de gobierno considerando los parámetros legislativos estipulados, así como las prácticas voluntarias propias de la autorregulación que tengan en cuenta aspectos asociados a los productos y servicios que ofrecen, al tamaño de la organización y a la complejidad de sus operaciones.

La gobernanza corporativa aborda el diseño de sistemas que permitan fijar y llevar a cabo los objetivos de la entidad no solo para sus accionistas y órganos de gobierno, sino también para el resto de los grupos de interés a los que afecta su actividad. Los criterios que rijan la gobernanza de la entidad serán la base de los procedimientos y políticas que buscan mantener buenas relaciones con dichos colectivos, incluyendo los grupos de interés. De esta forma, la organización deja de centrarse exclusivamente en sí misma y se dispone a lograr un equilibrio justo en estas relaciones, concepción que promueve la idea de que lo favorable para las comunidades donde se encuentra situada se traducirá en beneficios futuros.

En ese contexto, la Función de Cumplimiento o *compliance* en general debe ser entendido desde el compromiso de las empresas para mantener una coherencia entre los aspectos regulatorios que componen su marco normativo, los compromisos asumidos de forma voluntaria, las prácticas éticas que conforman su identidad y lo que en el día a día se viene ejecutando en las organizaciones.

De esta manera, se puede advertir que el *compliance* no es un elemento ajeno a la gestión corporativa de las organizaciones, por el contrario, se encuentra inmerso en el ADN de la cultura organizacional, conectando de forma transversal la toma de decisiones de los agentes de gobierno con el cumplimiento consciente y deliberado del marco regulatorio tanto externo como interno, guiado de los principios y valores plasmados en su identidad corporativa.

Carreras (2021) señala que la cultura organizacional de las empresas cada vez está más orientada al cumplimiento normativo, ya que resulta mucho más económico implementar un sistema de cumplimiento adecuado que enfrentar procesos judiciales o la pérdida de la confianza de consumidores, accionistas o proveedores.

Para que las organizaciones puedan gestionar de forma adecuada los riesgos a los que se ven expuestas en su quehacer diario, es importante que se acompañe la implementación de una Función de Cumplimiento dotada de aspectos de gobernanza como la transparencia, equidad y rendición de cuentas, además de elementos de gestión de riesgos.

Para las empresas del sector financiero, la Función de Cumplimiento forma parte conjunta de la esfera de gobernanza corporativa mucho antes de ser considerada como un aspecto de obligatorio cumplimiento. Por ello, no es novedad que muchos elementos que conforman un programa de cumplimiento se hayan venido ejecutando como parte de la autorregulación adoptada por las empresas de forma voluntaria.

No obstante, es importante destacar que en el sector financiero supervisado por la SBS, la Función de Cumplimiento ha sido dotada de mayor regulación y cada vez ha ido tomando mayor relevancia en la gestión propia de las empresas, situación que es consecuente con la evolución del gobierno corporativo el cual incorpora la transparencia y la rendición de cuentas como foco principal en la gestión de las organizaciones, además de entender que la divulgación de información debe comprender información financiera y no financiera, la cual contribuye a relevar aspectos que permiten cumplir con dispositivos normativos relevantes para un grupo de interés o para prevenir conductas que podrían configurar hechos delictivos.

Roberts (2008) encontró que muchas organizaciones han aceptado el desafío de alentar al personal a revelar las irregularidades percibidas y se han comprometido a proteger al personal de represalias. Sin embargo, algunos no lo han hecho, y la mayoría está encontrando que al menos algunas partes del desafío son sustanciales. Desde el principio, vale la pena señalar los tres temas amplios (y superpuestos), encontrados por los investigadores hasta la fecha, que parecen impulsar enfoques organizativos para la gestión de la denuncia de irregularidades. Estos temas demuestran que los mismos

desafíos pueden ser vistos de manera diferente por diferentes gerentes y pueden ayudar a explicar las diferencias en los enfoques de la agencia.

Para Roberts existen tres temas muy relevantes para los altos directivos de las organizaciones en relación con el cumplimiento normativo.

En primer lugar, el cumplimiento es una obligación legal: los altos directivos tienen la responsabilidad de garantizar que la empresa cumpla con la legislación aplicable en todas las áreas. El cumplimiento normativo es esencial para evitar sanciones legales y para proteger la reputación y la imagen de la empresa. Además, el cumplimiento es también una cuestión ética, ya que implica respetar las normas y valores de la sociedad en la que la empresa opera.

El segundo tema tiene que ver con la identificación y tratamiento de irregularidades, lo cual es esencial para el buen gobierno: los altos directivos deben estar atentos a cualquier irregularidad o violación normativa y tomar medidas para remediar la situación. Para garantizar el buen gobierno, es fundamental tener procedimientos claros para identificar y tratar las irregularidades, y asegurarse de que se tomen medidas de forma rápida y efectiva.

En tercer lugar, la denuncia de irregularidades es crucial para mantener la integridad de la organización: los altos directivos deben fomentar una cultura ética dentro de la organización y promover la denuncia de cualquier irregularidad que se detecte. La denuncia de irregularidades es importante para prevenir y detectar conductas inapropiadas, y también para garantizar la transparencia y la responsabilidad dentro de la empresa. La denuncia de irregularidades también puede ayudar a identificar áreas de mejora en los procesos y procedimientos de la empresa.

Como se puede apreciar, es necesario que haya una importante interconexión, de tal forma que la gestión de riesgos esté diseñada para abordar el cumplimiento, así como otros objetivos organizacionales, y viceversa. La Función de Cumplimiento es fundamental para asegurar que las metodologías y procesos de gestión de riesgos se lleven a cabo según lo planificado.

En tal sentido, se puede advertir como mediante la interrelación entre la Función de Cumplimiento y el gobierno corporativo se puede contribuir a generar valor en las

organizaciones y de forma importante en empresas como el sector financiero que presentan fuerte regulación y que además es una regulación que se encuentra en constante cambio.

#### **4.4. Modelo de gestión integral de la Función de Cumplimiento para una empresa supervisada por la SBS**

El papel clave de los oficiales de cumplimiento lo sitúa como baluartes especializados contra la desviación corporativa y el crimen, esa es la naturaleza de su estatus distintivo. Al igual que los auditores internos deben actuar de conformidad con las normas contables que les exigen descubrir irregularidades en caso de que estén presentes (Gottschalk & Hamerton, 2022), los oficiales de cumplimiento están igualmente obligados a descubrir y reaccionar ante las irregularidades a las normas legales y comerciales en caso de que estén presentes.

En ese orden de ideas, y a fin de evitar la dispersión en la gestión de riesgos de cumplimiento, duplicidad de esfuerzos, gestionar adecuadamente el presupuesto asignado y generar valor para las organizaciones, resulta necesario identificar un esquema organizativo que permita administrar y generar eficiencia en la función de cumplimiento.

En efecto, la integración de la Función de Cumplimiento podría conformar el proceso mediante el cual se unifican los distintos modelos de prevención en una sola función, con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad de los controles internos y el cumplimiento normativo, lo cual puede traer varios beneficios para las empresas, tales como:

- La coordinación y coherencia, pues el contar con una unidad integrada con un enfoque holístico en la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo dentro de la entidad supervisada, permite mejorar la capacidad de la entidad para identificar, evaluar y gestionar los riesgos de manera efectiva, ya que tratar a las diversas oficialías de cumplimiento como entidades aisladas puede resultar en repeticiones, inconsistencias y conflictos entre las personas encargadas de cada área.

- La simplificación y eficiencia de la labor, al tener una unidad que integre estas funciones, se pueden unificar los procesos y procedimientos relacionados con la gestión de riesgos, lo que puede mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos asociados.
- La reducción de riesgos legales y financieros, pues al tener un departamento de cumplimiento, se pueden identificar y mitigar los mismos de manera más sistemática y organizada.
- La mejora de la reputación, pues al tener un área de cumplimiento robustecida permitiría que las empresas cumplan con las regulaciones y leyes aplicables de manera más eficiente, logrando con ello una mejor reputación entre sus clientes, proveedores y la comunidad en general.
- Manejo eficiente de gastos, pues la integración de la Función de Cumplimiento puede mejorar la eficiencia de los procesos internos y reducir la carga administrativa para los empleados, permitiendo evitar multas y sanciones por incumplimiento de las normativas.

Al respecto resulta necesaria la idea de la gestión coordinada, como destaca KPMG Abogados (2013), pues el desafío actual para las organizaciones es lograr una comunicación efectiva entre los responsables de los modelos de prevención. Esto solo puede lograrse mediante una definición adecuada de sus roles y estableciendo canales de comunicación eficaces entre ellos.

En la misma línea, puesto que pueden coexistir diferentes áreas y responsables de cumplimiento en una misma organización (oficial de cumplimiento normativo, PLAFT, conducta de mercado, prevención de delitos, libre competencia, entre otros), tiene sentido que todos ellos se coordinen en un foro común, destinado a cumplir de forma consistente los principios generales definidos por la organización y la aplicación prudente de la normativa y evitar riesgos de cumplimiento.

Integrando los diferentes modelos de prevención se obtendría una valiosa información de conjunto, susceptible de ser reportada a otros órganos internos de control o gobierno. A causa de ello, cada vez son más frecuentes los *Compliance Committes*, *Compliance Steering Groups* y órganos colegiados análogos: lo que pretenden, en resumen, es aglutinar y coordinar las diferentes áreas de cumplimiento. Alguno de sus integrantes desarrolla las funciones de presidente del órgano o, en

ocasiones, es ese uno de los cometidos del Gerente de Cumplimiento, que adquiere sentido cuando ya existen oficiales de cumplimiento de áreas específicas.

En las empresas más pequeñas podría tener sentido eliminar los comités de cumplimiento y en su lugar tener un único oficial de cumplimiento con funciones integradas, ya que las responsabilidades de cumplimiento pueden ser menores y más manejables. Sin embargo, esto dependerá de las necesidades específicas de cada organización y del entorno regulador en el que opere. Es importante tener en cuenta que, aunque una empresa sea pequeña, sigue estando obligada a cumplir con las leyes y regulaciones aplicables a su actividad, y que esto puede ser más desafiante sin un equipo dedicado a cumplir con estas responsabilidades.

Habiendo realizado la lectura de las diferentes fuentes bibliográficas, sumado al análisis de casos y entrevistas, y la elaboración de un esquema comparativo (ver página 69) entre las oficialías de cumplimiento de mayor prevalencia entre las entidades supervisadas, se propone entonces un **Modelo de gestión integral de la Función de Cumplimiento en las entidades financieras supervisadas por la SBS**, cuyo objetivo sea garantizar el cumplimiento de obligaciones legales (externas e internas) y de los compromisos voluntarios adoptados por la compañía, que contemple el diseño e implementación de los siguientes procesos claves::

- **Estructura:** Se deberá implementar una unidad organizativa liderada por un Gerente de Cumplimiento, que cuente con categoría de primer nivel gerencial, autonomía, independencia y reporte al Directorio. Asimismo, esta unidad organizativa deberá integrarse por los encargados de los programas de cumplimiento especializados, a quienes la empresa, en ejercicio de su discrecionalidad, podrá dotar de rango gerencial, dependiendo del tamaño de la organización y de sus operaciones.
- **Responsable:** Se deberá atribuir exclusividad para las funciones de la gerencia de cumplimiento, pudiendo distribuir internamente, de la manera más eficaz para la empresa, las funciones a los encargados de cada programa de cumplimiento. Se evaluará la experiencia en gestión de programas de cumplimiento, conocimiento de gestión de riesgos y regulación del sector.



- **Políticas y procedimientos:** Se deberá crear y mantener políticas y procedimientos internos que aseguren la adhesión a todas las regulaciones internas y externas, en atención a cada modelo de prevención.
- **Metodología:** Se identificará y evaluará los riesgos relacionados con el incumplimiento en base a una metodología basada en gestión de riesgos.
- **Debida diligencia:** Se deberá desarrollar un proceso para evaluar y auditar a los clientes y beneficiarios finales, terceros, colaboradores y accionistas, así como los riesgos en las transacciones comerciales, proyectos y actividades que desarrolle la entidad financiera.
- **Capacitación y concientización:** Se deberá organizar y proporcionar capacitación regular a los empleados y terceros, en función al riesgo, promoviendo la concientización y el conocimiento del cumplimiento normativo en toda la organización.
- **Reporte y comunicación:** Se deberá elaborar un Informe Semestral de seguimiento de gestión (plan anual de trabajo y capacitación), un Informe Anual de Evaluación de Riesgo e Informes de investigación y alertas (Comité), los cuales consistirán, respectivamente, en un resumen de las actividades realizadas para cumplir con las normas, los análisis de riesgo detectados y los resultados de las auditorías internas.
- **Gestión de alertas:** Se deberá realizar una gestión interna del canal de denuncias en lo concerniente a aspectos de cumplimiento, desarrollar una investigación interna exhaustiva, registrar los resultados y ejecutar las acciones de corrección que sean necesarias.
- **Información a la SBS:** Se deberá generar matrices de seguimiento de reportería a la autoridad, según las normas específicas que apliquen a cada modelo de prevención.
- **Monitoreo y evaluación del cumplimiento:** Se deberá llevar a cabo auditorías periódicas internas y externas para evaluar la efectividad de los Programas de Prevención, así como de las políticas y procedimientos implementados; y garantizar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los Oficiales de Cumplimiento en atención al Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

## Esquema comparativo de las funciones de cumplimiento e identificación de los procesos claves para permitir una gestión integral de la función de cumplimiento.

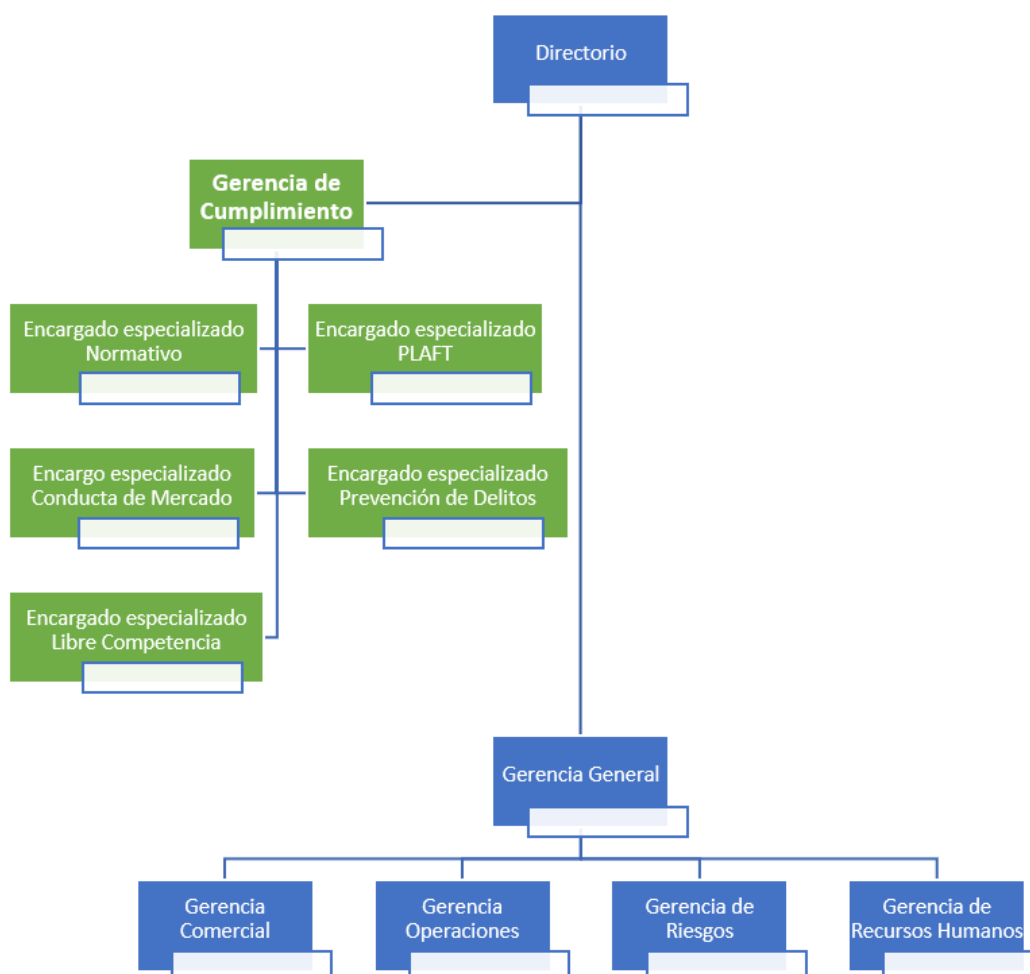
N°	Elementos	Normativo	PLAFT	Conducta de Mercado	Encargado de prevención de delitos	Libre Competencia	Propuesta de Modelo Integrado de la Función de Cumplimiento
1	<b>Objetivo</b>	Velar por el cumplimiento de normas externas e internas	Detectar oportunamente operaciones inusuales y/o sospechosas con la finalidad de prevenir y evitar que los productos y/o servicios que brinda una empresa sean utilizados con fines ilícitos, vinculados a los delitos de LA y FT.	Garantizar que las organizaciones cumplan con sus obligaciones legales y con los compromisos en materia de protección al consumidor, transparencia y conducta de mercado	Detectar situaciones de contingencia asociados a los delitos que busca prevenir	Garantizar que las organizaciones cumplan con sus obligaciones legales y con los compromisos voluntarios que hayan elegido cumplir en materia de Libre Competencia	Garantizar el cumplimiento de obligaciones legales (externas e internas) y compromisos voluntarios adoptados por la compañía.
2	<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es obligatorio</li> <li>- Debe contar con nivel gerencial</li> <li>- Reporte directo y dependencia del Directorio</li> <li>- Autonomía e independencia</li> <li>- Contar con recursos y presupuesto</li> <li>- No exige Comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es obligatorio</li> <li>- Debe contar con nivel gerencial</li> <li>- Reporte directo y dependencia del Directorio</li> <li>- Autonomía e independencia</li> <li>- Contar con recursos y presupuesto</li> <li>- Cuenta con Comité de Directorio LA/FT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es obligatorio</li> <li>- No se precisa el nivel gerencial</li> <li>- Reporte directo y dependencia del Directorio</li> <li>- Autonomía e independencia</li> <li>- Contar con recursos y presupuesto</li> <li>- No exige Comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es obligatorio</li> <li>- No se precisa el nivel gerencial</li> <li>- Reporte directo y dependencia del Directorio</li> <li>- Autonomía e independencia</li> <li>- Contar con recursos y presupuesto</li> <li>- No exige Comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es obligatorio</li> <li>- No se precisa el nivel gerencial</li> <li>- Reporte directo y dependencia del Directorio</li> <li>- Autonomía e independencia</li> <li>- Contar con recursos y presupuesto</li> <li>- Cuenta con Comité de Cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es obligatorio</li> <li>- Implementar una unidad organizativa denominada Gerencia de Cumplimiento</li> <li>- Nombrar un Gerente de Cumplimiento con autonomía e independencia y reporte directo al Directorio.</li> <li>- Contar con encargados de los programas de cumplimiento especializados. La asignación del rango gerencial queda a discrecionalidad de la empresa.</li> <li>- Contar con recursos y presupuesto</li> <li>- Comité multidisciplinario de trabajo (aspectos transversales)</li> </ul>
3	<b>Responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño a dedicación exclusiva</li> <li>- Perfil: formación en la materia de cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño a dedicación exclusiva</li> <li>- Perfil: Se exige formación en la materia de cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño a dedicación exclusiva</li> <li>- Perfil: Se exige formación en la materia de cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se exige dedicación exclusiva</li> <li>- Perfil: Se exige formación en la materia de cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se exige dedicación exclusiva</li> <li>- Perfil: Se exige formación en la materia de cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño a dedicación exclusiva del Gerente de Cumplimiento.</li> <li>- Los encargados de los programas de cumplimiento especializados podrán compartir funciones, según evaluación de la empresa.</li> <li>- Perfil: Experiencia en gestión de programas de cumplimiento, conocimiento de gestión de riesgos y regulación del sector.</li> </ul>
4	<b>Documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Cumplimiento Anual</li> <li>- Plan Anual de Capacitaciones</li> <li>- Informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Conducta</li> <li>- Programa de Cumplimiento Anual</li> <li>- Plan Anual de Capacitaciones</li> <li>- Informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Cumplimiento Anual</li> <li>- Plan Anual de Capacitaciones</li> <li>- Informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Conducta</li> <li>- Programa de Cumplimiento Anual</li> <li>- Plan Anual de Capacitaciones</li> <li>- Informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Cumplimiento Anual</li> <li>- Plan Anual de Capacitaciones</li> <li>- Informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Conducta</li> <li>- Manual del Programa Integrado de Cumplimiento (política, roles y funciones)</li> <li>- Metodología de gestión</li> <li>- Plan Anual de Trabajo</li> <li>- Plan Anual de Capacitaciones</li> </ul>

		- Políticas y procedimientos	- Políticas y procedimientos - Procedimiento de debida diligencia	- Políticas y procedimientos	- Políticas y procedimientos - Procedimiento de debida diligencia	- Políticas y procedimientos	- Procedimiento de debida diligencia - Procedimiento de medidas disciplinarias y sanciones - Procedimiento de reclamos y atención de denuncias - Otras políticas específicas
5	<b>Metodología</b>	- Discrecional	- Basada en Gestión de Riesgos	- Discrecional	- Basada en Gestión de Riesgos	- Basada en Gestión de Riesgos	- Basada en Gestión de Riesgos
6	<b>Capacitación</b>	- Es obligatorio - Alcance (todo el personal de la empresa)	- Es obligatorio - Alcance (todo el personal de la empresa)	- Es obligatorio - Alcance (todo el personal de la empresa)	- Es obligatorio - Alcance (todo el personal de la empresa)	- Es obligatorio - Alcance (todo el personal de la empresa)	- Inducción general Integrada - Capacitación Anual por perfil - Difusión externa - Capacitación de la Gerencia de Cumplimiento y equipo - Capacitación directores y Comité
7	<b>Reportería Interna</b>	- Informes periódicos de gestión - Reportes a Gerencia General y al Directorio	- Informes periódicos de gestión - Reportes a Gerencia General y al Directorio	- Informes periódicos de gestión - Reportes a Gerencia General y al Directorio	- Informes periódicos de gestión - Reportes a Gerencia General y al Directorio	- Informes periódicos de gestión - Reportes a Gerencia General y al Directorio	- Informe semestral de gestión (plan anual de trabajo y capacitación) - Informe Anual de Evaluación de Riesgos - Reportes de investigación y alertas (Comité)
8	<b>Detección de Alertas</b>	- No precisa	- Listas restrictivas o negativas - Lista PEP	- No precisa	- No precisa	- No precisa	- Listas restrictivas o negativas - Lista PEP
9	<b>Presentación de información a SBS</b>	- No precisa	- ROI y ROS - Informes ISOC - Reportes ROU a través de SUCAVE. - Informe Especial de Auditoría Interna	- Informe Anual de Conducta de Mercado - Reporte de Reclamos - Reporte de Operaciones No Reconocidas realizadas con Tarjetas de Crédito y/o Débito - Informe Especial de Auditoría Interna	- No precisa	- No precisa	Se mantiene los reportes regulados en las normas específicas, según aplique.
10	<b>Órganos de control (Auditoría)</b>	- Revisión de Auditoría Interna	- Revisión de Auditoría Interna - Revisión de Auditoría Externa	- Revisión de Auditoría Interna	- Revisión de Auditoría Interna	- Revisión de Auditoría Interna - Revisión de Auditoría Externa	- Revisión de Auditoría Interna - Revisión de Auditoría Externa

En línea con lo expuesto en el cuadro comparativo precedente, consideramos relevante proponer la siguiente estructura organizativa de la Gerencia de Cumplimiento, la misma que deberá mantener la dependencia directa al Directorio, e integrar a los encargados especializados de cada MDP:

**Gráfico 2**

**Organigrama sugerido de la Gerencia de Cumplimiento**



Nota: Elaboración propia

No obstante, como hemos indicado anteriormente, la organización podrá determinar, a discrecionalidad y en atención al tamaño de sus operaciones, la distribución interna de la Gerencia de Cumplimiento, pudiendo incluso establecer funciones compartidas debido a la similitud en la gestión del MDP, como, por ejemplo, la Función de Cumplimiento Normativo con Libre Competencia; o, PLAFT con Prevención de delitos.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE CASOS Y ENTREVISTAS

### 5.1. Análisis de casos

Considerando los alcances descritos respecto de la Función de Cumplimiento, veamos ahora cómo las empresas supervisadas por la SBS vienen cumpliendo con los aspectos de cumplimiento y gobierno corporativo.

A fin de abordar una posición objetiva respecto de la evaluación de cumplimiento hemos considerado relevante tomar como referencia la metodología descrita en la Guía Práctica de Autodiagnóstico y Reporting en Cumplimiento Normativo, Buen Gobierno Corporativo y Prevención de la Corrupción, elaborado por Transparencia Internacional en el año 2017.

Cabe precisar que el referido documento, tiene como objetivo, entre otros, plantear los indicadores para la integración de la Función de Cumplimiento.

Para fines de nuestra evaluación vamos a limitar el análisis a efectuar los diagnósticos de autoevaluación en materia de cumplimiento y prevención de la corrupción, dado que el documento plantea aspectos regulatorios y de autorregulación que deben tener presente las empresas para poder contar con una Función de Cumplimiento integrada.

Entre estos aspectos podemos advertir que la Función de Cumplimiento se encuentra fuertemente alineada a las prácticas de buen gobierno corporativo, tiene carácter transversal, promueve la divulgación de información constante con la alta dirección y los diferentes grupos de interés y contribuye a fortalecer la cultura ética en la organización permitiendo el cumplimiento de compromisos adoptados por autorregulación, garantizando que las políticas sean debidamente publicitadas y

comunicadas, que se cuente con procedimientos que reflejen la asignación correcta de roles y responsabilidades, garantizando que la toma de decisiones tenga como parámetro la gestión de riesgos, así como fortaleciendo los procedimientos de diligencia debida y la capacitación de todos quienes conforman la organización.

En tal sentido, el objetivo de esta evaluación es poder evidenciar cómo se encuentran las empresas supervisadas por la SBS frente al cumplimiento y determinar los elementos que constituyen el núcleo duro del Compliance en el marco del gobierno corporativo.

Los indicadores que nos servirán como parámetros de evaluación de cada una de las empresas seleccionadas son los mismos planteados por Transparencia Internacional en el estudio realizado en el 2017. Sin embargo, para fines de evaluar los aspectos conforme la regulación vigente hemos agregado una columna con la base legal a fin de identificar los aspectos de carácter imperativo, para tales efectos se ha podido identificar las siguientes normas como base para cumplir los aspectos planteados por Transparencia Internacional para contar con una Función de Cumplimiento integrada en una organización y a la vez dotada de aspectos de buen gobierno corporativo.

**Tabla 9**

***Fuentes Normativas para determinación de indicadores***

FUENTES NORMATIVAS _ DETERMINACIÓN DE INDICADORES	
1	Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero
2	Resolución SBS N° 272-2017, Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos
3	Resolución SBS N° 2660-2015, Reglamento de Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo
4	Resolución SBS N° 3274-2017, Reglamento de Gestión de Conducta de Mercado del Sistema Financiero
5	Resolución SBS N° 2755-2018, Reglamento de Infracciones y Sanciones
6	Resolución SBS N° 816-2005, Reglamento de Sanciones aplicable a personas naturales y jurídicas supervisadas
7	Res. SBS 17026-2010, Reglamento de Auditoría Externa
8	Resolución SBS 11699-2008, Reglamento de Auditoría Interna
9	Ley 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional
10	DECRETO SUPREMO N.° 002-2019-JUS, Reglamento de la Ley N.° 30424, Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas

11	LEY N° 30737, Ley que asegura el pago inmediato de la reparación civil a favor del Estado peruano en casos de corrupción y delitos conexos
12	Decreto Legislativo N° 1352, Decreto Legislativo que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas
13	Decreto Legislativo N° 861, Ley de Mercado de Valores
14	Ley N° 26887, Ley General de Sociedades
15	Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales
16	Decreto Supremo N° 033-2013-JUS, Reglamento de la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales
17	Decreto Legislativo N° 1249, Decreto Legislativo que dicta medidas para fortalecer la prevención, detección y sanción del lavado de activos y terrorismo
18	Ley N° 31740, Ley que modifica la Ley 30424, Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas, para fortalecer la normativa Anticorrupción referida a las personas jurídicas y promover el Buen Gobierno Corporativo
19	Decreto Legislativo 1106, Decreto Legislativo de lucha eficaz contra el lavado de activos y otros delitos relacionados a la minería ilegal y el crimen organizado.
20	Ley 28008, Ley de los delitos aduaneros
21	Decreto Legislativo 813, Ley Penal Tributaria.
22	Decreto Ley 25475, Decreto Ley que establece la penalidad para los delitos de terrorismo y los procedimientos para la investigación, la instrucción y el juicio
23	Decreto Legislativo N° 635, Código Penal

Cabe precisar que, para la evaluación correspondiente, hemos considerado empresas supervisadas por la SBS, pero que se encuentran divulgando información a través de la plataforma de la Superintendencia de Mercado de Valores, habiendo tomado como fuente de información además de sus respectivas páginas web, la Memoria Anual, el Reporte de Sostenibilidad, el Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, todas correspondiente al cierre del ejercicio 2022, así como los Informes de Clasificación de Riesgos para el ejercicio 2022 y los códigos Conducta y ética así como las Políticas de Anticorrupción de cada una de las entidades evaluadas.

Los indicadores se encuentran distribuidos en tres (03) grupos, los cuales permitirán llevar de forma ordenada el diagnóstico que se realice de cada una de las empresas. Cabe precisar que, si bien la guía se refiere a un autodiagnóstico, la evaluación realizada únicamente se limita a analizar información pública divulgada por las empresas con la finalidad de determinar un panorama de cumplimiento frente a

aspectos de carácter regulatorio, estándares y recomendaciones efectuadas por Transparencia Internacional (ver **Anexo 1**).

Para efectos del estudio se procedió a revisar la información de dieciséis (16) empresas bancarias, los cuales fueron evaluadas de forma conjunta por un total de ochenta y cinco (85) indicadores, distribuidos en tres grupos según su fuente de origen.

En el caso de los indicadores recogidos en el grupo “Imperativo” estos se originan en la legislación local por lo que se trataría de aspectos de obligatorio cumplimiento. En el caso de los indicadores “Estándar” se tiene como fuente de origen las prácticas estandarizadas en las diferentes normas de gestión que no son obligatorias por mandato legal, pero que las organizaciones adoptan como el caso de la ISO. Finalmente, se encuentra el grupo de recomendaciones formuladas por Transparencia Internacional en la Guía Práctica de Autodiagnóstico y *Reporting* en Cumplimiento Normativo, Buen Gobierno Corporativo y Prevención de la Corrupción elaborado por Transparencia Internacional a las que hemos denominado “Recomendaciones TI” para fines gráficos del estudio.

Realizado el ejercicio de validación con las fuentes de origen se ha podido determinar que, del total de los 85 indicadores, se tornan imperativos treinta y nueve (39) indicadores, reduciendo el número de indicadores calificados como Estándar en trece (13) y aquellos recomendados por Transparencia Internacional en treinta y tres (33), conforme se detalla en el cuadro siguiente:

**Tabla 10**

*Cantidad de indicadores por tipo de fuente*

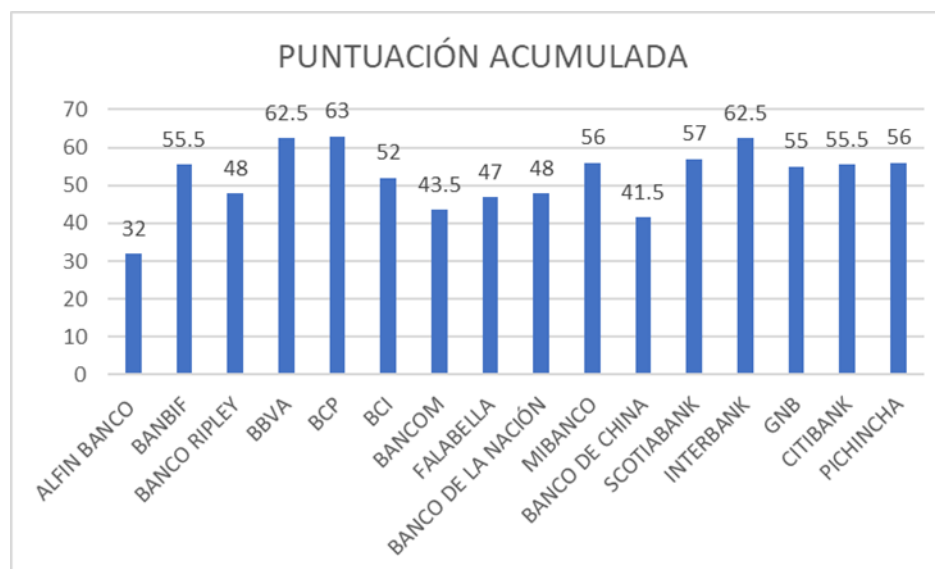
<b>FUENTE</b>	<b># INDICADORES</b>
<b>IMPERATIVO</b>	39
<b>ESTÁNDAR</b>	13
<b>RECOMENDACIÓN TI</b>	33
	<b>85</b>

A continuación, podemos apreciar en los cuadros siguientes los resultados obtenidos de la evaluación efectuada en cada una de las empresas:



**Gráfico 3**

*Cumplimiento del total de indicadores (en números de 0 a 85)*



Nota: Elaboración propia

En el gráfico 3 podemos advertir una evaluación global de los ochenta y cinco (85) indicadores, pudiendo advertir un fuerte cumplimiento de los indicadores en el sector bancario. Un aspecto importante para destacar es que el mayor nivel de cumplimiento lo apreciamos en los cuatro (04) bancos más grandes en términos de cuota de mercado.

**Gráfico 4**

*Resultados porcentuales acumulados*

ALFIN BANCO	BANBIF	BANCO RIPLEY	BBVA	BCP	BCI	BANCOM	FALABELLA	BANCO DE LA NACIÓN	MIBANCO	BANCO DE CHINA	SCOTIABANK	INTERBANK	GNB	CITIBANK	PICHINCHA
32	55.5	48	62.5	63	52	43.5	47	48	56	41.5	57	62.5	55	55.5	56
38%	65%	56%	74%	74%	61%	51%	55%	56%	66%	49%	67%	74%	65%	65%	66%

Nota: Elaboración propia

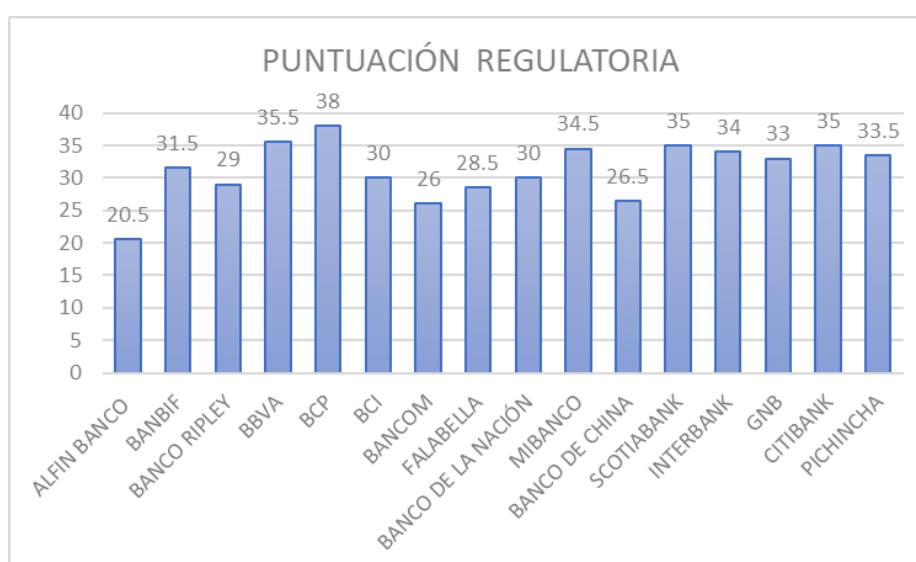
En el gráfico 4 mostramos el nivel de cumplimiento a nivel porcentual, con lo cual se aprecia un aspecto relevante a destacar, si bien hay un nivel de cumplimiento alto, en

ningún caso supera el 80%. Esta situación llama la atención porque la evaluación se realiza sobre una muestra de empresas del sector bancario que son fuertemente reguladas y que además cotizan en el sector bursátil.

Ahora bien, para poder profundizar en el análisis, presentamos los resultados de forma diferenciada según cada una de las tipologías asignadas a los indicadores. En tal sentido, vamos a presentar los resultados para los indicadores en el orden siguiente: Carácter imperativo, aspectos estándar y recomendaciones de transparencia internacional.

**Gráfico 5**

***Cumplimiento de indicadores imperativos (en cantidad)***

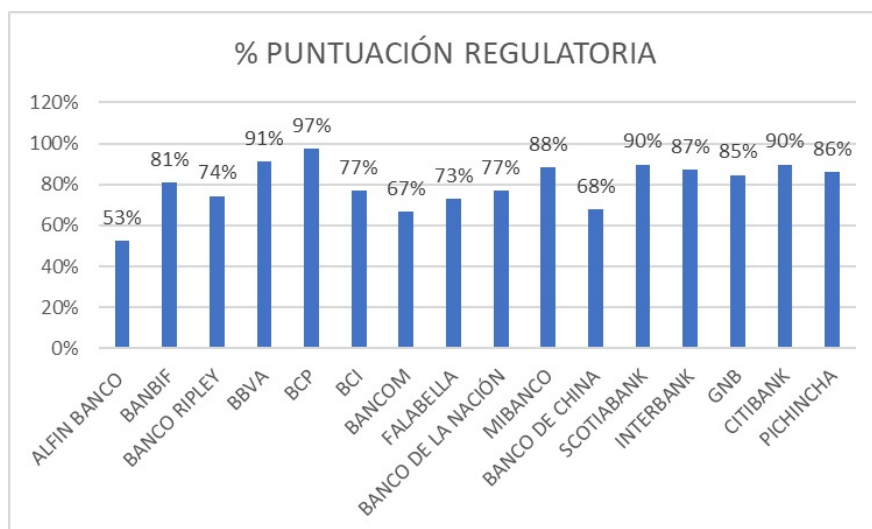


Nota: Elaboración propia

En el gráfico 5 podemos advertir la cantidad de indicadores calificados como imperativos que vienen siendo ejecutados por cada una de las empresas evaluadas, pudiendo advertir homogeneidad en el cumplimiento de la mayoría de las empresas de la muestra.

**Gráfico 6**

***Cumplimiento de indicadores imperativos (en porcentaje)***



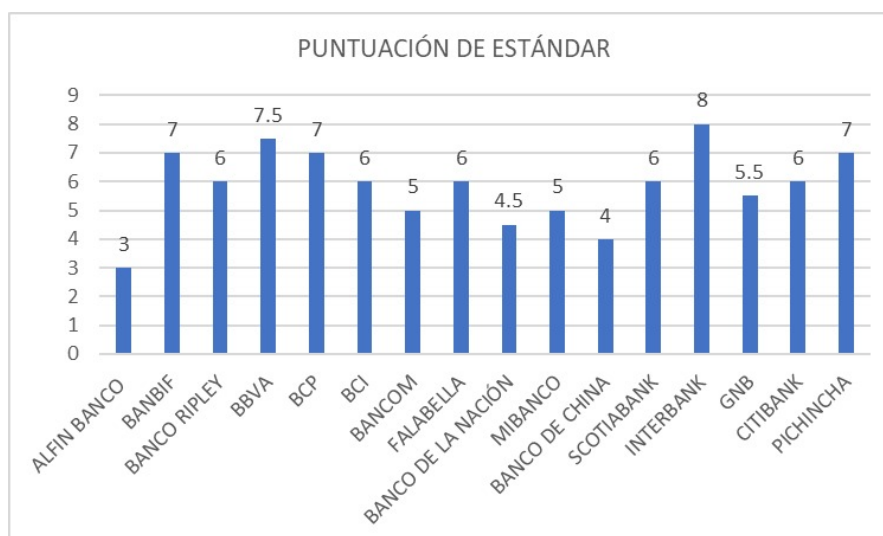
Nota: Elaboración propia

En el gráfico 6 podemos apreciar que en el sector bancario existe un nivel de cumplimiento superior al 80%, salvo aspecto aislados.

Cuando hacemos la lectura del cuadro de indicadores considerado “Estándar”, es decir, los aspectos que son considerados parte de la autorregulación de las empresas, podemos advertir una lectura diferente.

**Gráfico 7**

***Cumplimiento de indicadores estándar (en cantidad)***

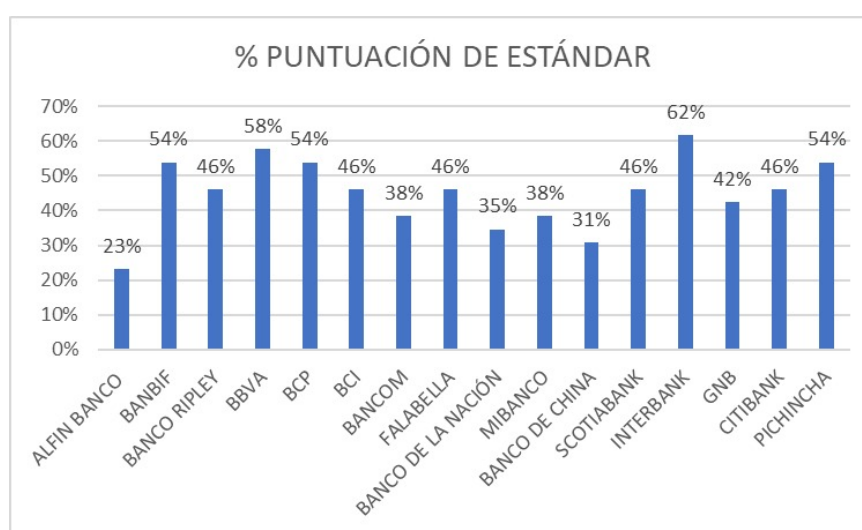


Nota: Elaboración propia

En el gráfico 7 se puede apreciar un nivel de cumplimiento moderado, donde la mayoría de las entidades evaluadas llegan a cumplir con la mitad de los indicadores, esta situación permite advertir que existen aspectos que se pueden mejorar en relación a la función.

**Gráfico 8**

***Cumplimiento de indicadores estándar (en porcentaje)***



Nota: Elaboración propia

En el gráfico 8 se puede apreciar de forma más clara el nivel de cumplimiento, dado que a nivel porcentual se aprecia que cinco (05) entidades bancarias logran superar el 50%, pero ninguna llega a superar el 80%.

Finalmente, con relación a los aspectos que constituyen recomendaciones emitidas por la organización Transparencia Internacional (TI) sobre los aspectos que deben ser considerados para contar con un adecuado desempeño de la Función de Cumplimiento en el marco del gobierno corporativo, tenemos lo siguiente:

**Gráfico 9**

***Cumplimiento de indicadores Recomendaciones TI (en cantidad)***

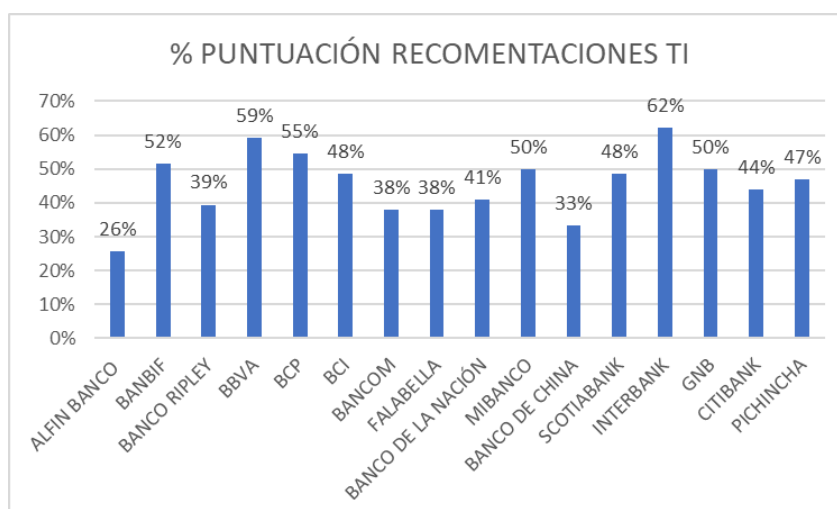


Nota: Elaboración propia

En el gráfico 9 advertimos resultados que nos mantienen optimistas respecto del desempeño de la función, dado que se aprecia que muchas de las recomendaciones efectuadas por Transparencia Internacional (TI) ya vienen siendo ejecutadas por las empresas evaluadas, si bien no hay un cumplimiento muy alto, si se rescata que por lo menos la mitad de los indicadores ya forman parte de las acciones desplegadas por las empresas.

**Gráfico 10**

***Cumplimiento de indicadores Recomendaciones TI (en porcentaje)***



Nota: Elaboración propia

En el gráfico 10 podemos apreciar el nivel de cumplimiento de las recomendaciones a nivel porcentual, donde apreciamos que de las dieciséis (16) empresas evaluadas, en seis (06) casos se aprecia un cumplimiento igual o superior al 50% y en cinco (05) casos se aprecia un cumplimiento superior al 40%, con lo cual más de diez (10) empresas ya vienen ejecutando prácticas que, si bien no son parte de la regulación *per se*, sí fueron consideradas en atención a una mejor gestión en materia de cumplimiento.

Como resultado de la evaluación también hemos podido advertir, respecto de la situación de los oficiales de cumplimiento, que en al menos el 50% de los casos las entidades bancarias cuentan con oficiales de cumplimiento en posición compartida con otras gerencias dentro de la organización.

### Gráfico 11

#### *Situación de Oficiales de Cumplimiento en la Banca*



Nota: Elaboración propia

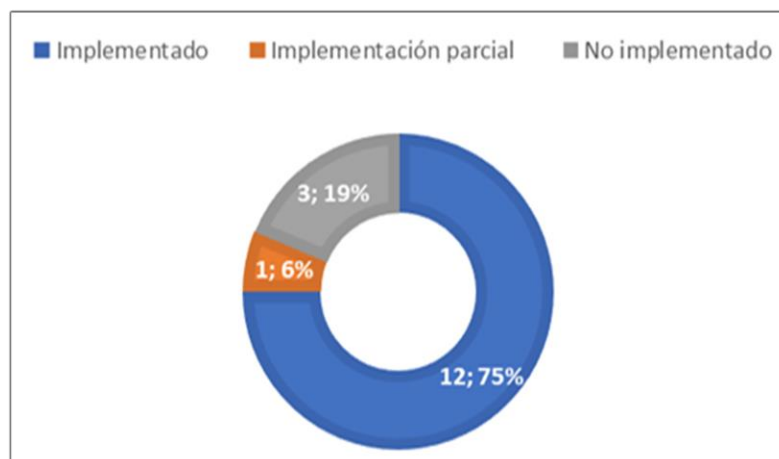
Otro punto relevante que hemos podido advertir es que habiendo pasado desde la publicación de la Ley 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional<sup>1</sup>, existe un alto porcentaje de organizaciones bancarias que al cierre del ejercicio 2022 cuentan con un

<sup>1</sup> Modificado mediante Ley N° 31740, Ley que modifica la Ley 30424, Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas, para fortalecer la normativa Anticorrupción referida a las personas jurídicas y promover el Buen Gobierno Corporativo

modelo de prevención implementado al amparo de esta ley, como se detalla en el cuadro siguiente:

**Gráfico 12**

***Situación de implementación de la Ley 30424***



Nota: Elaboración propia

Asimismo, se destaca de las declaraciones realizadas en el Reporte de Buen Gobierno Corporativo que dos (02) entidades bancarias cuentan con certificación en materia de la Ley de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas.

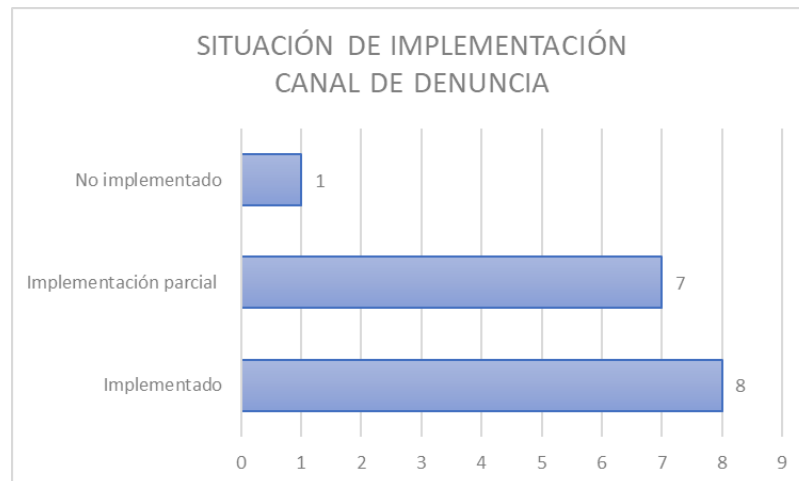
La información analizada hasta este punto nos permite concluir que: i) las empresas supervisadas muestran una predisposición positiva a adoptar indicadores voluntarios que demuestran buenas prácticas en materia de cumplimiento; ii) en el ejercicio de su autorregulación, las empresas supervisadas se acogen al modelo de prevención voluntario previsto por la Ley 30424 e, incluso, se encuentran gestionando la certificación correspondiente, lo cual fortalece el compromiso de la organización por la prevención de delitos; y, iii) la integración de la Función de Cumplimiento, conforme al modelo de gestión propuesto en la presente tesis, es factible en tanto se aprecia niveles de cumplimiento positivos superiores al 70% aproximadamente del total de indicadores analizados (imperativos, estándar y TI).

Por otro lado, un elemento importante para considerar al momento de desplegar un Sistema de Cumplimiento es el canal de denuncias, el cual debe además de estar a disposición de los diferentes grupos de interés, permitir la confidencialidad del denunciante, así como cautelar sus derechos frente a los actos de represalia que pudiera

sufrir, en tal sentido se aprecia que por lo menos la mitad cuenta con un canal de denuncias implementado y otro porcentaje similar se encuentra en proceso de implementación, conforme se aprecia en el gráfico 13 siguiente:

**Gráfico 13**

*Situación de implementación de canales de denuncia*



Nota: Elaboración propia

Ahora bien, entre los primeros aspectos que debemos destacar de los indicadores utilizados para la evaluación resaltan las siguientes aristas:

**Gráfico 14**

*Programas evaluados para definir los indicadores*



Nota: Elaboración propia



Asimismo, los elementos que, de forma transversal, se aprecian a lo largo de las aristas de cumplimiento dan lugar a veintidós (22) aspectos, los cuales son recogidos en los diferentes marcos regulatorios locales, tal como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

**Tabla 11**

***Aspectos regulados respecto de los indicadores de Transparencia Internacional (TI)***

N°	Elementos	Normativo	Prevención de LAFT	Conducta de Mercado	Prevención de delitos
1	Código de Conducta	x	x	x	x
2	Conflicto de interés	x	x		x
3	Autonomía e independencia	x	x	x	x
4	Presupuesto y recursos	x	x	x	x
5	Documentado	x	x	x	x
6	Gestión de Riesgos	x	x	x	x
7	Debida Diligencia	x	x		x
8	Canal de Denuncias				x
9	Capacitación	x	x	x	x
10	Divulgación y reportería de información	x	x	x	x
11	Cláusulas	x	x	x	x
12	Control Financiero				x
13	Política de regalos y hospitalidad				x
14	Política de donaciones y patrocinio				x
15	Canal de consultas				x
16	Procedimiento de investigación interna		x		x
17	Custodia de la Información	x	x	x	x
18	Sistema de Incentivos				x
19	Monitoreo del Programa	x	x	x	x
20	Sistema de alertas		x		
21	Autoevaluación		x		
22	Auditoría	x	x	x	x

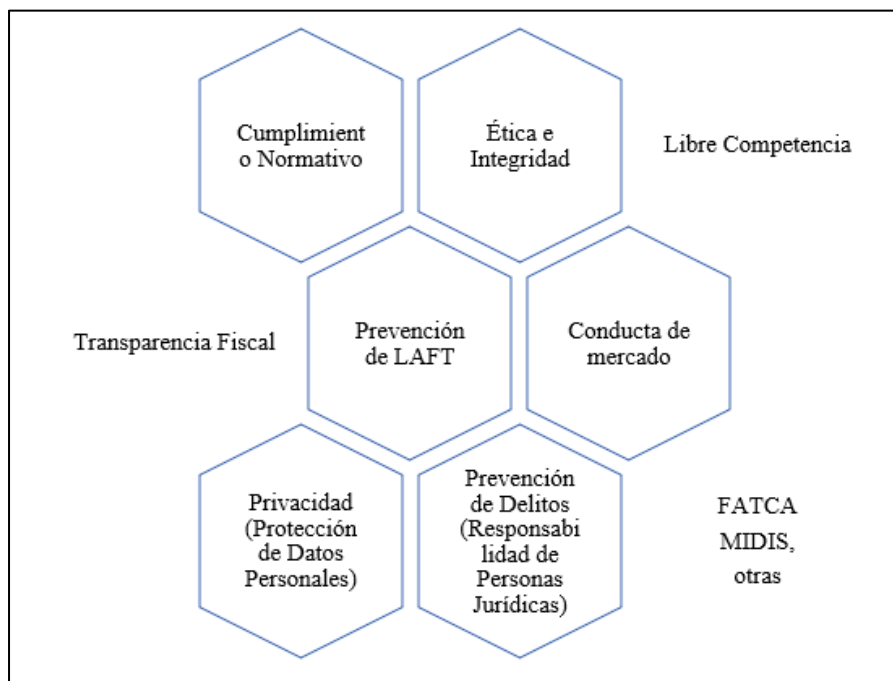
Nota: Elaboración propia

Del cuadro anterior, se aprecia que existen diversos elementos que son homogéneos a los diferentes modelos de prevención, lo cual refuerza la propuesta de lograr un modelo de gestión que unifique los elementos comunes en una sola Función de Cumplimiento integrada, tal como ha sido planteada en el capítulo precedente.

No obstante, como bien hemos podido advertir en la información pública revisada de las empresas evaluadas, además de las aristas de cumplimiento detallados en el cuadro anterior se incorpora programas como el de libre competencia, protección de datos, transparencia fiscal, ética e integridad, FATCA, entre otros:

**Gráfico 15**

***Programas adicionales identificados gestionados por la Banca***



Nota: Elaboración propia

Un aspecto importante que hemos podido identificar en la revisión de la información de las empresas bancarias, se aprecia en que la gran mayoría dispone de un control interno basado en las tres líneas de defensa:

- Primera línea: Constituida por el negocio, comprende a las áreas operativas y gestionan los riesgos a los que se enfrentan en el día.
- Segunda línea: En esta línea se incorporan la Función de Cumplimiento aunado a otras áreas de control, como el área de riesgos. En este punto, la Función de

Cumplimiento supervisa los controles desplegados y vigila que sean aplicados de forma efectiva.

- Tercera línea: Constituida por la unidad de Auditoría Interna, se encarga de supervisar a todas las unidades de la organización incluida la segunda línea de defensa, es decir, a quien ejecuta la Función de Cumplimiento.

Sobre este último punto, es importante resaltar que esta tarea resulta de vital importancia puesto que garantiza el monitoreo y evaluación continua de los programas de prevención, con la finalidad de controlar y supervisar la implementación de las políticas y procedimientos adoptados, así como el correcto desempeño de la Función de Cumplimiento.

Adicionalmente, es preciso indicar que la Función de Cumplimiento en las empresas del sector financiero también se encuentran sujetas a una revisión de auditores externos, así como a una exhaustiva supervisión del organismo regulador (SBS).

## 5.2. Análisis de entrevistas

De un total de 24 entrevistas realizadas, el 46% de los entrevistados trabajan en empresas supervisadas por la SBS, 17% trabajan en el sector real, 13 % trabajan en el organismo supervisor SBS, 17% son especialistas en la materia y 8% trabajan en empresas supervisadas por la Superintendencia del Mercado de Valores.

**Tabla 12**

*Entrevistas realizadas*

<b>SECTOR</b>	<b>N° DE ENTREVISTADOS</b>
FINANCIERO	11
SECTOR REAL	4
REGULADOR (SBS)	3
ESPECIALISTAS	4
SMV	2
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a funcionarios.

**Gráfico 16**

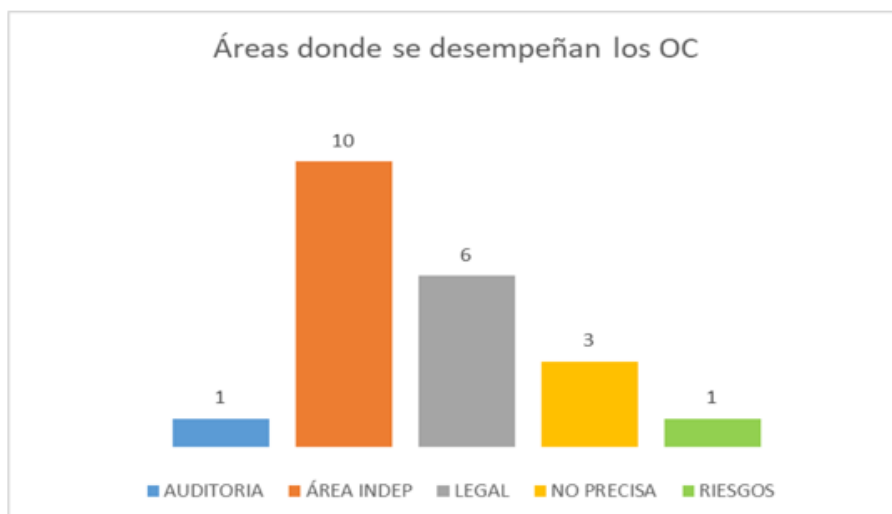
Distribución de Oficiales de Cumplimiento Sector Financiero



*Nota:* Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a funcionarios.

De acuerdo con el gráfico 16 tenemos que en el sector financiero, los entrevistados manifestaron que en todas sus organizaciones existen oficiales de cumplimiento PLAFT (11 de 11), en su mayoría existen oficiales de cumplimiento normativo (9 de 11) y conducta de mercado (9 de 11). En menor medida oficiales de cumplimiento Ley 30424 (6 de 11), oficiales de cumplimiento de seguridad de la información (5 de 11), oficiales de cumplimiento FATCA (4 de 11), oficiales de cumplimiento Libre Competencia (2 de 11) y en solo una entidad existe un oficial de cumplimiento de datos personales (1 de 11).

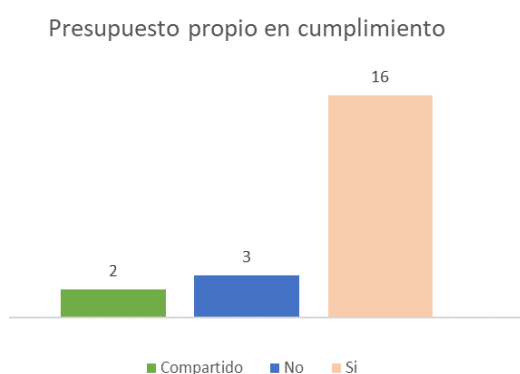
**Gráfico 17**



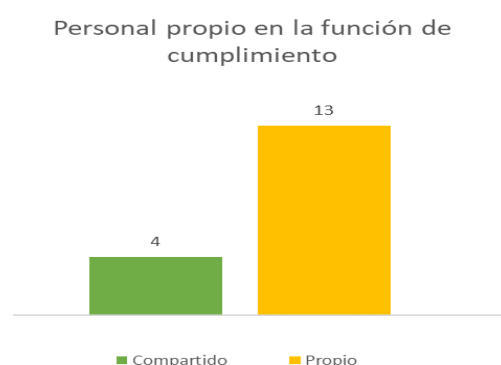
*Nota:* Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a funcionarios.

De acuerdo con el gráfico 17, en los sectores entrevistados, hay un número importante de oficiales de cumplimiento que trabajan en un área independiente (10), con lo cual se puede inferir que sus organizaciones cuentan con unidades organizativas autónomas para el desempeño de la labor de cumplimiento, pudiendo evidenciar la independencia que la regulación exige para esta función sin tener que compartir horas de trabajo con otras funciones.

**Gráfico 18**



**Gráfico 19**



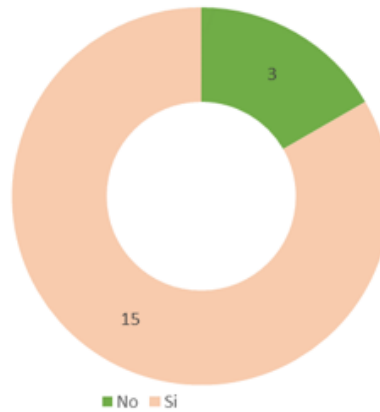
*Nota:* Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a funcionarios.

De acuerdo con los gráficos 18 y 19, se puede apreciar que las unidades de cumplimiento cuentan con presupuesto propio en la mayoría de los casos, así como con personal a su cargo, con lo cual por lo menos en el sector regulado por SBS se aprecia que una eventual gerencia de cumplimiento hace sentido dado que la asignación de recursos financieros y de talento ya se encuentran contemplados.

Es importante resaltar que dentro de las entrevistas realizadas hemos podido apreciar que no hay dispersión estándar entre la cantidad de colaboradores asignados a las unidades de cumplimiento, es decir podemos contar con empresas donde los equipos pueden llegar a superar las 100 personas y otros en los que se cuenta con una persona o únicamente el Oficial de Cumplimiento propiamente.

**Gráfico 20**

Acceso a los sistemas de información

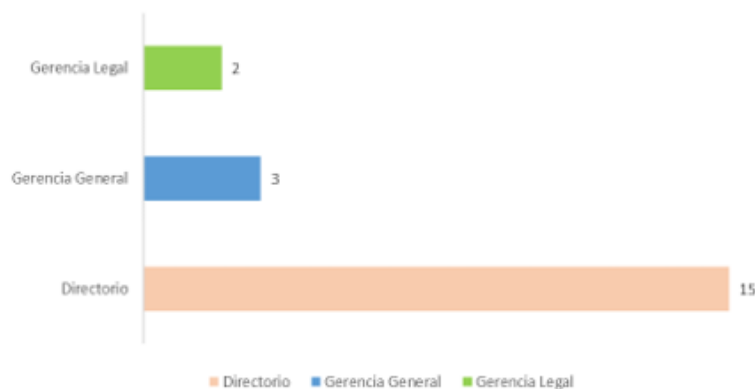


*Nota:* Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a funcionarios.

De acuerdo con el gráfico 20, se puede apreciar que en la mayoría de los casos los oficiales de cumplimiento predominan la accesibilidad a la información por parte de otras áreas, como, por ejemplo: comercial. Riesgos, recursos humanos y otras necesarias para el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, es importante precisar que de los casos que no presentan accesos a información, sólo uno pertenece al sector supervisado por SBS lo cual representa un caso no significativo para la evaluación de la muestra.

**Gráfico 21**

A quién reporta el Oficial de Cumplimiento



*Nota:* Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a funcionarios.

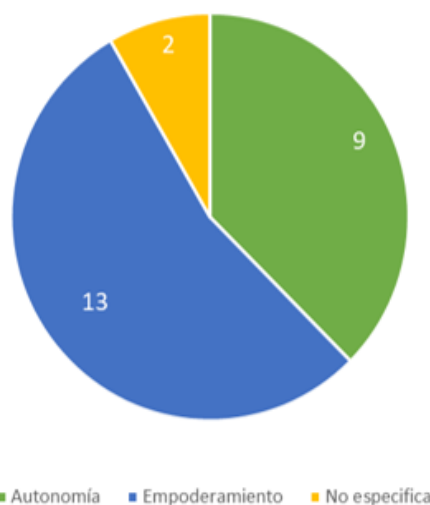
De acuerdo con el gráfico 21 podemos observar que la mayoría de las instituciones reporta al Directorio de manera directa, de los cuales para el sector supervisado por SBS 10 de 11 casos presentan similar situación, lo que nos permite inferir que la Función de Cumplimiento puede ser ejercida con autonomía e independiente.

En línea con lo indicado en el párrafo anterior, se puede apreciar que los encuestados coinciden en que existe un impacto positivo respecto de la Función de Cumplimiento en sus organizaciones, destacando entre los principales aspectos de impacto los siguientes:

- Mitigación de riesgos legal
- Prevención de delitos
- Sostenibilidad del negocio
- Contribuye a gestionar el riesgo reputacional
- Fortalecimiento de la gestión de riesgos

**Gráfico 22**

¿Qué ventajas supone el rango gerencial para el OC?



*Nota:* Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a funcionarios.

En el gráfico 22 se aprecia que la principal ventaja para los entrevistados respecto del rango gerencial de la Función de Cumplimiento destaca el nivel de empoderamiento y autonomía lo cual es necesario para el ejercicio de sus funciones. Asimismo, se destaca el nivel jerárquico, el cual les permite ejercer su función de manera adecuada; el status otorgado que permite realizar evaluaciones sin restricciones, las facilidades

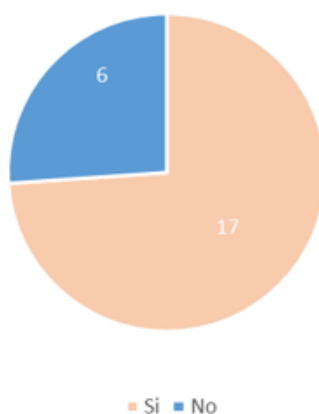
otorgadas para solicitar información, la legitimidad brindada al ejercicio de su accionar, la importancia que la organización brinda al cumplimiento de las normas, el desarrollo de procesos o productos y de todas las actividades propias de la empresa bajo su competencia.

Otro aspecto considerado por los funcionarios entrevistados es el efecto cascada que puede generar el compromiso y responsabilidad de un funcionario de alto nivel que coordine con la alta dirección.

Con respecto a la autonomía, se resalta la autonomía presupuestal y de recursos, el reporte directo de su accionar al Directorio, la segregación de funciones y responsabilidades lo cual permite delegar responsabilidades con la finalidad de cumplir con las políticas, procesos y objetivos de la organización. Se considera también la función del oficial del cumplimiento como un elemento diferenciador en algunos rubros sensibles.

**Gráfico 23**

¿Desempeño a dedicación exclusiva?



*Nota:* Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a funcionarios.

Como podemos apreciar en el gráfico 23, la mayoría de los entrevistados indicó que, en sus organizaciones, la Función de Cumplimiento se desempeña con



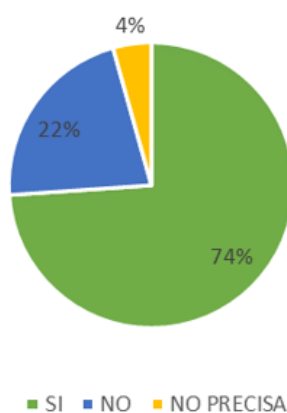
exclusividad, dado que requiere dedicación en el desarrollo de la función y una especialización en el conocimiento de quien desarrolla la función.

Producto de las entrevistas realizadas también pudimos identificar algunos entrevistados que consideran que, si bien la función debe ser desempeñada a dedicación exclusiva, se precisa que podría existir un solo oficial de cumplimiento, el cual debería contar con líneas de reporte especializadas en cada uno de los temas previstos por la normativa, tales como la Ley 30424, PLAFT, etc., a fin de lograr una visión integrada del programa de cumplimiento de la empresa.

Los que respondieron que no cuentan con desempeño a dedicación exclusiva, afirman que esta condición depende del tamaño de la institución y coinciden en que puede ser no exclusivo en la medida que tenga los recursos para cumplir con las funciones dentro del ámbito de *compliance*.

**Gráfico 24**

¿Está de acuerdo con integrar la función de cumplimiento?



*Nota:* Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a funcionarios.

Con relación a la pregunta, la mayoría de los entrevistados respondió estar de acuerdo con la integración de los programas de cumplimiento. Consideran que es factible la integración de la Función de Cumplimiento y resaltan como puntos en común el objetivo y metodología similar, evitar la comisión de delitos, multas y sanciones, establecer de manera clara responsabilidades y actividades por equipos; y, evitar los conflictos de interés en el desempeño de las diferentes oficialías que conviven en una organización.

Una de las respuestas contempladas fue porque permitiría tener economías de escala, con lo cual estamos de acuerdo, dado que al estar integrados los programas se lograría ser más eficientes reduciendo los costos que antes generaban los programas por separado. En esta misma línea se consideró dentro de la reducción de costos de dos tipos: operativos y administrativos.

Finalmente, se mencionó la obligatoriedad de la norma necesaria para su implementación y cumplimiento y se sugirió que se constituya una Gerencia de cumplimiento que abarque a los diferentes especialistas de cada programa, dado que todos velan por el correcto cumplimiento de las normas externas e internas de la organización, cautelan el relacionamiento con los *stake holders*, generan eficiencias y agilidad en las tareas transversales que se podrían desarrollar de forma integrada.

Respecto a los entrevistados que no estuvieron de acuerdo con la propuesta, se consideró que eran programas que requerían diferentes niveles de especialización y experiencia, por la carga laboral generada, por el tamaño de la empresa y sus operaciones, por el apetito del riesgo y, por la naturaleza de la actividad.

Entre estas respuestas, es importante destacar que los entrevistados que forman parte del regulador (SBS), en su mayoría (2 de 3 entrevistados), están de acuerdo con la integración de la función de cumplimiento, puesto que consideran que se lograrían eficiencias en el ejercicio de la función tanto desde un punto de vista de una optimización de recursos, así como de la gestión de las oficialías de cara a los objetivos y metodologías comunes.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

- Como se ha podido determinar del análisis del marco teórico y contextual de la presente tesis, la Función de Cumplimiento tiene un impacto positivo en la gestión de las organizaciones, debido a que, a través de la prevención y mitigación de riesgos, resguarda su integridad financiera, operacional y, sobre todo, reputacional, permitiendo con ello aportar a su sostenibilidad a largo plazo y generar mayor nivel de confianza frente a las partes interesadas.
- De acuerdo con el análisis del marco regulatorio de la Función de Cumplimiento realizado en el capítulo IV de la presente tesis, se ha verificado que las diferentes funciones de cumplimiento se encuentran reguladas de manera dispersa e inorgánica, en instrumentos normativos distintos, a pesar de tener objetivos y metodologías comunes, obligando a las empresas a gestionar la Función de Cumplimiento de la misma manera, cada una con una compleja estructura paralela, un responsable exclusivo con rango gerencial, procesos repetitivos y una asignación ineficiente de recursos.
- Los resultados de las entrevistas realizadas en la presente investigación avalan que la falta de coordinación y coherencia en la coexistencia de las funciones de cumplimiento en las empresas no permite mejorar la capacidad de la entidad para identificar, evaluar y gestionar los riesgos de manera efectiva, ya que tratar a las diversas oficialías de cumplimiento como entidades aisladas genera reprocesos, inconsistencias, conflictos en la delimitación de responsabilidades y alcances de cada una de las funciones, lo que a su vez repercute en una percepción negativa que tienen las áreas usuarias sobre la gestión del cumplimiento en la empresa.

- La normativa que regula las diferentes funciones de cumplimiento, según el análisis realizado en el capítulo IV sobre la Función de Cumplimiento en el Perú, es expresa al establecer que la misma debe desempeñarse con autonomía, independencia y el empoderamiento necesario para participar en la toma de decisiones y cuestionamiento de procesos vigentes. Asimismo, es importante resaltar que si bien la normativa que regula la Función de Cumplimiento PLAFT, Conducta de Mercado, Normativo y Prevención de Delitos establece inicialmente la dedicación exclusiva del responsable, las citadas regulaciones también plantean la posibilidad de que la organización solicite la autorización a la SBS para compartir dichas funciones en una sola oficialía, lo cual permite que cada empresa pueda diseñar su gestión de cumplimiento en atención a su naturaleza y la complejidad de sus operaciones.
- De acuerdo a lo analizado en el capítulo V de la presente tesis, la función de Auditoría tiene un rol clave para asegurar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los Oficiales de Cumplimiento en atención al Reglamento de Organización y Funciones (ROF), así como la efectividad de los Programas de Prevención implementados en la compañía, con el objetivo de identificar oportunamente y mitigar posibles conflictos de interés, así como actividades irregulares en el ejercicio de la función en la organización.
- Si bien las exigencias regulatorias generan un incremento de costos y vuelven ineficiente la gestión de cumplimiento se ha advertido como resultado del análisis de casos desarrollado en el capítulo V de la presente tesis, que las empresas, en su autorregulación, no se limitan a implementar únicamente programas de cumplimiento obligatorios, sino que han adoptado voluntariamente un modelo de prevención de delitos, además de otras prácticas como las Recomendaciones de Transparencia Internacional que contribuyen a mejorar la gestión de gobierno corporativo y cumplimiento bajo un enfoque integrado.
- Del resultado del trabajo comparativo realizado en el numeral 4.4 del presente documento, se concluye que las diferentes funciones de cumplimiento presentan diversos aspectos en común tales como el cumplimiento de la regulación, la estructura independiente, el diseño del programa a través de políticas y

procedimientos, la metodología basada en riesgos, la rendición de cuentas a la alta dirección, la labor de concientización y capacitación, el monitoreo y evaluación continua del modelo, el reporte a las autoridades, así como las acciones de auditoría necesarias para la adecuada gestión del programa.

- Teniendo en cuenta los aspectos en común que relacionan a las diferentes funciones de cumplimiento identificados como resultado de las entrevistas y análisis de casos llevados a cabo en la presente investigación, es posible la unificación a través de un modelo de gestión integral de la Función de Cumplimiento que coadyuve a lograr una simplificación y eficiencia de la labor, lo que puede mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos en los que incurren las empresas actualmente al tener que contar con un oficial de cumplimiento exclusivo con nivel gerencial por cada programa de cumplimiento. Dicho modelo de gestión integral contempla la exclusividad, pero únicamente respecto a la Función de Cumplimiento en la compañía, a fin de evitar conflictos de intereses que se pudieran generar con otras áreas de la organización, por ejemplo, Legal, Riesgos, Comercial, entre otras.
- Finalmente, si bien es cierto que existe una limitación legal para la integración de la Función de Cumplimiento, también es cierto que, como resultado del análisis de casos desarrollado en el capítulo V, hemos podido advertir que existen entidades supervisadas que ya cuentan con unidades organizativas que han integrado la Función de Cumplimiento, lo cual ha sido posible bajo un esquema de autorización previa por parte de la SBS.

## **6.2. Recomendaciones**

- La autoridad competente debe hacer efectiva la discrecionalidad otorgada a las empresas eliminando la previa autorización de la SBS de la Función de Cumplimiento compartida, a través de una modificación del artículo 32 de la Resolución SBS N° 272-2017, Reglamento de Buen Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos, para que, en el ejercicio de su autorregulación y en atención a la naturaleza y tamaño de sus operaciones, las empresa supervisadas puedan implementar un modelo eficiente para gestionar la Función de Cumplimiento a través de la integración de los programas de prevención.

- En línea con lo anterior, se recomienda que se modifique el tenor de los aspectos regulados en la Resolución SBS N° 272-2017, Reglamento de Buen Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos, en materia de cumplimiento normativo, a fin de dar lugar a una Función de Cumplimiento integral, conforme a los parámetros establecidos en la presente investigación.
- Se recomienda adoptar como práctica común que el regulador incluya en su plan de supervisiones una etapa previa de participación de su personal en el entendimiento de la gestión interna de las empresas supervisadas, mediante la programación de reuniones con la alta dirección, equipos de cultura organizacional, operaciones, comercial, riesgos y otros, que permitan que tener una visión clara de las prácticas en materia de gestión de riesgos y cumplimiento aplicadas por las empresas.
- Teniendo en cuenta los resultados del presente estudio, se recomienda que la normativa regule la implementación de una Función de Cumplimiento integrada que homologue los procesos claves de los diferentes programas de prevención, descritos en el numeral 4.4 de la presente investigación, y que contemple la conformación de una unidad organizativa que, a través de la unificación de los roles de cumplimiento, garantice el empoderamiento de la función en las organizaciones.
- Se recomienda que las empresas implementen un plan estratégico de cumplimiento mediante el cual se realice un autodiagnóstico que busque identificar, en los diferentes programas de prevención, los riesgos de mayor criticidad a los que se encuentran expuestas, así como incorporar el uso de plataformas tecnológicas que permitan hacer más eficiente la homologación de los procesos integrados, la gestión y la obtención de indicadores del programa de cumplimiento.
- Se recomienda a las asociaciones gremiales del sector que conformen mesas de trabajo para llevar a cabo las siguientes acciones: i) Revisar la regulación vigente en materia de cumplimiento a fin de generar y promover oportunidades de integración de las diferentes funciones de cumplimiento; y, ii) Difundir y promover la aplicación del modelo de la gestión integrada de la Función de Cumplimiento en las organizaciones asociadas.

- Para hacer viable la implementación de un modelo de gestión integral de la Función de Cumplimiento es indispensable que el compromiso de la alta dirección evolucione y pase de ser meramente declarativo a evidenciar un rol activo de los Directores y Gerentes en las organizaciones, de tal manera que se constituyan como los principales actores en la difusión y garantía de una cultura de *compliance*.

## REFERENCIAS

- Asociación Española de Compliance - ASCOM. (2021). *Materiales para la preparación de la Certificación iCECOM*. .
- Bancaria, G. d.-C. . (2005). El Cumplimiento y la Función de Cumplimiento en los Bancos. . *Banco de Pagos Internacionales - ASBA*, 5.
- Bancaria, Grupo de Trabajo - Comité de Basilea de Supervisión. (2005). El Cumplimiento y la Función de Cumplimiento en los Bancos. *Banco de Pagos Internacionales - ASBA*, 5.
- BBCMUNDO. (2006). *Claves: el caso Enron* . Obtenido de [bbc mundo.com: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid\\_5017000/5017734.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_5017000/5017734.stm)
- Bieri, D. S. (Junio de 2005). *Iniciativas recientes de los comités con sede en Basilea y del Foro sobre la estabilidad financiera*. Informe trimestral del BPI, 2.
- Bueno, E. (2020). La gobernanza corporativa ante el reto de un nuevo orden económico verde y digital. *Revista AECA*(130), 12-14. Obtenido de <https://aeca.es/wp-content/uploads/2020/09/REVISTA-AECA-131.pdf>
- Business Roundtable. (2016). *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. Obtenido de Principles of Corporate Governance: <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>
- Caro Coria, D. C. (2016). *La responsabilidad 'administrativa' de las empresas corruptas*. Obtenido de La Ley. El ángulo legal de la noticia: <https://laley.pe/art/3210/la-responsabilidad-administrativa-de-las-empresas-corruptas->
- Carreras, S. (2021). *Facio & Cañas*. Obtenido de El cumplimiento normativo y su fundamental relación con el gobierno corporativo y la gestión de riesgo: Recuperado de: <https://fayca.com/el-cumplimiento-normativo-y-su-fundamental-relacion-con-el-gobierno-corporativo-y-la-gestion-de-riesgo/>
- Carrión, A. (2014). *Criminal Compliance: De la ley de EE . UU. de prácticas corruptas en el extranjero, el riesgo de las empresas de acción internacional y la trascendencia de los programas de cumplimiento*. ECB Ediciones.
- CEPAL. (2023). *CEPAL*. Obtenido de Implementación de los principios globales de conducta empresarial responsable: transparencia, derechos humanos y obligaciones anticorrupción en la práctica: <https://www.cepal.org/en/events/implementing-global-principles-responsible-business-conduct-transparency-human-rights-and>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. Obtenido de [Coso.org: https://www.coso.org/guidance-on-ic](https://www.coso.org/guidance-on-ic)



- Congreso de la República. (6 de Diciembre de 2016). *Ley 30424: Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional.* . Obtenido de El Peruano.
- Dans, E. (2015). Volkswagen and the Failure of Corporate Social Responsibility. *Revista Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2015/09/27/volkswagen-and-the-failure-of-corporate-social-responsibility/?sh=7a409e744405>
- El Peruano*. (6 de Octubre de 2017). Obtenido de Decreto Supremo N° 020-2017-JUS: <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1573476-3>
- Estatuto Orgánico del Sistema Financiero*. (5 de Abril de 1993). Obtenido de Diario Oficial No. 40.820, Colombia: [https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/estatuto\\_organico\\_sistema\\_financiero.htm](https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/estatuto_organico_sistema_financiero.htm).
- Gottschalk, P., & Hamerton, C. (2022). *Corporate Compliance: Crime, Convenience and Control*. Palgrave macmillan.
- Grupo Credicorp. (12 de Agosto de 2020). *Cumplimiento y Ética Credicorp*. Obtenido de [https://www.grupocredicorp.com/assets/pdf/Politica\\_Corporativa\\_FATCA.pdf](https://www.grupocredicorp.com/assets/pdf/Politica_Corporativa_FATCA.pdf)
- Indecopi. (Setiembre de 2019). *Guía del Programa de Cumplimiento de las Normas de Libre Competencia*. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/2962929/Gu%C3%ADa+de+Programa+de+Cumplimiento>
- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2016). *Guidance on Good Governance*. Obtenido de Intosai.org: <https://www.intosai.org/documents/open-access>
- Kaplan, R. (2012). Managing risks: a new framework. *Harvard Business Review*, 48-60. Obtenido de <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
- KPMG Abogados. (2013). *El cumplimiento de las normas y su relación con la Gobernanza y la Gestión del Riesgo*. Obtenido de KPMG. : [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos\\_Legales\\_N2.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N2.pdf).
- La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP-SBS. (s.f.). Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/visionmisionvalores>
- Ley 964*. (8 de julio de 2005). Obtenido de Diario Oficial 45963. Colombia: [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=22412](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=22412).
- Ley N° 19.913*. (18 de Diciembre de 2003). Obtenido de Diario Oficial de la República de Chile: <http://bcn.cl/2k>

- Ley N° 20.393.* (2 de Diciembre de 2009). Obtenido de Diario Oficial de la República de Chile: <http://bcn.cl/2ligq>.
- Ley N° 20.818.* (18 de Febrero de 2015). Obtenido de Diario Oficial de la República de Chile: <http://bcn.cl/2ltpq>.
- Ley N° 21.132.* (31 de Enero de 2019). Obtenido de Diario Oficial de la República de Chile: <http://bcn.cl/2f6p2>.
- Martínez, F. N. (2008). La Función del Cumplimiento Normativo en el nuevo entorno de la MiDIF. El incumplimiento de la normativa como nuevo riesgo para las entidades. *Observatorio sobre la reforma de los mercados financieros europeos*, 237 - 238.
- Navajas Martínez, F. (2008). La Función del Cumplimiento Normativo en el nuevo entorno de la MiDIF. El incumplimiento de la normativa como nuevo riesgo para las entidades. *Observatorio sobre la reforma de los mercados financieros europeos*, 237 - 238.
- Organización Internacional de Estandarización. (2014). *ISO 19600 Compliance Management Systems. ISO.* Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1:en>.
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 31000. Risk management — Guidelines. ISO.* Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.
- Organización Internacional de Normalización. (2021). *ISO 37301:2021 Sistemas de gestión de cumplimiento. Requisitos con orientación para su uso.* Obtenido de <https://www.iso.org/standard/80953.html>
- Porras, N. (2022). *El riesgo legal y cómo afrontarlo en la empresa: Propuesta de un modelo de gestión.* Tesis de Maestría. Pontificia Universidad católica del Perú. Obtenido de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/23817/Porras\\_Condori\\_Riesgo\\_legal\\_%20y%20c%C3%B3mo%20afrontarlo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/23817/Porras_Condori_Riesgo_legal_%20y%20c%C3%B3mo%20afrontarlo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Puémape, D. (2021). Cumplimiento sin Cumplimiento. La UIF–Perú incorporada a la SBS, oficial sin autonomía, la función a dedicación no exclusiva: una ventana hacia el lavado de activos. *Advocatus*(40), 275-284. Recuperado de: <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Advocatus/article/view/5299/5096>.
- Roberts, P. (2008). Evaluating agency responses: The comprehensiveness and impact of whistleblowing procedures. En E. A, *Whistleblowing in the Australian Public Sector* (págs. 233–260). ANU Press, Australian National University.
- Ruíz, F. (2019). *Importancia de la función de cumplimiento en las empresas peruanas.* [Tesis de maestría. Universidad de Piura]. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4271/MDE\\_1913.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4271/MDE_1913.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

- Sanabria, C. (2018). *Oficial de cumplimiento: una herramienta contra la corrupción en los negocios fiduciarios*. Obtenido de Legis. *Ámbito Jurídico*: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/especiales/financiero-cambiario-y-seguros/oficial-de-cumpliment>
- Santander Universidades. (2022). *Qué es compliance: su función de dentro de la empresa*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/que-es-un-compliance.html>
- Superintendencia de Banca, S. y. (2017). Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos. *Cumplimiento Normativo*. Lima, Lima, Perú.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2008). Resolución Ministerial N° 1116-2008. Recuperado de: <https://spij.minjus.gob.pe/Normas/textos/261208T.pdf>.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (8 de Agosto de 2008). *Resolución SBS N° 37-2008: Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos*.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). *La designación del oficial de cumplimiento: Punto de partida y pieza clave de contacto con la UIF*. SBS. Recuperado de: [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANAL/2018/B\\_S\\_N\\_36\\_2018.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANAL/2018/B_S_N_36_2018.pdf).
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Abril de 2019). *Alineando objetivos de los supervisados con los intereses de los ciudadanos*. Obtenido de Boletín Semanal SBS Informa N° 12: <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/60>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Obtenido de Resolución SBS N° 272-2017: Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos.
- Superintendencia de Mercado de Valores. (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. SMV. Obtenido de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/GobCorporativo2013.pdf>
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2022). *Funciones del Oficial de cumplimiento SARLAFT*. Recuperado de: <https://www.supervigilancia.gov.co/sarlaft/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=35885>.
- Superintendencia del Mercado de Valores. (2015). *Reporte sobre el Cumplimiento del código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. SMV. Recuperado de: [https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/RSMV\\_012-2014\\_\(Reporte\\_BGC\).pdf](https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/RSMV_012-2014_(Reporte_BGC).pdf).
- Suyón, K. (2019). *El compliance como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14689/SUY>

- Toso, A. (2021). El oficial de cumplimiento en el marco de un modelo integrado de compliance en las sociedades anónimas. *Revista de derecho (Coquimbo)*(28). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.22199/issn.0718-9753-2021-0007>
- Vela, A. (2022). *¿Cuándo se puede responsabilizar al 'compliance officer' de una compañía?* Obtenido de El País: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/09/legal/1654760644\\_953889.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/09/legal/1654760644_953889.html)
- Zepo. (2022). *¿Conocías el caso de Target? El ciberataque que les costó 60 millones de dólares.* Obtenido de zepo.com: <https://zepoapp.com/es/ciberataque-a-target>

## ANEXOS

### **Anexo 1: Indicadores recomendados por Transparencia Internacional para la Función de Cumplimiento integrada**

Indicadores SI (1) / NO (0)		Parcialmente/En proceso (0,5)	Regulación o fuente de la que procede el indicador (PERÚ)	Regulación o fuente de la que procede el indicador (Transparencia Internacional)	CATEGORIAS
1	Su empresa cuenta con un programa específico, completo y actualizado de prevención de delitos.	Su programa no ha sido aún implementado o bien no incluye todos los tipos delictivos en los que puede incurrir la persona jurídica.	Art. 17, Ley 30424 Art. 48 DS N° 002-2019-JUS	Art. 31 bis 2.1 y 2 del Código Penal español (CP).	IMPERATIVO
2	Existe una declaración pública de la alta dirección de tolerancia cero con la corrupción y compromiso con una cultura empresarial de cumplimiento.	Existe una declaración de tolerancia cero con la corrupción, pero no sobre una cultura empresarial de cumplimiento o viceversa.		GRI4-1., UNE-ISO 19600 ap. 5.3.5. y 5.3.6., TI: Business Integrity Toolkit. Principle 2 UKBA Guide	ESTÁNDAR
3	Su compañía cuenta con un diagnóstico detallado de todos los riesgos reales o potenciales en cumplimiento normativo.	Su compañía sólo cuenta con mapas de riesgos que incluyen riesgos penales, pero no de otra índole (administrativos, tributarios, de competencia, de prevención del blanqueo de capitales, etc.).	Art. 17, Ley 30424 Art. 6 al 8 DS N° 002-2019-JUS Resol SBS N° 272-2017	Art. 31 bis 5. 1 y 4 CP, Art. 7 y 26.1 Ley 10/2010, G4-SO3, art. 19 bis 1. D) Directiva 2014/95/UE., UNE 19601 (6.2).	IMPERATIVO
4	Para la determinación de sus riesgos ex ante, su empresa realiza las entrevistas también a proveedores, distribuidores,	La empresa sólo realiza entrevistas a proveedores, pero no a clientes, agentes u otras terceras partes o viceversa.		Section 54 Modern Slavery Act 2015 UK, UNE-ISO 19600 ap. 5.3.4, TIE	ESTÁNDAR

	agentes clientes y otras terceras partes.				
5	Su sociedad cuenta con un cuestionario concreto y especializado para la elaboración de un mapa de riesgos para cada una de las terceras partes.	Su compañía lo tiene, pero nunca lo ha aplicado o implementado.		TIE	RECOMENDACIÓN TI
6	Su compañía gradúa sus controles en función de cada riesgo.	Su compañía gradúa sus controles sólo para algunos de sus riesgos más relevantes.	Art, 22, Ley 30424 Resol SBS N° 272-2017	Art. 5 Ley 10/2010., UNE 19601.	IMPERATIVO
7	Su empresa realiza una revisión periódica de su mapa de riesgos (al menos anual).	Su empresa realiza una revisión periódica de su mapa de riesgos cada dos años o tres años como máximo.	Resol SBS 272-2017 Resol SBS 2660-2015	Art. 31 bis 5.6 CP, Art. 32 del Real Decreto 304/2014 (Reglamento de la Ley 10/2010)	IMPERATIVO
8	Su empresa dispone de un código de conducta o código ético claro, actualizado y de fácil acceso.	Su código ético o código de conducta es muy general, no se actualiza regularmente y se aplica muy poco.	Resol SBS 272-2017	Recomendación núm. 53 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV (CBG-CNMV), III. 3. b) Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (Líneas Directrices), G4-56, UNE 19601 (7.1)	IMPERATIVO

9	Su código de conducta se aplica por igual en todos los países en los que su empresa opera, sin excepción.	Su código de conducta sólo se aplica al país donde la empresa matriz tiene su sede social o sólo para algunas de las filiales.		TIE	RECOMENDACIÓN TI
10	Su código ético se aplica igualmente a toda su cadena de suministro.	Su código ético se aplica sólo a una parte de la cadena de suministro.		TIE	RECOMENDACIÓN TI
11	Su empresa introduce alguna cláusula en aquellos contratos suscritos con otras empresas de la cadena de suministro, socios de negocio y agentes de sometimiento obligatorio al código ético.	Dicha cláusula sólo se introduce en algunos contratos muy aislados.		TIE	RECOMENDACIÓN TI
12	Su compañía cuenta con un departamento o unidad de cumplimiento normativo/ <i>compliance</i> .	Su compañía ha adjudicado dicha labor a otro departamento previamente existente.	Resol SBS N° 272-2017	Art. 31 bis 2.2 CP, art. 193. 2 a) Ley del Mercado de Valores Art. 31 bis 2.2 CP	IMPERATIVO
13	Se trata de un departamento u órgano con plena autonomía e independencia para la consecución de sus funciones.	Su departamento sólo cuenta con una independencia o autonomía parcial.	Resol SBS N° 272-2017		IMPERATIVO
14	Dicho Dpto. mantiene comunicación directa con el Consejo de Administración.	El Departamento tiene relación directa con el Consejo de Administración muy puntual o limitadamente o siempre a través de algún otro órgano o departamento.		TIE	RECOMENDACIÓN TI
15	Este Dpto. cuenta con una partida presupuestaria propia.	N/A	Resol SBS N° 272-2017	Art. 31 bis 5. 3 CP.	IMPERATIVO

16	Su empresa posee un estatuto o reglamento interno sobre las funciones, competencias y límites del Dpto. o unidad de <i>compliance</i> .	Su reglamento o estatuto interno sobre funciones y competencias, pero no límites del departamento.		TIE	RECOMENDACIÓN TI
17	Su empresa dispone de protocolos para gestionar adecuadamente potenciales conflictos de interés entre departamentos, por ejemplo, entre <i>compliance</i> y auditoría interna.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
18	El oficial de cumplimiento ( <i>compliance officer</i> ) cuenta con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales suficientes para el desempeño de sus funciones	El oficial de cumplimiento cuenta sólo con recursos financieros o materiales, pero no tecnológicos o humanos suficientes para el desempeño de sus funciones.	Resol SBS N° 272-2017	Art. 31 bis 5. 3 CP, UNE 19601 (5.1.1.c)	IMPERATIVO
19	El contrato del oficial de cumplimiento contiene una cláusula específica de actuación y protección para sí mismo frente a una decisión de no actuar o no investigar por parte del Consejo de Administración en algún caso donde el oficial lo considere necesario.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
20	Se han establecido en su empresa protocolos internos asociados a los principales riesgos detectados.	N/A	Resol SBS N° 272-2017	Art. 540.4 e) LSC., UNE 19601	IMPERATIVO



21	Protocolo o política sobre segregación de funciones para un mejor control financiero.	N/A	Art.7 Resol SBS N° 272-2017	TIE, UNE 19601 (8.3)	IMPERATIVO
22	Protocolo específico sobre regalos y hospitalidad.	La empresa posee un protocolo específico para regalos, pero no para hospitalidades o viceversa.	Art. 34 DS N° 002-2019-JUS	TIE	IMPERATIVO
23	Protocolo específico sobre donaciones y patrocinio.	La empresa posee un protocolo específico para donaciones, pero no para patrocinio o viceversa.	Art. 34 DS N° 002-2019-JUS	TIE	IMPERATIVO
24	Protocolo específico de conflicto de intereses y operaciones vinculadas.	La empresa posee un protocolo específico para conflictos de intereses, pero no para operaciones vinculadas o viceversa.	Art. 18 Resol SBS N° 272-2017 Resolución SBS N° 5780-2015	Recomendaciones 2 y 6 CBG-CNMV	IMPERATIVO
25	Protocolo concreto sobre pagos de facilitación.	N/A		Cap. VII. 3 Líneas Directrices OCDE para Multinacionales, VI Recomendación del Consejo para Fortalecer la Lucha Contra el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, UKBA Guide párr. 44.	ESTÁNDAR
26	<b>Protocolo o procedimiento de diligencia debida con:</b> Socios de negocio.	N/A	Ley 30424	UNE 19601 (Anexo B.1)	IMPERATIVO

27	Trabajadores, clientes, candidatos o empleados que ocupan posiciones especialmente expuestas.	Su compañía cuenta con un procedimiento de diligencia debida para clientes y candidatos pero no con empleados que ocupan posiciones especialmente expuestas.	Resol SBS N° 272-2017 Resol SBS N° 2660-2015 Ley 30424 DS N° 002-2019-JUS	Art. 5 Ley 10/2010, Art. 33.1 Reglamento de la Ley 10/2010, Coment. 45 Líneas Directrices, UNE 19601 (7.3.2.2. y Anexo B.2)	IMPERATIVO
28	Agentes y representantes.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
29	Proveedores, distribuidores y suministradores.	Su compañía cuenta con un procedimiento de diligencia debida sólo para una parte de la cadena de suministro y distribución.	Resol SBS N° 272-2017 Resol SBS N° 2660-2015 Ley 30424 DS N° 002-2019-JUS	Líneas Directrices OCDE para Multinationales (Coment. 18 sobre principios generales), UNE 19601 (8.5.2)	IMPERATIVO
30	Subcontratistas.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
31	Audidores externos.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
32	Procesos de transformación, fusión, absorción o escisión.	Su compañía cuenta con un procedimiento de diligencia debida sólo para algunos de estos procesos.		UNE 19601 (Anexo f)	ESTÁNDAR
33	Operaciones societarias de alto riesgo.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI

34	Operaciones societarias de alto riesgo por cualquiera de las filiales.	Su compañía cuenta con un procedimiento de diligencia debida sólo para algunas operaciones de alto riesgo por filiales.		UNE 19601 (Anexo D)	ESTÁNDAR
35	Su compañía incluye cláusulas o condiciones contractuales con socios de negocio, proveedores u otras terceras partes que establezcan la obligación de realizar auditorías aleatorias en materia de <i>compliance</i> .	Su compañía incluye alguna cláusula o condición contractual sólo con socios de negocio, proveedores u otras terceras partes que vislumbren la posibilidad de realizar auditorías aleatorias		TIE, UNE 19601 (8.6)	ESTÁNDAR
36	Su empresa cuenta con un plan anual de formación sobre el programa de <i>compliance</i> dirigido a todos los miembros de la empresa: empleados y alta dirección.	Su empresa cuenta con un plan anual de formación en materia de cumplimiento dirigido sólo a los empleados pero no a la alta dirección o viceversa.	Resol SBS N° 272-2017 Resol 2660-2015	G4-SO4, UNE 19601 (7.4), en materia de PBC: Art. 29 Ley 10/2010,	IMPERATIVO
37	Su compañía cuenta con formación sobre integridad corporativa y cumplimiento normativo para terceras partes.	Su empresa cuenta con un programa de formación de cumplimiento e integridad corporativa sólo para una parte de la cadena de suministro.		TIE	RECOMENDACIÓN TI
38	Su empresa ha puesto en marcha campañas de sensibilización para sus trabajadores y alta dirección.	Su empresa ha puesto en marcha campañas		TIE, UNE 19601 (7.4).	ESTÁNDAR
		de sensibilización sólo para sus trabajadores pero no para la alta dirección o viceversa.			

39	Su empresa actualiza y revisa su plan de formación de forma periódica (al menos anualmente) y lo adapta a los principales cambios normativos y jurisprudenciales.	Su empresa revisa su plan de formación una vez cada dos años o tres.	Resol 272-2017 Resol 2660-2015	TIE	IMPERATIVO
40	Su empresa ha establecido un canal de denuncias para los empleados (whistleblowing channel)	N/A	Art. 19 Resol SBS N° 272-2017 Ley 30424 DS N° 002-2019-JUS	Art. 31 bis 5.4 CP, G458., UNE 19601 (5.2 h) y 8.8)	IMPERATIVO
41	Su canal de denuncias garantiza la confidencialidad del denunciante y ofrece algún tipo de protección al mismo.	N/A	Art. 19 Resol SBS N° 272-2017 Ley 30424 DS N° 002-2019-JUS	Art. 5.1 d) y 9 de la Directiva 2015/2392.	IMPERATIVO
42	Su empresa cuenta con un reglamento o protocolo sobre funcionamiento, contenido y límites de su canal de denuncias	N/A	Ley 30424 DS N° 002-2019-JUS	TIE	IMPERATIVO
43	Su compañía dispone de un programa de capacitación para informar periódicamente a los trabajadores sobre qué tipo de infracciones se pueden denunciar y cuáles no y sobre el funcionamiento correcto del canal.	Su compañía sólo pone en marcha dicho programa de formación una sola vez pero no de forma periódica.	Resol SBS N° 272-2017 Ley 30424 DS N° 002-2019-JUS	Art. 8.2 de la Directiva 2015/2392, G4-57, ISO 26000 (6.6.3.)	IMPERATIVO

44	En el contrato de sus trabajadores se incluye una cláusula sobre la obligación de denunciar a través de dicho canal cualquier conducta inidónea de la cual puedan ser testigos.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
45	Su empresa cuenta con algún canal para consultas distinto al de denuncias, (v. gr. canal informativo o para otras incidencias) y funciona adecuadamente.	Su compañía ha intentado implementarlo, pero no funciona adecuadamente y recibe denuncias, dudas e incidencias en el mismo canal.		TIE	RECOMENDACIÓN TI
46	Su empresa realiza encuestas periódicas a los trabajadores para medir su nivel de conocimiento y conciencia sobre el mismo, así como la eficacia del canal.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
47	Su empresa facilita en su informe consolidado o en su página web corporativa datos cuantitativos sobre el número de denuncias recibidas.	Su empresa cuantifica el número de denuncias que recibe pero no reporta nada o no lleva un control sobre las mismas.		TIE	RECOMENDACIÓN TI
48	Su compañía facilita públicamente datos cuantitativos de número de denuncias por zonas geográficas.	Su compañía sólo facilita datos cuantitativos sobre el número de denuncias recibidas en el país donde la empresa matriz tiene su sede social		TIE	RECOMENDACIÓN TI
49	Su canal de denuncias se encuentra también disponible para su cadena de suministro y otros grupos de interés	Su canal de denuncias sólo está disponible para una parte de la cadena de suministro.		TIE	RECOMENDACIÓN TI

50	Su empresa ha establecido un procedimiento o protocolo de investigaciones internas en materia de <i>compliance</i> .	Su empresa ha diseñado un procedimiento para investigaciones internas pero aún no lo ha implementado.	Resol SBS N° 272-2017	Novena pauta exegética Circular 1/2016, UNE 19601 (8.9)	IMPERATIVO
51	En caso afirmativo, cuenta con una división entre el órgano de instrucción y el órgano decisorio.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
52	Dicho procedimiento interno de investigación contiene plenas garantías procesales y protección de derechos fundamentales (sobre todo los referentes a: La presunción de inocencia, tutela judicial efectiva, principio de legalidad, protección de datos, derecho a la intimidad personal y familiar y derecho a un proceso con todas las garantías).	Su proceso interno de investigación garantiza la plena protección de al menos tres o cuatro de los derechos enunciados en el presente indicador.	Resol SBS N° 272-2017	Título I de la Constitución Española, TIE.	IMPERATIVO
53	Su empresa posee algún documento o programa específico para formar o informar a los trabajadores sobre sus derechos fundamentales durante un proceso de investigación en caso de denuncia.	N/A		Art. 5.1 y 5.2 Directiva 2015/2392.	ESTÁNDAR
54	Su empresa cuenta con normas, procedimientos y controles sobre la investigación de hechos, denuncias o conductas en o a	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI

	través de sus filiales o en otras zonas geográficas donde opera.				
55	En caso de que exista una investigación interna sobre un hecho acaecido como consecuencia de una denuncia, su empresa encarga a una empresa de forenses externos su gestión en aquellos casos en que se estime oportuno.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
56	Su empresa o la empresa externa dedicada a gestionar las investigaciones internas, posee técnicas de aseguramiento de la prueba.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
57	Su compañía cuenta con un sistema de protección y custodia de la información en procesos de investigaciones internas.	N/A		Art. 28 Reglamento de la Ley 10/2010, Art. 6. 2. c) Directiva 2015/2392.	ESTÁNDAR
58	Su empresa ha establecido un régimen disciplinario interno.	Su régimen disciplinario sólo remite al Estatuto del Trabajador sin adaptarlo a la naturaleza, tamaño y tipo de empresa.		Art. 31 bis 5. 5 CP.	ESTÁNDAR
59	Su política disciplinaria es clara y transparente, respetuosa de la legislación laboral y con medidas proporcionales, eficaces y suficientemente disuasorias.	Su régimen disciplinario contiene medidas proporcionales, eficaces y suficientemente disuasorias pero no resulta claro o transparente.		TIE, UNE 19601 (7.3.2.1)	ESTÁNDAR

60	Su empresa ha diseñado un sistema para constituir comité(s) disciplinario(s) para casos especialmente graves, complejos o de gran entidad.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
61	En su empresa se ha informado periódica y convenientemente a todos los empleados de la existencia y contenido del régimen sancionador interno.	Su empresa ha informado a sus empleados sobre la existencia del régimen disciplinario, pero no da seguimiento ni vigila que todos sus empleados estén bien informados y actualizados		TIE	RECOMENDACIÓN TI
62	Su compañía posee un sistema de incentivos que promueva y fomente el cumplimiento y el comportamiento ético.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
63	Su empresa cuenta con un informe específico de monitorización del programa de cumplimiento.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
64	Su compañía ha puesto en marcha algún proyecto o programa de colaboración con el sector público u organizaciones de la sociedad civil para la prevención o lucha contra la corrupción o participa en alguna iniciativa de collective action.	Su empresa tiene previsto poner en marcha algún proyecto o programa de colaboración con el sector público u organizaciones de la sociedad civil para la prevención o lucha contra la corrupción pero no lo ha lanzado o concretado aún.		TIE	RECOMENDACIÓN TI
65	Su empresa pertenece a algún grupo, foro de integridad corporativa o coalición de	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI



	transparencia anticorrupción.				
66	Su empresa cuenta con un manual adecuado y actualizado de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo en caso de ser sujeto obligado.	N/A	Resol SBS N° 2660-2015	Art. 26.3 Ley 10/2010 y art. 33 Reglamento de la Ley 10/2010.	IMPERATIVO
67	Su compañía cuenta con un sistema de alertas para detectar operaciones relacionadas con blanqueo de capitales o financiación del terrorismo.	N/A	Resol SBS N° 2660-2015	Arts. 23 y 24 Reglamento de la Ley 10/2010.	IMPERATIVO
68	Su empresa posee una política expresa de admisión de clientes.	N/A	Resol SBS N° 2660-2015	Art. 26.1 Ley 10/2010.	IMPERATIVO
69	Su empresa cuenta con medidas de seguimiento continuo a la relación profesional con clientes a efectos de la aplicación idónea de las medidas de diligencia debida.	N/A	Resol SBS N° 2660-2015	Art. 6 y 14.2.d) Ley 10/2010 y art. 11 Reglamento de la Ley 10/2010.	IMPERATIVO
70	Su compañía cuenta con medidas de control establecidas por el mismo sujeto obligado para garantizar el cumplimiento de la normativa y de los procedimientos internos en materia de blanqueo de capitales y financiación del	N/A	Resol SBS N° 2660-2015	Art. 26 Ley 10/2010 y art. 31 y ss. Reglamento de la Ley 10/2010.	IMPERATIVO

	terrorismo por parte de sus filiales.				
71	Su empresa cuenta con los servicios de un experto externo que pueda verificar la idoneidad de los procedimientos y manuales del sujeto obligado a las recomendaciones del Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias (SEPBLAC).	N/A	Resol SBS N° 2660-2015	Art. 28 Ley 10/2010 y art. 38 Reglamento de la Ley 10/2010.	IMPERATIVO
72	Su compañía cuenta con algún procedimiento para la conservación de la documentación exigible en aplicación de las medidas de diligencia debida “con indicación expresa del período de conservación y del comienzo del cómputo de dicho plazo, así como del soporte de conservación utilizado que garantice su integridad, la correcta lectura de los datos, la imposibilidad	N/A	Resol SBS N° 2660-2015	Art. 25 Ley 10/2010 y art. 33. 1 ñ) Reglamento de la Ley 10/2010.	IMPERATIVO

	de manipulación y su adecuada conservación y localización”.				
73	Su empresa cuenta con un procedimiento de comunicación sistemática de operaciones al SEPBLAC.	N/A	Resol SBS N° 2660-2017	Art. 20 Ley 10/2010 y art. 27 Reglamento de la Ley 10/2010.	IMPERATIVO
74	En caso de ser sujeto obligado, su página web corporativa se encuentra plenamente adaptada a las exigencias de la Ley 19/2013.	N/A	Resolución SBS N° 3274-2017	Ley 19/2013.	IMPERATIVO
75	Su empresa cuenta con un departamento, área o programa dedicado a la transparencia corporativa y a la adaptación a las obligaciones que establece Ley 19/2013 (publicidad activa, transparencia pasiva indirecta, etc.).	Su empresa no cuenta con un departamento específico dedicado a la transparencia corporativa y a la adaptación a las obligaciones que establece la Ley 19/2013, pero ha designado un responsable concreto para llevar a cabo dichas labores.	Resolución SBS N° 3274-2017	TIE	IMPERATIVO
76	Su empresa pública sus contratos, convenios y/o subvenciones con las Administraciones Públicas en caso de ser sujeto obligado y cumplir las condiciones establecidas en el artículo 3 b) de la Ley 19/2013.	N/A	Resolución SBS N° 3274-2017	Ley 19/2013, TIE	IMPERATIVO
77	Su compañía cuenta con algún protocolo de prevención de riesgos informáticos.	N/A	Resol SBS N° 504-2021	TIE	IMPERATIVO

78	Su empresa posee un índice o mecanismo eficaz de medición y evaluación de la cultura empresarial de cumplimiento.	La empresa ha diseñado un mecanismo o índice de medición de su cultura empresarial de cumplimiento pero aún no lo ha aplicado/ utilizado.		TIE	RECOMENDACIÓN TI
79	Su empresa prevé la existencia, funcionamiento y composición de un comité de crisis para la gestión de potenciales riesgos reputacionales.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
80	Su compañía ha suscrito el “Código de Buenas Prácticas Tributarias” de la Agencia Española de Administración Tributaria.	N/A		TIE	RECOMENDACIÓN TI
81	Su empresa cuenta con algún programa específico de prevención de infracciones administrativas y laborales	Su empresa no cuenta con un programa específico de prevención de infracciones administrativas o laborales pero sí incluye algunas de ellas en su programa de cumplimiento normativo.		TIE	RECOMENDACIÓN TI

82	Su empresa ha desarrollado un sistema propio de indicadores mensurables para evaluar la eficacia y evolución de cada uno de los elementos del programa de cumplimiento normativo y que está en consonancia con los riesgos de incumplimiento a los que la compañía se enfrenta (por tipo, área o departamento, frecuencia, ejecutores, etc.).	Su compañía ha desarrollado un sistema básico e inicial de indicadores mensurables para evaluar la eficacia y evolución de cada uno de los elementos del programa.		TIE, UNE 19601 (9.1.6.)	ESTÁNDAR
83	Su compañía lleva a cabo una revisión, actualización y mejora periódica (de carácter al menos anual) de su programa de <i>compliance</i> .	Su compañía lleva a cabo una revisión, actualización y mejora cada dos o tres años.	Resolución 2660 - 2015, Informe de autoevaluación	Art. 31 bis 5.6 CP	IMPERATIVO
84	Su empresa tiene establecido un procedimiento específico de revisión del programa o sistema de <i>compliance</i> por parte de la alta dirección, así como de la política de <i>compliance</i> .	N/A	Resol SBS N 2660-2017	UNE 19601 (5.1.1)	IMPERATIVO
85	Su empresa realiza una revisión de su sistema de gestión de riesgos penales siempre que hay: cambios significativos en la estructura o actividades de la compañía, incumplimientos graves y reiterados, cambios	Su empresa realiza una revisión de la evaluación de los riesgos penales cuando concurre alguna de las circunstancias mencionadas en el presente indicador.		Circular 1/2016 en relación al art. 31 bis 5.6 CP, UNE 19601 (6.2.4).	ESTÁNDAR

	legislativos y jurisprudencia relevante.				
--	--	--	--	--	--

## **Anexo 2: Modelo de entrevista**

### **Entrevista Oficial de Cumplimiento**

Estimado(a),

Agradecemos de antemano su apoyo completando este formulario, por favor tener en cuenta que la información brindada únicamente será utilizada para fines de la investigación que venimos realizando. En caso usted considere oportuno acompañarnos en la versión final que presentaremos a la Universidad, nos estaremos poniendo en contacto para recabar el documento de autorización correspondiente.

### **Objetivo del formulario**

Entrevistar a Oficial de Cumplimiento, Responsables de Cumplimiento, Gerentes de Cumplimiento, entre otros roles que pudieran dar cuenta respecto de la Función de Cumplimiento en las empresas del Sistema Financiero.

Cuando nos referimos a cumplimiento, por favor tener en cuenta que queremos abarcar la gestión de las personas responsables de los diferentes programas de prevención que se implementan o se vienen implementando en las empresas del sistema financiero: Cumplimiento Normativo, Cumplimiento de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, Conducta de Mercado, Cumplimiento Legal, Prevención de delitos, Prevención de la corrupción, Libre Competencia u otros similares.

### **Marco de la entrevista**

Desde la incorporación de la Función de Cumplimiento Normativo en la regulación aplicable a las entidades supervisadas por la SBS, la función ha sufrido muchos cambios que han fortalecido la presencia de la función en las entidades supervisadas, permitiendo que por mandato legal los responsables de la función ostenten el cargo como Oficiales de Cumplimiento Normativo y cuenten con rango gerencial de primer nivel, además de reportar directamente al Directorio de las compañías y contar con independencia funcional y presupuestal.

Asimismo, en el marco regulatorio aplicable a las entidades supervisadas por la SBS se cuenta, además del Oficial de Cumplimiento Normativo, con un Oficial de Cumplimiento y un Oficial de Conducta de Mercado; y, en virtud a la Ley 30424 se ha incorporado al ámbito regulatorio de las empresas en general y, particularmente, del sector supervisado por la SBS, la obligación de establecer políticas y lineamientos para prevenir delitos asociados al cohecho, lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Todas y cada una de estas funciones pueden tener particularidades en su ejecución, pero cuentan con objetivos similares dirigidos hacia el cumplimiento de la normativa aplicable a las entidades.

Por tanto, resulta trascendental realizar la presente entrevista con la finalidad de identificar si es factible consolidar en una sola posición varias de las funciones normativas de gestión de riesgos actualmente existentes en la legislación, cuáles serían las limitaciones para dicha integración, así como proponer los cambios normativos y organizativos (si fueran el caso) necesarios para ello, tanto para vigilar el cumplimiento del marco regulatorio que les es aplicable, así como para prevenir la ocurrencia de delitos en la entidad supervisada.

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

Correo electrónico\*

.....

NOMBRES Y APELLIDOS\*

.....

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE\*

.....

*¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?*

.....

*Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.*

*Oficial de cumplimiento normativo*

*Oficial de cumplimiento PLAFT*

*Oficial de cumplimiento de conducta de mercado*

*Oficial de cumplimiento Ley 30424*

*Oficial de cumplimiento de libre competencia*

*Oficial de cumplimiento de seguridad de la información*

*Oficial de cumplimiento FATCA*

*Otro:*

*Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?*

.....

*Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?*

.....

*Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?*

.....

*Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?*

.....

*Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?*

.....

*Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?*

.....

*Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?*

.....

*Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?*

.....

*Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?*

.....

*Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?*

.....

*Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?*

.....

*Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?*

*Oficial de cumplimiento normativo*

*Oficial de cumplimiento PLAFT*

*Oficial de cumplimiento de conducta de mercado*

*Oficial de cumplimiento Ley 30424*



*Oficial de cumplimiento de libre competencia*  
*Oficial de cumplimiento de seguridad de la información*  
*Oficial de cumplimiento FATCA*  
*Otro:*

*Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?*

.....  
*Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?*

.....  
*Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?*

.....

### **Anexo 3: Transcripción de entrevistas**

#### **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 1**

##### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Renzo Abanto Bossio esp

##### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Gerente Legal de Finanzas Corporativas

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Auditoría

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado Autoriza la inclusión vamente por dicha función?

Si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Si

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

2

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

No, debería estar fuera de auditoría

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Permite mitigar riesgo legal

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si en tanto que permite cierto grado de independencia, aunque si tuviera también autonomía presupuestal sería mejor

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Si

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si, siempre y cuando el equipo esté capacitado en las normas que aplican a cada uno.

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo

Oficial de cumplimiento de conducta de mercado

Oficial de cumplimiento FATCA

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Me parece que no requieren un nivel de especialización adicional

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Si, porque permite la mitigación de riesgos legales

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Si porque podría permitir reducir costos

## **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 2**

### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Jenny Gonzales Villar smv

### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Oficial de Cumplimiento PLAFT

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento PLAFT

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Es un área independiente

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

No

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Es una sola persona.

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

Es un sola persona y tiene la credenciales, experiencia y estudios comprobados

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

no, no se tiene acceso.

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa?

¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Al Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

No en su totalidad, De acuerdo a la estructura organizacional si se tiene tiene un organigrama con independencia y reporta al Directorio; sin embargo, funcionalmente se coordina algunos temas con la Gerencia General

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Impacta de manera positiva porque ayuda a prevenir que la organización se vea expuesta o pueda ser utilizada como instrumento para otorgar legalidad a recursos provenientes de actividades ilícitas.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Considero que sí, porque al tener una estructura organizacional con rangos definidos permite tener una correcta segregación de funciones y delegaciones con responsabilidades de hacer cumplir las políticas, los procesos y objetivos de la organización.

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

No, porque considero que puede evaluarse en función al tamaño y al número de operaciones y riesgos a lo que esta expuesto la organización

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?  
Si, siempre en cuando el responsable de liderar cuente con los estudios y experiencia necesaria, sobre todo en el uso de metodologías de evaluación de riesgos.

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo

Oficial de cumplimiento de libre competencia

Oficial de cumplimiento FATCA

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Porque están mas alineadas en cuanto a la identificación y manejo de las metodologías de riesgos de cumplimiento normativo.

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

No creo que los directivos de la compañía adopte una función , porque en mi caso particular, la compañía por ser de tamaño pequeña en cuanto al número de colaboradores, y al tener un nivel de madurez menor, no implementaría una función que no sea estrictamente regulatoria.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Sí, siempre en cuando se les otorgue la independencia, el equipo especializado y las herramientas necesarias para poder trabajar de una forma más integral.

### **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 3**

#### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Dato no autorizado

#### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Oficial de Cumplimiento

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

No

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información, Oficial de Protección de Datos

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Reporta a la Gerencia General

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

3

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Corporativa de Cumplimiento

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Manteniendo sostenible en el tiempo y saludable al negocio

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, permite ingresar a foros y tener negociaciones con gerentes de 1era línea y el gte gral

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Si, por la carga. Pero no tengo exclusividad entre oficialías

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si, siempre que cuente con los recursos de personal suficientes

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo

Oficial de cumplimiento PLAFT

Oficial de cumplimiento de conducta de mercado

Oficial de cumplimiento Ley 30424

Oficial de cumplimiento de libre competencia

Oficial de Protección de Datos

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

No, dado que sin soporte de la regulación local las empresas ven a cumplimiento como un área que genera gastos más no ingresos

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

No, por la carga que generaría. Necesitaría segregación de funciones en el personal asignado que no siempre cuenta con suficiente headcount

#### **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 4**

##### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Dato no autorizado

##### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Auditor Interno

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

No

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento PLAFT

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

PLAFT es una unidad independiente con línea de reporte al Consejo de Administración y Cumplimiento Normativo a la Gerencia General

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

No, es compartido con otras funciones

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

No, es compartido con otra Gerencia

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

Una, y su función es compartida con otras tareas. Entre los requisitos es ser profesional y conocer el negocio

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si tiene acceso a la mayor parte de los sistemas, exceptuando RRHH

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Reporta a La Gerencia Legal o Gerencia General

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

No, debería reportar a la Alta Dirección

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Minimiza las contingencias que pudieran presentarse por la inadecuada implementación de las normas

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, empodera la función

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Dependiendo del tamaño de la organización reflejado en la envergadura de sus operaciones

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si, para una adecuada concientización del equipo completo

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento de libre competencia, Oficial de cumplimiento FATCA, depende del tamaño de la organización

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Enfocados en el cliente

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

No, porque nos encontramos en la etapa inicial de implementación de riesgos

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Si, para su mayor eficiencia en su implementación y mantenimiento

### **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 5**

#### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Kreistell Carreño

#### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Abogada

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento PLAFT

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Reporta a Consejo de Administración

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Sí

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

2, especializaciones en PLAFT.

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Sí

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Consejo de Administración, Presidencia de Consejo, Asesor Legal

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Sí

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Impacta de manera positiva ya que reduce el riesgo de observaciones por temas de procedencia de fondos.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Sí, ya que le brinda autonomía para poder opinar.

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Considero que sí, ya que así se evita tener a la misma persona con dicho cargo en varias entidades.

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Sí, sin embargo requieren de interconexión con las áreas internas.

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Son temas de cumplimiento distintos.

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Considero que no deberían agruparse.

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Sí, cómo un tema de buenas prácticas empresariales.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

No, ya que son temas independientes que implican estudios especializados y experiencia comprobada.

## **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 6**

### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Cesar Altamirano

### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Compliance Officer

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información, Oficial de cumplimiento FATCA

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Legal

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

4

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Impacta de manera positiva y confiable para los stakeholders.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?



Si

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Si. Por la importancia y seriedad de la labor.

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si, para generar sinergia en los esfuerzos.

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Por los objetivos cercanos que buscan cada una de estas Oficinas

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

No, porque es necesario el seguimiento y control de los cambios normativos implementados en la organización.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Si, permite un mejor alineamiento y reducción de costos administrativos y operativos.

## **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 7**

### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Fredy Martin Guerra Rojas

### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Gerente Corporativo de Ética, Riesgos y Cumplimiento

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento de libre competencia, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Es una gerencia de reporte directo al Presidente del directorio.

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

15

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, porque es cuento con reporte directo al directorio y con poderes de gerente primer nivel.

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Uno de los principales objetivos estratégicos del holding es la reputación, por ende la gestión de cumplimiento impacta directamente en el cumplimiento de toda la organización.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, porque es una posición que requiere un empoderamiento al más alto nivel para poder ejercer la gestión de manera adecuada.

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Si, porque es una función preventiva de gestión constante.

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si, al día de hoy el Modelo de Cumplimiento que cuenta Cosapi, incluye 06 subsistemas de diversas ramas de compliance.

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento de libre competencia, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Son funciones que se complementan dentro del cargo de Oficial de Cumplimiento.

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Si, porque usualmente esta función recae sobre el gerente legal el cual prioriza otras funciones más operativas y de core de negocio, a la gestión de prevención y cumplimiento.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Si, para generar sinergias.

## **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 8**

**NOMBRES Y APELLIDOS**

Elizabeth Tipa reg

**FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Supervisor riesgos

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Diversas areas

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

No

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Si cuenta con personal propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

14 y todos tienen estudios y experiencia para el desarrollo de actividades

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

No

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

En mi entidad no hay directorio y x ello al Jefe maximo

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, desarrolla sus funciones sin restricciones de acuerdo a las políticas establecidas

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Significativamente

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si porque le da el estatus necesario para solicitar i formacion y evaluar sin restricciones

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Depende del tamaño de la organizacion

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

No

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

No considero se deba agrupar porque se pidria generar co flicto de intereses

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

No, porque es necesario supervisar el cumplimiento de las normas y muchas veces se ha visto que no se cumple aun cdo se trate de empresas maduras

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

No

## **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 9**

### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Adrian Romero Dominguez

### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Subgerente de Delitos Financieros

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento de libre competencia, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Cumplimiento

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

19/18

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

GG

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, es independiente

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Le da solidez y control

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si para el escalamiento de riesgos y problemas

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Si, porque sin ello el mismo OC tendría todos los programas

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si, consolidas un solo frente de acción

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento de libre competencia

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Aspectos en común como capacitación, OC, canal de denuncia etc

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Si, porque forma parte de un grupo económico importante

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Si podría generar eficiencia

## Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 10

### NOMBRES Y APELLIDOS

Darío Daniel Cornejo Pareja

### FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE

Coordinador Legal Counsel - Área Compliance

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento Ley 30424, Socio de Gestión de Riesgos

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Es un Órgano Colegiado

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Personal compartido

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

4. Todos tienen experiencia

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Al máximo órgano de gobierno u otro que delegue.

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, porque es un órgano colegiado y la alta dirección le ha dotado de autonomía e independencia lo que se ve reflejado en las actividades llevadas a cabo

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Positivamente, a nivel interno y de cara a los clientes.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Entendemos que esto está relacionado a normativa SBS. A la fecha no trabajo en este rubro, sin embargo, considero que el cargo gerencial le otorga seniority necesario para ejercer la función.

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

-

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si. Las empresas se enfrentan a diversos riesgos que de un modo u otro son gestionados por diversas personas. Creo que los programas de cumplimiento ayudan a contar con sistemas integrados que hacen posible gestionar una diversidad de riesgos (penales, LA

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de

cumplimiento de libre competencia, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información, Ofic

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Creo que es posible partiendo de conceptos amplios y generales y aterrizando en las particularidades de cada Ley. Será entonces necesario diferenciar entre obligaciones de compliance obligatorias y las que asume libremente la empresa

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

La implementación de un modelo de prevención que no es obligatorio, necesariamente parte del “Tone From The Top” que significa que los máximos órganos de gobierno están comprometidos con la consecución de los objetivos de compliance. Solo en esa medida considero viable la adopción de un sistema de prevención no obligatorio por norma.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Es una pregunta difícil de contestar porque no todas las empresas están obligadas a implementar modelos de prevención y en este momento no he realizado un estudio concienzudo.

### **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 11**

#### **NOMBRES Y APELLIDOS**

María Elena Medina López

#### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Oficial de Cumplimiento Alterno

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Riesgos y Legal

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

No

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

3

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, porque está en la estructura

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Si Impacta.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Si

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

## **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 12**

### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Luis Marruffo Ramos

### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Gerente de Cumplimiento

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Dirección Legal

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Personal propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

5 personas. 5 con estudios superiores y experiencia.

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Al Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Es de suma importancia por su función de prevención y control.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si. Le otorga el nivel jerárquico para el adecuado desempeño de sus funciones.

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Si. Abocado al 100% en las actividades relacionadas.

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si.

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

No

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

La actividades deberían estar en programas distintos, por la naturaleza de la información que se maneja y por la exclusividad en la función.

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

No. En muchas empresas, las funcionalidades regulatorias funcionan y se les otorga recursos, cuando son obligatorias según la regulación.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

No. La actividades deberían estar en programas distintos, por la naturaleza de la información que se maneja y por la exclusividad en la función.

### **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 13**

#### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Dato no autorizado

#### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Supervisor de riesgos de LAFT

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

No

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Organismo regulador

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

N.A.

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

N.A.

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

N.A.



Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

N.A.

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

N.A.

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

N.A.

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

N.A.

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

N.A.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Eventualmente el OC debe pedir información a otras áreas de una empresa o dictar lineamientos de cumplimiento general por la empresa. Así, estar al mismo nivel con otras gerencias le da más fuerza para llevar a cabo sus acciones.

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Considero que es deseable pero no determinante. Mientras cumpla sus funciones completamente la exclusividad sería un aspecto secundario. No obstante, la exclusividad evitaría cualquier eventual conflicto de intereses.

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué? Sí. Al hacerlo integralmente se produce una especialización en la gestión y el equipo puede generar sinergias a la interna.

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información,

Oficial de cumplimiento FATCA

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Porque considero que son actividades más relacionadas entre ellas y su baja frecuencia puede hacer más llevaderas las actividades.

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

N.A.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Sí. Porque esto permitiría obtener economías de escala en las tareas realizadas por los recursos humanos de la oficialía de cumplimiento además de que esta oficialía ha venido ganando experiencia en el tiempo

#### **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 14**

##### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Dato no autorizado

##### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Oficial de Cumplimiento Normativo

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

No

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento de libre competencia, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información, Ofic

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Legal

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

No

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

La oficialía y equipo está en el área legal

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

2 de 4

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

No

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Sí. El oficial tiene total autonomía para reportar brechas de cumplimiento que puedan impactar a la compañía, sin la necesidad de una validación previa de algún otro órgano.

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

El rol del OCN es muy importante en los objetivos de la organización, en la medida que marca el camino legal a través del cual la compañía puede conseguirlos, mitigando al máximo los riesgos inherentes a la actividad.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Sí. En la medida que se cuente con un rango gerencial, se puede asegurar una mejor gestión del programa en la compañía. Mientras el compromiso y responsabilidad se encuentre en lo más alto de los órganos de control, mayor será el resultado positivo del pr

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Sí. La exclusividad evita que existan situaciones de conflicto de interés que pongan en riesgo los objetivos del programa.

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

El modelo va a depender del tamaño de la compañía, tipo y número de operaciones, alcance, entre otros criterios. Considerando una compañía grande y un nivel relevante de operaciones, es recomendable que cada programa cuente con un oficial independiente, a

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento Ley 30424

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

El principal objetivo del programa de Prevención de delitos (Ley 30424) es evitar que al interior de la compañía exista un contexto que favorezca la comisión de delitos. Asimismo, forma parte importante de la función el evitar que la compañía entable rela

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Sí. La implementación de un programa de compliance ya no deriva de la exigencia normativa sino más bien, las compañías han entendido que el contar con un programa es realmente necesario si se desea alcanzar los objetivos de la empresa. Y es que no se puede hablar del crecimiento de una empresa sin que exista un plan sólido que asegure el cumplimiento de las normas. En ese sentido, estoy seguro que, aún cuando los programas de compliance no sean exigencias regulatorios, la mejor recomendación es contar con uno.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

No. Ello va a depender del tamaño de la empresa, nivel de operaciones, naturaleza de la actividad, apetito de riesgo, etc. Regular esta obligación, podría generar serios inconvenientes en su implementación.

### **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 15**

#### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Carmen Rosa Ganoza Ubillús

#### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Gerente Legal y Oficial de Cumplimiento Normativo

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

el oficial de cumplimiento Normativo es el Gerente Legal

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

compartido con el departamento legal

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

la función se desarrolla en la sección asuntos regulatorios que tiene 3 personas adicionales al OCN

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

al Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

a pesar de estar dentro del Departamento legal, la función es autónoma y reporta a Directorio de manera directa en sus informes semestrales y a la gerencia general de manera trimestral, pudiendo alertar riesgos y/o brechas identificadas en la implementación

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

evita sanciones a la empresa por incumplimientos de normas regulatorias aplicadas al sector

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, porque refleja la importancia para la organización del cumplimiento de las normas y al tener nivel gerencial facilita la exigencia en la implementación y cumplimiento de las mismas al desarrollar procesos o productos y en el desarrollo de todas las ac

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Si, porque la exclusividad permite mayor dedicación en el desarrollo de la función y una especialización en el conocimiento de quien desarrolla la función

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

es importante que al función se desarrolle dentro de una unidad, puesto que son muchos aspectos a revisar y dependiendo de la organización se necesita un equipo para el seguimiento de cierre de brechas, de la implementación de nuevas normas y capacitación

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento de libre competencia

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

lo que podra funcionar en mi opinión sería una sola Gerencia de cumplimiento, que contenga especialistas en cada función, ya que de una otra forma, todas velan por el correcto cumplimiento de las normas externas y regulatorias de la organización y de car

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

considero que no podría hacerse sin contar con un responsable del monitoreo permanente de la función, puesto que no solo implica el cumplimiento de las normas externas o internas de cada organización, sino también de la implementación e, identificación y cierre de brechas normativas, además de velar porque la organización entienda la importancia del cumplimiento de las normas.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

si bien es cierto, se refieren a procesos diferentes, la mirada es la misma, cuidar a la organización de cualquier incumplimiento que pueda ocasionar multas o sanciones

## **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 16**

### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Dato no autorizado

### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Docente

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

No

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento de libre competencia, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información, Ofic

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Corporativo

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

personal propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

20 100% con credenciales

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

si, temas normativos

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

positivo, toma decisiones se incluye el aporte de la GR de LAFT

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, por la disponibilidad de recursos y presupuesto.

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

no, esta sujeto al perfil de riesgo empresarial.

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

si. Siendo un tema de delitos, tales deben tratarse de manera independiente

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento de libre competencia, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información, Ofic

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Gestor de Riesgos Integrales

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Normativo ya es una exigencia normativa que en su defecto deberá ser auto regulada.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Cumplimiento normativo integrado NO, debe ser Gestion de Riesgos Integrada

### **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 17**

**NOMBRES Y APELLIDOS**

Olenka Lahoud

**FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Compliance Deputy Manager

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento Ley 30424

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Independiente con reporte a la matriz

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Si, propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

3 (2 de ellas)

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, por el reporte al Directorio

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Mitiga riesgos y acompaña el crecimiento responsable del negocio

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, empoderamiento, autoridad

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Si, para evitar conflictos de interés

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si, porque la metodología es la misma

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Si

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Porque comparten metodología y objetivos

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Si, así ocurre dónde laboro no es sujeto obligado

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Si, por lo antes indicado

## **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 18**

### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Dato no Autorizado

### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Supervisor de aspectos prevención LAFT

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

No

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento PLAFT

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Independiente

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Compartido

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

4

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, cuenta con herramientas de autonomía

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Tiene impacto en la operatividad y por tanto en la capacidad de generar negocios

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, porque permite buscar profesionales idóneos y con rango para poder hacer frente a los aspectos delicados que conllevan

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Si, porque no permite que estos puedan hacer otras funciones dentro de la organización

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?  
Si, pero depende del tamaño de la organización.

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento FATCA

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Porque tienen aspectos comunes y permitiría gestionar de manera más eficiente los recursos

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Si, pero es un aspecto que no puede generalizar a todas las organizaciones

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Si

## **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 19**

### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Paola Rodríguez

### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Abogado de Cumplimiento Normativo

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Legal

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Dentro de Legal

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

15

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?



Si, porque son autónomos respecto a otras áreas

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Impact de manera positiva, porque previene la imposición de sanciones frente a distintos reguladores y beneficia la imagen de la entidad.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, porque su desempeño y exposición es mejor frente a las demás áreas.

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Depende del tamaño de la institución.

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si, determinando la especialidad de cada responsable y con las tareas transversales claras podría manejarse de manera integrada.

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento de libre competencia, Oficial de cumplimiento FATCA

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Estas oficialías señaladas podrían ser agrupadas para trabajarse de manera integrada, pero debe establecerse de manera clara responsabilidades y actividades por equipos.

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

No, porque a pesar de ser una entidad con gestión de riesgos de alto nivel, si no hay obligatoriedad en el cumplimiento normativo, se despriorizarían distintas tareas.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Si, porque sería más eficiente y ordenado el cumplimiento de las distintas normativas.

## **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 20**

### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Luis Chávez

### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Gerente Soporte Cumplimiento

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento FATCA

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Cumplimiento

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Sí

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

Más de 100. La mayoría.

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Sí

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Sí

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Dentro del plan estratégico de la Organización se tiene un pilar de Gestión de Riesgos donde la Función de Cumplimiento tiene un rol clave.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Sí. Sumado al reporte al Directorio.

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Sí. Por la autonomía para tomar decisiones como la de continuar o no con una relación comercial, hasta con aplicar una medida disciplinaria a otra Gerencia

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

No en una burbuja. Los lineamientos sí a cargo de un equipo especialista, pero con la opinión de otros equipos incluyendo los impactados. Ojo que se indica "gestión", y dentro de ello encaja quienes ejecutan el control en primera línea.

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento Ley 30424

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Por la naturaleza del delito precedente.

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Sí. Más allá de la normativa, se encuentra incorporado como parte de la Cultura organizacional.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Sí, siempre que no sea obligatoria. Lo que funcione mejor al modelo de negocio.

## **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 21**

### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Andrea Alejandra Espinoza Zuloaga smv

### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Oficial de Cumplimiento

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento PLAFT

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Legal

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

2 personas y si cuentan con credenciales

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si porque depende solo del Directorio

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Permite identificar y mitigar los riesgos en las operaciones de la empresa.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, porque le da mayor autonomía.

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Si, para que otras labores no influyan en el foco de su trabajo.

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si, permite el apoyo y agilidad en el ejercicio de funciones.

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento FATCA

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Porque son temas similares en la aplicación diaria.

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Si, porque permite evitar problemas operativos futuros.

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Si, ya que permitiría un campo mas amplio de desempeño de las personas que ejercen cargos normativos.

## Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 22

### NOMBRES Y APELLIDOS

Dato no autorizado

### FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE

Compliance Sr Manager (oficial de cumplimiento)

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

No

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Independiente con reporte a directorio

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

A nivel local 4, todas con experiencia

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

No, existen algunos como recursos humanos a los cuales no se tiene acceso libre.

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, reporte a Directorio y en nuestro caso a nivel matriz global directo a Cumplimiento regional o corporativo

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

La participación activa del oficial de cumplimiento cuando es involucrado de manera oportuna apoya la viabilidad de nuevos productos o servicios, mitiga no solo la exposición de LAFT también otras que se encuentran ligadas durante el análisis.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si, en algunas entidades aún es vista como algo regulatorio por eso nos necesidad de poner algo tan específico en la norma. Sin embargo, en algunas entidades un sistema sólido de PLAFT liderado por OC experiencia es un elemento diferenciador en algunos ru

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

No, creo que el OC puede ser no exclusivo siempre que tenga los recursos para cumplir con otras funciones dentro del ámbito de Compliance.

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Si, porque hay muchos elementos en común entre algunos riesgos que permiten generar sinergia entre algunas como PLAFT, anticorrupción, normativo, fraude.

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento FATCA

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Generar sinergia entre las actividades

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Si, porque se cuenta con un sólido programa y áreas de soporte especializadas, también da una visión más integral respecto a los riesgos y no se tocan de manera independiente

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Si, siendo voluntario para cada entidad

### **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 23**

#### **NOMBRES Y APELLIDOS**

Magaly Martinez

#### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Directora de empresas y consultora en gobierno corporativo

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información, Oficial de cumplimiento FATCA

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

Área Independiente

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

si

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

personal propio

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

Generalmente son 2 o 3 personas. Se requiere que tengan experiencia previa en temas de cumplimiento o que hayan llevado estudios sobre el tema.

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

si

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Si hay comités del Directorio, a los comités de auditoría o de riesgos, y a su vez estos reportan al directorio los temas acordados. Si no hay comités al Directorio

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

SI, pues tiene rango gerencial, un presupuesto y reporta directo al Directorio o comités del directorio

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

Es fundamental el rol del oficial de cumplimiento pues supervisa que se cumplan las obligaciones normativas de la empresa y que hayan los controles necesarios para mitigar los riesgos de la empresa.

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Si le da independencia y autonomía

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

Considero que puede existir un solo oficial de cumplimiento, que cuente con líneas de reporte especializados en cada uno de los temas que hoy la normativa exige (Ley 30424, PLAFT, normativo, etc). De esta manera se tiene una visión integrada del programa

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué? si, es mucho más eficiente. Lo importante es asignar los colaboradores necesarios para que puedan abarcar todos los temas de cumplimiento

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento de libre competencia, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información, Ofic

Pregunta 14: De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Todos los programas de cumplimiento tienen una misma lógica: supervisar que se cumplan las normas, reglas, procedimientos, y que existan los controles necesarios para mitigar los riesgos. Por ello, es posible que se apruebe una gestión integrada de la fun

Pregunta 15: Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

Si, por las razones antes señaladas

Pregunta 16: ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Si, por las razones antes señaladas

## **Entrevista Oficial de Cumplimiento N° 24**

### **NOMBRES Y APELLIDOS**

María Consuelo Bussalleu Vargas Quintanilla

### **FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE**

Gerente de Cumplimiento Normativo y Conducta de Mercado (e)

¿Autoriza la inclusión de sus datos personales como parte de las entrevistas para la versión final de la Tesis?

Sí

Pregunta 1: Del siguiente listado, marque usted el/los oficiales de cumplimiento que hay en su organización.

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información, Oficial de cumplimiento FATCA

Pregunta 2: En su organización, ¿A qué área(s) pertenece el oficial de cumplimiento?

El OPlaft es a dedicación exclusiva, dentro de dicha Gerencia hay una persona designada como Oficial FATCA, el de Oficial de Conducta de Mercado está dentro de la Gerencia de Cumplimiento Normativo (es el Subgerente) y el Gerente es el Oficial de CN y tam

Pregunta 3: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con un presupuesto propio y administrado exclusivamente por dicha función?

Sí, cada Gerencia cuenta con el presupuesto que esta haya dispuesto para el periodo.

Pregunta 4: ¿Cuenta la Función de Cumplimiento con personal propio o es compartido con otras Gerencias, por ejemplo, con Legal?

Sí cuenta con personal a cargo de ver los temas exclusivamente.

Pregunta 5: ¿Cuántas personas integran la Función de Cumplimiento? Del total del personal de la Función de Cumplimiento, ¿Cuántos tienen credenciales o estudios o experiencia requerida para el desarrollo de sus actividades?

Las de Cumplimiento Normativo 5 personas, integridad 3, ambos equipos tienen estudios y experiencia profesional en el desempeño de sus funciones.

Pregunta 6: ¿Tiene la Función de Cumplimiento acceso a los sistemas comerciales, de riesgos, de recursos humanos y otros de la empresa que sean necesarios para cumplir con su función?

Sí.

Pregunta 7: ¿A qué órgano de gobierno reporta la Función de Cumplimiento de su empresa? ¿Al Directorio, Comité de Auditoría, Gerencia General, Gerencia Legal u otro?

Al Directorio.

Pregunta 8: ¿Considera usted que, según el esquema organizacional de su compañía, la unidad de cumplimiento cuenta con autonomía e independencia en el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Sí, la línea de dependencia es el Directorio como máxima instancia de gobierno.

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cómo impacta en los objetivos de su organización, el rol desempeñado como oficial de cumplimiento?

El rol de Oficial de Cumplimiento Normativo es muy importante, porque este último informa de forma periódica al Directorio las brechas y los posibles riesgos de cumplimiento de las obligaciones normativas y legales de la empresa. Asimismo, se informa peri

Pregunta 10: ¿Cree usted que la asignación normativa del rango gerencial al oficial de cumplimiento aporta una ventaja para el ejercicio de sus funciones? ¿Por qué?

Sí, no solo lo llamaría ventaja, es muy importante que exista independencia y autonomía en la decisiones del Oficial de Cumplimiento Normativo en la empresa y que su nivel de reporte sea al máximo órgano de gobierno.

Pregunta 11: ¿Considera determinante la exigencia normativa de “exclusividad” en el ejercicio de su Función de Cumplimiento? ¿Por qué?

En el caso OPLAFT, existe una exigencia de exclusividad por la información sensible y confidencialidad que dicha unidad debe procesar, si estoy de acuerdo que se regule de esa manera su función.

Pregunta 12: ¿Considera usted que los programas de cumplimiento se pueden gestionar de forma integrada dentro de una unidad organizativa autónoma? (responsable + equipo) ¿Por qué?

Podría implementarse una Gerencia Central de Cumplimiento, a través de la cual confluyan todas las unidades de control y supervisión (las Oficialías) todas esas unidades trabajan de forma transversal y tienen procesos que se relacionan entre sí. (Sería co

Pregunta 13: ¿Usted considera que sería eficiente agrupar los siguientes programas de prevención en una gestión integrada de la Función de Cumplimiento normativo?

Oficial de cumplimiento normativo, Oficial de cumplimiento PLAFT, Oficial de cumplimiento de conducta de mercado, Oficial de cumplimiento Ley 30424, Oficial de cumplimiento de seguridad de la información, Oficial de cumplimiento FATCA

**Pregunta 14:** De acuerdo a las casillas elegidas en la pregunta anterior, ¿Por qué cree usted que se pueden agrupar?

Porque sería más eficiente dado que estas Oficialías trabajan de forma transversal y participan en los principales procesos del core de la empresa, si se centralizan tendrán una posición mas eficiente en su interacción con las demás áreas.

**Pregunta 15:** Teniendo en cuenta la madurez de su compañía en la gestión de riesgos ¿Considera viable que, de no existir la exigencia normativa, se adopte la Función de Cumplimiento normativo de manera voluntaria? ¿Por qué?

A la fecha aún no sería posible adoptarlo de manera voluntaria, se requiere un tiempo mas de madurez sobre la gestión de riesgos de cumplimiento normativo (sobre todo en compañías muy grandes), existen empresas no reguladas que han adoptado como buena práctica integrar en la gestión de riesgos aquellos vinculados a incumplimientos regulatorios, lo que les permite adoptar controles a fin de hacerle frente al impacto que les podría acarrear el incumplimiento normativo.

**Pregunta 16:** ¿Estaría usted de acuerdo con una propuesta de modificación normativa que permita agrupar los programas de prevención en una Función de Cumplimiento normativo integrada? ¿Por qué?

Sí, como se ha explicado en las preguntas precedentes, podría ser una buena práctica que resulte mas eficiente para las empresas dado el relacionamiento que tienes estas Oficialías en los principales procesos de la compañía