

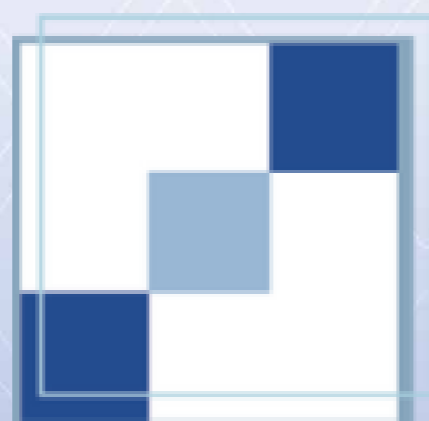


REVISTA

PERUANA DE

COMPLIANCE

OCTUBRE | EDICIÓN 01 - 2024



INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE COMPLIANCE



INTRODUCCIÓN GENERAL:

En esta edición de la **Revista Peruana de Compliance**, la primera sección está dedicada a los paneles y debates más destacados que tuvieron lugar en el Foro Peruano de Compliance 2024, abordando temas cruciales como los retos de las gerencias de compliance, las investigaciones internas, y la responsabilidad penal corporativa. A través de estas discusiones, se puso de relieve la necesidad de que las empresas adopten un enfoque estratégico hacia el compliance, integrando la tecnología, la capacitación continua y el respaldo de la alta dirección para mitigar riesgos y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

El foro no solo fue un espacio para compartir experiencias y mejores prácticas, sino también para reflexionar sobre el papel esencial del compliance en un **entorno dinámico** y normativamente exigente, donde las organizaciones deben adaptarse rápidamente a nuevas regulaciones y expectativas. Entre los temas más destacados figuraron la **implementación de modelos de prevención de delitos**, la **protección de denunciantes** y el **uso de tecnologías avanzadas** para optimizar la eficiencia y precisión de las investigaciones internas. Estos debates no solo proporcionaron soluciones prácticas a los desafíos actuales, sino que también establecieron las bases para el desarrollo de **estrategias de compliance más robustas y efectivas** en el futuro.

En conjunto, las ideas y discusiones presentadas en el **Foro Peruano de Compliance** han contribuido significativamente al **fortalecimiento del ecosistema de compliance** en el país, ofreciendo a los profesionales del sector herramientas y conocimientos esenciales para enfrentar los desafíos contemporáneos. Además, se destacaron las **oportunidades** que el cumplimiento normativo presenta, no solo como un deber legal, sino como un **valor estratégico** que potencia la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

La segunda sección de esta revista presenta artículos elaborados por otros profesionales del sector, quienes profundizan en temáticas específicas y ofrecen una visión complementaria a lo discutido en el foro. Juntos, estos dos enfoques proporcionan un análisis integral del estado del compliance en Perú y subrayan la importancia de continuar promoviendo una cultura de integridad y transparencia en todas las organizaciones.

PRIMER PANEL:

"Alta Dirección y Compliance: Desafíos y Estrategias para la Gestión Efectiva"

INTRODUCCIÓN AL PRIMER PANEL DEL FORO PERUANO DE COMPLIANCE:

El primer panel del Foro Peruano de Compliance 2024 se centró en la crucial relación entre la alta dirección y las funciones de compliance dentro de las organizaciones. Este panel, moderado por Carolina Saenz,, contó con la participación de tres destacados expertos en la materia: Nasri de la Piedra, oficial de cumplimiento global del Grupo Aje; Arturo Salazar, jefe corporativo global de Compliance de Nexa Resources; y Luis Mesa, gerente de integridad corporativa de Credicorp. La conversación ofreció valiosas perspectivas y estrategias sobre cómo diseñar e implementar políticas de compliance efectivas en entornos corporativos complejos y diversos.



DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE COMPLIANCE

Nasri de la Piedra:

Desafíos Globales y Estrategias Locales

Nasri de la Piedra abrió la discusión abordando los desafíos que enfrenta el Grupo Aje al implementar políticas de compliance en 21 países. Subrayó que, aunque las directrices de compliance se diseñan a nivel corporativo, es esencial permitir cierta adaptación local para no obstaculizar las operaciones. Esta flexibilidad asegura que las políticas sean efectivas y relevantes en cada contexto cultural y regulatorio.

Una de las mejores prácticas destacadas por Nasri es la alineación con normativas internacionales avanzadas, como las de la Unión Europea en protección de datos. Adaptar las políticas corporativas a estas normativas no solo permite adelantarse a futuras regulaciones locales, sino también establecer un estándar elevado de cumplimiento. Además, enfatizó la importancia de involucrar a la alta gerencia mediante informes mensuales de KPI y un sistema de incentivos, incluyendo una premiación anual para la operación con el mejor desempeño en compliance. Este enfoque no solo fomenta el cumplimiento, sino que también promueve una cultura de transparencia y colaboración.

Arturo Salazar:

Involucrando a la Alta Dirección en Compliance

Arturo Salazar compartió la experiencia de Nexa Resources en involucrar a la alta dirección en procesos de compliance. Resaltó que el compromiso de la alta dirección es fundamental y debe ir más allá de una obligación legal para convertirse en una inversión estratégica en seguridad y prevención. Para lograr esto, Nexa ha implementado programas de capacitación y concienciación, asegurando que todos los empleados comprendan la importancia del compliance y su impacto en la organización.

Arturo destacó que una de las mejores prácticas es traducir las actividades de compliance en términos comprensibles y valiosos para la alta dirección. Esto incluye el uso de indicadores de desempeño que demuestren claramente el retorno de inversión en compliance, no solo en términos de cumplimiento legal sino también en la prevención de riesgos y la protección de la reputación corporativa. Además, subrayó la importancia de adaptar las normativas de compliance a las realidades locales, asegurando que sean prácticas y aplicables en cada país donde Nexa opera.

Luis Mesa:

Innovaciones y Enfoques en Compliance

Luis Mesa presentó los enfoques innovadores que Credicorp ha implementado para garantizar que los objetivos de compliance se alineen con las metas de la alta dirección. Enfatizó tres acciones clave que han tenido un impacto significativo:

1. Política de Donaciones: Credicorp ha desarrollado una política de donaciones en colaboración con el equipo anticorrupción. Esta política no solo establece lineamientos claros para las donaciones, sino que también incluye controles estrictos para evitar cualquier sospecha de conflicto de interés o soborno. Luis explicó que el equipo de compliance evalúa cada solicitud de donación no solo en términos de diligencia debida, sino también considerando posibles implicaciones futuras que puedan afectar la reputación del banco.

2. Obras por Impuestos: Credicorp participa activamente en el programa de Obras por Impuestos, invirtiendo en grandes infraestructuras para el desarrollo social. Compliance trabaja estrechamente con el equipo de Obras por Impuestos para asegurar que todas las inversiones se realicen de manera íntegra y transparente, evaluando constantemente los riesgos asociados a las relaciones con funcionarios públicos y empresas constructoras.

3. Inteligencia Artificial: Credicorp está incorporando la ética en el desarrollo de tecnologías de inteligencia artificial. Un equipo de compliance trabaja junto al equipo de desarrollo tecnológico para garantizar que todos los proyectos de inteligencia artificial cumplan con altos estándares éticos desde su concepción. Esta iniciativa no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también posiciona a Credicorp como un líder en la implementación ética de nuevas tecnologías.

REFLEXIONES FINALES Y MEJORES PRÁCTICAS

Durante la etapa final del conversatorio del primer panel, los panelistas discutieron cómo la función de compliance aporta valor estratégico a la alta dirección y contribuye al desarrollo de prácticas sostenibles. Nasri de la Piedra habló sobre la importancia de comunicar información actual y relevante a través de boletines legales mensuales, lo que ayuda a fomentar una cultura de compliance en toda la organización. Arturo Salazar destacó la necesidad de estar presente en las operaciones diarias y de adaptar las políticas de compliance a las realidades locales para ganar la confianza de los empleados y la alta dirección.

Luis Mesa enfatizó la importancia de ser percibido como un aliado del negocio, no como un obstáculo. Para ello, Credicorp ha implementado un equipo de compliance que trabaja en primera línea con las áreas comerciales, asesorando y acompañando en la identificación y mitigación de riesgos. Esta estrategia ha permitido que compliance sea visto como un habilitador de los objetivos estratégicos de la empresa.

Conclusiones del Panel:

Carolina cerró el panel subrayando los desafíos clave para la función de compliance:

- 1. Existir y ser reconocido:** Establecer y mantener la función de compliance como una parte esencial de la organización.
- 2. Ser escuchado:** Comunicar efectivamente el valor del compliance a la alta dirección utilizando indicadores claros y relevantes.
- 3. No ser percibido como un obstáculo:** Transformar la percepción del compliance de ser un obstáculo a ser un aliado estratégico.
- 4. Integridad como herramienta de sostenibilidad:** Promover la integridad no solo como una obligación legal, sino como una estrategia de sostenibilidad a largo plazo.



SEGUNDO PANEL:

Retos y Oportunidades de las Gerencias de Compliance

INTRODUCCIÓN AL SEGUNDO PANEL DEL FORO PERUANO DE COMPLIANCE:

El segundo panel se enfocó en los desafíos y oportunidades que enfrentan las gerencias de compliance en el contexto actual de las organizaciones. Este panel, moderado por Sergio Rojas, Subgerente de Compliance e Integridad en el Banco de la Nación, contó con la participación de tres importantes líderes del sector: **André Robilliard**, VP General Counsel y Head of Integrity & Compliance LATAM de Adecco Group; **Gianinna Silva**, Corporate Compliance Officer de BCP y Credicorp; y **Lucien Paucar**, Compliance Officer de Prosegur.

Durante la sesión, se exploraron temas clave sobre cómo las gerencias de compliance pueden adaptarse a un entorno regulatorio cambiante, cómo gestionar la presión para mantener la independencia y las oportunidades que surgen del uso de nuevas tecnologías en el campo del compliance.

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA GERENCIA DE COMPLIANCE

André Robilliard:

La Evolución del Rol de la Gerencia de Compliance en la Era Digital

André Robilliard inició el debate destacando uno de los retos más importantes para las gerencias de compliance en la actualidad: la incorporación de nuevas tecnologías y la transformación digital. Explicó que la digitalización está revolucionando la forma en que se gestionan los riesgos de cumplimiento, y una parte clave de su función ha sido integrar herramientas digitales como la inteligencia artificial y el big data para mejorar la eficiencia en la detección de riesgos.

Sin embargo, enfatizó que este avance tecnológico debe hacerse con un fuerte enfoque ético. La creciente adopción de tecnologías, si bien es una oportunidad para automatizar procesos y generar más valor, también genera nuevos riesgos, especialmente relacionados con la privacidad de los datos y la seguridad cibernética. André Robilliard compartió cómo Adecco ha implementado políticas de ética en la tecnología, asegurándose de que cualquier innovación tecnológica siga alineada con los valores de la compañía y cumpla con las normativas vigentes en los países en los que operan.

Además, destacó que uno de los mayores logros de Adecco ha sido posicionar a la gerencia de compliance como un socio estratégico dentro del negocio, lo que les permite no solo prevenir problemas legales, sino también aportar valor en la toma de decisiones operativas. Robilliard concluyó señalando que, aunque la tecnología plantea retos, también es una gran oportunidad para que las áreas de compliance demuestren su capacidad de adaptación y liderazgo.

Gianinna Silva:

La Importancia de la Independencia y el Respaldo de la Alta Dirección

Gianinna Silva, por su parte, abordó uno de los temas más críticos para cualquier gerencia de compliance: **mantener la independencia operativa** dentro de la organización. Silva explicó que en su experiencia en BCP y Credicorp, ha sido esencial contar con la confianza y el respaldo de la alta dirección para **asegurar que las decisiones de compliance no sean influenciadas por presiones comerciales** a corto plazo. Según ella, el compliance no debe verse como una función puramente reactiva, sino como un área **proactiva** que puede evitar problemas a largo plazo.

Gianinna compartió que una de las **mejores prácticas** que han implementado en Credicorp es la creación de un **comité interno de compliance**, donde se revisan las políticas y las decisiones en torno a los reportes de denuncias. Este comité ha sido crucial para garantizar la independencia del área y fortalecer su rol dentro de la organización. Silva también enfatizó que uno de los mayores **desafíos** es demostrar el valor tangible del compliance a la alta dirección. Para ello, han implementado **indicadores clave de rendimiento (KPI)** que les permiten demostrar cómo el compliance contribuye directamente a la **protección de la reputación corporativa** y a la creación de una cultura organizacional basada en la ética.

Como una de las principales oportunidades, Gianinna destacó que las gerencias de compliance están en una posición única para **fortalecer la cultura empresarial** al promover no solo el cumplimiento normativo, sino también la **integridad** como un valor central de la empresa. Esta visión estratégica ha permitido que el compliance en Credicorp sea visto no solo como un área que previene sanciones, sino como un **habilitador del éxito empresarial a largo plazo**.



Lucien Paucar:

Gerencia de Compliance como Motor de Cambio Cultural

Lucien Paucar ofreció una perspectiva diferente al centrarse en el papel del compliance como **motor de cambio cultural** dentro de las organizaciones. En su intervención, Paucar subrayó que una de las mayores oportunidades para las gerencias de compliance es **transformar la cultura corporativa** hacia una basada en la ética y la transparencia, lo cual es especialmente relevante en industrias tradicionales como la de la seguridad.

Paucar explicó que en Prosegur han trabajado intensamente en crear programas de **capacitación continua** que van más allá de las normas y regulaciones, para que los empleados comprendan la **importancia de actuar con integridad** en sus funciones diarias. Esta capacitación incluye no solo a los empleados de niveles operativos, sino también a la alta dirección, asegurando así una alineación completa en todos los niveles de la organización.

Otro punto clave que destacó Lucien Paucar fue la implementación de **indicadores clave de riesgo (KRI)** en Prosegur, los cuales permiten monitorear de manera proactiva el cumplimiento de las políticas y detectar problemas antes de que se conviertan en incidentes críticos. Este enfoque proactivo ha permitido a Prosegur no solo **prevenir fraudes y otras irregularidades**, sino también optimizar sus operaciones al identificar áreas de mejora desde una perspectiva de compliance.

Paucar concluyó subrayando que el compliance debe ser visto como un **aliado del negocio** y no como una barrera. En Prosegur, la gerencia de compliance ha logrado posicionarse como un socio clave en la **gestión de riesgos** y en la creación de un ambiente laboral más transparente y colaborativo.

REFLEXIONES FINALES Y MEJORES PRÁCTICAS

En la parte final del panel, los tres expertos coincidieron en la importancia de que las gerencias de compliance se posicionen como **socios estratégicos de la alta dirección**, destacando que la comunicación y la colaboración entre las áreas son esenciales para superar los retos actuales. André Robilliard resaltó la necesidad de una **capacitación continua** en todos los niveles de la organización, mientras que Gianinna Silva subrayó la importancia de mantener **una comunicación clara y abierta** con los líderes empresariales. Lucien Paucar concluyó mencionando que el **seguimiento y la mejora continua** son claves para mantener la eficacia de los programas de compliance.

Conclusiones del Panel:

Sergio Rojas cerró el panel destacando los puntos clave discutidos por los panelistas:

- 1. Innovación y tecnología:** Las gerencias de compliance deben adoptar nuevas tecnologías como la inteligencia artificial para mejorar la eficiencia, pero siempre con un enfoque ético y responsable.
- 2. Independencia y respaldo:** Mantener la independencia del compliance es esencial para asegurar la integridad de las decisiones, al tiempo que se busca el apoyo continuo de la alta dirección.
- 3. Cambio cultural:** Las gerencias de compliance tienen una oportunidad única para liderar el cambio cultural en las organizaciones, promoviendo una cultura de ética y transparencia en todos los niveles.
- 4. Comunicación y colaboración:** La comunicación efectiva con la alta dirección y con los colaboradores es clave para el éxito de los programas de compliance y para garantizar que se alineen con los objetivos estratégicos del negocio.



[/Institutodecompliance.org](http://Institutodecompliance.org)



INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE COMPLIANCE



TERCER PANEL:

Investigaciones Internas Corporativas

INTRODUCCIÓN AL TERCER PANEL DEL FORO PERUANO DE COMPLIANCE:

El tercer panel del Foro Peruano de Compliance abordó uno de los temas más críticos para las organizaciones: la ejecución de **investigaciones internas** como herramienta clave para detectar y mitigar riesgos. Moderado por **Cinthyá Reyes**, este panel contó con la participación de tres expertos en el área de compliance y auditoría: **Armando Briceño**, Director Regional de la Comisión Forensic del Instituto Latinoamericano de Compliance; **Zenaida Calderón**, exgerente de auditoría y control interno de Petroperú; y **Edgar Mendoza**, **Criminal Compliance Officer para México y Gerente de Compliance para Latinoamérica de Clarios**.

Los panelistas profundizaron en los retos y mejores prácticas relacionadas con la **protección de denunciantes**, el uso de tecnologías avanzadas, y el papel clave de la **alta dirección** para garantizar la efectividad de las investigaciones internas.



DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DE INVESTIGACIONES INTERNAS

Armando Briceño:

La Evaluación de Riesgos como Fundamento para Investigaciones Efectivas

Armando Briceño fue el primero en intervenir, subrayando la importancia de la **evaluación de riesgos** como la base de cualquier investigación interna exitosa. Según Armando, uno de los desafíos más significativos que enfrentan las organizaciones es la **identificación proactiva** de los riesgos antes de que estos se conviertan en problemas graves, como fraudes o irregularidades.

Armando destacó que la clave está en establecer sistemas de evaluación robustos que permitan identificar los puntos vulnerables de la organización.

Armando explicó que en su rol como profesional Forensic, ha visto cómo las investigaciones que no están basadas en una evaluación adecuada tienden a enfocarse únicamente en el problema actual, sin abordar la raíz. Subrayó que las investigaciones internas deben proporcionar información valiosa que no solo resuelva el incidente, sino que fortalezca el sistema de control interno.

Además, sugirió que las políticas de **protección de denunciantes** son fundamentales para garantizar que los empleados se sientan seguros al reportar irregularidades. Para Armando, proteger a los denunciantes es el primer paso para generar una **cultura de transparencia**.

Zenaida Calderón:

El Papel de la Alta Dirección y la Trazabilidad en las Investigaciones Internas

Zenaida Calderón, con su vasta experiencia en auditoría, se centró en el **respaldo institucional** de las investigaciones internas y la importancia de contar con un **compromiso claro de la alta dirección**. Zenaida explicó que las investigaciones internas solo pueden ser efectivas si los directivos comprenden su importancia y están comprometidos en apoyar las decisiones del equipo de compliance.

Zenaida relató su experiencia en **Petroperú**, donde dirigió varias investigaciones internas que resultaron en la implementación de importantes cambios en las políticas de control. Según ella, es vital que las conclusiones de las investigaciones no se queden en un informe, sino que se traduzcan en **mejoras operativas**. Zenaida también hizo hincapié en la **trazabilidad** de los procesos de investigación. Para garantizar la transparencia, cada paso de la investigación debe estar **documentado** de manera meticulosa, lo que asegura que el proceso sea justo y esté alineado con las normas internas de la empresa.

Además, Zenaida mencionó que, cuando los equipos de compliance cuentan con el respaldo total de la alta dirección, no solo es más fácil investigar los casos, sino también implementar las **lecciones aprendidas** de forma más eficiente. Subrayó que las investigaciones internas son una herramienta de mejora continua que ayuda a identificar áreas críticas que pueden ser reforzadas para prevenir incidentes futuros.

Edgar Mendoza:

El Uso Estratégico de la Tecnología en las Investigaciones Internas

Edgar Mendoza, **Criminal Compliance Officer para México y Gerente de Litigios para Latinoamérica de Clarios**, compartió su experiencia en la implementación de **tecnologías avanzadas** dentro del proceso de investigaciones internas. Edgar explicó que, en su rol dentro de Clarios, ha sido testigo de cómo el **big data** y la **inteligencia artificial** han revolucionado la capacidad de las organizaciones para detectar patrones de comportamiento sospechoso y mejorar la calidad de las investigaciones.

Edgar hizo un llamado a las organizaciones a aprovechar las herramientas tecnológicas que están a su disposición, como el **análisis de datos forense** y los **sistemas automatizados de auditoría**. Estas tecnologías permiten realizar investigaciones más detalladas, rápidas y efectivas, logrando identificar irregularidades antes de que escalen a problemas más graves. Sin embargo, Edgar también advirtió sobre los **desafíos éticos** asociados con el uso de tecnología en las investigaciones, destacando la importancia de respetar los **derechos de privacidad** de los empleados durante estos procesos.

Además, Edgar habló sobre la importancia de generar una **cultura de confianza** dentro de la empresa, algo fundamental para que las investigaciones internas puedan funcionar correctamente. En Clarios, han implementado varias **campañas de sensibilización** para que los empleados comprendan el funcionamiento del **canal de denuncias** y se sientan seguros al utilizarlo, sabiendo que cuentan con garantías de confidencialidad.

Finalmente, Edgar destacó que el **seguimiento post-investigación** es vital para cerrar el ciclo de mejora. Las conclusiones de una investigación no deben quedarse solo en la resolución del caso, sino que deben ser traducidas en **acciones correctivas** y en la actualización de las políticas internas para fortalecer los sistemas de control y prevenir futuros incidentes.

REFLEXIONES FINALES Y MEJORES PRÁCTICAS

En la parte final del panel, los tres expertos coincidieron en que las investigaciones internas son una **herramienta estratégica** esencial para las organizaciones que buscan mitigar riesgos y fortalecer su cultura de integridad. **Armando Briceño** reiteró la importancia de una **evaluación de riesgos continua** para asegurar que las investigaciones internas sean proactivas y no solo reactivas. **Zenaida Calderón** subrayó que sin el **respaldo de la alta dirección**, las investigaciones corren el riesgo de ser ineficaces y de no generar cambios significativos en la organización. **Edgar Mendoza**, por su parte, destacó que el uso de **tecnología avanzada** es clave para mejorar la precisión y eficiencia de las investigaciones, pero siempre debe estar alineado con el respeto a los derechos de los empleados.

Conclusiones del Panel:

Cinthya Reyes, moderadora del panel, cerró la sesión destacando los puntos clave discutidos:

- 1. Respaldo de la alta dirección:** Para que las investigaciones internas sean efectivas, necesitan el apoyo total de los líderes de la organización.
- 2. Protección de denunciantes:** Las políticas claras y eficaces de protección son fundamentales para fomentar una cultura de confianza y transparencia.
- 3. Uso de la tecnología:** La inteligencia artificial y el big data son herramientas poderosas para mejorar la calidad y rapidez de las investigaciones, pero deben utilizarse respetando los derechos de privacidad de los empleados.
- 3. Mejora continua:** Los hallazgos de las investigaciones deben convertirse en acciones correctivas que fortalezcan los sistemas internos y eviten futuras irregularidades.



[/Institutodecompliance.org](http://Institutodecompliance.org)



INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE COMPLIANCE



CUARTO PANEL:

Prevención de Delitos Empresariales y Responsabilidad Penal Corporativa

INTRODUCCIÓN AL CUARTO PANEL DEL FORO PERUANO DE COMPLIANCE:

El último panel del foro estuvo dedicado a la **prevención de delitos empresariales y la responsabilidad penal corporativa**. Moderado por **Jorge Fernández**, Asociado Senior en Linares Abogados y miembro del Instituto Latinoamericano de Compliance, este panel reunió a expertos en derecho penal corporativo: **Doris Álvaro**, socia de Barrios & Fuentes Abogados, y **Raúl Pariona**, socio fundador de Pariona Abogados.

Este panel se centró en la Ley de Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas, que a pesar de su denominación, en realidad impone **responsabilidad penal a las empresas**. Durante la sesión, se discutió la importancia de los **modelos de prevención de delitos** como herramientas clave para evitar sanciones y proteger la reputación empresarial.



RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS EMPRESAS: DESAFÍOS Y SOLUCIONES

Doris Álvaro:

La Importancia de los Modelos de Prevención de Delitos

Doris Álvaro inició el panel ofreciendo una perspectiva detallada sobre la **Ley de Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas** en Perú. Subrayó que aunque la ley se denomina "administrativa", su esencia es **penal**, lo que implica que las empresas pueden enfrentar sanciones directas por delitos cometidos en su nombre o en su beneficio.

Doris explicó que la implementación de **modelos de prevención de delitos** no solo protege a las empresas de sanciones, sino que también mejora su **cultura de integridad corporativa**. Al establecer sistemas internos robustos de compliance y ética, las empresas no solo cumplen con las normativas legales, sino que también reducen significativamente los riesgos de involucrarse en delitos como el **lavado de activos** o la **corrupción**.

Además, Doris destacó que la ley se creó en respuesta a las exigencias de la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)**, como parte de un esfuerzo más amplio para fortalecer el marco normativo en materia de **anticorrupción y transparencia** en Perú. Según Doris, uno de los mayores desafíos es que muchas empresas aún ven estos modelos como un "trámite legal" en lugar de una verdadera herramienta de gestión de riesgos. Enfatizó la importancia de que las empresas no solo adopten modelos de prevención para cumplir con la ley, sino que los vean como una **oportunidad estratégica** para mejorar su **reputación y sostenibilidad**.

Raúl Pariona:

La Implementación Práctica de los Modelos de Prevención de Delitos

Raúl Pariona continuó la discusión centrándose en cómo las empresas pueden **implementar efectivamente** estos modelos de prevención de delitos. Explicó que uno de los pasos más importantes es realizar un **mapeo de riesgos** exhaustivo, que permita identificar las áreas más vulnerables de la empresa y diseñar controles específicos para mitigarlos.

Raúl señaló que uno de los errores más comunes es implementar modelos genéricos que no están adaptados a las realidades y particularidades de cada empresa. Subrayó que es esencial que el modelo sea **personalizado** y refleje los **riesgos específicos** a los que está expuesta la organización. Además, recomendó que las empresas revisen y actualicen sus modelos de prevención periódicamente para asegurarse de que sigan siendo efectivos en un entorno empresarial y normativo en constante cambio.

Raúl también abordó la importancia de la **capacitación continua** en las empresas. Explicó que el modelo de prevención solo será efectivo si los empleados lo entienden y lo aplican correctamente en sus actividades diarias. Para ello, recomendó que las capacitaciones no se limiten a lo teórico, sino que incluyan **casos prácticos** y ejemplos que reflejen las situaciones que los empleados podrían enfrentar en su trabajo cotidiano.

Desafíos Normativos y Evolución del Compliance Penal en Perú

Ambos panelistas coincidieron en que, si bien Perú ha avanzado en la adopción de normativas relacionadas con la responsabilidad penal de las empresas, aún existen desafíos significativos. **Doris Álvaro** señaló que uno de los principales retos es la falta de **reglamentos claros** para la Ley de Responsabilidad Administrativa, lo que genera incertidumbre en su aplicación práctica. Sin embargo, instó a las empresas a no esperar la reglamentación para empezar a implementar modelos de prevención, ya que los **beneficios superan con creces los costos** de no tener un modelo en funcionamiento.

Raúl Pariona agregó que la **internacionalización** de las empresas peruanas también está generando una mayor necesidad de compliance penal, ya que muchas de ellas ahora están sujetas a **normas internacionales** que exigen mayores niveles de transparencia y control. Las empresas que no cuenten con un modelo robusto de prevención de delitos podrían enfrentarse a **sanciones severas** no solo en Perú, sino también en otras jurisdicciones donde operan.

REFLEXIONES FINALES Y MEJORES PRÁCTICAS

En la parte final del panel, los expertos hicieron un llamado a las empresas peruanas a **tomar el control de su gestión de riesgos penales** mediante la implementación de modelos de prevención bien diseñados y personalizados. **Doris Álvaro** destacó que los modelos no solo deben ser **documentos formales**, sino que deben integrarse de manera activa en la **cultura empresarial**. Por su parte, **Raúl Pariona** subrayó que la **adaptabilidad** y la **actualización constante** son clave para mantener los modelos efectivos y alineados con las mejores prácticas internacionales.

Conclusiones del Panel:

Jorge Fernández cerró el panel destacando los puntos clave discutidos:

1. Modelos de prevención como ventaja competitiva:

Los modelos de prevención no solo protegen contra sanciones legales, sino que mejoran la reputación y sostenibilidad de las empresas.

2. Capacitación continua y personalizada: La capacitación a los empleados es esencial para asegurar que comprendan y apliquen adecuadamente el modelo en su trabajo diario.

3. Adaptabilidad y actualización constante: Los modelos de prevención deben ser revisados y actualizados regularmente para mantenerse efectivos frente a los cambios normativos y operativos.

4. Responsabilidad Penal Corporativa: Las empresas deben ver la ley no solo como una obligación, sino como una oportunidad para fortalecer su **gobernanza interna** y mejorar su capacidad de prevenir delitos.



[/Institutodecompliance.org](http://Institutodecompliance.org)



INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE COMPLIANCE





CONCLUSIÓN DEL FORO PERUANO DE COMPLIANCE 2024

El Foro Peruano de Compliance 2024 reunió a expertos de diversas industrias para abordar los desafíos y oportunidades que enfrenta el compliance en un entorno empresarial en constante evolución. A través de los cuatro paneles, se exploraron aspectos clave como la relación entre la alta dirección y el compliance, las investigaciones internas, la gestión de riesgos y la responsabilidad penal corporativa. Los puntos más destacados de cada panel ofrecieron una visión integral sobre la importancia de adoptar un enfoque estratégico y proactivo en la implementación de políticas de compliance dentro de las organizaciones.

El primer panel, centrado en los retos y oportunidades de las gerencias de compliance, subrayó la necesidad de que los profesionales del área se posicionen como socios estratégicos de la alta dirección. André Robilliard, Gianinna Silva y Lucien Paucar coincidieron en que la independencia del compliance es clave para garantizar decisiones imparciales y efectivas. Además, la tecnología y la innovación fueron presentadas como herramientas fundamentales para mejorar la eficiencia en la gestión del compliance, siempre con un enfoque ético. Se destacó que la gerencia de compliance no debe ser vista como un obstáculo, sino como un habilitador del éxito empresarial a largo plazo.

En el segundo panel, enfocado en las investigaciones internas, Armando Briceño, Zenaida Calderón y Edgar Mendoza profundizaron en cómo las investigaciones internas pueden ser una herramienta clave para prevenir el fraude y otras conductas ilícitas. La evaluación de riesgos, el respaldo de la alta dirección y el uso de tecnologías avanzadas como el análisis de datos fueron identificados como factores críticos para llevar a cabo investigaciones efectivas. Asimismo, la protección de los denunciantes fue resaltada como un pilar esencial para fomentar una cultura de confianza dentro de las organizaciones.

El tercer panel abordó la responsabilidad penal corporativa, destacando la importancia de los modelos de prevención de delitos. Doris Álvaro y Raúl Pariona señalaron que, aunque la Ley de Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas en Perú tiene un enfoque penal, las empresas deben ver los modelos de prevención como una ventaja competitiva, no solo como una obligación legal. Los panelistas enfatizaron que la implementación de estos modelos debe ser personalizada y adaptada a los riesgos específicos de cada empresa, con una capacitación continua y actualizaciones periódicas que aseguren su eficacia.

A lo largo del foro, se hizo evidente que el compliance no es solo una función de control, sino un área estratégica que puede generar valor dentro de las organizaciones. La combinación de tecnología, capacitación, respaldo institucional y un enfoque en la mejora continua fue un tema recurrente en los cuatro paneles. Desde la alta dirección hasta los equipos operativos, todos los niveles de la empresa deben estar alineados para que las políticas de compliance no solo sean efectivas, sino también sostenibles en el tiempo.

En conclusión, el Foro Peruano de Compliance 2024 ofreció un espacio valioso para reflexionar sobre la evolución del compliance y su rol en la prevención de riesgos empresariales. Los panelistas coincidieron en que el éxito del compliance en las organizaciones depende de su capacidad para adaptarse a un entorno dinámico, de la integración de nuevas tecnologías y de la construcción de una cultura corporativa basada en la ética y la transparencia. Solo así las empresas podrán mitigar riesgos, cumplir con las normativas vigentes y mejorar su reputación en un mundo cada vez más regulado.



[/Institutodecompliance.org](http://Institutodecompliance.org)



INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE COMPLIANCE



01 ARTÍCULO:

INTEGRIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA

Por Martín Armada Melo

Compliance Manager
Andean Cluster (Chile, Perú,
Ecuador & Bolivia) de Pfizer

En la actualidad, los mecanismos de antisoborno y anticorrupción (en adelante, “ABAC”, por sus siglas en inglés) en los programas de integridad o compliance de las empresas están ampliamente difundidos. Es poco común escuchar discusiones que cuestionen su **eficiencia económica y social**. Los riesgos de corrupción interna y externa, las sanciones de las autoridades, el daño reputacional y, sobre todo, la tranquilidad de los empleados al formar parte de una organización que actúa éticamente, justifican plenamente la implementación de dichos mecanismos como parte de un programa de integridad. Sin embargo, aún persisten comentarios negativos sobre la "carga" que representan estos programas y sus políticas, procedimientos, auditorías, monitoreos, investigaciones y entrenamientos.





¿Cuántas veces hemos escuchado a alguien en la oficina quejarse por los estructurados procesos de aprobación interna para realizar un gasto de negocios? ¿Y cuántas veces hemos oído a un funcionario de ventas justificar la demora en atender a un cliente debido a los exhaustivos procesos de diligencia debida de su organización?

Entonces, ¿cómo podemos, desde el área de compliance, que vela por la **reputación de las organizaciones**, mejorar nuestra propia reputación? Antes de profundizar en esta cuestión, es importante ajustar nuestras expectativas a la realidad: es poco probable que logremos que los empleados, colaboradores, terceros o clientes "disfruten" de seguir procesos y completar documentación relacionada con ABAC. El objetivo debería ser que estos mecanismos se perciban como **elementos orgánicos** dentro de la empresa, y, aún mejor, que se transformen en un **factor distintivo** y una **ventaja competitiva**.

Este objetivo no es imposible. De hecho, existe otro componente de los programas de compliance que ha logrado posicionarse de esta manera: los **procesos de control de calidad de productos**. Estos procesos, especialmente en empresas que operan en sectores altamente regulados, son esenciales y nadie podría concebir el negocio sin ellos. A diferencia de lo mencionado inicialmente, ¿quién imaginaría a un fabricante de alimentos deseando que los productos no se demoren en los rigurosos controles de calidad? ¿O a un fabricante de automóviles saltándose los chequeos necesarios?

El proceso de revisión de calidad ha adquirido una reputación de ser **esencial y orgánico**, y en muchos casos, es señalado como el principal valor de algunas de las empresas más valoradas del mundo. Pensemos en marcas como Apple, Mercedes-Benz o Rolex. Sus campañas de marketing giran en torno a la calidad de sus productos, lo que sería imposible sin un riguroso proceso de control.

Esto nos lleva a preguntarnos: ¿por qué no sucede lo mismo automáticamente con los requerimientos de ABAC que las empresas se esfuerzan tanto por implementar? Es posible que la respuesta radique en que las consecuencias de no contar con estos programas son más difíciles de visualizar en el día a día. Cualquiera pensaría dos veces antes de consumir un alimento que no ha pasado por controles de calidad. De igual manera, un vendedor de autos con integridad no se sentiría cómodo vendiendo un vehículo que no ha sido debidamente chequeado a una familia. Sin embargo, un empleado no necesariamente percibe que está **protegiendo su trabajo, su empresa y a la sociedad** cuando completa un formulario de conflictos de interés. De forma similar, el mismo vendedor de autos probablemente no visualice los riesgos detrás de no solicitar al cliente que complete su declaración jurada contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo. Simplemente lo ve como otro proceso de compliance con el que debe lidiar.



No obstante, la experiencia y los casos reales nos demuestran los **devastadores efectos económicos y sociales** que pueden tener los casos de soborno y corrupción, afectando no solo a los involucrados directos, sino a empresas, empleados y comunidades enteras. Los **Compliance Officers** y la **alta dirección** deben encargarse de cerrar esta brecha entre los procesos internos y la comprensión de los riesgos que su incumplimiento acarrea. Nuestro trabajo es crear una cultura de integridad, de modo que todos los miembros de la organización entiendan que cada requerimiento previene un riesgo significativo.

Hoy en día, las empresas no solo buscan vender productos o servicios, también quieren asociar su marca a **valores** y a la **experiencia** que los clientes tienen al interactuar con ella. En este sentido, es momento de utilizar la **integridad como una ventaja competitiva**. Fomentando una cultura adecuada y brindando la formación correcta a toda la organización, lo que antes parecía un proceso complicado puede convertirse en una muestra de **profesionalismo y seguridad**. Lo que antes era un tedioso formulario, puede ser percibido como una señal de **respeto al cliente y tranquilidad para el empleado**. Lo que antes se veía como un simple "requerimiento de compliance", debe ser transmitido como un **requisito fundamental para la sostenibilidad del negocio** y una **protección para los intereses de toda la sociedad**.

Las opiniones expresadas en este artículo son de exclusiva responsabilidad de su autor y no necesariamente reflejan los puntos de vista de Pfizer o de ningún otro tercero.



02 ARTÍCULO:

EL ROL DEL DIRECTORIO EN LA SUPERVISIÓN DE RIESGOS DE TERCEROS

Por Guillermo Zapata

Director de Riesgos,
Compliance y Buen Gobierno
Corporativo de PwC Perú

Las organizaciones, como parte de sus actividades empresariales y para la consecución de sus fines sociales, en mayor o menor medida, tienen relacionamiento con **terceras partes**; es decir, con proveedores, agentes, distribuidores, socios de negocios, o cualquier empresa o individuo que interactúa con o en nombre de la organización para la provisión de bienes o servicios.



Este grupo puede proporcionar una amplia variedad de servicios, desde el **procesamiento de nómina** y la **administración de centros de datos** hasta la **representación ante funcionarios públicos o privados**, entre otros. Además, en algunas ocasiones, las terceras partes pueden tener sus propios proveedores o realizar sus actividades de manera conjunta con otras empresas o individuos, lo que da lugar a la figura de la **“cuarta parte”**

Las terceras partes desempeñan un papel crucial en algunas organizaciones, ya que pueden facilitar el suministro de insumos, mejorar la entrega de productos o servicios, generar acceso a nuevos mercados o consumidores, entre otros beneficios. Sin embargo, también pueden introducir **riesgos** para las empresas, que van desde los reputacionales hasta los económicos. Por ello, es esencial que las organizaciones seleccionen y gestionen proactivamente a estas terceras partes, así como los riesgos asociados a ellas, durante toda la relación contractual. Estos riesgos no solo deben estar relacionados con **sobornos o fraudes**, sino también con **ciberseguridad, privacidad, seguridad y salud en el trabajo, propiedad intelectual**, entre otros. Así, gestionar estas relaciones con terceras (y eventualmente cuartas) partes es un desafío continuo.



En esta línea, según la **Global Economic Crime Survey 2024** de PwC, el 42% de los participantes a nivel global no cuenta con un programa de gestión de riesgos de terceros ni realiza ningún tipo de evaluación de riesgos como parte de su programa. En el caso de Perú, el 57% de los encuestados no realiza estas acciones.

Por lo tanto, existe una clara **oportunidad de mejora** para establecer un **marco de gobernanza y administración de terceras partes**, donde el Directorio desempeña un papel clave en la implementación y supervisión de estos procesos. Como parte de sus deberes de diligencia, el Directorio debe comprender los riesgos generados por las terceras partes y su impacto en la organización. Para ello, se proponen las siguientes iniciativas:



1.

Identificar y definir una función responsable:

Podría ser el encargado de riesgos, Compliance o algún otro responsable con conocimiento de la organización y sus operaciones. Este tendrá que disponer de autonomía, autoridad e independencia para acceder a la información, así como a los recursos, y trabajar de forma organizada con otras áreas funcionales (Legal, Recursos Humanos, Tecnología de Información, otros), desplegando un plan de trabajo y línea de reporte directa al Directorio. Esto con el fin de que ejerza su función de supervisión con responsabilidad.

2.

Generar un marco de gobierno:

Debe integrar el ciclo de vida de la relación contractual con el tercero y la compañía; es decir, desde la etapa precontractual, de celebración del contrato y post contractual, bajo el siguiente enfoque:



Actividad previa al contrato

Actividad posterior al contrato

Tecnología

Fuente: PwC

3.

Conocer el universo de terceras partes de la organización y sus cuartas partes:

Para ello, se puede iniciar con un inventario de aquellos agentes que son más críticos para la operación e ir escalando paulatinamente.

4.

Definir una metodología de gestión de riesgos de terceros:

Se debe llevar a cabo sobre la base de la gestión integral de riesgos y enfocada en relevar los distintos riesgos que pueden originar las terceras partes, según el rubro que ocupen. De ese modo, se le debe otorgar un scoring en función a los riesgos identificados, considerando estimaciones por puntaje/peso y niveles de riesgos, para generar una segmentación con sus consecuentes planes de acción y que estén formalizados en su matriz.

5.

Supervisar la matriz de riesgos de terceros y bajo el principio de empresa en marcha:

Estos se tendrán que monitorear continuamente, con lo cual deben formar parte del plan de trabajo anual del Directorio y del Comité especializado al cual sea asignado; por ejemplo, el Comité de Riesgos o de Compliance u otro definido por la propia organización en función a su estructura y particularidades normativas. Así, se dejará constancia en actas de dichos órganos respecto a los temas tratados, principales indicadores y riesgos, así como acciones desplegadas, en proceso o por iniciar, y las medidas de sanción o desvinculación que se hayan adoptado. Esta iniciativa tendría que ser ejecutada de manera periódica, como mínimo, una vez al año.

Por lo expuesto, el relacionamiento con terceras partes es clave para las organizaciones, ya que generan beneficios para su cadena de valor, pero también circunstancias de riesgos, que deben ser afrontadas bajo la perspectiva ORCA (objetivo, riesgo y control asociado) y considerando el rol trascendental del Directorio como eje central de la Gobernanza Corporativa. De ese modo, la definición y puesta en marcha de las iniciativas propuestas permitirá a las organizaciones una mejora en su sistema de gestión de riesgos y control interno, con el fin de evitar o mitigar riesgos de contagio, además de promover la sostenibilidad empresarial y ciudadanía corporativa.



[/Institutodecompliance.org](http://Institutodecompliance.org)



**INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE COMPLIANCE**



03 ARTÍCULO:

¿QUÉ VALOR LE DAMOS A LA DIFUSIÓN DE LAS POLÍTICAS AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES?

Por Doris Alvaro

Abogada, Socia de Barrios & Fuentes Abogados. Exdocente universitaria. Exgerente legal y de cumplimiento en entidades financieras.

La labor de compliance dentro de las organizaciones ciertamente tiene múltiples aristas y desafíos. Muchos compliance officers, gerentes o directores de cumplimiento dedican gran parte de sus esfuerzos a uno de esos desafíos: garantizar que el equipo reciba el adecuado entrenamiento y las inducciones necesarias al ingresar a la organización o al cambiar de posición. En ciertos casos, son los propios funcionarios de cumplimiento quienes imparten estas capacitaciones e inducciones. Por ello, áreas como recursos humanos, desarrollo organizacional o tecnología son fundamentales para que se cumpla con este objetivo, ya sea a través de sesiones presenciales o mediante herramientas tecnológicas. Se requiere, entonces, un trabajo en equipo para que el 100% del personal y los miembros de la organización conozcan claramente lo que se espera de ellos en el desarrollo de sus labores cotidianas. En un mundo ideal, esto sería lo habitual.





¿Qué debería incluir, además, este mundo ideal? Un entorno organizacional en el que la difusión de políticas, reglas y procedimientos en materia de cumplimiento ocurra de manera regular y periódica. Además, sería un mundo en el que la alta dirección esté comprometida con este proceso, garantizando la participación responsable del equipo y la realización de evaluaciones para confirmar que el conocimiento ha sido transmitido correctamente.

En términos generales, esto es lo que ha buscado la regulación del sistema financiero y otros sectores supervisados por la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (UIF) al hacer que la capacitación sea obligatoria, especificando qué roles y qué trabajadores deben recibirla, y extendiéndola al directorio. En estos sectores regulados, el ente supervisor en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo impone sanciones si se detecta una ausencia de capacitación.

Sin embargo, existen modelos de cumplimiento y sistemas internos que no cuentan con una normativa específica emitida por un regulador y que se rigen por modelos autorregulados o voluntarios. Un ejemplo de ello es el modelo creado por la Ley N° 30424, la Ley de Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas en el Proceso Penal. Este modelo de prevención de delitos no cuenta con un regulador externo; son las propias personas jurídicas las que asumen el compromiso de implementar un sistema de cobertura similar a un seguro contra el riesgo de comisión de delitos. Al ser un modelo voluntario, son las áreas internas designadas las que deben llevar a cabo las capacitaciones, involucrando a la alta gerencia, el directorio y al personal en general para garantizar la difusión de políticas y generar una verdadera conciencia de cumplimiento.

Estas sesiones, en un contexto de autorregulación, deben ser aún más cautivadoras que en los sectores regulados, de modo que los participantes comprendan tanto el riesgo reputacional de la organización como el riesgo individual que cada persona enfrenta.

Sin lugar a dudas, la tarea de difundir el conocimiento entre aquellos que enfrentan el riesgo de incumplimiento no es fácil. Desde mi perspectiva, se asemeja al trabajo de un artista, que debe crear constantemente para llegar, convencer y transmitir la necesidad de estar todos alineados en favor del cumplimiento de reglas, la ética y la integridad. Si el capacitador es el compliance officer o un especialista externo, considero que debe poseer ciertas características de un artista para captar el interés de la audiencia en temas complejos y a menudo percibidos como distantes. Esto aplica tanto para capacitadores presenciales como para aquellos que diseñan materiales audiovisuales o digitales destinados a los programas de entrenamiento.

Las materias relativas al cumplimiento son, sin duda, densas, y sabemos que no todos los manuales o códigos son leídos e interiorizados por sus destinatarios. Por ello, la capacitación es vital para proteger tanto a la organización como a cada individuo. El incumplimiento de las normas o la comisión de un delito en beneficio de la empresa afecta a más de una persona, y estas situaciones podrían mitigarse con un entrenamiento adecuado, constante y actualizado. Nuevamente, recalco la importancia de generar interés en la audiencia, algo que puede lograrse mediante boletines, alertas informativas o mensajes cortos dentro de la organización.

Es importante destacar que, al hablar de incumplimiento, no deberíamos asociar este término únicamente con sanciones pecuniarias o penales, sino con el riesgo real de dañar la reputación de la organización y de sus miembros.

¿Qué valor, entonces, se le da a la capacitación en las organizaciones? La pregunta va dirigida tanto a quienes deben diseñar los programas de entrenamiento como a quienes los reciben. Todos debemos estar interesados e involucrados en que el entrenamiento (i) se realice y (ii) cumpla su objetivo. Recordemos que es la única manera de que las personas conozcan cuáles son las reglas que ha aprobado la organización en términos de cumplimiento, ética e integridad, así como los canales para consultar o denunciar situaciones que puedan dañarnos colectivamente.



04 ARTÍCULO:

LA ÉTICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA PREVENCIÓN DE FRAUDE Y EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Por Armando Briceño

Director Regional de la Comisión de Forensic del ILC

No tiene sentido desarrollar sólidos programas de cumplimiento y prevención de fraude si no existe un ambiente corporativo y empresarial totalmente comprometido con la ética. El artículo 14 de la Constitución Política del Perú menciona que “la formación ética y cívica, así como la enseñanza de la Constitución y de los derechos humanos, son obligatorios en todo proceso educativo civil o militar”.



Los modelos de prevención y cumplimiento se orientan principalmente a fomentar una **cultura de confianza, ética, integridad y cumplimiento normativo** en todos los niveles de una organización. En este contexto, el **buen gobierno corporativo** juega un papel fundamental, ya que todo trabajador debe desempeñar sus funciones con buena fe, diligencia, altos estándares de ética, cuidado profesional y actuando siempre con lealtad y compromiso.

Es importante recordar que un fraude puede comenzar con un **error involuntario** cometido por un individuo. Si esta persona se da cuenta de que dicho error podría no ser detectado por los controles internos de la organización, se enfrenta a la tentación de cometer fraude tantas veces como la oportunidad se le presente.

La **ética forja el carácter** de las personas, y este proceso comienza desde la niñez. No obstante, a lo largo de las diferentes etapas de crecimiento personal, las personas toman decisiones que definen lo que consideran correcto o incorrecto. La realidad actual muestra que muchas personas que cometen fraudes son plenamente conscientes de los principios éticos, pero eligen un camino diferente que les permite obtener beneficios económicos ilícitos, a costa de terceros.



La corrupción, el uso indebido de activos y la manipulación de estados financieros han estado presentes en el mundo corporativo durante mucho tiempo. A pesar de que se han promulgado innumerables leyes para combatir estas formas de fraude, se han firmado **acuerdos internacionales** para prevenir y detectar estas situaciones, y se han desarrollado **soluciones tecnológicas** para identificar eventos sospechosos, la realidad es que la ocurrencia del fraude sigue en aumento. No solo no se detiene, sino que se vuelve más **creativa**, aprovechando las vulnerabilidades tanto de las corporaciones como de los individuos.

Por lo tanto, no nos queda más remedio que regresar a lo más básico: la **enseñanza de la ética**. Tres ejemplos clave de cómo las organizaciones pueden implementar cuidados éticos son las **capacitaciones sobre ética y fraude**, los **códigos de conducta** y los **sistemas de gestión de denuncias**.

Uno de los cuidados éticos más importantes es la **capacitación dirigida a empleados y directivos**. Estas capacitaciones proporcionan una formación sólida para crear conciencia sobre la **ética y el fraude**, sensibilizando a los empleados sobre los impactos que los riesgos de fraude pueden tener en los negocios. Además, contribuyen a empoderar la eficacia de los controles antifraude, garantizando que se sigan adecuadamente las políticas de cumplimiento y los protocolos de denuncia.

Adicionalmente, los **códigos de conducta** establecen claramente lo que es correcto y lo que es incorrecto dentro de una organización. Un código de conducta es un conjunto de **normas, principios y valores** que guían el comportamiento de los empleados y su interacción con terceros. Es un documento de fácil lectura que orienta a las personas sobre las conductas éticas que se esperan de ellas, además de reforzar los valores y principios que defiende la organización. El código de conducta también resalta la importancia de la **denuncia** como un mecanismo para identificar comportamientos sospechosos.



Finalmente, el **Sistema de Gestión de Denuncias** se basa en principios de **confianza, imparcialidad y protección**. Según el último informe de la **Asociación de Examinadores** de Fraude Certificados, las líneas directas telefónicas eran el mecanismo más utilizado por los denunciantes. No obstante, en los últimos años, el uso del **correo electrónico, la web y los informes en línea** ha crecido significativamente, hasta casi igualar a las líneas telefónicas directas.

Estos tres cuidados éticos son herramientas poderosas que representan el ejemplo correcto de cómo actuar en los negocios. No existe una receta única para ser ético. De hecho, la tentación de cometer fraude siempre estará presente. Lo importante es recordar que **la verdad siempre prevalece**.

Es crucial que no olvidemos que la **ética lo es todo**, y que la mejor religión es **ser una buena persona**.



[/Institutodecompliance.org](http://Institutodecompliance.org)



INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE COMPLIANCE



05 ARTÍCULO:

GENERAR CONFIANZA

Zenaida Calderón Anticona

Experta en Auditoría,
Control Interno y Buenas
Prácticas de Gobernanza

La 54ª Reunión Anual del Foro Económico Mundial, celebrada este año en Davos, reunió a más de 100 gobiernos, las principales organizaciones internacionales, socios del Foro, líderes de la sociedad civil, expertos, jóvenes emprendedores sociales y medios de comunicación. Bajo el lema “Reconstruir Confianza”, el foro se enfocó en tres niveles fundamentales: hacia el futuro, dentro de las sociedades y entre las naciones, basándose en principios esenciales que promueven la confianza, como la **transparencia**, la **coherencia** y la **rendición de cuentas**





Generar confianza en todos los niveles es crucial, ya que fortalecer o reconstruir la confianza es esencial para garantizar la estabilidad de los recursos dentro de las organizaciones. Esto es particularmente relevante en un mundo que se encuentra en constante transformación.

Un mensaje claro y coherente es vital para atraer inversiones, el cual debe estar sustentado en **comportamientos éticos**, relaciones con clientes alineados a esos principios y un entorno de **cumplimiento normativo** sólido. En un contexto de creciente incertidumbre y proliferación de casos de corrupción, resulta más importante que nunca garantizar que las empresas proyecten una **imagen de integridad**.

En este contexto, surge una gran pregunta: **¿cómo proteger la integridad empresarial?** La transparencia, la ética y el buen gobierno son herramientas poderosas para combatir la corrupción, pero también es esencial implementar **mecanismos de medición** que permitan evaluar la eficacia de los controles internos y corregir cualquier deficiencia a tiempo. No basta con implementar mecanismos; es fundamental que funcionen adecuadamente y cumplan con su propósito preventivo.

Para que estos mecanismos sean efectivos, es necesario **alinearse todas las estrategias normativas**, de manera que los controles internos –en los que las organizaciones invierten tiempo y recursos– logren cumplir los objetivos para los cuales fueron diseñados y reflejen resultados tangibles en la **protección de la empresa**.

El **Directorio** juega un rol fundamental en establecer el tono ético de las organizaciones, actuando de manera proactiva en la **prevención de riesgos**. Sin embargo, una buena gobernanza no se limita a contar con un buen directorio; es indispensable implementar **acciones concretas y ejemplares** que prevengan la corrupción y fomenten la integridad. Además, deben establecerse **sistemas de prevención** que permitan a la organización gestionar los riesgos de manera efectiva y tomar decisiones acertadas en momentos de crisis.

Es igualmente importante definir un marco de **estándares éticos y de valores** dentro del cual operen las organizaciones, para asegurar que todos sus **stakeholders** estén comprometidos. Esto contribuirá a fortalecer las estructuras de prevención, que deben guiar todas las acciones y decisiones de la empresa.

Nadie quiere que su empresa se vea envuelta en un escándalo o sufra el **daño reputacional** que puede derivarse de incumplir con sus objetivos. El daño puede ser significativo, no solo para la empresa, sino también para aquellos que la representan. Hoy más que nunca, **dirigir y controlar bajo principios éticos** es fundamental para generar una **confianza sostenible**. La ausencia de un gobierno corporativo sólido puede dejar a la organización fuera del mercado, ya que no se trata solo de cumplir con la normativa vigente, sino de gestionar con un **estándar ético** y asegurar que los controles internos no solo existan, sino que **funcionen correctamente**.

Pensar que "nada nos va a pasar" es el camino más arriesgado y significa dar la espalda a las posibles consecuencias. Por ello, es fundamental ser conscientes de nuestras relaciones y realizar los **procesos de due diligence** de manera oportuna. Esto cobra aún más relevancia en aquellos países donde **reconstruir la confianza** es una necesidad urgente.

Para construir **gobernanza** y generar confianza, no basta con cumplir con las normas; es necesario partir de los **valores de la empresa**, ser coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos, y actuar siempre con un propósito claro.



06 ARTÍCULO:

LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS EN LAS OPERACIONES DE M&A

Por Erick Palao Vizcardo

Asociado Principal de la Firma Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados

Desde el año 2016, con la promulgación de la Ley N° 30424, el Perú cuenta con un régimen de **responsabilidad penal para las personas jurídicas**. Esta ley adopta un modelo de **autorresponsabilidad penal**, donde la culpabilidad de la persona jurídica no se deriva directamente de la acción delictiva cometida por la persona física vinculada a ella, sino del **defecto de organización** en la estructura de la empresa. En este contexto, los criminal **compliance programs** adquieren una relevancia particular, ya que, si se implementan adecuadamente antes de la comisión del delito, pueden tener un efecto eximente o atenuante en la responsabilidad penal de la persona jurídica.



Sin embargo, un aspecto relevante que prevé el **artículo 2** de la Ley N° 30424 es la posibilidad de que la **responsabilidad penal se transfiera** a la persona jurídica absorbente en el marco de una operación de fusión o escisión. Este artículo establece que la persona jurídica absorbente puede asumir responsabilidad penal por hechos ilícitos cometidos por la persona jurídica fusionada o escindida. Asimismo, contempla la imposición de una **multa** para la persona absorbente si el delito fue cometido antes de la fusión o escisión. No obstante, si se evidencia que las partes involucradas llevaron a cabo estas formas de reorganización societaria con la **intención de eludir una eventual responsabilidad penal**, pueden ser objeto de las sanciones previstas en el artículo 5 de la Ley N° 30424.

En este sentido, se identifican dos escenarios en los que podría imputarse **responsabilidad penal** a la persona jurídica absorbente:



1. Si la persona jurídica fusionada o escindida cometió alguno de los delitos previstos en la Ley N° 30424 antes de la fusión o escisión.

2. Si la fusión o escisión se llevó a cabo con el propósito de eludir la responsabilidad penal respecto a un delito previsto en la Ley N° 30424.

Es importante precisar que, en el primer escenario, la persona jurídica absorbente podría no tener conocimiento del delito previo ni del intento de ocultarlo mediante la fusión o escisión. En el segundo caso, la persona jurídica absorbente participaría de manera maliciosa o fraudulenta en la operación.



En el primer escenario, la persona jurídica absorbente puede recibir una sanción de multa calculada según el artículo 7 de la Ley N° 30424. La multa se determina de la siguiente manera:

- **Si se puede determinar el monto del beneficio obtenido** o esperado con la comisión del delito, la multa será no menor al doble ni mayor al séxtuplo de dicho monto.
- **Si no se puede determinar el monto del beneficio obtenido**, la multa será no menor de 10 ni mayor de 10,000 **unidades impositivas tributarias (UIT)**.

Dado que en el año 2023 el valor de la UIT en Perú es de S/ 4,950, la multa podría oscilar entre **S/ 49,500 y S/ 49'500,000**. El monto exacto será determinado por un **Juzgado Unipersonal o Colegiado** al emitir la sentencia, y deberá sustentarse en criterios objetivos establecidos en la Ley N° 31740.

En el segundo escenario, la persona jurídica absorbente podría enfrentar sanciones distintas a la multa, según lo dispuesto en el **artículo 5** de la Ley N° 30424. Estas sanciones incluyen:

- **Suspensión de actividades sociales** por un período de seis meses a dos años.
- **Prohibición temporal o definitiva** de realizar actividades de la misma naturaleza que aquellas en las que se cometió o encubrió el delito (la prohibición puede ser de uno a cinco años o definitiva).
- **Inhabilitación para contratar con el Estado** de manera definitiva.
- **Cancelación de licencias, concesiones y autorizaciones** administrativas o municipales.
- **Clausura de locales o establecimientos**, temporal o definitiva (de uno a cinco años).
- **Disolución de la persona jurídica**.

Exención de responsabilidad penal a través de la debida diligencia

El artículo 2 de la Ley N° 30424 también establece que la persona jurídica absorbente podría quedar **exenta de responsabilidad penal** si realiza un adecuado proceso de **debida diligencia** antes de la fusión o escisión. Este proceso implica tomar **medidas razonables** para verificar que la persona jurídica fusionada o escindida no ha incurrido en la comisión de los delitos previstos en la ley.

Para acreditar una adecuada debida diligencia, la persona jurídica absorbente debe realizar diversas acciones orientadas a **recabar información suficiente** que le permita identificar si la empresa fusionada o escindida ha cometido algún delito. Es fundamental revisar toda la información vinculada a los **casos penales** de la persona jurídica absorbida y evaluar los **programas de cumplimiento penal** implementados por dicha empresa.

Si bien estas acciones no garantizan al 100% que la persona absorbente no se vincule con una empresa delictiva, sí reducen esa posibilidad y permiten demostrar que se realizaron todos los esfuerzos necesarios para identificar posibles delitos antes de la operación de **reorganización societaria**. Esto puede servir como base para buscar la exención de responsabilidad penal en caso de que se materialice un hecho delictivo.



07

ARTÍCULO:

LA GESTIÓN DE RIESGOS Y EL ROL DE LAS UNIDADES DE COMPLIANCE

Por Sergio Rojas

Subgerente de Compliance e Integridad del Banco de la Nación

En este artículo no pretendo explayarme sobre la metodología para gestionar los riesgos de cumplimiento en una organización; no obstante, mi objetivo es compartir cómo la gestión de riesgos –bajo el liderazgo de las unidades de Compliance–, puede ser aprovechada para robustecer otros componentes y articularse eficazmente con las distintas herramientas que conforman el sistema.





He observado con frecuencia que las unidades de Compliance suelen limitarse a definir un marco metodológico para la gestión de riesgos de cumplimiento, dejando a discreción de las unidades de negocio, dueñas o responsables de los procesos las tareas de identificación, evaluación y tratamiento de estos riesgos

A continuación, algunas recomendaciones para optimizar la labor de las unidades de Compliance, en este reto:

1.

Capacitarse continuamente en gestión de riesgos:

Aunque puede considerarse un requisito implícito, es fundamental que las unidades de Compliance estemos formadas en los principios, técnicas y metodologías que sustentan la gestión de riesgos. Esta formación es la base indispensable para garantizar una gestión adecuada en la organización.

2.

Definir una metodología para la gestión de riesgos:

Es crucial formalizar una metodología que sea compartida y comprendida por todo el personal involucrado en el proceso. Este documento debe detallar, de manera amigable y con precisión los criterios, responsabilidades y roles de cada participante en la gestión de riesgos. Aunque las metodologías pueden ser técnicas, es recomendable complementarlas con guías y capacitaciones que faciliten su comprensión.

3.

Conocer los procesos abordados:

Aunque no se espera que las unidades de Compliance tengamos el mismo nivel de 'expertise' que las unidades de negocio o los dueños de los procesos, es esencial estar adecuadamente informados y documentados a través de lecturas de los manuales y reuniones de levantamiento de información.

Esto nos permitirá entender el funcionamiento de los procesos, identificar a los actores clave y conocer otros detalles relevantes. De esta manera, podremos asegurar razonablemente que la identificación de riesgos sea integral y transversal.

4.

Participar y liderar talleres:

Las unidades de Compliance debemos asumir un rol proactivo en la dirección de talleres o reuniones donde se desarrollan las matrices de riesgos, marcando la pauta en todo momento. Esto permite garantizar que el proceso se lleve a cabo conforme a la metodología establecida, fomentando además la discusión y el intercambio de ideas entre todos los participantes.

5.

Utilizar otras fuentes de información para identificar riesgos:

La identificación de riesgos no debe limitarse únicamente al análisis de los procesos. Es recomendable que esta se complemente con otras fuentes de información, tales como: **informes de auditoría, procesos sancionadores** contra la organización u otras fuentes de similar naturaleza.

6.

Utilizar otras fuentes de información para identificar riesgos:

La identificación de riesgos no debe limitarse únicamente al análisis de los procesos. Es recomendable que sea complementada con otras fuentes de información como: informes de auditoría, procesos sancionadores contra la organización u otras organizaciones de similar naturaleza, mesas de trabajo, reportes presentados a través del canal de denuncias, entre otros.

7.

Capacidad de Negociación:

Es común encontrar cierta resistencia al momento de sugerir o recomendar controles al proceso que estamos abordando, ya que estos derivan en planes de acción que consumen recursos por parte de organización; por ello, es recomendable desarrollar habilidades de negociación buscando encontrar un punto de equilibrio que busque controlar el proceso sin truncarlo o hacerlo más burocrático

Dicho esto, para pasar a exponer de qué manera la gestión de riesgos (o algunos de sus elementos) puede fortalecer y articularse con otros componentes del sistema, considero importante distinguir entre dos tipos de sistemas de Compliance: aquellos orientados al cumplimiento regulatorio y los diseñados para la prevención de delitos.

1. Sistemas de Compliance Regulatorios

Están enfocados al cumplimiento de normas de distinta naturaleza: tributarias, laborales, de protección de datos, sectoriales, entre otras.

En un entorno donde abunda la sobrerregulación y los recursos suelen ser limitados, es primordial que nos enfoquemos en aquellos riesgos cuya materialización represente, eventualmente, un mayor impacto económico o reputacional para la organización.

Es en ese contexto que me permito proponer las siguientes recomendaciones para articular la gestión de riesgos con otros componentes o herramientas de este tipo de sistemas:

Es en ese contexto que me permito proponer las siguientes recomendaciones para articular la gestión de riesgos con otros componentes o herramientas de este tipo de sistemas:

Capacitación dirigida a los colaboradores: Debería estructurarse en función de los resultados obtenidos en la gestión de riesgos. Es fundamental enfocar las capacitaciones en aquellas normas que representen un mayor riesgo para la organización y, eventualmente, en incumplimientos advertidos a lo largo de determinado periodo. El impacto de estos riesgos debe utilizarse como una herramienta para concientizar al personal sobre las consecuencias del incumplimiento de la normativa, lo que, además, podría acarrear implicaciones directas para el propio colaborador.

Testeos o evaluaciones programadas: Las unidades de Compliance deben estructurar sus evaluaciones de acuerdo con los resultados de la gestión de riesgos. Es recomendable que se diseñen matrices con criterios (que incorporen factores de riesgo) que permitan definir qué procesos, normas o sistemas regulatorios deben ser evaluados (o reevaluados) prioritariamente.

Informes periódicos a la alta dirección: Deben evidenciar el desempeño del sistema, y los resultados obtenidos deben ser ejecutivos, claros y enfocarse en aquellos riesgos que excedan los umbrales de tolerancia o apetito, a través de mapas de calor y datos que presenten los riesgos a los cuales la organización tiene mayor exposición. Asimismo, es importante detallar con claridad los riesgos mitigados como parte de la gestión realizada, así como su evolución (o involución) en comparación con períodos anteriores.

EN CONCLUSIÓN,

el éxito en la gestión de riesgos de cumplimiento no radica únicamente en la metodología adoptada, sino también en el rol activo que desempeñen las unidades de Compliance a lo largo de todas las etapas del proceso. Es esencial que los resultados obtenidos como parte de la gestión de riesgos se incorporen en un ciclo de mejora continua, garantizando su integración con otros componentes y herramientas del sistema.

2. Sistemas de Compliance de Prevención de Delitos

Están diseñados para prevenir, combatir y/o enfrentar los delitos a los que se encuentra expuesta la organización (por ejemplo, los señalados en la Ley 30424). Su implementación también implica que sean utilizados como un eximente de responsabilidad penal para la organización.

Además de las recomendaciones previamente mencionadas para un sistema de Compliance Regulatorio, sugiero implementar las siguientes medidas:

Programas de difusión interna: Deben estar diseñados utilizando como insumo los riesgos que excedan los umbrales y aquellos materializados (incumplimientos) en periodos anteriores.

Identificación de puestos con mayor exposición a riesgos: Es recomendable que se diseñen matrices con criterios (que incorporen factores de riesgo) que permitan identificar los puestos o cargos con mayor exposición a riesgos. Este enfoque es clave para, entre otros, segmentar las capacitaciones, aplicar una debida diligencia diferenciada, implementar programas de rotación de personal y establecer controles más rigurosos en aquellas posiciones que representen un mayor nivel de exposición a riesgos para la organización.



APRENDE DE LOS MEJORES, SE TU MEJOR.

Certifícate Internacionalmente como **ESPECIALISTA EN COMPLIANCE** y adquiere las habilidades esenciales para abordar con éxito los desafíos éticos y legales en organizaciones modernas.

Forma parte del **Programa Ejecutivo de Especialización en Compliance** más destacado y completo de América Latina. (Edición 2025)



especializacionencompliance.com

Powered By:

COMPLIANCE 360
Executive Education





TU #PARTNER EN CAPACITACIÓN

COMPLIANCE 360 For Business

En **Compliance360 for Business** entendemos que cada empresa es única. Por ello, nos dedicamos a ofrecer soluciones innovadoras de comunicación y capacitación personalizado que se alineen con las metas y desafíos específicos de tu organización.

Nuestro objetivo es ser ese **#PARTNER** que asume la responsabilidad de generar contenido innovador y trascendente, capacitando a todos los niveles de tu empresa y empoderando a tus colaboradores y ejecutivos en el mundo de la ética y el compliance.

CONECTA CON TUS COLABORADORES DE FORMA INNOVADORA

Con un claro entendimiento de las necesidades y desafíos de tu empresa, **NOS ENCARGAMOS DE TODO**. Te presentamos propuestas meticulosamente diseñadas que abarcan (pero no se limitan):



FORMACIONES INNOVADORAS:

Te ofrecemos una amplia gama de soluciones que van desde formaciones en videos 2D y 3D hasta capacitaciones exclusivas aplicando tecnología de Inteligencia Artificial. Nos distinguimos en Latinoamérica por ser los primeros en ofrecer entrenamientos con avatares que se adaptan al acento específico de tu país objetivo, disponibles en inglés, español o portugués.



CAPACITACIONES PARA EL MANAGEMENT

Proporcionamos opciones de capacitación en línea y en vivo con expertos internacionales en la materia. Para aquellas organizaciones que prefieren una aproximación más tradicional, ofrecemos también capacitaciones presenciales de la más alta calidad.

[COMPLIANCE360.PE/EMPRESAS](https://compliance360.pe/empresas)



(01) 4801176



empresas@compliance360.pe

