



**Factores críticos de éxito para la implementación de un modelo de  
prevención en el marco de la Ley 30424**

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

Por:

Eliana Guiselle Ahumada Pedrera  
Denisse Graciela Baldeón Estrella  
Anggie Marleni Rivera Borda  
Guillermo Fernando Schoof Angobaldo

Programa Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

Lima, 19 enero del 2021

Esta tesis

**Factores críticos de éxito para la implementación de un modelo de  
prevención en el marco de la Ley 30424**

ha sido aprobada

Luis Angel Piazzon Gallo (Jurado)

Paulo Comitre Berry (Jurado)

Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

Universidad ESAN

2021

## **DEDICATORIA**

A Dios y a la Virgen María, por su amparo y guía en cada momento de mi vida, a mis padres por su apoyo incondicional y por ser mi ejemplo de perseverancia y esfuerzo. A mis compañeros de grupo por su compromiso al trabajo en equipo.

Eliana Guiselle Ahumada Pedrera

A Dios por permitirme alcanzar mis metas. A mi familia y en especial a mi querida Madre por su apoyo incondicional para lograr este objetivo

Denisse Baldeón Estrella

A mi madre y mi hermana por ser ejemplo de perseverancia, valentía y constancia. A mi padre por ser luz y guía. A Rosa y Antonio, mis abuelos, que con su infinito amor han sido el cimiento de mi educación en conjunto con mi familia.

Anggie Rivera Borda

A Angela por todo el apoyo. A Tiago y Rafaella por ser fuente permanente de energía e inspiración. A Gulnara y José en Buenaventura, por el respaldo de siempre.

Guillermo Schoof Angobaldo

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Objetivos .....	3
1.2.1 <i>Objetivo General</i> .....	3
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	4
1.3 Justificación y contribución .....	4
1.4 Alcance y limitaciones .....	6
1.4.1 <i>Alcance</i> .....	6
1.4.2 <i>Limitaciones</i> .....	7
<b>CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 Estructura general.....	8
2.2 Fuentes de Información .....	9
2.2.1 <i>Fuentes Primarias</i> .....	9
2.2.2 <i>Fuentes secundarias</i> .....	11
2.3 Herramientas .....	11
2.3.1 <i>Método del Benchmarking: Recolección de datos</i> .....	12
2.3.2 <i>Determinación de Factores Críticos de Éxito a través de la metodología de Caralli</i> .....	13
2.3.2.1 <i>Factor Crítico de Éxito</i> .....	13
2.3.2.2 <i>La metodología de Caralli</i> .....	14
2.4 Aplicación a la investigación .....	16
<b>CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>19</b>
3.1 El Compliance o cumplimiento normativo .....	19
3.2 El concepto de riesgo .....	20
3.2.1 <i>Definición de riesgo</i> .....	21
3.2.2 <i>Gestión de Riesgo</i> .....	21
3.2.3 <i>Fuente de Riesgo</i> .....	21
3.3 Fases estratégicas para la gestión de riesgos .....	22
3.3.1 <i>Identificación de riesgos</i> .....	22
3.3.2 <i>Evaluación y análisis de riesgos</i> .....	23
3.3.3 <i>Mitigación de riesgos</i> .....	23
3.4 Modelo de prevención .....	25
3.4.1 <i>¿Qué es un modelo de prevención?</i> .....	25
3.4.2 <i>Características de un modelo de prevención</i> .....	26
3.4.3 <i>Elementos mínimos de un modelo de prevención</i> .....	27
3.4.3.1 <i>Evaluación de riesgos</i> .....	29
3.4.3.2 <i>Encargado de prevención</i> .....	30
3.4.3.3 <i>Implementación de procedimientos de denuncia</i> .....	30
3.4.3.4 <i>Difusión y capacitación periódica del modelo de prevención</i> .....	31
3.4.3.5 <i>Mejora continua del modelo de prevención</i> .....	31
3.5 Los delitos .....	32
3.6 La responsabilidad administrativa de las personas jurídicas.....	34
<b>CAPÍTULO IV MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>37</b>

4.1	La situación regulatoria y legislativa en el Perú .....	37
4.2	Otras normas y guías internacionales.....	39
4.2.1	<i>Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción</i> .....	39
4.2.2	<i>La Guía de Buenas Prácticas sobre Control Interno, Ética y Cumplimiento de Normas del Consejo de la OCDE</i> .....	40
4.2.3	<i>ISO 37001 - Sistemas de gestión antisoborno</i> .....	42
4.2.4	<i>ISO 19600 - Gestión de Compliance</i> .....	42
4.3	La Superintendencia del Mercado de Valores.....	43
<b>CAPÍTULO V ANÁLISIS COMPARATIVO DE LEGISLACIÓN .....</b>		<b>44</b>
5.1	Chile .....	44
5.1.1	<i>Legislación</i> .....	44
5.1.2	<i>Modelos de Prevención o Sistemas de Cumplimiento</i> .....	46
5.2	Colombia .....	48
5.2.1	<i>Legislación</i> .....	48
5.2.2	<i>Modelo de prevención o sistema de cumplimiento</i> .....	50
5.3	Brasil .....	53
5.3.1	<i>Legislación</i> .....	53
5.3.2	<i>Modelos de Prevención o Sistemas de Cumplimiento</i> .....	56
5.4	Estados Unidos .....	59
5.4.1	<i>Legislación</i> .....	59
5.4.2	<i>Modelos de Prevención o Sistemas de Cumplimiento</i> .....	61
5.5	Benchmarking de legislación .....	65
5.6	Conclusiones del benchmarking.....	78
5.7	Factores críticos de éxito (FCE) del benchmarking .....	80
<b>CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE CASOS Y DE ENTREVISTAS A EXPERTOS</b>		
<b>86</b>		
6.1	Análisis de Casos .....	86
6.1.1	<i>Graña y Montero S.A.</i> .....	87
6.1.2	<i>Siemens</i> .....	92
6.1.3	<i>Frontera Energy</i> .....	95
6.1.4	<i>Otros casos</i> .....	98
6.1.5	<i>Conclusiones de casos</i> .....	100
6.2	Determinación de los FCE del análisis de casos .....	104
6.3	Análisis de entrevistas .....	108
6.4	Desarrollo .....	110
6.5	Determinación de los FCE de las entrevistas .....	110
6.6	Matriz de valoración de los FCE.....	123
6.7	Conclusiones .....	126
<b>CAPÍTULO VII FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....</b>		<b>127</b>
7.1	Factores críticos de éxito.....	127
7.2	Propuestas, impacto y viabilidad de estas .....	138
7.2.1	<i>Propuesta: Actividades obligatorias para empresas que ofrecen bienes y servicios al Estado</i> .....	138
7.2.2	<i>Propuesta: difusión de resultados</i> .....	140
7.2.3	<i>Propuesta: Incluir en los lineamientos emitidos por la SMV acciones para la concretización del compromiso de los líderes</i> .....	142

7.2.4	<i>Propuesta: Incluir una recomendación de capacitación continua del encargado de prevención.....</i>	143
<b>CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>145</b>
8.1	Conclusiones .....	145
8.1.1	<i>¿Cuáles son los factores de éxito para la implementación de un modelo de prevención?.....</i>	145
8.1.2	<i>Es una inversión, no un gasto. ....</i>	145
8.1.3	<i>Debida diligencia en la relación con terceros.....</i>	146
8.2	Recomendaciones .....	147
8.2.1	<i>Si usted es responsable de una organización, decida pronto por la implementación de un Modelo de Prevención.....</i>	147
8.2.2	<i>Un Modelo de Prevención debe cumplir necesariamente con la exigencia mínima de la Ley. ....</i>	147
8.2.3	<i>Incentivo Estatal a la implementación.....</i>	147
<b>ANEXOS.....</b>		<b>151</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>252</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II-1	Estructura del Trabajo.....	9
Tabla II-2	Especialista entrevistado: Funcionario Estatal .....	10
Tabla II-3	Especialista entrevistado: Participantes de Equipos Encargados de Prevención .....	10
Tabla II-4	Especialista entrevistado: Asesores en Implementación de Sistemas de Cumplimiento .....	10
Tabla II-5	Fuentes secundarias consultadas.....	11
Tabla V-1	Benchmarking de legislación.....	67
Tabla V-2	Factores críticos de éxito del benchmarking .....	81
Tabla V-3	Factores críticos de éxito del benchmarking - relevantes.....	83
Tabla V-4	Resumen de los FCE del benchmarking.....	85
Tabla VI-1	Benchmarking casos .....	101
Tabla VI-2	Benchmarking casos – Continuación.....	102
Tabla VI-3	Benchmarking casos – Continuación.....	103
Tabla VI-4	Factores identificados en los casos revisados.....	105
Tabla VI-5	Factores identificados en los casos revisados - Continuación.....	106
Tabla VI-6	Factores identificados en los casos revisados - Continuación.....	107
Tabla VI-7	Resumen de los Factores identificados en los casos revisados.....	108
Tabla VI-8	Segmentación de entrevistados.....	109
Tabla VI-9	Matriz de análisis y conclusiones vinculadas a los FCE propuestos Entidad estatal SMV .....	112
Tabla VI-10	Matriz de análisis y conclusiones vinculadas a los FCE propuestos - Especialistas en implementación y seguimiento de MDP .....	116
Tabla VI-11	Ranking de los FCE según entrevistas.....	125
Tabla VII-1	Principales FCE identificados por los autores .....	127
Tabla VII-2	Detalle de Principales FCE identificados por los autores.....	128

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico II-1	Aplicación a la investigación. Factores críticos de éxito de Caralli y Benchmarking .....	18
Gráfico VI-1	FCE propuestos .....	111
Gráfico VI-2	Resultados de las encuestas .....	123
Gráfico VI-3	Ranking FCE .....	124

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Tabla comparativa de instrumentos corporativos contra el soborno .....	151
Anexo 2	Gráfico Pilares de un programa de integridad .....	156
Anexo 3	Detalle hechos relevantes e impacto del análisis de casos .....	157
Anexo 4	Transcripción de entrevistas .....	161
Anexo 5	Tabla Resumen de entrevistas .....	224
Anexo 6	Tabla Resumen de entrevistas – Continuación.....	231
Anexo 7	Información relevante a modo de resumen de las entrevistas .....	243
Anexo 8	Encuestas realizadas .....	251

## Agradecimientos

A los profesionales que de modo desinteresado compartieron su conocimiento y con ello nos permitieron comprender mejor la complejidad del mundo del Compliance y la prevención anticorrupción. Ello enriqueció nuestra investigación. Gracias especiales a Alejandro Rabanal, Silvana Pérez, Carlos Fudimoto, Jimena Alguacil, Olenka Lahoud y Carolina Cueva.

## **ELIANA GUISELLE AHUMADA PEDRERA**

Contadora Pública Colegiada de la Universidad de Piura, con experiencia en áreas de contabilidad y auditoría financiera; especialización en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y manejo del ERP SAP S/4 Hana. Enfocada en el análisis e implementación de procesos contables oportunos.

### **EXPERIENCIA**

Setiembre 2017 – Actualidad **Centria Servicios Administrativos S.A.** –  
Contador Encargado

May. 2015 - Ago. 2017 **Ernst and Young** –  
Contador Encargado

Ene. 2014 -Abr. 2015 **Ernst and Young** – Asistente de auditoría financiera

### **FORMACIÓN**

2018 - 2019 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN**

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

2009 - 2013 **Universidad de Piura**

Contadora Pública Colegiada

### **OTROS ESTUDIOS**

2016 – 2016 **Tecnológico de Monterrey**

Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera

## DENISSE G. BALDEON ESTRELLA

Contador Público Colegiado con más de 15 años de experiencia profesional, sólidos conocimientos contables, tributarios y financieros en empresas multinacionales principalmente del sector de petróleo y gas, supervisando las áreas de contabilidad, tesorería, impuestos, planillas.

### EXPERIENCIA

Julio 2019 – Actualidad	<b>KEI (Peru Z-38) PTY LTD., Sucursal del Peru –</b> Contador General
Noviembre 2017- junio 2019	<b>Cepsa Peruana SAC. –</b> Contador General
Febrero 2013- octubre 2017	<b>KEI (Peru Z-38) PTY LTD., Sucursal del Peru –</b> Supervisor de Contabilidad
Setiembre 2011- enero 2013	<b>Talisman Peru B.V., Sucursal del Peru</b> Contador Senior
Noviembre 2010- agosto 2011	<b>Talisman Peru B.V., Sucursal del Peru</b> Contador de Impuestos
Junio 2006- julio 2010	<b>Interoil Peru SA</b> Contador General
Julio 1999- octubre 2006	<b>MLV Cotadores</b> Contador Encargado

### FORMACIÓN

2018 – 2020 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN**  
Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo (2017 – 2019)  
1990 -1995 **Universidad de San Martín de Porres**  
Contador Público Colegiado

### OTROS ESTUDIOS

2016 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN**  
Programa de alta Especialización en Auditoría Financiera y Seguridad Corporativa  
2008 – 2009 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN**  
Programa de Especialización en Finanzas

## ANGGIE MARLENI RIVERA BORDA

Abogada con experiencia progresiva en Derecho Corporativo, Societario, Civil, Notarial, Registral y Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo. Con 7 años de experiencia como abogado en estudios de abogados en temas de derecho Corporativo y M&A.

### EXPERIENCIA

Octubre 2020 - Actualidad **Ontier Perú S.A.C.** –

Abogada Área Derecho Corporativo y M&A

Marzo 2014 – mayo 2020 **Barrios y Fuentes Abogados.** –

Abogada Área Derecho Corporativo y M&A

Marzo 2015 – marzo 2016 **Universidad Peruana de ciencias Aplicadas.** –

Asistente de cátedra del curso “Derecho de Sociedades y Corporativo”

Julio 2013 - febrero 2014 **Sparrow, Hudskopf, Villa nueva & Abogados.** –

Abogada Área Derecho Corporativo y M&A

### FORMACIÓN

2018 - 2020 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN**

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

2007 - 2013 **Universidad de Lima**

Abogado - Bachiller en Derecho

### OTROS ESTUDIOS

2015 - 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN.**

Programa de Especialización en Derecho Corporativo

2020 - 2020 **Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la PUPC**

Curso de Especialización Práctico en Contrataciones con el Estado

## **GUILLERMO FERNANDO SCHOOF ANGOBALDO**

Abogado con Segunda Especialidad en Derecho Ambiental y Recursos Naturales y Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo. 20 años de experiencia como abogado In – House en empresas mineras.

### **EXPERIENCIA**

- Ene 2018 – Actualidad      **Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.** –  
Director Legal
- Abril 2016 – Diciembre 2017   **Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.** –  
Jefe Legal
- Marzo 2007 – Marzo 2016      **Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.** –  
Abogado
- Junio 2004 - Febrero 2007      **Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.** –  
Auxiliar Legal

### **FORMACIÓN**

- 2018 - 2020   **Escuela de Administración de Negocios para Graduados- ESAN**  
Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo
- 1996 - 2005   **Universidad de Lima**  
Abogado - Bachiller en Derecho y Ciencias Políticas

### **OTROS ESTUDIOS**

- 2007 - 2009   **Pontificia Universidad Católica del Perú.**  
Segunda Especialidad en Derecho Ambiental y Recursos Naturales

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Finanzas y Derecho Corporativo

Título de la tesis: “Factores críticos de éxito para la implementación de un modelo de prevención en el marco de la Ley 30424”

Autor(es): Ahumada Pedrera, Eliana Guiselle  
Baldeón Estrella, Denisse Graciela  
Rivera Borda, Anggie Marleni  
Schoof Angobaldo, Guillermo Fernando

### Abstract

La investigación se realizó con la finalidad de determinar los factores críticos de éxito (FCE) para la implementación del modelo de prevención previsto en la Ley N° 30424, como objetivo general.

Como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

- Analizar las leyes, normas y reglamentos que rigen la implementación de un sistema de cumplimiento en el Perú.
- Analizar la literatura y legislación comparada relacionada con la implementación de modelo de prevención.
- Analizar casos relevantes de organizaciones nacionales o extranjeras relacionados a la implementación de modelos de prevención que permitan obtener en recomendaciones para la implementación de un modelo de prevención.
- Presentar recomendaciones dirigidas a las organizaciones respecto de las condiciones que necesitan considerar las mismas para la implementación de un modelo de prevención.

Con la finalidad de cumplir los objetivos, realizamos una investigación basada, en primer lugar, en la revisión de literatura respecto de los modelos de prevención (o sistemas de cumplimiento). Posteriormente, se analizaron las normas nacionales

relevantes (principalmente la Ley N° 30424 y su Reglamento) para luego dar paso a utilizar el método del benchmarking de las referidas normas frente a la normativa específica existente sobre la materia en Estados Unidos, Colombia, Brasil y Chile. A partir del análisis comparativo de la legislación, identificamos los elementos que, conforme a las legislaciones consultadas, más allá de la obligatoriedad establecida, resultaban imprescindibles en un modelo de prevención.

De modo adicional, analizamos casos relevantes de empresas nacionales y extranjeras cuya experiencia positiva o negativa, en cuanto a prevención de fraude y principalmente corrupción, así como la conformación y funcionamiento de sus actuales sistemas de cumplimiento, pudieran aportar en la consecución de los objetivos de la investigación.

Dicho ejercicio inicial nos permitió plantear potenciales factores críticos de éxito, los mismos que pudimos validar mediante entrevistas con expertos en materia de cumplimiento. La conversación con expertos en asesoría en la implementación de modelos de prevención como con profesionales que, como parte de equipos de cumplimiento, han tenido a su cargo implementación de los referidos modelos, nos permitió no solo realizar la referida validación sino determinar el contenido adecuado de cada uno de los FCE, para lo cual se utilizó la metodología de F. Carrali.

Como resultado de la metodología desarrollada, la investigación arrojó un listado priorizado de cinco FCE, respecto de los cuales se describió su contenido ideal y su orden de prioridad: 1) Compromiso de los líderes de la organización 2) Identificación de Riesgos 3) Difusión adecuada del Modelo de Prevención (Capacitación) 4) Rol y perfil adecuado del Encargado de Prevención y su equipo y 5) Canales de comunicación y línea de denuncia efectivos.

Nuestras conclusiones plantean que sin la presencia de dichos FCE, un modelo de prevención difícilmente puede ser implementado de modo exitoso, sin dejar de mencionar la relevancia de observar la debida diligencia con terceros. Del mismo modo concluimos en la necesidad de entender que la adecuada implementación de un modelo de prevención debe ser entendido como una inversión necesaria y no un gasto.

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Desde el 01 de enero de 2018 se encuentra vigente en el país la Ley N° 30424, la denominada “Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas”, la misma que luego de dos modificaciones que ampliaron su alcance inicial, establece la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas respecto a la comisión de los delitos de colusión, cohecho, tráfico de influencias, lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Dicha responsabilidad se hace concreta ante la posibilidad de que la organización sea sancionada, previa acusación fiscal y decisión en sede penal, con la imposición de multas, inhabilitación temporal o permanente para la realización de sus actividades, cancelación de licencias y autorizaciones administrativas, clausura de locales e incluso la disolución de la organización.

Es así como, con la dación de esta norma, el Estado cuenta con una nueva herramienta que tiene como objetivo la reducción del número de casos de comisión de los referidos delitos, los mismos que afectan gravemente al mismo Estado, pero por sobre todo a la sociedad en su conjunto.

En términos económicos, según un reciente informe de la Contraloría General de la República<sup>1</sup>, la corrupción le significa al Perú el 15% de su presupuesto público anual. Es decir, la existencia de la corrupción impacta de modo negativo en los resultados que el Estado obtiene al invertir en mejorar de la educación, salud e infraestructura, entre otros.

Conforme a ello, la corrupción en un país conlleva a la reducción en la credibilidad que tienen sus habitantes para con su gobierno e instituciones. Asimismo, a medida que un país es percibido como de alta incidencia de corrupción, este sufre un impacto negativo muy fuerte en términos de inversión (extranjera y nacional).

Por su parte el lavado de activos, entendido en su forma más amplia como la actividad que se desarrolla con la finalidad de ocultar el origen de bienes o recursos que provienen de actividades delictivas, impacta también significativamente la economía mundial. Según el Banco Interamericano de Desarrollo, en América del Sur las operaciones por lavado de activos fluctúan entre el 2.5% a 6.3% del Producto Bruto

Interno anual de la región.

Por su lado, el lavado de activos genera distorsión económica e inestabilidad en tanto tiene como una de sus características que los fondos provenientes de dicha actividad sean invertidos en negocios no rentables o sin demanda (bienes y servicios ofrecidos a un precio por debajo del mercado).

Finalmente, la impunidad frente a los casos de financiamiento del terrorismo y lavado de activos alienta el incremento en la comisión de los delitos con los que tiene relación directa entre ellos, el narcotráfico, secuestro; extorsión; proxenetismo; trata de personas; tráfico ilícito de migrantes; defraudación tributaria; contra el patrimonio en su modalidad agravada; delitos aduaneros y otros similares.

Es así como el Estado Peruano, impulsado a su vez por el cumplimiento de un compromiso asumido en su camino a formar parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ha introducido en su legislación, principalmente penal, nuevas medidas que tienen como fin último reducir la cantidad de casos de comisión de los delitos antes comentados. Como consecuencia de ello, la Ley N° 30424 contempla la posibilidad de sancionar directamente a empresas por la comisión de los delitos que se realicen en representación de estas o en su beneficio, lo que la norma referida denomina “responsabilidad administrativa de la persona jurídica”.

Ante ello, las personas jurídicas y los responsables de estas (accionistas, asociados, entre otros según el tipo de persona jurídica) se enfrentan a un nuevo reto, en la medida que el funcionamiento y la misma existencia de dicha persona jurídica puede ser directamente afectado por una sentencia en su contra. Este reto consiste en buscar la manera más confiable de desarrollar el objeto de la persona jurídica, con tal cuidado que ninguno de sus funcionarios, empleados, miembros o agentes incurran en prácticas que pudieran ser pasibles de una imputación penal en el ámbito de la Ley N° 30424.

Ante las características especiales que la lucha contra los delitos referidos significa al interior de las personas jurídicas, el Estado ha acompañado a la ya mencionada introducción de la responsabilidad administrativa de la persona jurídica, con la posibilidad de que estas personas jurídicas queden exentas de dicha responsabilidad por la comisión de los delitos en cuestión siempre que acrediten haber puesto en marcha lo que la norma denomina un “Modelo de Prevención”. Dicho modelo de prevención consistiría en la implementación de un sistema al interior de la organización conformado por medidas de control y vigilancia que tiene por finalidad prevenir la

comisión de los delitos comentados, es decir, constituiría la receta para cumplir con el referido nuevo reto.

De acuerdo a ello el Ministerio Público, antes de formalizar la investigación preparatoria, a través de los fiscales, debe contar con un informe técnico de la Superintendencia del Mercado de Valores - SMV que analice la implementación y funcionamiento del modelo de prevención que hubiera presentado la persona jurídica. En caso el informe de la SMV estableciera que la implementación y funcionamiento del modelo de prevención es adecuado, entonces el fiscal archivará el caso y no formalizará el inicio de la investigación.

Cabe resaltar que, en este proceso de comprender el problema de la corrupción y demás delitos dentro de las organizaciones, no se debe perder de vista que los actos corruptos que se cometan en el transcurso del desarrollo de su objeto social pueden provenir no necesariamente de un descuido de los propietarios o de los administradores al no detectar e interceptar la intención de un individuo o grupo de individuos que promueven o realizan actos de corrupción en su propio beneficio, sino de una intencionalidad “corporativa” en el sentido de que podríamos estar frente a una persona jurídica que no es más que un sistema de trabajo diseñado y construido para cometer actos de corrupción en beneficio del negocio o de dichos propietarios.

En atención al marco descrito, la pregunta que cabe hacerse es: *¿Cuáles son los factores de éxito para la implementación de un modelo de prevención?*

Ante ello, la presente investigación pretende hacer un aporte para responder de modo consistente a dicha pregunta, ello mediante la definición de los factores críticos de éxito para cumplir con el reto de implementar y hacer funcionar de modo adecuado un modelo de prevención.

Con dicha finalidad usaremos el método de los factores críticos de éxito, el mismo que se explica en el capítulo segundo de la presente tesis.

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo General***

Determinar los factores críticos de éxito (FCE) para la implementación del modelo de prevención previsto en la Ley N° 30424.

### **1.2.2 *Objetivos Específicos***

- Analizar las leyes, normas y reglamentos que rigen la implementación de un sistema de cumplimiento en el Perú.
- Analizar la literatura y legislación comparada relacionada con la implementación de modelo de prevención.
- Analizar casos relevantes de organizaciones nacionales o extranjeras relacionados a la implementación de modelos de prevención que permitan obtener en recomendaciones para la implementación de un modelo de prevención.
- Presentar recomendaciones dirigidas a las organizaciones respecto de las condiciones que necesitan considerar las mismas para la implementación de un modelo de prevención.

### **1.3 *Justificación y contribución***

Un modelo de prevención cuya implementación y puesta en marcha sea adecuada, beneficiará, en primer lugar, a la persona jurídica que lo hubiera adoptado. El beneficio más evidente sería el contar con un modelo que se encuentre en todo momento apto a ser calificado positivamente por la SMV de presentarse un requerimiento fiscal de evaluación de éste, ante la inminencia del inicio de una investigación preparatoria en la que la comisión de uno de los delitos previstos en la Ley N° 30424 resultara la materia.

De acuerdo con ello, como se ha indicado en nuestra introducción y se explicará de modo más detallado, más adelante, en el presente estudio, una calificación positiva del modelo de prevención sometido a evaluación de la SMV permitirá que el fiscal archive lo actuado, quedando la persona jurídica exenta de responsabilidad.

Sin embargo, si bien es cierto, el indicado resultaría ser el provecho máximo que una persona jurídica puede sacarle a su modelo de prevención en caso se encontrara en una situación tan extrema como la descrita, no es el único beneficio pues un modelo de prevención que sea adecuadamente implementado cumplirá con el fin último del mismo, el que consiste en generar una cultura organizacional ( a todo nivel) en la que la ética, la integridad y la orientación hacia el cumplimiento normativo permanente y sin excepciones sea la base, lo que da como resultado que la organización reduzca a su mínima expresión el riesgo de que en el desarrollo del objeto se cometa uno de los delitos comentados. Por otro lado, una empresa con dicha cultura organizacional recibirá los respectivos réditos en imagen corporativa y, por qué no, en el mismo

resultado del negocio.

En dicha línea, la Superintendencia del Mercado de Valores (en adelante SMV)<sup>ii</sup> (en adelante SMV) resalta algunas de las ventajas que representa para una persona jurídica contar con un modelo de prevención:

1. Contribuye a fortalecer la reputación corporativa.
2. Minimiza el riesgo para la persona jurídica, sus órganos de gobierno y administración y la alta dirección, o quien haga sus veces, según corresponda; así como para las demás personas que forman parte de ella, de verse involucrados no solo en los delitos mencionados en la Ley 30424 o en otros.
3. Proporciona un sistema de alerta temprana frente a posibles incumplimientos, o eventual comisión de delitos, lo que permite adoptar las medidas necesarias inmediatamente, y reducir el riesgo de exposición de sus colaboradores.
4. Genera un clima de confianza, no solo a nivel interno, sino frente a los terceros con los cuales la persona jurídica se relaciona (con sus grupos de interés) propiciando un entorno de trabajo favorable, lo que redundará en una mayor productividad.

De acuerdo con ello, el presente estudio se realiza con la finalidad de aportar material valioso para organizaciones que pretendan implementar un modelo de prevención o que, cuando menos, quieran evaluar la posibilidad de implementarlo.

Contar con el resultado del presente estudio les permitirá a dichas organizaciones contar con material de referencia para responder la pregunta planteada en la introducción: ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la implementación de un modelo de prevención?

Y si bien es cierto el presente estudio no tiene como finalidad ser una guía “paso a paso” de cómo implementar un modelo de prevención, si pretende determinar factores críticos de éxito para dicha implementación, para lo cual deberá también responder las siguientes preguntas:

- ¿cuáles son los principales obstáculos para una adecuada implementación y funcionamiento de un modelo de prevención?
- ¿cuáles son los factores que no pueden dejar de tenerse en cuenta para la implementación de un modelo de prevención?

Al poder responder dichas preguntas el lector podrá contar con mayores herramientas en la tarea de dimensionar el tamaño del reto al que se enfrentan y quien

sabe, dar algunos pasos previos por si mismos antes de decidir contratar alguna asesoría que resulte coherente con las características de su organización y con la meta que se tracen.

Finalmente, conforme se ha mencionado en la introducción del presente trabajo, los delitos que buscan ser combatidos por la Ley N° 30424 tienen fuerte impacto social y económico en nuestro país; en ese sentido, si logramos que las personas jurídicas nazcan con un modelo de prevención sólido como parte de su ADN, estaremos coadyuvando en la meta de reducir dicho tipo de actos delictivos en el país.

## **1.4 Alcance y limitaciones**

### ***1.4.1 Alcance***

La Ley N° 30424 tiene en su ámbito a las personas jurídicas de derecho privado, así como las asociaciones, fundaciones, organizaciones no gubernamentales y comités no inscritos, las sociedades irregulares, los entes que administran un patrimonio autónomo y las empresas del Estado peruano o sociedades de economía mixta. De acuerdo con ello todas las mencionadas variables de persona jurídica son, a partir de la vigencia de la Ley N° 30424, pasibles de ser acusadas y sancionadas por la comisión de los delitos de colusión, cohecho, tráfico de influencias, lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Conforme a ello, todas estas organizaciones tienen también la posibilidad de quedar exentos de una eventual imputación al acreditar la adecuada implementación de un modelo de prevención.

Ante ello, el resultado del presente trabajo pretender ser de utilidad para todas las organizaciones que se encuentran bajo el ámbito de la Ley N° 30424. No obstante, en la medida que la gran mayoría de la bibliografía e información disponible respecto de la corrupción y demás delitos dentro de las personas jurídicas se ocupa de las formas societarias de finalidad mercantil, en nuestro caso las reguladas por la Ley General de Sociedades.

De acuerdo a ello, en tanto nuestra investigación incidirá de modo mayoritario en el análisis de la experiencia proveniente de las empresas de derecho privado algunos factores críticos de éxito identificados podrían no aplicar a otro tipo de personas jurídicas.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que los modelos de prevención deben finalmente adecuarse a la naturaleza, riesgos, necesidades y características de cada persona jurídica

en particular, con lo cual no puede obtenerse una fórmula única que satisfaga a todas las necesidades, lo que aplica también a la posibilidad de que el íntegro de factores críticos de éxito identificados sean de utilidad para cualquier tipo de organización.

#### ***1.4.2 Limitaciones***

Desde la entrada en vigencia de la Ley 30424 la SMV no ha informado respecto de la evaluación de algún modelo de prevención y de acuerdo con ello, resulta una limitación el no poder guiarse de informes técnicos ya emitidos por dicha entidad, no obstante, se realizó una entrevista al Superintendente Adjunto de Riesgos de la SMV que resultó de utilidad para efectos de la presente investigación.

Nuestra investigación se realizó entre los meses de mayo y noviembre del presente año. Conforme a ello, dada la situación sanitaria actual que no permite la asistencia regular de modo presencial a lugares públicos como es el caso de las bibliotecas e instituciones vinculadas con el tema materia de investigación, podría significar una limitación en cuanto al material disponible para la investigación. No obstante, la elección del tema materia de la presente tesis pasó también por descartar que dicha circunstancia pudiera impedir la consecución de los objetivos trazados.

Finalmente, si bien es cierto la presente investigación pretende ser una herramienta de utilidad al momento de implementar un modelo de prevención, no pretende reemplazar la asesoría de un especialista que no solo aporte en la implementación en la definición el modelo de prevención adecuado pues, conforme se ha explicado, el mismo debe adecuarse a la naturaleza, riesgos, necesidades y características de cada persona jurídica.

## **CAPÍTULO II      MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo describe la metodología y estructura de la investigación, detallando el método de análisis, la recopilación de datos y fuentes de información a obtener, para cumplir con el objetivo general del presente documento.

La metodología planteada en la investigación se considera de tipo explicativa ya que estudiaremos, analizaremos y explicaremos las causas de los factores críticos de éxito para la implementación de un modelo de prevención mediante la comparación de distintas fuentes de información y la aplicación de un conjunto de fundamentos teóricos que enmarcan el tema central de nuestro estudio.

Se realizará un análisis cualitativo que permita comparar datos recolectados de diversas fuentes para ampliar la comprensión de la realidad que enmarca el desarrollo de nuestra investigación.

### **2.1 Estructura general**

La presente investigación consta de ocho capítulos en los cuales, en el primer capítulo se plantea el problema que buscamos resolver y en base a ello se detallan los objetivos general y específicos, así como la contribución que queremos ofrecer; posteriormente, se describen las herramientas metodológicas empleadas; seguido se desarrollan los principales conceptos relacionados a esta investigación y se analiza la Ley 30424, como parte del marco contextual se revisa el ámbito regulatorio existente en nuestra legislación, además de la Ley 30424, para posteriormente realizar el benchmarking de la legislación comparada en países como Chile, Colombia, Brasil y Estados Unidos. Luego, se analiza la información recogida a través de entrevistas a expertos, que plantearán algunos factores críticos de éxito para la implementación de un modelo de prevención, a efectos de finalmente, a través del benchmarking y la metodología de Carali, obtener y desarrollar los factores críticos de éxito para la implementación y desarrollo del modelo de prevención que propone nuestra investigación.

En la Tabla II-1. se muestra detalladamente el objetivo y las herramientas empleadas en cada capítulo.

**Tabla II-1 Estructura del Trabajo**

Capítulo	Título	Objetivo	Herramientas
Capítulo I	Introducción	Plantear el problema a resolver y explicar el objetivo principal de nuestra investigación, así como la contribución de nuestro estudio.	Revisión de fuentes secundarias y normativa vigente en temas de cumplimiento.
Capítulo II	Marco Metodológico	Describir las metodologías a usar en la investigación.	Revisión de fuentes secundarias.
Capítulo III	Marco Conceptual	Detallar los conceptos que servirán de base para el desarrollo de nuestro análisis.	Revisión de fuentes secundarias en materia de cumplimiento.
Capítulo IV	Marco Contextual	Describir la situación actual regulatoria en el país respecto de modelos de prevención en el marco de la Ley 30424 y demás normas técnicas.	Revisión de fuentes secundarias sobre sistemas de cumplimiento en un marco normativo.
Capítulo V	Análisis Comparativo de legislación	Analizar el ámbito regulatorio o normativo de modelos de prevención en países como Chile, Colombia, Brasil y Estados Unidos.	Benchmarking y método de Caralli para determinar los factores críticos de éxito del modelo de prevención.
Capítulo VI	Análisis de Casos y Entrevistas a Expertos	Analizar los casos y las opiniones de los expertos en cuanto a su experiencia en modelos de prevención, así como su implementación.	Revisión de casos relevantes de corrupción. Aplicación de entrevistas para recoger opiniones de especialistas en el tema.
Capítulo VII	Factores críticos de éxito	Determinar los factores críticos de éxito en base a los identificados en los capítulos anteriores y la propuesta respecto de su contenido.	Análisis de resultados a fin de proponer los factores críticos de éxito para la implementación de un modelo de prevención.
Capítulo VIII	Conclusiones y recomendaciones	Plantear recomendaciones y conclusiones como resultado de la investigación.	Obtención de las recomendaciones y conclusiones en base a toda la investigación plasmada en el presente documento.

Elaboración: Autores de la tesis

## 2.2 Fuentes de Información

### 2.2.1 Fuentes Primarias

Se realizará la investigación mediante el uso de fuentes primarias como entrevistas a expertos en modelos o sistemas de prevención, quienes desde su experiencia nos compartirán información valiosa que permita conocer factores de éxito y de fracaso en

la implementación de estos sistemas.

Las Tablas II-2, II-3 y II-4. muestran las listas de los especialistas entrevistados, personas claves para nuestra investigación.

**Tabla II-2 Especialista entrevistado: Funcionario Estatal**

Institución	Contacto	Cargo	Objetivo
Superintendencia del Mercado de Valores	Alejandro Rabanal	Superintendente Adjunto de Riesgos	Conocer la situación actual de la implementación de sistemas de cumplimiento. Comprender el rol de la Superintendencia del Mercado de Valores en la evaluación de modelos de prevención. Obtener información de factores críticos de éxito para la implementación de estos sistemas.

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla II-3 Especialista entrevistado: Participantes de Equipos Encargados de Prevención**

Institución	Contacto	Cargo	Objetivo
Aenza S.A.A. (Grupo Graña y Montero)	Silvana Pérez	Compliance, Ethics and Training Manager	Conocer los factores de éxito y fracaso para la implementación de un modelo de prevención.
HV Contratistas	Carlos Fundimoto	Gerente Legal y de Cumplimiento HV Contratistas	Conocer los factores de éxito y fracaso para la implementación de un modelo de prevención.
CCL	Yusith Vega	Compliance Officer; Jefe del Centro de Competitividad y Sostenibilidad Empresarial en Cámara de Comercio de Lima	Conocer los factores de éxito y fracaso para la implementación de un modelo de prevención.

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla II-4 Especialista entrevistado: Asesores en Implementación de Sistemas de Cumplimiento**

Institución	Contacto	Cargo	Objetivo
CMS GRAU	Carolina Cueva	Socia del área Penal	Conocer la situación actual de la implementación de sistemas de cumplimiento. Obtener información de factores críticos de éxito para la implementación de estos sistemas.
Compliance Sin Fronteras	Jimena Alguacil	Directora de Compliance Sin Fronteras. Fundadora de TOOTH. Consultora en Compliance.	Conocer los factores de éxito y fracaso para la implementación de un modelo de prevención.
Canvia S.A.C.	Olenka Lahoud	Gerente de Compliance. Directora en ETHICS Asociación Peruana de Ética y Compliance.	Aprovechar su experiencia como parte de un equipo de Compliance y su actividad en la asesoría para implementación de modelos de prevención, conocer los factores de éxito y fracaso para la implementación de un modelo de prevención.

Elaboración: Autores de la tesis

Los expertos se han agrupado según la naturaleza de sus funciones; profesionales expertos en asesorar en la implementación de modelos de prevención en el Perú (externos a la empresa) y profesionales expertos en la implementación y seguimiento interno de los modelos de prevención en sus sociedades.

La información recopilada servirá para identificar variables que se deben tener en cuenta para la implementación de sistemas de cumplimiento y nos brindarán estrategias que desde su experiencia son necesarias para que un modelo de prevención tenga éxito.

### 2.2.2 Fuentes secundarias

Para el desarrollo del presente documento se ha buscado recopilar información de fuentes secundarias como libros, revistas, artículos y páginas de internet especializadas sobre el tema de cumplimiento en el Perú y en otros países, así como trabajos de investigación que nos servirán de pauta para desarrollar nuestro estudio complementándose finalmente con un marco normativo y legal.

En la Tabla II-5, se muestran los grupos de fuentes secundarias consultados y el objetivo de consulta.

**Tabla II-5 Fuentes secundarias consultadas**

Fuente secundaria	Objetivo
Libros especializados	Conocer a través de libros, las definiciones y conceptos generales de prevención, cumplimiento, riesgos y otros, que servirán para entender los sistemas de cumplimiento.
Revistas especializadas	Conocer noticias actuales en materia de cumplimiento e implementación de estos sistemas.
Artículos especializados	Conocer la situación actual en otros países y la normativa que los rige en materia de cumplimiento.
Trabajos de investigación	Identificar factores y variables que afectan al éxito de un modelo de prevención.
Portales especializados	Identificar casos de éxitos en la implementación de sistemas de cumplimiento.
Entrevistas en diferentes medios de comunicación	Conocer la opinión de expertos acerca de la situación en el Perú y en otros países sobre la implementación de sistemas de cumplimiento.
Marco normativo	Identificar el alcance de las normas que enmarcan los sistemas de cumplimiento.

Elaboración: Autores de la tesis

### 2.3 Herramientas

A continuación, revisaremos las herramientas que nos apoyarán en el transcurso de

la investigación y nos servirán para obtener información valiosa y oportuna, útil para el análisis de implementación de sistemas de cumplimiento que nos permitan determinar los factores críticos de éxito.

### **2.3.1 Método del Benchmarking: Recolección de datos**

Existen varias definiciones de lo que es el benchmarking, pero la mayoría coincide en señalar que es un proceso continuo de comparar y evaluar los propios procesos, productos y servicios contra los mejores competidores que se conozcan, con la finalidad de adaptarlos y optimizar así los resultados de la empresa. Es decir, aprender de las mejores prácticas.

Definición formal: Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp, 1989)<sup>iii</sup>.

Según Robert C. Camp (1989) los tipos de benchmarking, incluyen:

- Interno: analiza las actividades similares en diferentes departamentos, sucursales o países de una misma empresa.
- Externo:
  - Competitivo: analiza a los competidores directos (mismo segmento o industria).
  - Genérico: analiza cualquier industria o mercado siempre que realicen funciones en común.
- Funcional: es más general no se centra solo en los competidores directos, abarca a otras industrias.

Para la presente investigación, se ha considerado que el benchmarking a usar es el funcional; ya que se analizará la aplicación de la Ley 30424 en empresas de diferentes industrias que hayan implementado un modelo de prevención, así como se realizará benchmarking normativo/regulatorio de países como Estados Unidos, Chile, Colombia y Brasil.

El benchmarking tiene diferentes metodologías para el proceso de su implementación; en esta investigación usaremos la metodología planteada por Camp (1989), que consiste en cinco fases: (i) planificación, (ii) análisis, (iii) integración, (iv) acción y (v) madurez. Para la presente investigación se aplicarán las tres primeras fases:

- (i) Planificación: En la cual se determinará a que se va a someter al benchmarking, selección de empresas a hacer el benchmarking y el método de recopilación de

datos a usarse (fuentes secundarias como informes, noticias, investigaciones, publicaciones, o a través de fuentes primarias recolectadas mediante entrevistas).

- (ii) Análisis: proceso de recopilación y análisis de los datos obtenidos, con el objetivo de identificar las mejores prácticas.
- (iii) Integración: hallazgos del benchmarking con el que se identificarán los Factores Críticos de Éxito (FCE).

### ***2.3.2 Determinación de Factores Críticos de Éxito a través de la metodología de Caralli***

#### ***2.3.2.1 Factor Crítico de Éxito***

La definición de Factores Críticos de Éxito (FCE) se remonta a los años sesenta, con la publicación en la revista Harvard Business Review de Daniel (1961) llamado Management Information Crisis. En esta publicación Daniel, sostenía la importancia de identificar las acciones o actividades que estuvieran directamente vinculadas con el éxito de la empresa.

Sin embargo, Rockhart (1979) <sup>iv</sup> utilizó por primera vez el termino Factor Crítico de Éxito como sistema de información gerencial, en un artículo publicado en la Revista de Harvard Business en la Universidad de Massachussets (MIT), en el que se presentó un nuevo método denominado “Identificación de los Factores Críticos de Éxito” (FCE).

Los FCE para las empresas, son aquellas variables que aseguran el buen desempeño del negocio, las que se deben tomar en cuenta antes y durante la ejecución de un proyecto. Por ello la necesidad de que sean adecuadamente identificadas.

Rockhart (1979) plantea la necesidad de incorporar el criterio de discriminación y selectividad de la información al plantearse los FCE, con la finalidad de que los sistemas de información sean operativos, eficaces y eficientes.

Tanto Daniel (1961) como Rockhart (1979) coinciden en la importancia de un buen suministro de información para un adecuado control y gestión de la empresa.

A lo largo de los años muchos autores han planteado diversas definiciones sobre los FCE, a continuación, se detallan diversas definiciones encontradas:

- "Los FCE son aquellas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, las posiciones

competitivas generales de las distintas compañías de una industria" Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978).

- Los FCE son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto (Ferguson, 1982).
- FCE son "características, condiciones o variables que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía en particular" Leidecker, J.K. & Bruno, A.V. (1984).
- FCE son "condiciones, circunstancias, actividades o eventos que, específicamente, están limitados en número a las áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo y con éxito de una organización" (Jenster, 1987).
- "FCE son los recursos, habilidades y atributos de una organización que son esenciales para tener éxito en el mercado" (Lynch, 2003).
- Los FCE pueden ser definidos como aquel número limitado de áreas en las cuales, si los resultados son satisfactorios, asegurarán el desempeño competitivo del individuo, departamento, organización o industria (CARALLI, 2004).

En resumen, se podría decir que los FCE son factores ligados a la estrategia de la organización los cuales pueden ser internos y externos y que deben ser identificados para ayudar a la organización a conseguir un desempeño exitoso. En el marco de nuestra investigación los FCE identificarán aquellas consideraciones necesarias para una adecuada implementación de los modelos de prevención, lo que coadyuvará a una mejor posición de la empresa que lo implementa y al desarrollo de los objetivos de la misma.

### **2.3.2.2 La metodología de Caralli**

Esta metodología presenta un enfoque estructurado para analizar la información e identificar con base a ella los FCE especialmente a nivel organizacional.

La propuesta está basada en diversos estudios realizados por Caralli (2004)<sup>v</sup> junto a su equipo de colaboradores y que han tenido como principal enfoque la administración

del riesgo y seguridad de sistemas de información. Este enfoque permitiría alinear los objetivos estratégicos de la empresa con la dirección estratégica de la organización.

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos del método de FCE, es aprovechar al máximo el conocimiento de los gerentes, con la propuesta de Caralli (2004) se busca lograr que este conocimiento se haga evidente, de tal manera que la organización pueda utilizarlo como guía al definir su dirección estratégica y así orientar sus recursos hacia las actividades que puedan contribuir a lograr el éxito de la organización.

La metodología de Caralli (2004) propone la revisión de documentos y la realización de entrevistas, las cuales suministran una fuente básica de datos a partir de la cual se pueden identificar los FCE. Para emplear el método de los FCE, la información recabada se agrupa de tal forma que represente las actividades clave que se realizan en la empresa o se deberían realizar. Esta información es analizada y organizada en grupos de afinidad de tal forma que los FCE se puedan identificar de manera más eficiente.

El método de FCE propuesto por Caralli (2004) plantea cinco actividades básicas:

- **Definir el alcance.** El cual consistirá en seleccionar el nivel jerárquico en el cual se identificarán los FCE (directivo u operacional), identificar a los participantes de la investigación y los países que se tomarán como referentes en el tema.
- **Recopilar datos.** Búsqueda de información sobre el tema de análisis tanto en el país como en los países referentes. En este punto también se contemplan las entrevistas a expertos.
- **Analizar datos.** Consiste en la consolidación de información, comparación y organización que permita el siguiente paso.
- **Obtener los FCE.** Se identifican los posibles patrones o elementos clave que permitirán la adecuada implementación de un modelo de prevención en el marco de la Ley 30424.
- **Analizar los FCE.** Se determinan los FCE, que serán el núcleo en el tema de investigación.

Siguiendo las actividades definidas obtendremos FCE los que, a modo de material de referencia, podrán orientar a las empresas en la implementación y funcionamiento de un modelo de prevención en el marco de la Ley 30424.

## 2.4 Aplicación a la investigación

Con los datos recolectados, se procedió a realizar el análisis a través de matrices para identificar los FCE a partir del benchmarking de la legislación comparada, las entrevistas realizadas a los expertos y los casos relevantes relacionados a los modelos de prevención.

Considerando ello, se realizó el siguiente procedimiento a efectos de integrar todas las herramientas y culminar en los factores críticos de éxito para la implementación de un modelo de prevención:

- Determinación del Alcance, mediante la revisión de legislación respecto de los modelos de prevención, artículos de revistas, y conversaciones previas con personas expertas en el tema, se determinó como alcance todas las organizaciones que se encuentran bajo el ámbito de la Ley N° 30424, con objetivo mercantil.
- Recopilación de información de fuentes secundarias. Se realizó la búsqueda y revisión las fuentes indicadas en la Tabla II-5.
- Selección de países para benchmarking, como consecuencia de la revisión de las fuentes secundarias se identificó que en la región los países que habían legislado con mayor anticipación el tema materia de investigación, que tenían casos de modelos con reconocimiento, o que habían afrontado grandes crisis de corrupción, eran Chile, Colombia, y Brasil. Un país sumamente importante para el análisis, que no pertenece a la región es Estados Unidos, y se eligió dado que este país fue uno de los primeros en legislar sobre el tema, por lo que se tornó como un paradigma para la implementación de la legislación sobre este tema en la región.
- Análisis de información comparativo, a través del análisis comparativo se identificaron diferentes aspectos comunes desarrollados en los países elegidos para el benchmarking, así como los principales aspectos diferentes. A partir de este análisis se agruparon los temas más relevantes y coincidentes en la mayoría de legislación y se enunciaron de forma preliminar factores críticos de éxito propuestos, a su vez estos factores se categorizaron en cuatro aspectos según su naturaleza: Determinación de los FCE por benchmarking, como consecuencia del análisis comparativo entre países, se obtiene una matriz en donde finalmente se valoró cualitativamente la importancia de cada uno y se determinó los FCE definitivos.

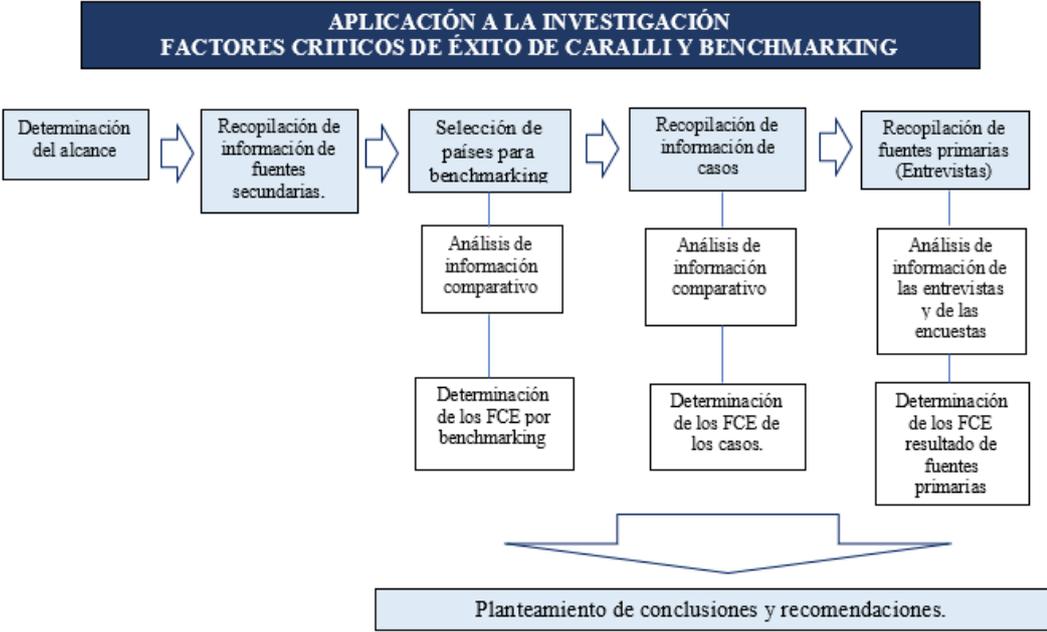
- Recopilación de información en casos prácticos y fuentes primarias. Esto consistió en recopilar información mediante la revisión de casos prácticos representativos en el país como internacionalmente. Asimismo, comprendió la realización de entrevistas a expertos. Para efectos de la redacción de las preguntas se tomó el análisis comparativo anterior y los diez FCE propuestos.

En cuanto a los expertos, se identificó tres áreas de desarrollo de expertos relacionadas a los modelos de prevención, una donde actúa la entidad supervisora, una segunda donde actúan los expertos en implementación de los modelos de prevención y finalmente una tercera donde actúan las personas encargadas de los modelos de prevención.

- Análisis de casos y entrevistas. Se realizó una matriz que incluye la información relevante de los casos estudiados y otra matriz que incluye una conclusión por cada FCE propuesto y por cada segmento de entrevistados según las áreas de desarrollo. Luego, se analizan de manera integrada cada una de las matrices resultantes anteriormente y se obtienen las conclusiones.
- Determinación de los FCE resultado de fuentes primarias, a efectos de contar con más información se realizó una encuesta a cada entrevistado que haga un ranking por grado de importancia de los FCE propuestos.
- Análisis final de los FCE identificados. Se contrastan los FCE hallados a través del benchmarking de la legislación, análisis de los casos y de las fuentes primarias. Se valora de manera cualitativa los más importantes que sirvieron para el desarrollo de las conclusiones, recomendaciones y propuestas de mejora.
- Planteamiento de propuestas de mejora. Como resultado de la decisión anterior sobre los FCE definitivos producto del contraste de los FCE identificados por benchmarking y por el análisis de fuentes primarias, se plantean y desarrollan las propuestas de mejora que serían aplicables de acuerdo a nuestra realidad.

El Gráfico II-1 muestra el procedimiento seguido para la aplicación metodológica.

**Gráfico II-1 Aplicación a la investigación. Factores críticos de éxito de Caralli y Benchmarking**



## CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se definirán conceptos del entorno macro, considerando entre ellos al cumplimiento normativo, sus antecedentes nacionales e internacionales, el riesgo, el modelo de prevención, los delitos y la responsabilidad de las personas jurídicas, los cuales serán de importante alcance para el entendimiento de la investigación.

### 3.1 El Compliance o cumplimiento normativo

La Real Academia de la Lengua española define cumplimiento en su primera acepción como la acción y efecto de cumplir o cumplirse. En consecuencia, el cumplimiento normativo se conceptualizará como la acción de cumplir o actuar de conformidad con una norma o regla.

Alcalde y Santamaría (2019) indican que el término *compliance* puede incluirse tanto en el campo de la economía como en el derecho, ya que, aunque su origen sea jurídico por estar relacionado con el cumplimiento de una normativa, su ámbito de aplicación se centra en el mundo empresarial<sup>vi</sup>. Si bien no se puede precisar el origen del término, podemos relacionar su difusión y empleo en la cultura anglosajona con los escándalos financieros durante los años 70 y 80 que trajeron como consecuencia la emisión de la Foreign Corrupt Practices Act<sup>1</sup> por la que se dispusieron normas que regulan y previenen actos de soborno y las actuaciones de registros en el ámbito corporativo.

Visto esto, podemos concluir que el compliance o cumplimiento normativo es la acción de establecer normas y/o procedimientos, a partir de la identificación de los riesgos propios del sector o de la industria, que permitan a una empresa desarrollar sus actividades dentro del marco normativo genera, tanto nacional como internacional, lo que incluye garantizar la actuación de los directivos, gestores, empleados, y todas las personas vinculadas dentro del marco normativo aplicable y conforme a los procedimientos adoptados por la corporación, con lo cual se verificaría la finalidad del término compliance actuar en cumplimiento de las normas.

---

<sup>1</sup> Foreign Corrupt Practices Act o FCPA es una Ley expedida por el Congreso de los EEUU en el año 1977 con la finalidad de combatir los casos de corrupción en que pudieran incurrir las empresas de dicho país al realizar negocios en el extranjero.

En nuestro país, el término compliance se utiliza siempre relacionado al ámbito penal, a las disposiciones establecidas en la Ley 27693- Ley que crea la Unidad de Inteligencia Financiera - Perú, y la Ley 30424 – Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, vinculadas a los conceptos de los delitos de corrupción, lavado de activos y financiamiento de terrorismo de forma general.

Sin embargo, de acuerdo a las definiciones de cumplimiento normativo o compliance establecidas en la primera parte del presente numeral, es posible concluir que el término compliance o cumplimiento no solo se ciñe a la rama penal del derecho, o más aún, únicamente aquello relacionado a lo jurídico, sino más bien, al cumplimiento de todas las normas, disposiciones y procedimientos dictados por la propia empresa o por el regulador a efectos que durante su desarrollo actúen siempre dentro del marco normativo general y en cumplimiento de los estándares exigidos por sus órganos corporativos. Así podrá verificarse lo señalado por Nascimento (2019) cuando afirma en relación al concepto de compliance:

“This concept covers all the policies, rules, internal and external controls to which an organization must conform. When in compliance, an organization’s activities will be in full accordance with the rules and laws applied to its processes.

Both the company and all its people, including suppliers of interest, need to behave in accordance with the rules of regulatory bodies.

In addition, they must ensure faithful compliance with the various internal normative instruments. Only in this way will the company comply with regulations for environment, labor, finance, work safety, operations, accounting, etc.<sup>viii</sup>”

Establecido que el compliance no se ciñe únicamente al ámbito penal, podemos concluir que es importante en todos los ámbitos de desarrollo de la empresa, a efectos de a través de la cultura del cumplimiento normativo y procedimental reducir la posibilidad de comisión de infracciones que repercutan en la empresa como sanciones, daño reputacional, y perjuicios económicos. Sin perjuicio de ello y considerando que la presente tesis busca identificar los factores críticos de éxitos para la implementación de un Modelo de prevención, abordaremos el concepto de compliance vinculado a la Ley 30424.

### **3.2 El concepto de riesgo**

Implementar de modo adecuado un modelo de prevención parte, sin duda alguna, de conocer y comprender los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización en su día a día. En ese sentido, resulta fundamental comprender el concepto de riesgo, ello

de cara a hacer una correcta identificación y gestionarlo del modo más conveniente posible.

### **3.2.1 Definición de riesgo**

El diccionario de la Real Academia Española (1992), define el riesgo como: la contingencia o proximidad de un daño; en donde contingencia se define como la posibilidad de que algo suceda o no suceda, especialmente un problema que se plantea de manera no prevista.

La ISO 31000:2018 Gestión de Riesgo, define el Riesgo como “la combinación de la probabilidad del evento y sus consecuencias”.

Las organizaciones sean grandes o pequeñas, están expuestas a factores e influencias internas o externas, que crean incertidumbre sobre el cumplimiento de sus objetivos. A este efecto de incertidumbre en el cumplimiento de los objetivos se le denomina riesgo.

### **3.2.2 Gestión de Riesgo**

La gestión del riesgo consiste en el análisis de las oportunidades y amenazas, incertidumbres, riesgos a los que están expuestas las actividades que desarrolla una organización (Norma ISO 31000:2018)<sup>viii</sup>

Dicho esto, la gestión de riesgo es un medio para mejorar la probabilidad de lograr los objetivos de la organización mediante un proceso sistemático y continuo que debe ser actualizado periódicamente.

La gestión de riesgos ayudará a las organizaciones, entre otros aspectos, a (Norma ISO 31000:2018:

- a) Incrementar la probabilidad de cumplimiento de sus objetivos
- b) Cumplir con las exigencias legales y reglamentarias pertinentes.
- c) Mejorar sus controles.
- d) Asignar y utilizar eficientemente los recursos para el tratamiento del riesgo.

### **3.2.3 Fuente de Riesgo**

Son todos los ámbitos de la compañía, internos o externos, en que se puedan generar amenazas de pérdidas o impedimento para el logro de sus objetivos.

**Evento:** El diccionario de la Real Academia Española (1992), define el evento como: algo imprevisto que puede ocurrir, aunque no existe la seguridad al respecto.

Los eventos tienen una causa y generan una consecuencia.

**Consecuencia:** La consecuencia es la materialización de un evento que tendrá impactos positivos o negativos en los objetivos de la organización.

**Probabilidad:** Probabilidad es la posibilidad de la ocurrencia de un evento. La probabilidad puede ser definida, determinada y medida objetiva o subjetivamente, y puede expresarse de forma cualitativa o cuantitativa.

**Control:** El control es cualquier medida o acción que puede modificar o regular el Riesgo.

### **3.3 Fases estratégicas para la gestión de riesgos**

#### **3.3.1 Identificación de riesgos**

Tal como se indica a lo largo de la investigación, para que una organización pueda prevenir y gestionar los riesgos a los que está expuesta, es necesario que tenga pleno conocimiento de los riesgos inherentes y residuales en el desarrollo de su actividad.

Los riesgos difieren de una organización a otra, teniendo en cuenta sus características, tamaño, estructura, ubicación, modelo comercial, etc. y pueden ser tanto internos como externos.

Según la ISO 31000 los principales tipos de riesgo incluyen:

- Riesgos legales. - Es la probabilidad de que una empresa sufra, por disposiciones legales o normativas.
- Riesgos comerciales u operativos. - Probabilidad de que se produzcan pérdidas originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.
- Riesgos económicos. – Incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión por los cambios producidos en el sector económico donde se desarrolla la organización.
- Riesgos reputacionales. - Relacionado con la imagen de la organización frente a sus pares, clientes y público en general.

Para que las compañías puedan identificar riesgos, el reglamento de la Ley 30424

determina nueve criterios para realizar la identificación de riesgos, los cuales se detallan a continuación:

- Factores sociales, culturales, políticos, legales, financieros, tecnológicos, económicos y ambientales que influyan en las transacciones de la organización.
- Estructura y tamaño de la organización.
- Naturaleza de la organización y la complejidad de sus operaciones.
- Socios comerciales, intermediarios, consultores o representantes de ventas.
- Ubicación geográfica y sectores del mercado y los países en los que opera o anticipa operar, directa o indirectamente.
- Naturaleza, intensidad, frecuencia y extensión de las interacciones con funcionarios y servidores públicos.
- Las obligaciones, deberes estatutarios y contractuales de la organización.
- Los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa, así como su visión y misión.
- Cualquier otro contexto interno o externo relevante.

### ***3.3.2 Evaluación y análisis de riesgos***

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)<sup>2</sup>, define a la evaluación de riesgo como la actividad de identificación y análisis de los riesgos elementales en el logro de objetivos. Esto es necesario para poder determinar el efecto que podría generarse, de materializarse, en el logro de objetivos. Se deberán ejecutar técnicas cuantitativas y cualitativas. La evaluación del riesgo primero se enfocará en el riesgo inherente y, a continuación de éste, en el riesgo residual.

La evaluación y análisis de riesgos debe efectuarse cada vez que se presenten cambios estructurales o de organización o ante una circunstancia interna o externa relevante y debe revisarse en forma regular.

### ***3.3.3 Mitigación de riesgos***

En la actualidad, las compañías necesitan de procesos seguros y rápidos, a través de controles que aseguren que posibles interrupciones sean prevenidas. Como indica

---

<sup>2</sup> COSO: es un sistema de gestión de riesgo y control interno para cualquier organización. Se basa en un marco cuyo objetivo es diagnosticar problemas, generar los cambios necesarios para gestionarlos y evaluar la efectividad de estos.

Albanese (2012), los riesgos afectan la capacidad de una entidad de perdurar en el tiempo y es indispensable que el directorio promueva la aplicación de procesos cualitativos y cuantitativos que permitan identificar los riesgos que afecten la misión y visión de la organización<sup>ix</sup>.

Las compañías deben identificar los riesgos a los que están expuestas dentro de sus actividades rutinarias en el enfoque de su giro de negocio.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea<sup>3</sup> define la Administración de Riesgos como la cultura o conjunto de procesos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo que se encuentra expuesta una empresa, de tal forma que les permita minimizar pérdidas y maximizar oportunidades<sup>x</sup>.

La organización una vez que identifica y evalúa los riesgos inherentes, debe implementar controles para poder prevenir, detectar o corregir cualquier amenaza. Estos controles deben ser razonables y proporcionales a la operatividad de la organización y a la probabilidad de ocurrencia de estos.

De acuerdo con el reglamento de la Ley 30424, la prevención, detección y corrección de los riesgos forman parte fundamental del modelo de prevención de una organización, por lo que podemos identificar los controles financieros, no financieros y de debida diligencia.

La matriz de riesgo es una herramienta muy importante dentro de un modelo de prevención porque permite identificar actividades prioritarias de la organización, así como su nivel de riesgo. Tiene como objetivo medir los efectos de la concretización de riesgos e idear un plan de contingencia, permite analizar la efectividad de una gestión y administración adecuada de riesgos financieros que puedan impactar negativamente en la organización. Podemos concluir que la matriz de riesgos permite elaborar un plan de acción y luego de contingencia, realizar controles y acciones que permitan conservar las actividades de la organización mediante la identificación y el tratamiento de riesgos<sup>xi</sup>.

---

<sup>3</sup> Basilea: es un acuerdo internacional de supervisión bancaria, el cual aporta recomendaciones y directrices para el buen funcionamiento del mercado financiero en función al control de riesgos.

### **3.4 Modelo de prevención**

#### ***3.4.1 ¿Qué es un modelo de prevención?***

Tal como ha determinado la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNDOC) en su “Guía Práctica para el Programa de Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para las Empresas”, los gobiernos no pueden combatir la corrupción por sí solos, motivo por el cual la participación del sector privado resulta fundamental.

Ante dicha realidad, aparece como herramienta de comprobada utilidad el modelo, programa o sistema de cumplimiento, siendo este el medio a través de cual las organizaciones determinan una serie de medidas que tienen por finalidad gestionar al interior de la organización y con impacto en la gestión con clientes y socios, el riesgo de que en el desarrollo de sus actividades se cometan determinados delitos en particular. De acuerdo a ello el modelo de prevención, de ser correctamente implementado, tendrá también un impacto positivo en los socios comerciales y clientes de la organización.

Siendo coherente con el reconocimiento de la necesidad de que las empresas aporten en favor de la meta de reducir la corrupción, en el caso peruano la Ley 30424 aunque deja claro el carácter opcional de hacerlo, busca incentivar a las organizaciones a adoptar un modelo de prevención mediante la inclusión de la posibilidad de que las mismas puedan ser declaradas exentas de la comisión de los delitos detallados en el artículo 1 de la referida Ley.

Es así que la Ley 30424 y su reglamento (Decreto Supremo N° 002-2019- JUS) describen los elementos y características que, como mínimo, debe contener y cumplir el modelo de prevención. A su vez, la SMV (2019) ha publicado la guía denominada “Lineamientos para la implementación del modelo de prevención”, ello con la finalidad de proporcionar una herramienta que sirva de apoyo en el diseño y puesta en funcionamiento del modelo.

El Reglamento señala que “El modelo de prevención debe ser consistente con la normativa nacional y con la de los países extranjeros en los que la persona jurídica realiza operaciones, solo en el caso de haberse identificado riesgos de la comisión del delito de cohecho activo transnacional. Su diseño debe ser revisado periódicamente para cautelar y preservar dicha consistencia”.

El modelo de prevención debe involucrar a todos los grupos de interés de la organización por medio de procesos y actividades que permitan recoger aportes y fortalecer la necesidad del sistema. Por tanto, la gestión de riesgos implica la generación

de un sistema que funcione en varios niveles de la organización con respuestas rápidas y responsabilidades determinadas ante las eventualidades previstas<sup>xii</sup>.

El cumplimiento del sistema de prevención debe darse de forma obligatoria y aplicarse a toda la organización de manera igual en todas las unidades de negocio, así mismo debe ser entendido y comprendido por todos los trabajadores de la organización por ello la importancia de que la organización verifique este entendimiento por parte de los trabajadores y que verifique que las políticas y procesos de dicho modelo sean en un lenguaje amigable.

Así mismo, este modelo de prevención debe propiciar un conjunto de valores que generen una cultura corporativa de ética e integridad y de cumplimiento normativo.

### ***3.4.2 Características de un modelo de prevención***

De acuerdo con el reglamento de la Ley 30424, se consideran como características esenciales del modelo de prevención las siguientes:

- **Consistencia normativa:** Esta característica busca que el modelo de prevención sea causal, consistente y abarque la normativa del país en el que la organización se desarrolla e incluya la normativa extranjera en donde realice transacciones.
- **Enfoque participativo:** Esta característica busca propiciar la integración de todos los participantes en la organización y con su grupo de interés en todo momento. Su participación debe abarcar su implementación, evaluación y mejora continua del modelo.
- **Obligatoriedad y aplicación general:** La implementación del modelo de prevención es opcional pero lo que fomenta este criterio es que una vez que la organización decide implementarlo debe hacerlo considerando todos los elementos mínimos que abarca el reglamento de la Ley 30424 y esta implementación debe aplicarse a toda la organización y no sólo a algunas áreas.
- **Simplicidad:** El modelo de prevención debe ser simple en el sentido de que pueda ser comprensible y entendible por todos los participantes, este debe tener un vocabulario amigable que permita una comprensión oportuna de los alcances y limitaciones del sistema.
- **Cultura organizacional:** Esta característica busca fomentar una cultura de confianza, ética, integridad y de cumplimiento normativo, en todos los niveles de la persona

jurídica.

- Autorregulación: La organización implementará su modelo de prevención de acuerdo a su naturaleza organizativa y a su complejidad operacional, es decir, la organización escogerá el diseño que mejor se adapte a sus necesidades a fin de mitigar.

### **3.4.3 Elementos mínimos de un modelo de prevención**

La organización tiene toda la libertad de poder definir el alcance de los elementos de su modelo de prevención, así como su diseño, sus procesos, su control y monitoreo adecuándose a las características propias de la empresa.

Dentro del modelo de prevención se debe identificar, como política de la organización, el rechazo que tiene a todo acto ilícito o comisión de delitos, esta deberá quedar documentada y comunicada a todo el personal de la empresa así como un código de conducta en el que los trabajadores asuman el compromiso de no incurrir en comisión de delitos y de promover el buen funcionamiento del modelo de prevención y también de promover un canal de comunicación en el caso hayan sospechas o indicios de un acto ilícito.

Este modelo de prevención debe tener el mayor alcance posible con el fin de involucrar a toda la cadena de valor desde proveedores hasta clientes finales.

De acuerdo con el reglamento de la Ley 30424 son elementos mínimos de un modelo de prevención:

- Identificación, evaluación y mitigación de riesgos
- Encargado de prevención
- Implementación de procedimientos de denuncia. -
- Difusión y capacitación periódica del modelo de prevención.
- Evaluación y monitoreo continuo del modelo de prevención.

Si la organización es un sujeto obligado, de acuerdo con el artículo 31° del reglamento de la Ley 30424, debe considerar los siguientes elementos mínimos.

- Políticas para áreas específicas de riesgos
- Registro de actividades y controles internos.

- Integración del modelo de prevención en los procesos comerciales de la persona jurídica.
- Designación de una persona u órgano auditor interno.
- Implementación de procedimientos que garanticen la interrupción o remediación rápida y oportuna de riesgos.
- Mejora continua del modelo de prevención.

La organización debe establecer controles específicos para mitigar riesgos enfocados en ámbitos sensibles que estén directamente vinculados a su objeto de negocio como regalos, auspicios, contribuciones a campañas políticas y que permitan identificar adecuadamente los riesgos para identificar posibles conflictos de intereses.

El encargado de prevención debe garantizar su autonomía en el cumplimiento de sus funciones, orientadas a asegurar que el modelo de prevención alcance los objetivos esperados por la organización; por tanto, se deberá asignar los recursos necesarios para que todo opere adecuadamente.

El modelo de prevención debe ser integrado y visible al público en general, la integración debe extenderse a relaciones o vínculos con los socios comerciales y partes interesadas o de cualquier interacción con el sector público.

Dentro del modelo de prevención, la organización debe implementar procesos que salvaguarden los intereses de la organización y generen una remediación rápida y oportuna de irregularidades. Para ello, se pueden establecer medidas disciplinarias a quienes incumplan el modelo de prevención de la organización.

Es de vital importancia, que dentro del sistema de prevención se establezcan canales de comunicación para poder denunciar cualquier acto ilícito, por lo que la organización debe de capacitar y difundir su modelo de prevención cuando menos una vez al año con el objetivo de informarlo a todos los trabajadores y grupos de interés. La capacitación debe abarcar temas como política de cumplimiento, prevención de delitos, procedimientos implementados, modelo de prevención y el deber de cumplimiento. Así como los riesgos de incurrir en los referidos delitos y sus consecuencias para la organización y para el trabajador; formas de reconocerlo y enfrentamiento de las situaciones de riesgo, así como la identificación de los canales de comunicación y procedimientos de denuncia.

De acuerdo con el reglamento de la ley 30424, las actividades de capacitación y sensibilización deben estar debidamente documentadas.

La organización debe enfocarse en mejorar su modelo de prevención tomando en consideración el funcionamiento del modelo y oportunidades de mejora. La organización debe de documentar cada medida acogida. Estos cambios deben incluir acciones correctivas como cambios en el modelo, cambios en la estructura de la organización o cambios en el perfil de riesgos identificados.

#### **3.4.3.1 Evaluación de riesgos**

La base para poder elaborar, aplicar y mantener un programa de cumplimiento basado en la Ley 30424, es conocer a profundidad los riesgos de cumplimiento a los que está expuesto la organización.

La Guía práctica del Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para las empresas de la UNDOC (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito), el Manual para Empresas de Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento de la OCDE y el sistema de gestión 37001 Sistema de Gestión Anti Soborno, también señalan, que el análisis y evaluación de riesgos es fundamental para poder elaborar un modelo de cumplimiento.

La evaluación permitirá asignar los recursos para la prevención, detección y gestión de estos de manera eficiente y oportuna. De ahí la importancia de documentar la identificación, análisis y valoración de los riesgos de cumplimiento.

La identificación, evaluación y actualización de los riesgos debe realizarse periódicamente, ya sea de forma programada o cuando se produzcan cambios en la estructura o las actividades en la organización. El reglamento de la Ley 30424, señala que la revisión del modelo de prevención por lo menos una vez al año, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Funcionamiento del modelo de prevención;
- b) Fallas y/o debilidades encontradas;
- c) Detalle de las acciones correctivas realizadas;
- d) Eficacia de las medidas adoptadas para hacer frente a los riesgos identificados; y,
- e) Oportunidades de mejora del modelo de prevención.

Es importante señalar que, los riesgos son diferentes en cada organización, dependiendo del tamaño, ubicación, estructura, operaciones, modelo comercial, etc. Por ellos se dice que, no existe un programa anticorrupción de “talle único”.

### ***3.4.3.2 Encargado de prevención***

El encargado de prevención es el funcionario designado por el órgano de administración de la organización, para gestionar el diseño, implementación, actualización y control del modelo de prevención.

La Ley 30424, no señala el perfil determinado para ejercer el cargo de encargado de prevención, pero en los lineamientos de la SMV se indica que es imprescindible conocimiento de la organización, de los procesos claves e importantes y otras habilidades y conocimientos que le permitan desarrollar su labor de manera eficiente, para ello también debe contar con los recursos necesarios, para realizar su labor.

### ***3.4.3.3 Implementación de procedimientos de denuncia***

Las compañías deben implementar mecanismos y un canal de denuncias, para que los empleados y los socios comerciales puedan denunciar cualquier intento, sospecha o comisión de un delito, así como de cualquier otro acto que determine el incumplimiento o debilidad del modelo de prevención. El proporcionar orientación y respaldo para las políticas y los procedimientos de denuncia es una parte importante de las tareas del encargado de prevención.

El reglamento de la Ley 30424, contempla como mínimo los siguientes aspectos:

- a) Descripción, a modo de ejemplo de las conductas delictivas que puedan denunciarse;
- b) Identificación del encargado de prevención y su información de contacto;
- c) Protección para el denunciante, por parte de la compañía;
- d) Canales de denuncia disponibles;
- e) Protección para el denunciante, por parte de la compañía;
- f) Definición y descripción del mecanismo de recepción de denuncias; y,
- g) Definición y descripción del procedimiento de investigación y presentación de los resultados.

#### **3.4.3.4 Difusión y capacitación periódica del modelo de prevención**

La organización debe adoptar medidas de gestión, para difundir y capacitar periódicamente, tanto interna (directores, gerentes, empleados) como externamente (clientes, socios comerciales, contratistas y proveedores), cuando corresponda, el modelo de prevención que permita generar una cultura de integridad corporativa frente a la comisión de delitos.

El reglamento de la Ley 30424, contempla como mínimo los siguientes temas:

- a) Política de cumplimiento y prevención de delitos, los procedimientos implementados, el modelo de prevención y del deber de cumplimiento;
- b) Riesgos de incurrir en los referidos delitos y sus consecuencias para la organización y para el trabajador que incurra en ellos;
- c) Circunstancias en las que puede presentarse alguna situación que implique un riesgo de comisión de alguno de los delitos referidos, relacionados con las funciones y actividades que el trabajador desempeña en la compañía;
- d) Formas de reconocimiento y enfrentamiento de las situaciones de riesgo;
- e) Identificación de los canales de comunicación y/o de los procedimientos de denuncia;
- f) Formas de colaboración para la prevención de riesgos y para la mejora del modelo de prevención;
- g) Consecuencias legales del incumplimiento del modelo de prevención; e
- h) Información sobre los recursos de capacitación disponibles.

#### **3.4.3.5 Mejora continua del modelo de prevención.**

El modelo de prevención no puede ser estático, debe ir adaptándose, cambiando y enriqueciéndose con la experiencia de su implementación. Por ello, la compañía debe establecer mecanismos para la retroalimentación y otros procedimientos internos que apoyen la mejora continua del modelo de prevención.

El reglamento de la Ley 30424, señala que el máximo órgano de gobierno y/o la administración de la compañía deberá monitorear y revisar la adecuación e implementación de mejoras necesarias al modelo de prevención, como mínimo, una vez al año.

Los procedimientos deberán contener como mínimo los siguientes aspectos:

- a) Funcionamiento del modelo de prevención;
- b) Fallas y/o debilidades encontradas;
- c) Detalle de las acciones correctivas realizadas;
- d) Eficacia de las medidas adoptadas para hacer frente a los riesgos identificados;  
y,
- e) Oportunidades de mejora del modelo de prevención.

### **3.5 Los delitos**

Los delitos considerados en la Ley N° 30424 son colusión, cohecho, tráfico de influencias, lavado de activos y financiamiento del terrorismo por lo que en caso los delitos mencionados fueran cometidos en nombre o por cuenta de una organización y en beneficio de la misma, la referida organización podría ser considerada responsable administrativamente. En atención a ello, pasamos a comentar los principales aspectos de estos.

El delito de colusión consiste en uno cometido por un funcionario o servidor público que en ejercicio de su función y en el marco de un proceso de adquisición de bienes, obras o servicios llega a un acuerdo con un tercero para defraudar al Estado, en ese sentido, solo puede ser cometido por un funcionario o servidor público. Asimismo, el delito solo puede cometerse en el marco de un proceso estatal de adquisición de bienes y servicios. Para que el tipo penal se configure, se requiere de un acuerdo que tenga por finalidad perjudicar al Estado resultando modalidades típicas del delito de colusión i) los acuerdos destinados a elevar el precio de la contraprestación que debe pagar el Estado, ii) los casos de aceptación por parte del Estado de bienes de menor calidad y iii) la omisión del cobro de penalidades que el Estado debe o tiene derecho a cobrar.

A diferencia del delito de Colusión en que el agente (es decir la persona que incurre en el delito) es un funcionario público, el delito de Cohecho Activo puede ser cometido por cualquier persona que entrega o promete entregar a un funcionario público determinado beneficio. Cabe resaltar, a diferencia de lo que veremos en el caso del cohecho activo transnacional en que el supuesto considera que la finalidad del ofrecimiento o entrega, en el caso del cohecho activo genérico el tipo penal no exige

una finalidad en particular, siendo el solo ofrecimiento, promesa o entrega el acto que configura la comisión del delito.

Del mismo modo, diferencia del delito de cohecho activo genérico, en el caso del cohecho activo transnacional la persona a la que se le ofrece el beneficio o venta es un funcionario público de un país distinto al Perú o un empleado de un organismo internacional. Asimismo, si exige específicamente que la finalidad del ofrecimiento o entrega tiene por finalidad última obtener o mantener un negocio u otra ventaja económica o comercial.

En el Tráfico de Influencias se castiga al agente que asegurando tener influencias sobre un funcionario responsable de un caso judicial o administrativo en particular ofrece interceder, ello con la finalidad de obtener con ello una ventaja o beneficio. En su modalidad agravada, la persona que asegurar tener las influencias es un funcionario público, como consecuencia de lo cual, el código castiga el delito con una mayor pena.

Del mismo modo, la Ley N° 30424 incluye también dentro de su alcance a los siguientes (según la denominación considera en la norma que los recoge): i) actos de conversión y transferencia, ii) Actos de ocultamiento y tenencia y iii) transporte, traslado, ingreso o salida por territorio nacional de dinero o títulos valores de origen ilícito

De acuerdo a ello, el D. Legislativo N° 1106 considera sanciones para actos que se realizan respecto de bienes de origen ilícito. En el caso de los denominados actos de conversión o transferencia y del Transporte, traslado, ingreso o salida por territorio nacional de dinero o títulos valores, la norma requiere que los actos tengan por finalidad evitar la identificación del origen de los bienes o impedir su incautación o decomiso, no así en cuanto al delito de “acto de ocultamiento y tenencia” en que la conducta castiga es la sola utilización, posesión, administración, recepción, ocultamiento de los bienes.

En cuanto al ámbito del presente trabajo, consideramos que lo más importante por resaltar en cuanto al grupo de los delitos comentados es la importancia que debe darse a la necesidad de reducir a su mínima expresión la posibilidad de tener contacto con bienes efectos o ganancias de origen ilícito y para dicho efecto, la organización debe conocer con quién se relaciona y para ello resulta de suma importancia los procedimientos de conocimiento del cliente pue de modo contrario, podría terminarse

teniendo contacto con bienes de origen ilícito.

Finalmente, la Ley N° 30424 a los delitos establecidos mediante Decreto Ley N° 25475 dispositivo legal que tuvo, entre otros fines, establecer las penas para los delitos de terrorismo. De acuerdo a ello, el delito de financiamiento de terrorismo consiste básicamente en realizar actos que tengan por finalidad proveer de fondos a las personas u organizaciones que cometen actos terroristas.

Conforme a ello, para reducir el riesgo de que la organización pudiera ser acusada de financiar actividades terroristas, resultan de suma importancia todos los procedimientos que tenga por finalidad conocer con el mayor detalle posible a las personas naturales o jurídicas con las que se relaciona.

### **3.6 La responsabilidad administrativa de las personas jurídicas**

Para desarrollar una aproximación a la noción de responsabilidad administrativa de la persona jurídicas, es necesario desarrollar previamente el concepto de persona jurídica. Una persona jurídica como la define Espinoza (2006), es la organización de personas (naturales o jurídicas) que se agrupan en la búsqueda de un fin valioso (lucrativo o no lucrativo) y que cumple con la formalidad establecida por el ordenamiento jurídico para su creación<sup>xiii</sup>.

Entendido el concepto de persona jurídica, conviene ahora definir qué se entiende por responsabilidad, así el Diccionario de la Real Academia de la Lengua española en su cuarta acepción señala que la responsabilidad es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

En el lado jurídico, Cabanellas<sup>xiv</sup> establece que la responsabilidad en forma general es la obligación de reparar y satisfacer por uno mismo o, en ocasiones especiales, por otro, la pérdida causada, el mal inferido o el daño originado. En este punto podemos concluir que la responsabilidad es la capacidad que de una persona para afrontar las consecuencias de sus acciones sea de forma directa o a través de otras personas.

Definidos los conceptos de responsabilidad y persona jurídica, analizaremos lo que establece nuestra legislación respecto de ellos, para ello es importante destacar que nuestro Código Penal no prevé la responsabilidad de la persona jurídica pues rige el

principio *societas delinquere non potest*, que sostiene que la persona jurídica no tiene capacidad de acción y que no puede ser declarada culpable, en consecuencia, solo se le pueden aplicar consecuencias accesorias<sup>xv</sup>.

Así, el código penal peruano no contempla la posibilidad de castigar puniblemente a una persona jurídica puesto que está no puede actuar directamente para cometer la infracción de la ley penal, sino actúa únicamente a través de sus órganos siendo así sus representantes serán los que afronten las consecuencias penales.

En cualquier caso, nuestra legislación penal establece consecuencias accesorias aplicables a las personas jurídicas como la tipificada en los artículos 104<sup>xvi</sup>, respecto de la privación de beneficios obtenidos por infracción penal a personas jurídicas, el artículo 105<sup>xvii</sup> referido a las medidas aplicables a personas jurídicas o el artículo 105-A<sup>xviii</sup>, respecto de los criterios para la determinación de las consecuencias aplicables a las personas jurídicas.

Aún, cuando nuestro código civil sigue el principio antes desarrollado para no prever la responsabilidad de las personas jurídicas, es importante notar que un sector de la doctrina admite que las personas jurídicas pueden ser sujeto de responsabilidad penal considerando que éstas no pueden ser ajenos a las infracciones penales que se comentan a través de ellas, basados en el principio *societas delinquere potest*. Está claro que este tema resulta relevante especialmente en los delitos económicos y como consecuencia de la participación de una persona jurídica en la economía y el tráfico jurídico (Villavicencio, 2019).

Es así que con la publicación de la Ley 30424, se introduce en nuestra legislación penal la responsabilidad administrativa de la persona jurídica inicialmente para un solo delito (cohecho activo transnacional) y posteriormente ampliado por el Decreto Legislativo 1352 para delitos como los dispuestos en los artículos 384 (colusión simple y agravada) 397 (Cohecho activo genérico), 397-A (Cohecho activo transnacional), 398 (cohecho activo específico) y 400 (tráfico de influencias) del Código Penal, en los artículos 1 (actos de conversión y transferencia), 2 (actos de ocultamiento o tenencia), 3 (Transporte, traslado, ingreso o salida por territorio nacional de dinero o títulos valores de origen ilícito) y 4 del Decreto Legislativo N° 1106, Decreto Legislativo de Lucha Eficaz contra el Lavado de Activos y otros delitos relacionados a la minería ilegal y crimen organizado; y, en el artículo 4-A (financiamiento del terrorismo) del 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.

Es así que el artículo 3<sup>xix</sup> de la Ley 30424, modificada por el Decreto Legislativo 1252, se establece taxativamente la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas sus características y, lo siguiente:

Sobre este tema la denominada responsabilidad administrativa de la persona jurídica diversos autores se han pronunciado en el sentido que es una responsabilidad de carácter penal, a pesar de la denominación recogida en la Ley. Alvarez (2020) recoge en su artículo “Análisis sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el Perú a partir de la Ley N° 30424: *societas delinquere potest*, fraude de etiquetas y modelo de atribución”, lo expresado por autores como García Cavero quien señala que no obstante la estructura e ingredientes recogidos por la ley mantuvieron claramente su carácter penal. A su entender, la denominación utilizada de “administrativa” no es más que un fraude de etiquetas para tranquilidad de los empresarios que oculta la verdadera naturaleza de las sanciones a imponer a las personas jurídicas. Así también señala Álvarez (2020) que Carlos Caro, ha indicado que estamos ante un régimen de responsabilidad autónoma de la persona jurídica, distinto y paralelo al de la persona física, y a la que algunos preferirían llamar solo “administrativa” para evitar el estigma que la pena acarrearía para la reputación de la empresa<sup>xx</sup>.

En función de todo ello, podemos colegir la responsabilidad recogida en la Ley 30424, no es otra que una responsabilidad penal para las personas jurídicas, por las siguientes razones (i) la responsabilidad de la persona jurídica en la ley que comentamos surge como consecuencia de una infracción tipificada como delito en el Código Penal, del mismo modo (ii) el procedimiento para su aplicación y las garantías del proceso. Además del hecho que (iii) la determinación de la responsabilidad de la persona jurídica y (iv) la imposición de la pena será tomada por un juez penal con la intervención del Ministerio Público dentro de un proceso penal y (v) no habrá posibilidad de revisar la imposición de las sanciones en sede contencioso-administrativa como si sucediese si se hablara de una sanción administrativo.

## **CAPÍTULO IV      MARCO CONTEXTUAL**

En el presente capítulo, se explicarán la situación regulatoria de la implementación del modelo de prevención en el Perú, las buenas prácticas internacionales en materia de gestión de riesgos de delitos, así como la participación de la Superintendencia de Mercado de Valores.

### **4.1 La situación regulatoria y legislativa en el Perú**

Las principales normas para efectos del presente estudio son la Ley 30424, “Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas” y su Reglamento, cuyo contenido hemos desarrollado en los capítulos anteriores.

Cabe señalar que la Ley 30424 no es la primera que trata de modelos de prevención o sistemas de cumplimiento en nuestro país pues, por ejemplo en materia de prevención de lavado de activos, la Ley 27693 “Ley que crea la Unidad de Inteligencia Financiera”, publicada el 12 de abril de 2002, estableció que determinados sujetos (entre ellas las empresas del sistema financiero) debían establecer un Sistema de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo (SPLAFT) a cargo de un Oficial de Cumplimiento.

Asimismo, la 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”, publicada fecha 12 de marzo de 2018 establece el marco que permite al Ministerio Público a llegar a acuerdos con las empresas imputadas con la finalidad de lograr mejores términos de colaboración eficaz. Disponiendo a su vez que las personas jurídicas que calidad de socios, consorciados o asociados bajo cualquiera de las formas asociativas o societarias previstas por ley hayan participado en la adjudicación de manera conjunta con las personas sancionadas por delitos de corrupción en perjuicio del estado se encuentran obligadas a implementar un modelo de cumplimiento que debe desarrollarse conforme a lo dispuesto en la Ley N° 30424, ello sin perjuicio que se decida incluir elementos adicionales basados en el ISO 19600 y 37001, o incluso adoptando estándares superiores

Finalmente, autorizó la difusión en consulta ciudadana del Proyecto de

Lineamientos para la Implementación del Modelo de Prevención, a fin de recibir comentarios, aportes y/o sugerencias de las personas interesadas, por un periodo de 60 días calendario (hasta el 29 de noviembre de 2019).

Con fecha 13 de noviembre de 2020 la SMV mediante Resolución SMV N° 011-2020-SMV/01 publicó una nueva versión de los lineamientos, quedando la mencionada entidad a la espera de aportes al respecto.

Este documento normativo no obligatorio desarrolla los alcances de la Ley 30424 a fin de que finalmente pueda ser tomado como documento de referencia por aquellas corporaciones que de forma voluntaria y en ejercicio de su auto regulación deseen implementar un modelo de prevención.

Sin perjuicio de mencionar algunas de las pautas contenidas en el referido documento a lo largo del presente documento, cabe mencionar entre lo más saltante que la nueva versión de los lineamientos:

En cuanto al canal de denuncias, resaltamos que la nueva versión de los lineamientos señala que es una buena práctica que la persona que tiene a su cargo la investigación interna no sea el encargado de imponer las sanciones resultantes, mencionando también que las investigaciones pueden estar a cargo de la misma organización o de un tercero al que se le asigne la función.

Advierte que si bien es cierto los lineamientos e incluso la Ley admiten que las MYPES no necesariamente cuenten con todos los elementos del modelo de prevención que describen en los referidos documentos, debe también tenerse en cuenta que las MYPES no deben de perder de vista que su modelo debe encontrarse adecuado en función, de ser el caso, al nivel de alta exposición que respecto de la comisión de determinado delito pueda tener.

Recomienda expresamente la realización de procesos de debida diligencia no solo respecto de clientes, proveedores y colaboradores. Debe también considerarse dicha práctica con empresas socias en consorcios y con empresas con las que se tenga planeado involucrarse en un proceso de reorganización, debiendo incluirse en este último caso a los contratistas, agentes, intermediarios de dicha empresa sin descuidar el revisar la información respecto de los trabajadores que como consecuencia de dicha reorganización se incorporarían a la empresa.

Resalta que las certificaciones a sistema de gestión de riesgos, gestión de compliance o sistema de gestión antisoborno de entidades especializadas pueden ser tomadas en cuenta por la SMV, sin embargo, no resultan vinculantes de modo alguno.

## **4.2 Otras normas y guías internacionales.**

Adicionalmente a la normatividad nacional antes detallada, resulta relevante hacer mención de las normas (no vinculantes en su mayoría) y guías generadas fuera del país, pues las mismas son definitivamente la referencia que ha impulsado el desarrollo de las normas anticorrupción y lavado de activos del Perú y marca la pauta de lo que se espera siga siendo su desarrollo en los siguientes años:

### ***4.2.1 Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*** <sup>xxi</sup>

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC) fue suscrita en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos de América, el 31 de octubre de 2003, y es el único instrumento anticorrupción universal legalmente vinculante. Los estados que forman partes en la CNUCC se han comprometido a aplicar medidas para prevenir la corrupción en el sector privado, mejorar la normativa contable y de auditoría y, cuando sea necesario, sancionar en caso de incumplimiento.

Como todos los tratados internacionales, la CNUCC contra la corrupción es legalmente vinculante para los estados que la han ratificado o se han adherido a ella. El Perú, ratificó este tratado el 16 de noviembre de 2004, mediante Decreto Supremo N.º 075-2004 RE.

La CNUCC reconoce que los estados no pueden combatir la corrupción por sí solos y que las empresas tienen, a todas luces, una función vital que desempeñar como aliadas para el cambio.

La CNUCC es un instrumento anticorrupción que aborda las principales manifestaciones de la corrupción, como el cohecho y la malversación, así como aquellos actos realizados en respaldo a la corrupción, como la obstrucción de la justicia, el tráfico de influencias y el encubrimiento o lavado del producto de la corrupción. Adicionalmente, la CNUCC no solo aborda la corrupción en las relaciones entre el sector público y el privado, sino también las relaciones dentro del sector privado.

Los objetivos clave de la CNUCC son, promover y reforzar las medidas para prevenir y combatir la corrupción de forma más eficiente y efectiva, promover, facilitar y respaldar la cooperación y asistencia técnica internacionales en la prevención y la lucha contra la corrupción (esto incluye la recuperación de activos) y promover la integridad, rendición de cuentas y correcta gestión de los asuntos y bienes públicos.

Las cinco áreas principales de la Convención son:

1. Prevención
2. Medidas de penalización y el cumplimiento de la ley
3. Cooperación Internacional
4. Recuperación de activos
5. Asistencia Técnica e intercambio de información

En cuanto a las medidas preventivas que la CNUCC dispone y en relación con la materia de la presente investigación, cabe indicar que su Artículo 12° en lo que al sector privado corresponde, dispone que cada estado adoptará medidas orientadas a prevenir la corrupción y mejorar las normas contables y de auditoría en el sector privado, así como, cuando proceda, prever sanciones civiles, administrativas o penales eficaces, proporcionadas y disuasivas, indicando que entre dichas medidas se incluyen a las que tienen por finalidad que las empresas cuenten, según su organización y tamaño, con mecanismos que tenga por finalidad controlar y prevenir de modo efectivo la comisión de actos de corrupción en su interior.

Basada en dicha convención, teniendo como antecedente el “Manual anticorrupción de ética y cumplimiento” desarrollado por la OECD, el Banco Mundial y la UNODC; con la finalidad de generar una herramienta de utilidad para las empresas que tienen como objetivo desarrollar, aplicar y/o mejorar un programa anticorrupción de ética y cumplimiento, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), emitió en octubre de 2013 una Guía Práctica.

#### ***4.2.2 La Guía de Buenas Prácticas sobre Control Interno, Ética y Cumplimiento de Normas del Consejo de la OCDE<sup>xxii</sup>***

La convención de la OCDE al igual que lo hacen otras convenciones internacionales exige que las personas jurídicas sean consideradas responsables por actos de corrupción y promueve explícitamente la adopción de programas de

cumplimiento y códigos de conducta.

En la “Recomendación de la OCDE para combatir el soborno transnacional”, que fue adoptada en 2009, se pide a los países miembros que animen a las empresas a desarrollar controles internos adecuados, principios éticos y programas o medidas de cumplimiento con la finalidad de evitar y detectar el soborno transnacional. Con este fin, la OCDE emitió la “Guía de Buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento”.

Esta guía está dividida en tres secciones:

1. Describe el panorama general del marco internacional anticorrupción bajo el cual deben operar las empresas que realizan negocios internacionales.
2. Contiene una introducción breve sobre la forma en que las compañías pueden evaluar su riesgo con el fin de desarrollar una ética anticorrupción efectiva y un programa de cumplimiento.
3. Reúne los instrumentos empresariales de reconocimiento internacional relacionadas con el soborno como:
  - Código de conducta anticorrupción para empresas (Foro de cooperación económica Asia-Pacífico – APEC, por su sigla en inglés).
  - Principios empresariales para contrarrestar el soborno (TI: Transparencia Internacional).
  - Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento (OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).
  - Lineamientos para el cumplimiento de la integridad (Banco Mundial).
  - Principios para contrarrestar el soborno (PACI: Iniciativa Alianza contra la Corrupción del Foro Económico Mundial).
  - Reglas para combatir la corrupción (CCI: Cámara de Comercio Internacional).

La guía presenta la tabla comparativa IV-1 del alcance de cada uno de estos instrumentos en la lucha contra el soborno, la misma que se incluye como Anexo 1.

### **4.2.3 ISO 37001 - Sistemas de gestión antisoborno**

La norma ISO 37001 fue publicada en el año 2016 y tiene como alcance determinar planes de acción e iniciativas que permitan reducir la probabilidad de ocurrencia de sobornos en las organizaciones, con el fin de generar una cultura ética dentro de ellas. Esta norma se centra exclusivamente en el soborno y es aplicable para cualquier sector y tipo de organización.

Para la ISO 37001, el soborno se define como “Una oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directa o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño de las obligaciones de esa persona”.

La norma establece una guía para implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno, en el cual destaca, conocer el contexto de la organización, liderazgo y planificación en la implementación, adecuada operatividad para la gestión de riesgos, apoyo y mejora del sistema.

El sistema puede ser independiente o integrado y considera que las compañías tienen la responsabilidad de luchar proactivamente contra este.

Asimismo, en el Perú, se aprobó la norma técnica peruana ISO 37001<sup>xxiii</sup>, el 04 de abril del 2017, como parte de la promoción del Estado con su lucha contra la corrupción en el país; esta Norma, es voluntaria y es una adopción de la norma ISO 37001: 2016.

### **4.2.4 ISO 19600 - Gestión de Compliance**

La ISO 19600<sup>xxiv</sup>, es el primer estándar internacional sobre cumplimiento que sirvió de base para formular la ISO 37001, Sistemas de gestión antisoborno.

Esta norma sirve de guía para todas las organizaciones al implementar y hacer sostenible un sistema de gestión de cumplimiento, con el fin de que la organización sea robusta en materia de cumplimiento legal, transparencia, ética corporativa y buen gobierno, pilares claves que detalla la norma.

Para establecer un sistema de gestión de cumplimiento, es importante determinar el alcance, documentar las obligaciones de cumplimiento en base a políticas, procedimientos y normas. Así como, identificar y evaluar los riesgos de cumplimiento; ésta norma exige que la organización determine un apetito de riesgo (risk appetite) que

sea como un umbral o referencia para desarrollar una matriz de riesgos. Establecer controles y finalmente realizar seguimiento para que el sistema se vuelva sostenible en el tiempo.

La ISO 19600 permite establecer una integración completa con la gestión global de riesgo de la compañía e indica que la compañía debe evaluar dentro de su matriz de riesgos, los riesgos de Compliance.

### **4.3 La Superintendencia del Mercado de Valores**

Como ya se ha explicado, la SMV ha recibido en virtud de la Ley N° 30424 la función de revisar los modelos de prevención con la finalidad de emitir una opinión técnica en calidad de pericia a requerimiento del Ministerio Público, conforme a ello, corresponde revisar sus funciones actuales y la forma en que está organizada.

La SMV es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas que tiene personería jurídica de derecho público interno y cuya finalidad es velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión y la correcta formación de precios; para dicho efecto, puede regular, supervisar y promover.

En cuanto al rol que la SMV debe cumplir conforme a lo dispuesto por la Ley N° 30424, a la fecha la referida entidad no ha emitido normativa alguna con la finalidad adaptar su organización y modificar según resulte pertinente.

No obstante, con ocasión de la entrevista con el Superintendente Adjunto de Riesgos de la SMV, Alejandro Rabanal, se confirmó que el área que él tiene a su cargo es la encargada de la evaluación del modelo de prevención de las empresas que incurran en el supuesto tipificado por la norma.

La mencionada Superintendencia Adjunta de Riesgos depende jerárquica y funcionalmente del Superintendente.

Respecto del actual ejercicio la función encomendada por la Ley N° 30424 a la SMV se confirmó que a la fecha si se han recibido algunas solicitudes de la fiscalía en torno a modelos de prevención de empresas en específico pero que sin embargo las mismas no habían cumplido con los requisitos requeridos por la Ley para poder proceder con la evaluación.

## CAPÍTULO V ANÁLISIS COMPARATIVO DE LEGISLACIÓN

Como ya hemos señalado en el caso de Perú, la Ley N° 30424 no es la única ni la primera norma legal que ha considerado la figura del sistema de cumplimiento o modelo de prevención, aunque si es la que, conjuntamente con su respectivo reglamento, ha desarrollado con algo más de detalle la materia, llegando a especificar los elementos imprescindibles del mismo, incorporando la posibilidad de archivar las imputaciones de las que pudiera ser pasible la empresa en caso se implemente de modo adecuado dicho modelo.

Tomando ello como referencia, el presente capítulo tiene como objetivo conocer y analizar los casos de Chile, Colombia, Brasil y Estados Unidos, identificando la legislación que en cada uno de esos países regula los sistemas de cumplimiento y revisando sus particularidades. Dicha identificación nos permitirá comparar aquellas características con las encontradas en el caso peruano.

### 5.1 Chile

#### 5.1.1 Legislación

Chile<sup>xxv</sup> fue uno de los primeros países de América Latina en incluir dentro de su legislación la responsabilidad penal de las personas jurídicas y de sancionarlas por delitos como el cohecho.

Con la Ley 19.645, se acredita que la naturaleza jurídica del delito de cohecho es unilateral debido a que basta con la mera solicitud del funcionario o el ofrecimiento del particular para configurarse el delito, no siendo necesario que el ofrecimiento sea aceptado por su destinatario. Inclusive, el artículo 248 del Código Penal determina que el simple hecho de manifestar la voluntad ya sea aceptado y/o solicitado por el funcionario público, sin necesidad de la materialización efectiva, es causal de delito.

En el año 1997, Chile suscribió la “Convención para Combatir el Cohecho a los Funcionarios Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales”, esto fue aprobado por el Congreso Nacional y promulgada por el decreto supremo N°496, de 2001, del Ministerio de Relaciones Exteriores. Posteriormente, en el año 2009, se establece la Ley N° 20.393<sup>xxvi</sup>, Ley de Responsabilidad Penal de las personas jurídicas.

Esta norma tiene como alcance principalmente, la responsabilidad penal de las personas jurídicas que incurran en delitos de cohecho, lavado de activos, financiamiento del terrorismo. Esta norma tiene como principal objetivo, motivar a las compañías a crear y/o implementar un sistema de prevención. Cabe recalcar, que la norma surge como parte de las sugerencias indicadas por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) a Chile para que pueda ser integrante de esta organización.

De acuerdo con el artículo 1 de la Ley 20.393, los delitos que dan lugar a responsabilidad penal de la persona jurídica son los siguientes:

- Lavado de dinero (artículo 27 de la Ley N° 19.913)
- Financiación del terrorismo (artículo 8 de la Ley N°18.314)
- Soborno o cohecho, tanto de empleado público nacional (artículo 250 CP) como funcionario público extranjero (artículo 251 bis CP)
- Receptación (artículo 456 bis a) del CP).

Con la Ley 21.121, publicada en noviembre del 2018, se apertura mayores pautas para garantizar la prevención, detección y persecución de la corrupción, ya que con esta Ley se amplió la variedad de delitos, por lo cual la persona jurídica podría tener una responsabilidad penal por los siguientes hechos:

- Negociación incompatible (artículo 240 del Código Penal)
- Corrupción entre privados (artículos 287 bis y 287 ter del Código Penal)
- Apropiación indebida (artículo 470 N°1 del Código Penal)
- Administración desleal (artículo 470 N°11 del Código Penal)

En el 2019, la Ley N° 21.132 modifica la Ley 20.393 agregando 4 delitos más:

- Delito de contaminación de aguas (artículo 136 de la Ley de Pesca)
- Comercialización de productos vedados (artículos 139 de la Ley de Pesca)
- Pesca ilegal de recursos del fondo marino (artículo 139 bis de la Ley de Pesca)
- Procesamiento, almacenamiento de productos escasos (colapsados o sobreexplotados) sin acreditar origen legal (artículo 139 ter de la Ley de Pesca)

### **5.1.2 Modelos de Prevención o Sistemas de Cumplimiento**

La Legislación Chilena al igual que la peruana, establece requisitos mínimos para la implementación de un sistema de prevención, los cuales se detallan a continuación:

- Designar a un encargado de prevención: La norma señala que el encargado de prevención, debe ser una persona autónoma dentro de la compañía, no obstante, puede ejercer cargos en áreas de auditoría interna o contraloría. El encargado de prevención puede asumir este puesto durante tres años, este plazo puede ampliarse por periodos de igual duración.
- Definir las facultades del encargado de prevención: La compañía debe brindar al encargado de prevención todos los recursos que le permitan realizar su trabajo de manera oportuna y eficaz.
- Establecer un sistema de prevención de delitos: El sistema de prevención deberá identificar el nivel de riesgo que poseen las transacciones de la compañía; para así establecer procesos que gestionen esos riesgos y puedan prevenir acciones que incurran en los delitos plasmados en la ley 20.393 y así establecer sanciones a los miembros de la organización que no cumplan con los lineamientos del sistema de prevención.
- Certificar el sistema de prevención de delitos: La implementación del sistema de prevención debe estar muy enfocado a detectar riesgos, corregir procesos para minimizar estos riesgos y a actualizar constantemente el sistema de prevención que permita adaptarse a la dinámica operacional de la compañía. Asimismo, esta puede ser certificada por entidades registradas en la Superintendencia de Valores y Seguros como sociedades clasificadoras de riesgo y/o empresas auditoras.

El artículo 3 de la ley, señala que “Las personas jurídicas serán responsables de los delitos señalados en el artículo 1° que fueren cometidos directa e inmediatamente en su interés o para su provecho, por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen administración y supervisión, siempre que la comisión del delito fuere consecuencia del incumplimiento, por parte de ésta, de los deberes de dirección y supervisión.

Bajo los mismos presupuestos del inciso anterior, serán también responsables las personas jurídicas por los delitos cometidos por personas naturales que estén bajo la dirección o supervisión directa de alguno de los sujetos mencionados en el inciso

anterior. Se considerará que los deberes de dirección y supervisión se han cumplido cuando, con anterioridad a la comisión del delito, la persona jurídica hubiere adoptado e implementado modelos de organización, administración y supervisión para prevenir delitos como el cometido, conforme a lo dispuesto en el artículo siguiente<sup>xxvii</sup>.

Asimismo, precisa que la responsabilidad de la persona jurídica se da cuando los delitos son cometidos directamente en interés y provecho de la compañía. Las organizaciones no serán responsables cuando las personas naturales han cometido el delito solamente en ventaja propia o a favor de un tercero.

La norma chilena en mención contempla principalmente las siguientes penas:

- Disolución de la persona jurídica.
- Prohibición temporal o perpetua de celebrar contratos con organismos públicos.
- Pérdida parcial o total de beneficios fiscales.
- Multas a beneficio fiscal.
- Penas accesorias contempladas en el artículo 13 de la Ley 20.393.

En el caso de fusión, absorción o disolución de la organización, su responsabilidad derivada de los delitos contenidos en las normas antes expuestas se transmitirá a las personas jurídicas resultantes; en el caso de disolución, la multa se transmitirá a los socios y/o accionistas.

El artículo 6 de la Ley 20.393, establece ciertas circunstancias atenuantes de la responsabilidad penal de la persona jurídica, las cuales se detallan a continuación:

- La organización ha procurado reparar el mal causado.
- La compañía ha colaborado principalmente al esclarecimiento de los hechos, es decir, cuando hayan otorgado el hecho punible en conocimiento de las autoridades o aportados indicios para establecer los hechos investigados, ambos, en cualquier estado de la investigación o del procedimiento judicial.
- La compañía hay tenido pautas y procedimientos eficaces para prevenir la reiteración de los mismos delitos objeto de investigación.

Esta norma ha servido como base para exponer varios casos controversiales y famosos de empresas chilenas que han sido sentenciadas por los delitos que contempla la norma 20.393, por los cuales tuvieron que incurrir en indemnizaciones de carácter monetario al Estado Chileno u otras entidades internacionales, así como la pérdida de

su prestigio moral y de buen gobierno corporativo; en muchos casos teniendo que reestructurarse a fin de implementar un sistema de prevención certificado.

## **5.2 Colombia**

### **5.2.1 Legislación** <sup>xxviii</sup>

Mediante Ley 1778, del 02 de febrero del 2016, el estado colombiano dicto las normas sobre la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas para actos de corrupción transnacional (o cohecho internacional) y otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción. Esto como parte de las actividades para su incorporación a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y en la lucha contra el soborno y la corrupción.

La lucha contra el soborno en Colombia se ha desarrollado en las siguientes normas:

- a) Ley 190 de 1995, la cual contiene disposiciones para preservar la moralidad en la Administración Pública y a erradicar la corrupción administrativa.
- b) Ley 599 de 2000, mediante la cual se expide el Código Penal.
- c) Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción), la cual establece normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
- d) Ley 1778 de 2016, mediante la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción.
- e) Resolución 100-002657 del 25 de julio de 2016, por medio de la cual la Superintendencia de Sociedades define los criterios para determinar qué sociedades deben adoptar los programas de ética empresarial, que está incluida en el inciso segundo del artículo 23 de la Ley 1778.
- f) Circular 100-000003 del 26 de julio de 2016, emitida por la Superintendencia de Sociedades la cual contiene la guía destinada a poner en marcha programas de ética empresarial para la prevención de las conductas previstas en el artículo 2° de la ley 1778.

La ley 1778 “Ley Antisoborno” define el régimen de sanciones administrativas y las disposiciones procedimentales dirigidas a combatir y prevenir la conducta de soborno transnacional de las personas jurídicas.

Entendiéndose por soborno transnacional al acto por el cual, empleados, administradores, asociados o incluso terceros vinculados a una persona jurídica, entreguen, ofrezcan o prometan a un servidor público extranjero, de manera directa o indirecta: (i) sumas de dinero, (ii) objetos de valor pecuniario o (iii) cualquier beneficio o utilidad a cambio de que dicho servidor público realice, omita o retarde cualquier acto relacionado con sus funciones y en relación con un negocio o transacción internacional. (Ley 1778 art. 2°).

Personas jurídicas, se refiere a entidades que sean consideradas como controlantes en los términos del artículo 2° de la ley 1778, las entidades sin ánimo de lucro domiciliadas en Colombia y cualquier otra entidad que sea calificada como persona jurídica conforme a las normas colombianas. Empleados, contratistas, administradores, o asociados, propios o de cualquier persona jurídica subordinada.

La Superintendencia de Sociedades es la entidad encargada de imponer las sanciones a las personas jurídicas que incurran en las conductas enunciadas en el artículo 2° de la ley 1778.

Las sanciones se aplicarán de acuerdo con los criterios de graduación previstos en el artículo 7 de la ley:

- a) Multa de hasta doscientos mil (200.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- b) Inhabilidad para contratar con el Estado colombiano por un término de hasta veinte (20) años. La inhabilidad para contratar con el Estado iniciará a partir de la fecha en que la resolución sancionatoria se encuentre verificada.
- c) Publicación en medios de amplia circulación y en la página web de la persona jurídica sancionada, de un extracto de la decisión administrativa sancionatoria por un tiempo máximo de un (1) año. La persona jurídica sancionada asumirá los costos de esa publicación.
- d) Prohibición de recibir cualquier tipo de incentivo o subsidios del Gobierno, en un plazo de 5 años.

Al 30 de octubre de 2020, existen dos proyectos de ley en Colombia con los que se pretende modificar el Código Penal y el Código de Procedimiento Penal, con el fin de

implementar la responsabilidad de las personas jurídicas.

- Proyecto de ley N° 149 de 2020 de la Cámara de Representantes, el cual tiene como objeto crear el régimen jurídico de responsabilidad penal para las personas jurídicas de derecho privado, definir los elementos del programa de prevención y gestión de riesgos penales y establecer los programas de prevención y gestión de riesgos penales que deben adoptar las entidades públicas.
- Proyecto de ley N° 178 de 2020 de la Cámara de Representantes, el cual tiene como objeto establecer un régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas por los delitos de lavado de activos, financiación del terrorismo, soborno transnacional, y delitos contra los recursos naturales y el medio ambiente.

### **5.2.2 Modelo de prevención o sistema de cumplimiento**

El artículo 7 la ley 1778, establece que la existencia, ejecución y efectividad de Programas de Ética Empresarial constituye un criterio de gradualidad para las sanciones que la Superintendencia de Sociedades puede imponer en los casos de Soborno Transnacional.

El artículo 23° de la Ley 1778 establece que La Superintendencia de Sociedades promoverá en las personas jurídicas sujetas a su vigilancia, la adopción de programas de transparencia y ética empresarial, de mecanismos internos anticorrupción, de mecanismos y normas internas de auditoría, promoción de la transparencia y de mecanismos de prevención de las conductas señaladas en el artículo 2° de la ley 1778.

La Superintendencia determinará las personas jurídicas sujetas a este régimen, teniendo en cuenta criterios tales como el monto de sus activos, sus ingresos, el número de empleados y objeto social.

Resolución No. 100-002657 (Julio 2016) – Superintendencia de Sociedades Bogotá.- Estarán obligadas a adoptar un Programa de Ética Empresarial las Sociedades vigiladas por la Superintendencia de Sociedades que en el año inmediatamente anterior hayan realizado de manera habitual, negocios de cualquier naturaleza con personas naturales o jurídicas extranjeras de derecho público o privado (“Negocios Transacciones Internacionales”), siempre y cuando concurra, cualquiera de las situaciones que se mencionan a continuación:

- *Negocio o Transacción Internacional que se realice a través de terceros.*
- *Negocios o Transacciones Internacionales relacionadas con sectores económicos determinados\* (Farmacéutico, infraestructura y construcción, manufacturero, minero-energético y tecnologías de la información y comunicaciones).*

- *Y que adicionalmente cumpla con alguno de los criterios mencionados a continuación relacionados con el valor de los activos, ingresos y número de empleados:*

Mediante el Circular Externa 100-000003 del 26 de Julio de 2016, la Superintendencia de Sociedades emitió la Guía destinada a poner en marcha programas de cumplimiento para la prevención de las conductas previstas en el artículo 2° de la Ley 1778 de 2016. Esta guía contiene las instrucciones administrativas relacionadas con la promoción de programas de transparencia y ética empresarial, así como de los mecanismos internos de auditoría, anticorrupción y prevención del soborno transnacional.

Para que un Programa de Ética Empresarial sea considerado efectivo, deberá cuando menos:

- a) Estar diseñado con fundamento en una evaluación exhaustiva de los riesgos de Soborno Transnacional que cada Persona Jurídica tenga intención de mitigar.
- b) Ponerse en marcha, junto con el compromiso decidido de los Altos Directivos para que sus Empleados, Asociados, Administradores y, de ser posible los Contratistas, realicen acciones que sean efectivas para prevenir el Soborno Transnacional y cualquier otra práctica corrupta.
- c) Establecer mecanismos dirigidos a la ejecución de actividades periódicas de Auditoría de Cumplimiento y Debida Diligencia, para verificar la efectividad del Programa de Ética Empresarial y, cuando resulte necesario, proceder a su modificación y actualización, de manera que la Persona Jurídica se adecue a los cambios que acontezcan en su entorno particular.

Recomendaciones para implementar un Programa de Ética Empresarial:

- a) Compromiso de los Altos Directivos en la prevención del Soborno Transnacional. - Las políticas de cumplimiento deberán ser expedidas por los Altos Directivos o los Asociados que tengan funciones de dirección y administración en esa entidad, según sea el caso. Tales personas serán las encargadas de promover una cultura de transparencia e integridad en la cual el Soborno Transnacional y la corrupción en general sean consideradas inaceptables.
- b) Evaluación de los riesgos relacionados con el Soborno Transnacional. – Se deberán adoptar procedimientos de evaluación que sean proporcionales al tamaño,

estructura, naturaleza, países de operación y actividades específicas de cada persona jurídica.

- c) Programa de Ética Empresarial. – En el se deberá precisar las responsabilidades asignadas a Empleados, Asociados que tengan funciones de dirección y administración en la Persona Jurídica y Altos Directivos respecto de la correcta puesta en marcha del Programa de Ética Empresarial, que deberá constar por escrito y se recomienda esté incluido en un Manual de Cumplimiento.
- d) Oficial de Cumplimiento. – Se recomienda designar a un individuo con la idoneidad, experiencia y liderazgo requerido para gestionar los riesgos de soborno transnacional a los que está expuesto la persona jurídica. Se sugiere que el Oficial de Cumplimiento dependa únicamente de los Altos Directivos y tenga acceso directo a estos últimos.
- e) Debida Diligencia. - La debida diligencia está orientada a proporcionar a la persona jurídica los elementos necesarios para identificar y evaluar los riesgos de soborno transnacional que estén relacionados con las actividades de una persona jurídica, sus sociedades subordinadas o los contratistas, cuando estos últimos estén expuestos a un alto grado de riesgo de soborno transnacional.
- f) Control y supervisión de las Políticas de Cumplimiento y Programa de Ética Empresarial. - las personas jurídicas deberán evaluar y poner en práctica las técnicas que consideren más apropiadas para supervisar y evaluar de manera periódica, la efectividad de sus procedimientos para prevenir el soborno transnacional y otras prácticas corruptas, así como actualizar sus políticas de cumplimiento cada vez que sea necesario.
- g) Divulgación de las Políticas de Cumplimiento y Programa de Ética Empresarial. - Con la finalidad de evitar de manera efectiva el soborno transnacional, así como otras prácticas corruptas, los empleados, administradores, asociados y contratistas de la persona jurídica deberán conocer adecuadamente el programa de Ética Empresarial. Para ello, la persona jurídica deberá poner en marcha mecanismos idóneos para la correcta comunicación del programa.
- h) Canales de comunicación. – La persona jurídica deberá implementar mecanismos de fácil acceso para que los empleados, asociados, contratistas, funcionarios de los

anteriores y cualquier persona manifiesten sus inquietudes respecto de infracciones relacionadas con el soborno transnacional o de cualquier otra práctica corrupta.

Estos mecanismos deberán incentivar a los denunciantes a reportar tales infracciones sin temor a posibles represalias.

## **5.3 Brasil**

### **5.3.1 Legislación**

En Brasil, los tradicionales delitos de corrupción se encontraban tipificados en el Código Penal, el que tuvo que modificarse a efectos de alcanzar también al ámbito empresarial. Así, a raíz de escándalos empresariales de relevancia internacional, como por la necesidad de alinearse a los estándares internacionales respecto de los esfuerzos por disminuir los índices de corrupción, además de los compromisos adquiridos por Brasil en relación a la Convención sobre lucha contra la Corrupción de Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico-OCDE, de 1997, la Convención Interamericana contra la Corrupción, de 1996 y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, de 2003; en el año 2013, se emitieron en el país la Ley Federal 12.846, Ley Anticorrupción, también denominada Ley de la empresa limpia, en adelante la Ley, que entra en vigor al final de enero de 2014, la misma que introduce los programas o modelos de prevención de delitos en las empresas, a efectos de establecer a través de procedimientos internos de control, la disminución de las sanciones de las mismas en caso de comisión de actos lesivos domésticos como extranjeros, contra la administración pública nacional. Esta Ley encuentra también concordancia en la Ley Federal 12.850, denominada Ley de Crimen Organizado.

Posteriormente, en el año 2015, la Ley de la empresa limpia, fue reglamentada a través del Decreto 8.420/2015, en adelante el Reglamento, que establece la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por la práctica de actos contra la administración pública, nacional o extranjera.

Para complementar la Ley y el Reglamento, la Oficina Federal de La Contraloría General de la Unión (CGU), que es el organismo con autoridad para investigar, sancionar actos ilegales, prohibidos por la Ley de empresa limpia, emitió cuatro nuevas regulaciones que se describen a continuación:

- **Ordenanza 909/2015**, que establece el procedimiento para la evaluación de los programas de cumplimiento cuyos elementos se encuentran listados en el reglamento. Esta ordenanza estipula que, si el programa de cumplimiento se implementó luego de la comisión del acto lesivo, la empresa no podrá probar que intentó evitar su comisión o corregir los actos de corrupción contra la administración pública, por lo tanto, este tipo de programa de cumplimiento no servirá para disminuir las sanciones.

Adicionalmente, esta ordenanza establece que, como parte del proceso de evaluación, las personas jurídicas deberán presentar un informe de perfil y un informe de cumplimiento. El primer informe debe explicar las características propias de la empresa, como el mercado donde se desarrolla, su estructura organizacional, así como, el número de empleados, e incluso sus operaciones con la administración pública y la frecuencia de esta. El segundo informe debe explicar la implementación del programa de cumplimiento, su funcionamiento y como a través de este se intenta prevenir la comisión de actos lesivos a la administración pública.

- **Ordenanza 910/2015**, las principales introducciones normativas de esta ordenanza es la definición de cómo será exigida la responsabilidad administrativa, además de fijar los criterios para la adopción de los acuerdos de indulgencia por revelación. Básicamente para la adopción del acuerdo de indulgencia, la empresa interesada deberá enviar una comunicación a la Secretaría Ejecutiva de la contraloría, que deberá formar una comisión de máximo 3 funcionarios para la negociación de sus términos, indicando además que, para arribar a dicho acuerdo, la empresa deberá contar con un programa de cumplimiento. Finalmente, esta ordenanza también faculta a CGU a ejercer potestad en los casos en los que la autoridad competente no ha actuado, en casos de complejidad, o de especial relevancia.
- **La instrucción normativa 1/2015**, dentro de otras cosas, define lo que debe ser entendido como ingreso bruto que es el principal indicador para el cálculo de la multa prevista en la Ley, así como identifica que tributos deben excluirse para la aplicación del cálculo de la multa, y establece reglas especiales para el cálculo en el caso de pequeñas empresas.
- **La instrucción normativa 2/2015**, regula lo relacionado al Registro Nacional de Empresas inhabilitadas o suspendidas (CEIS) y el Registro de las empresas

sancionadas (CNEP), siendo este último de aplicación sólo para empresas sancionadas en virtud de la Ley de empresa limpia. Estos registros se mantendrán en el Portal de Transparencia y se insta a que sean considerados como parte del proceso de debida diligencia de las empresas que operan en Brasil para todos sus procesos de contratación.

Es así como a partir de las normas antes descritas Brasil introduce en el sistema legislativo la capacidad de atribuir responsabilidad civil y administrativa a las empresas involucradas en actos de corrupción, dado que antes de la entrada en vigencia de las mismas, solo estaba previsto responsabilizar a personas físicas implicadas en actos de corrupción.

Los principales aspectos que resaltar respecto de las estipulaciones de las normas en esta materia serían:

- La Ley de la empresa limpia prevé la responsabilidad administrativa de la persona jurídica por la comisión de actos tanto nacionales como extranjeros contra la administración pública.
- Se establece responsabilidad objetiva, basta con tener la prueba del hecho y el beneficio que obtiene la persona jurídica, no siendo necesario probar la intención de causar perjuicio.
- Respecto de las sanciones, se establecen multas que oscilan entre el 0.1 % y el 20% de la facturación bruta de la empresa, y otros criterios para empresas que no cuenten con el monto de la facturación, no pudiendo ser la multa, un monto inferior al beneficio obtenido ilegalmente. Asimismo, se prevén confiscación de bienes, suspensión, prohibición de actividades, lo que podría llegar inclusive a la disolución de la empresa.
- Se establecen atenuantes a las sanciones, i) la implementación de sistemas de cumplimiento, y ii) la celebración de acuerdos de indulgencia.

En cuanto a la organización, podemos decir que el órgano de gobierno que se encarga del tema de cumplimiento en Brasil es la Contraloría General de la Unión (Controladoria-Geral da União- CGU) que es el órgano de control interno del gobierno federal, encargado de realizar las actividades relacionadas con la defensa del patrimonio público y el aumento de la transparencia en la gestión, a través de acciones de auditoría pública, corrección, prevención y lucha contra la corrupción. En la actualidad Wagner

de Campos Rosário es el Ministro de la CGU.

La CGU también ejerce como órgano central la supervisión técnica de los órganos que integran el Sistema de Control Interno, el Sistema Correccional y el Sistema de Defensoría del Pueblo del Ejecutivo Federal, brindando orientación normativa.

El Decreto Federal 8.420/2015<sup>1</sup> establece que la CGU, en el ámbito del poder ejecutivo, tiene competencia para establecer y juzgar los Procesos Administrativos de Responsabilidad- PAR, así como para examinar la regularidad o corregir el avance de procesos iniciados y promover la aplicación de la sanción administrativa correspondiente.

Siendo así, si bien cada entidad de la administración pública a la que potencialmente se le haya causado un perjuicio en su relación con una persona jurídica debe iniciar una investigación, tiene también el deber de remitir a la CGU todos los documentos e información solicitados, incluidos los registros originales de los procesos que se encuentren en curso.

La CGU es la responsable de celebrar los acuerdos de indulgencia, para ello la persona jurídica debe ser la que manifiesta el interés de cooperar en la investigación del acto lesivo, haber dejado de estar involucrado en el acto lesivo, admitir su participación en la infracción administrativa, cooperar durante todo el proceso con las investigaciones y aportar información, documentos y elementos que acrediten la infracción administrativa.

En lo que corresponde al programa de integridad o modelo de prevención el Reglamento establece que corresponderá al Ministro de Estado Jefe de la Contraloría General de la Unión dictar lineamientos, normas y procedimientos complementarios relacionados con la evaluación del programa de integridad.

### ***5.3.2 Modelos de Prevención o Sistemas de Cumplimiento***

Sobre el modelo de prevención, el Decreto Federal 8.420/2015, en adelante el Reglamento, establece que un Programa de Integridad en el ámbito de una persona jurídica, consiste en el conjunto de mecanismos y procedimientos internos de integridad, auditoría e incentivo para denunciar irregularidades y la aplicación efectiva de los códigos de ética y conductas, políticas y lineamientos dirigidos a detectar y remediar desviaciones, fraudes, irregularidades y actos ilícitos contra la administración pública, nacional o extranjera.

Asimismo, indica que el programa de integridad debe ser estructurado, aplicado y actualizado de acuerdo con las características y riesgos actuales de las actividades de cada persona jurídica, que a su vez debe garantizar la mejora y adecuación constante del referido programa, a fin de garantizar su efectividad.

Para efectos de la evaluación de un Programa de integridad, el Reglamento establece que se debe tener en cuenta los siguientes dieciséis parámetros que a continuación resumimos:

1. Compromiso de la alta dirección de la persona jurídica;
2. Normas de conducta, código de ética, políticas y procedimientos de integridad, aplicables a todos los empleados y administradores;
3. Normas de conducta, código de ética y políticas de integridad extendidas cuando sea necesario a terceros (proveedores, prestadores de servicios, intermediarios, etc)
4. Formación periódica sobre el programa de integridad;
5. Análisis de riesgo periódico para hacer las adaptaciones necesarias al programa de integridad;
6. Registros contables que reflejen de manera completa y precisa las transacciones de la persona jurídica;
7. Controles internos que aseguren la confiabilidad de los informes y estados financieros;
8. Procedimientos específicos para prevenir fraudes y actividades ilícitas en el contexto de procesos de licitación, o en cualquier interacción con el sector público;
9. Independencia, estructura y autoridad del órgano interno responsable de implementar el programa de integridad y monitorear su cumplimiento;
10. Canales de denuncia, abiertos y de amplia difusión a empleados y terceros, y mecanismos diseñados para proteger a los denunciantes;
11. Medidas disciplinarias en caso de violación del programa de integridad;
12. Procedimientos que aseguren la pronta interrupción de las irregularidades o infracciones detectadas y la reparación oportuna de los daños generados;
13. Procedimientos adecuados para la contratación y, en su caso, supervisión de terceros;
14. Verificación, durante procesos de reorganización societaria;
15. Seguimiento continuo del programa de integridad, monitoreo del mismo; y,
16. Transparencia de la persona jurídica en materia de financiamiento de partidos

políticos y donaciones electorales.

A efectos de complementar la Ley y el Reglamento en lo que respecta a la implementación del Programa de Integridad, la CGU, en setiembre del 2015, emitió el documento denominado “Programa de Integridad- Directrices para empresas privadas”, cuyo objetivo era aclarar el concepto de Programa de Integridad en consonancia con la Ley n° 12.846/2013 y sus regulaciones, así como presentar directrices que puedan ayudar a las empresas a construir o perfeccionar un Programa de esta naturaleza. Haciendo énfasis en que el referido documento era de índole orientativo y no posee, por lo tanto, carácter normativo o vinculante.

El principal aporte que brinda el referido programa es la definición de cinco pilares con los que debe contar un Programa de Integridad. Un gráfico que los detalla se encuentra inserto en el Anexo 2.

Los referidos pilares se describen a continuación:

- 1°. **Compromiso y apoyo de la alta dirección:** El apoyo de la alta dirección de la empresa es una condición indispensable y permanente para el fomento de una cultura ética y de respeto a las leyes y para la aplicación efectiva del Programa de Integridad.
- 2°. **Instancia responsable del Programa de Integridad:** La instancia responsable debe contar con autonomía, independencia, imparcialidad y con los recursos materiales, humanos y financieros para su pleno funcionamiento, además de poder acceder directamente al más alto cuerpo decisorio de la empresa.
- 3°. **Análisis del perfil y los riesgos:** La empresa debe conocer sus procesos y su estructura organizativa, identificar su área de actuación y sus principales socios de negocio, para evaluar los riesgos a los que están expuestos.
- 4°. **Estructuración de las reglas e instrumentos:** Sobre la base del conocimiento del perfil y los riesgos de la empresa, se debe elaborar o actualizar el código de ética o de conducta, así como las reglas, políticas y procedimientos de prevención de irregularidades.
- 5°. **Estrategias de monitoreo continuo:** Es necesario definir procedimientos de verificación de la aplicabilidad del Programa de Integridad, así como crear mecanismos para que las deficiencias que se detecten en cualquier área puedan retroalimentarlo de forma continua para su mejora y actualización.

Es así como podemos evidenciar que la legislación brasileña cuenta con un específico diseño de su Modelo de Prevención, que deben ser siempre implementados en las empresas de acuerdo a sus necesidades especiales, circunstancias y estructuras. Dado que un programa que no es personalizado tiende a ser ineficaz.

Además, hemos visto como la CGU a través de sus directrices destaca que los cinco pilares no producen resultados satisfactorios cuando son considerados y aplicados de forma aislada; su funcionamiento debe producirse de forma conjunta y sistémica, haciendo posible la continua mejora del Programa de Integridad de la empresa.

Finalmente, la GCU es especialmente enfática en que un Programa de Integridad no es beneficioso únicamente en lo que a responsabilidad legal refiere sino también en lo que a valoración en el mercado corresponde, dado que una empresa que cuenta con un Programa de Integridad es valorada favorablemente por el mercado lo que supone una ventaja competitiva.

## **5.4 Estados Unidos**

### **5.4.1 Legislación**

En los Estados Unidos, la norma más relevante en lo que a compliance penal y corporativo respecta es la FCPA - “Foreign Corrupt Practices Act” norma emitida en el año 1977 con la finalidad perseguir y castigar la realización de pagos a funcionarios de gobiernos extranjeros que tuvieran como finalidad el conseguir o retener negocios. La referida norma nació por la necesidad de detener los pagos que algunas empresas estadounidenses realizaban alrededor del mundo.

La FCPA y el impulso dado por el gobierno de los Estados Unidos resultaron fundamentales para que a la fecha muchos países cuenten con normas que sancionan también los pagos indebidos que sus empresas pudieran realizar en favor de funcionarios extranjeros. El origen de dicho impulso estuvo basado en el pedido que el Congreso Estadounidense hizo al Presidente de dicho país con la finalidad de que negociara con los miembros de la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) un tratado internacional que prohibiera los sobornos en los negocios internacionales, lo que tuvo como resultado la suscripción de la “Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales” (“OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions”) en el año 1997. Más conocida

como la Convención Antisoborno, esta entró en vigencia el 15 de febrero de 1999 y tuvo como uno de sus mayores impactos, el que las partes del mismo pasen a considerar en sus legislaciones como delito, los sobornos a funcionarios extranjeros.

La FCPA prohíbe y castiga las conductas que consistan en pagar, ofrecer, prometer o autorizar un pago de dinero o la entrega de algo de valor en favor de funcionarios públicos de gobiernos extranjeros, con la finalidad de (i) influenciar al funcionario en un acto de decisión en el ejercicio de sus funciones, (ii) inducir al funcionario a realizar o no realizar algún acto en violación de sus deberes, (iii) asegurar alguna ventaja indebida en el extranjero.

Conforme a ello, el espectro de la FCPA resulta similar al contenido en la versión original de la Ley N° 30424, en el que el único delito perseguido era el de cohecho activo transnacional previsto en el Artículo 397° - A del Código Penal Peruano. Como hemos ya comentado, a diferencia de la FCPA que ha mantenido su versión original en cuanto al delito perseguido, la norma peruana incluyó posteriormente otras formas de fraude, así como a los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

En cuanto a los requisitos para que el delito se configure, se exige que el pago tenga como finalidad obtener o retener un negocio. La norma no establece un monto mínimo para considerar pagos u ofrecimientos corruptos.

En ese sentido, más que el monto implicado, lo que se desea castigar son las conductas que buscan influir de modo corrupto en el funcionario. De acuerdo con ello, no se descarta que montos poco llamativos de dinero o regalos de poco valor puedan dar pie a una investigación, siempre que los mismos formen parte de un sistema que funciona para corromper a determinados funcionarios.

Por otro lado, los encargados de perseguir los delitos comentados (a los cuales nos referiremos más adelante) comprenden que no es poco común ver que una forma de expresar respeto o gratitud es mediante la entrega de regalos relativamente pequeños, para lo cual será necesario que sean entregados abierta y públicamente y se encuentren debidamente registrados en los libros del que regala, siempre que dicha forma de proceder no se encuentre prohibida por la norma local.

Los pagos corruptos son castigados cuando son realizados en favor de algún funcionario, o empleado de un gobierno extranjero o de algún empleado o funcionario de una organización internacional o de cualquier persona actuando en representación de un gobierno o una organización internacional.

Finalmente, se debe mencionar que la FCPA, de modo excepcional, admite como viable los pagos que son realizados en relación con gestiones gubernamentales de rutina que no envuelven actos discrecionales (denominados “Facilitating or expediting payments”)

Las conductas perseguidas y castigas serían las cometidas, en principio, por empresas constituidas en los Estados Unidos o por empresas que tengan sus valores listados en bolsas de dicho país. Sin embargo, se encuentran también bajo el ámbito de la FCPA las empresas que, bajo criterios algo más extensivos, realicen las conductas castigadas por lo menos de modo parcial dentro de lo que se entiende como la jurisdicción estadounidense. Ello se entiende en el caso que, al realizar la conducta indebida (un soborno, por ejemplo) se utilice moneda estadounidense y/o el sistema bancario de dicho país.

Respecto de quién soborna, es relevante señalar que la FCPA incluye en su ámbito a los pagos u ofrecimientos realizados a través de terceros o intermediarios. En ese sentido, se encuentran incluidos los tratos indebidos en los que pudiera participar algún consultor al que se hubiera contratado para alguna gestión en particular.

En cuanto a las entidades encargadas de la aplicación de la FCPA, mencionaremos que el departamento de Justicia (DOJ) y la Securities and Exchange Commission (SEC) tiene la función compartida de perseguir a los infractores de la FCPA.

El DOJ tiene la autoridad requerida para encausar (a través de la intervención de la Fraud Section of the Criminal Division) penalmente las violaciones de FCPA cometidas por emisores (empresas listadas en las bolsas de valores del país) y contra sus funcionarios, empleados, asesores y agentes para encausar civil y penalmente a los ciudadanos estadounidenses.

Por su parte la SEC tiene la autoridad (a través de la intervención de su Enforcement Division) de impulsar los cargos civiles sobre los antes referidos emisores, sus funcionarios, empleados, asesores y agentes.

Sin perjuicio de la participación protagónica de las dos referidas entidades, el FBI (Federal Bureau of Investigation) suele trabajar de la mano con la DOJ en las investigaciones que corresponden a corrupción internacional.

#### ***5.4.2 Modelos de Prevención o Sistemas de Cumplimiento***

Si bien es cierto, la FCPA no establece como obligatorio contar con un sistema de

prevención, la DOJ y la SEC insisten en que un sistema como el mencionado es un elemento crítico dentro de la estructura de controles de una empresa que pretende no incumplir la referida norma.

Conforme a ello, la DOJ determina (en su publicación “DOJ Principles of Federal Prosecution of Business Organizations“) nueve factores que son relevantes al momento de decidir si se presentarán cargos contra una empresa o se buscará llegar a un acuerdo con la misma. Dentro de ellos, se encuentra por ejemplo la naturaleza y gravedad del delito, incluyendo el riesgo de daño al público y el historial de la corporación de mala conducta, incluyendo antecedentes penales, civiles y regulatorios. Asimismo, dentro de dichos factores se encuentra la consideración respecto de la existencia y eficacia en la corporación de programa de cumplimiento preexistente y las acciones correctivas tomadas en los casos que se hubieran implementado.

En el caso de la FCPA y la función desarrollada por la DOJ y la SEC resulta relevante para dichas agencias la presencia de los factores indicados para determinar si se presentan cargos y si estos se deben resolver a través de un DPA (deferred prosecution agreement) o un NPA (non – prosecution agreement), así como la complejidad de los mismos.

Sumado a ello, resulta relevante señalar que tanto la DOJ como la SEC aplican los “U.S. Sentencing Guidelines” para calcular las penas impuestas por infracción de la FCPA. El documento provee de detalle suficiente para determinar la sanción pecuniaria a aplicar por cualquier infracción federal, el grado de culpabilidad que sirve como concepto base para la determinación de la sanción, se ve reducido de modo significativo en caso la organización cuente de modo anticipado con un programa de cumplimiento para prevenir infracciones y si la organización reveló voluntariamente el delito, cooperó en la investigación, y aceptó la responsabilidad de la conducta delictiva.

En atención a la importancia que tanto la DOJ como la SEC le dan al sistema de cumplimiento como elemento fundamental en la prevención de infracciones a la FCPA, las referidas entidades emitieron en noviembre de 2012 el documento denominado Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act. El mismo tiene por finalidad brindar a las entidades obligadas una guía para comprender la FCPA y el accionar de las autoridades de los Estados Unidos en su objetivo de prevenir y sancionar las infracciones cometidas.

En Julio de 2020 la mencionada guía fue actualizada, introduciendo, entre otros

aspectos, nueva jurisprudencia sobre la definición del término "funcionario extranjero" según la FCPA, el alcance jurisdiccional de la FCPA y la defensa afirmativa de las leyes extranjeras escritas de la FCPA.

### **Recomendaciones para los sistemas de cumplimiento**

Ni la DOJ ni la SEC han establecido requisitos específicos respecto al contenido de un sistema de cumplimiento pues, conforme indica la comentada guía, ambas instituciones prefieren un método que se basa en la respuesta a las siguientes tres preguntas:

- ¿Está el modelo de cumplimiento bien diseñado?
- ¿El modelo de cumplimiento está siendo aplicado de buena fe, es decir, el modelo tiene los suficientes recursos y ha sido suficientemente empoderado para funcionar de modo efectivo?
- ¿En la práctica, el modelo funciona?

Asimismo, resalta que no existe un tipo de modelo de cumplimiento que calce a toda organización. No importa el tamaño de esta, será necesario diseñar el modelo conforme a los objetivos y riesgo de cada una.

En cuanto al compromiso de los líderes de la organización, la guía señala que este debe estar presente desde un inicio, el Directorio y ejecutivos principales determinan la firmeza que la función de compliance tendrá en la organización, lo que en el caso de los modelos destinados a una performance exitoso, se encuentra caracterizado por lo que denominan "cultura de compliance", la que toma forma cuando los líderes de la organización demuestran en la práctica que su propio accionar también es regido por las reglas contenidas en el Código de Ética de la organización. Asimismo, incluso ante los modelos de prevención mejor diseñados, las acciones de los líderes pueden echar a perder su implementación como cuando, explícita o implícitamente, guían al personal a conducirse de modo incorrecto con tal de lograr los objetivos de la organización.

En cuanto al análisis y gestión del riesgo, la guía bajo comentario resalta la importancia de una adecuada medición y gestión en base al riesgo que cada actividad de la organización significa. En ese sentido, se considera poco adecuado dedicar esfuerzo excesivo en regular por ejemplo los obsequios que pueden entregarse en lugar de enfocarse en, por ejemplo, las licitaciones en las que participa la empresa o en pagos llamativos a consultores o en descuentos comerciales excesivos. Del mismo modo, se

considera contraproducente utilizar el mismo procedimiento o formato de debida diligencia para todos los terceros, incluso cuando evidentemente implican niveles de riesgo distintos.

Otro aspecto que la guía emitida por DOJ y la SEC resalta, refiere a la importancia de la capacitación y la asesoría continua, mencionando que ni las mejores políticas cumplen su función si es que no son efectivamente comunicadas a todos los miembros de la organización y a sus socios habituales. Es muy importante que la capacitación deba ser preparada en función al público objetivo. Adicionalmente a las referidas capacitaciones, debe procurarse poner disposición suficiente para incluir de modo ideal un mecanismo que permita contar con recomendaciones y consejos incluso para situaciones de emergencia.

Otro punto a considerar para las entidades estadounidenses a cargo de la persecución y castigo por incumplimientos a la FCPA, es lo llamado “enforcement”, lo que incluye a las medidas necesarias para exigir e impulsar la aplicación de determinada norma. Conforme a la visión de dichas entidades, ello debe estar basado en procedimientos disciplinarios, los mismos que deben ser aplicados de modo confiable y ágil y de modo proporcional a la gravedad del incumplimiento. En cuanto a las sanciones, estas son consideradas esenciales y no debe descartarse hacer públicas las medidas disciplinarias tomadas (en línea con la legislación nacional aplicable), ello con la finalidad de demostrar que los incumplimientos tienen realmente consecuencias.

En cuanto a los incentivos, estos son reconocidos por ambas instituciones como elementos altamente positivos que pueden conducir a reforzar el comportamiento adecuado. Dentro de ellos, más allá de los créditos eminentemente monetarios, se encuentran otros incentivos como evaluaciones positivas, promociones, haciendo resultar la participación del trabajador en las actividades de promoción del compliance como positivas para el desarrollo de su carrera profesional.

Make integrity, ethics and compliance part of the promotion, compensation and evaluation processes as well. For at the end of the day, the most effective way to communicate that “doing the right thing” is a priority, is to reward it<sup>xxix</sup>.

Finalmente, en cuanto a la relación con terceros, se debe resaltar la importancia que tiene la debida diligencia basada en riesgos para la firmeza y efectividad del sistema de compliance. No obstante, se reconoce que depende de cada industria, país y tipo de negocio las características del proceso de debida diligencia a alcanzar; se resaltan

algunos principios elementales a seguir:

- Resulta necesario que, como parte de la debida diligencia basada en riesgos, las empresas tengan en cuenta y analicen las calificaciones y asociaciones de los terceros con los que se relaciona, lo que incluye prestar atención a su reputación y a las relaciones que pueda tener con funcionarios extranjeros. El grado de profundidad del análisis debe incrementarse en la medida que las señales de alerta vayan apareciendo.
- Debe analizarse la necesidad de incluir a un tercero en el negocio. Del mismo modo, el contrato debiera ser específico en cuanto al servicio que debe ejecutar el tercero, esperándose que la retribución tenga sentido en relación con servicios similares en el respectivo mercado.
- Siempre debe contarse con alguna forma de monitorear al tercero. Ello puede ser mediante la realización de la debida diligencia periódicamente, incluir en los contratos y ejercer auditoría, capacitándolos o incluso pidiéndoles cada determinado tiempo certificaciones sobre su propio sistema de cumplimiento o antisoborno.
- Finalmente, resulta de mucha importancia transmitir a los terceros, dejando evidencia de ello, el contenido del modelo de prevención y la no tolerancia de actos contrarios a ley o al código de ética de la organización, a la cual el tercero debe quedar adherido.

## **5.5 Benchmarking de legislación**

En este apartado se realizará un análisis comparativo del marco regulatorio en materia de Compliance de Perú, Colombia, Chile y Estados Unidos (Tabla V-1), con el objetivo de determinar las principales características de cada legislación; analizar el alcance de las normas revisadas y elementos mínimos que ellas indican para la implementación y sostenibilidad de un sistema de prevención, para así poder obtener los FCE.

Para ello, se utilizará una malla de comparación común dividida en dos secciones principalmente; marco regulatorio, en donde se describe la normativa, objeto a regular, alcance de la ley; y sistemas de prevención, en donde se detalla qué se entiende por sistema de cumplimiento, obligatoriedad de este y componentes mínimos. Dentro de cada una de éstas se definirán las características consideradas para cada país. La

estructura de las mallas ha sido propuesta por los autores de la presente tesis, en base al conocimiento adquirido sobre los aspectos más relevantes en cuanto a diseño e implementación de modelos de prevención.

**Tabla V-1 Benchmarking de legislación**

Benchmarking de legislación

	Secciones	Perú	Colombia	Chile	Estados Unidos	Brasil
	Normas revisadas	Ley 30424, "Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por delitos de cohecho activo transnacional" Vigencia: 2017  Decreto Supremo N.º002-2019-JUS, Reglamento de la Ley 30424 que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas	Ley 1778, por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y otras disposiciones en materia de la lucha contra la corrupción. Vigencia 2016	Ley 20.393, que regula la responsabilidad penal de la persona jurídica, principalmente en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho a funcionarios públicos nacionales o extranjeros. Vigencia 2009.	FCPA - "Foreign Corrupt Practices Act". Vigencia 1977	Ley Federal 12,846 (Ley Anticorrupción). Vigencia: 2014 Decreto 8.420/2015 Reglamento de la Ley Federa 12, 846
	Objetivo de la Ley	Regular la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional.	Regular la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por soborno de servidores públicos y extranjeros en transacciones comerciales internacionales.	Regular la responsabilidad penal de la persona jurídica, principalmente de los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho a funcionarios públicos	Perseguir y castigar la realización de pagos a funcionarios de gobiernos extranjeros que tuvieran como finalidad el conseguir o retener y/o beneficiar negocios.	Regular la práctica de actos contra la administración pública, nacional o extranjera en materia de corrupción.

Benchmarking de legislación

	Secciones	Perú	Colombia	Chile	Estados Unidos	Brasil
				nacionales y/o extranjeros.		
	Tipo de responsabilidad	Responsabilidad penal	Responsabilidad administrativa	Responsabilidad penal. Chile fue el primer país en América Latina en incluir la responsabilidad penal de la persona jurídica en su legislación.	Responsabilidad penal y civil	Responsabilidad administrativa y civil
	Alcance de la Ley	Personas jurídicas, incluidas entidades del Estado.	Personas jurídicas y Sucursales de sociedades que operen en el exterior, así como empresas industriales y comerciales del Estado, sociedades en las que el Estado tenga participación y sociedades de economía mixta.	Personas jurídicas de derecho privado y empresas del Estado.	Emisores en los mercados organizados de los EEUU y sus funcionarios. Empresas constituidas en los Estados Unidos y sus funcionarios. Empresas y personas que no estando en los dos primeros supuestos caigan en el criterio de territorialidad.	Personas jurídicas

Benchmarking de legislación

	Secciones	Perú	Colombia	Chile	Estados Unidos	Brasil
	Delitos comprendidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cohecho activo trasnacional</li> <li>-Cohecho activo genérico</li> <li>-Cohecho activo específico</li> <li>-Colusión simple y agravada</li> <li>-Tráfico de influencias</li> <li>-Delito de financiamiento del terrorismo</li> <li>-Lavado de Activos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Soborno transnacional de las personas jurídicas:</li>   <li>Acto por el cual, empleados, administradores, asociados o incluso terceros vinculados a una persona jurídica, entreguen, ofrezcan o prometan a un servidor público extranjero, de manera directa o indirecta: (i) sumas de dinero, (ii) objetos de valor pecuniario o (iii) cualquier beneficio o utilidad a cambio de que dicho servidor público realice, omita o retarde cualquier acto relacionado con sus funciones y en relación con un negocio o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lavado de activos</li> <li>-Financiación del terrorismo</li> <li>-Soborno o cohecho, tanto de empleado público nacional como funcionario público extranjero</li> <li>-Receptación</li> <li>-Negociación incompatible</li> <li>-Corrupción entre privados</li> <li>-Apropiación indebida</li> <li>-Administración desleal</li> <li>-Delito de contaminación de aguas, comercialización de productos vedados</li> <li>-Pesca ilegal de recursos del fondo marino</li> <li>-Procesamiento, almacenamiento de productos escasos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La FCPA prohíbe y castiga las conductas que consistan en pagar, ofrecer, prometer un pago o autorizar un pago de dinero o la entrega de algo de valor en favor de funcionarios públicos de gobiernos extranjeros con la finalidad de (i) influenciar al funcionario en un acto de decisión en el ejercicio de sus funciones, (ii) inducir al funcionario a realizar u omitir a realizar algún acto en violación de sus deberes, (iii) asegurar alguna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prometer, ofrecer o dar ventaja indebida a un agente público.</li> <li>-Financiar, costear o patrocinar la práctica de actos ilícitos.</li> <li>-Utilizar persona interpuesta para ocultar o disimular actos ilícitos.</li> <li>-Utilizar expedientes ilícitos ante la administración pública, de modo que frustre procesos de licitación pública y compromisos contractuales.</li> <li>-Dificultar la actividad de investigación o fiscalización por órganos o entidades públicas.</li> </ul>

Benchmarking de legislación

	Secciones	Perú	Colombia	Chile	Estados Unidos	Brasil
			transacción internacional.		ventaja indebida en el extranjero.	
	Sanciones previstas	<p>-Multa no menor al doble ni mayor al séxtuplo del beneficio obtenido o que se espera obtener con la comisión del delito.</p> <p>-Inhabilitación en diferentes modalidades.</p> <p>-Cancelación de licencias, concesiones, derechos y otras autorizaciones administrativas o municipales.</p> <p>-Clausura de sus locales o establecimientos, con carácter temporal o definitivo.</p> <p>-Disolución.</p> <p>-Intervención de la persona jurídica como medida complementaria.</p>	<p>-Multa de hasta 200.000 salarios mínimos mensuales vigentes.</p> <p>-Inhabilitación para contratar con El Estado Colombiano por un término de hasta 20 años.</p> <p>-Publicación de medios de amplia circulación y en la página web de la persona jurídica sancionada de un extracto de la decisión administrativa sancionadora por un tiempo de 1 año.</p> <p>-Prohibición de recibir cualquier tipo de incentivo o subsidios de Gobierno, por un plazo de 5 años.</p>	<p>-Disolución y/o cancelación de la persona jurídica.</p> <p>-Prohibición temporal o perpetua de celebrar actos y contratos con el Estado.</p> <p>-Pérdida parcial o total de beneficios fiscales o prohibición absoluta de recepción de estos por un periodo determinado.</p> <p>-Multa a beneficio fiscal.</p> <p>-Otras penas accesorias.</p>	<p>La DOJ como la SEC aplican los “U.S. Sentencing Guidelines” para calcular las penas impuestas por infracción de la FCPA. El documento provee de detalle suficiente para determinar la sanción pecuniaria a aplicar por cualquier infracción federal.</p>	<p>Multas que oscilarán entre el 0,1% y el 20% de la facturación bruta de la empresa o entre R\$ 6.000 o R\$ 60 millones, no siendo nunca inferior al valor de los beneficios obtenidos ilegalmente.</p>

Benchmarking de legislación

	Secciones	Perú	Colombia	Chile	Estados Unidos	Brasil
	Entidad supervisora	SMV, a solicitud del fiscal, es el organismo encargado de emitir un informe técnico con calidad de pericia institucional respecto al modelo de prevención de la persona jurídica bajo investigación fiscal.	La Superintendencia de Sociedades, es el organismo encargado de promover los programas relacionados con la transparencia y ética empresarial, así como normas internas de auditoría y los programas de cumplimiento.	La Superintendencia de Valores y Seguros, es la responsable de autorizar a entidades para que tengan la potestad de poder acreditar a organizaciones en materia de implementación de sistemas de prevención.	Las entidades en Estados Unidos encargadas de la aplicación de la FCPA son: el departamento de Justicia (DOJ) y la Securities and Exchange Commission quienes tiene la función compartida de perseguir a los infractores de la FCPA.	La Contraloría General de la Unión (GCU) es la encargada de iniciar los procedimientos administrativos de responsabilidad y está facultada para emitir directrices sobre la implementación de Programas de Integridad.
<b>Sistemas de prevención</b>	¿Qué sistema contempla la Ley para la lucha de prevención de delitos?	Sistemas de prevención	Programas de Ética Empresarial	Sistemas de prevención	Sistema de prevención	Programas de integridad
	¿Qué describe la norma sobre la implementación de sistemas de prevención?	La implementación del modelo de prevención no es obligatoria, pero este puede ayudar a prevenir, identificar y mitigar riesgo de actos	La ley promueve la adopción de programas de transparencia y ética empresarial. El Proyecto de Ley habla de modelos de compliance y de	La Ley promueve la implementación de un sistema de prevención. Este sistema debe implementarse en función al	La implementación de modelos de prevención no es obligatoria, pero se considera un elemento crítico	Los programas de integridad se prevén como atenuantes de la sanción.

Benchmarking de legislación

	Secciones	Perú	Colombia	Chile	Estados Unidos	Brasil
Sistemas de prevención		de corrupción o de la comisión de delitos.	la implementación de medidas de prevención de delitos.	tamaño y estructura de la organización.	dentro de la estructura de controles de una empresa.	
	Componentes mínimos del sistema	<p>a) Identificación, evaluación y mitigación de riesgos.</p> <p>b) Encargado de prevención.</p> <p>c) Implementación de procedimientos de denuncia.</p> <p>d) Difusión y capacitación periódica del modelo de prevención.</p> <p>e) Evaluación y monitoreo continuo del modelo de prevención.</p>	<p>a) Compromiso de los Altos Directivos en la prevención del Soborno Transnacional.</p> <p>b) Evaluación de los riesgos relacionados con el Soborno Transnacional.</p> <p>c) Programa de Ética Empresarial.</p> <p>d) Oficial de Cumplimiento.</p> <p>e) Debida Diligencia.</p> <p>f) Control y supervisión de las Políticas de Cumplimiento y Programa de Ética Empresarial.</p> <p>g) Divulgación de las Políticas de Cumplimiento y Programa de Ética Empresarial.</p>	<p>a) Designar a un encargado de Prevención de Delitos.</p> <p>b) Proveer de medios y facultades suficientes y adecuadas al puesto y función del encargado de Prevención de Delitos.</p> <p>c) Establecer un Sistema de Prevención de Delitos.</p> <p>d) Supervisar y certificar el Sistema de Prevención de Delitos.</p>	<p>No señala los componentes mínimos del sistema de cumplimiento, pero cuentan con un método que se basa en las siguientes respuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está el modelo de cumplimiento bien diseñado?</li> <li>• ¿El modelo de cumplimiento está siendo aplicado de buena fe, es decir, el modelo tiene los suficientes recursos y ha sido suficientemente empoderado para funcionar de modo efectivo?</li> </ul>	<p>El reglamento establece 16 parámetros a tener en cuenta en la implementación de todo Programa de Integridad. Asimismo, la CGU en las directrices instituye 5 pilares con los que debe contar un Programa de Integridad, que son 1°. Compromiso y apoyo de la alta dirección; 2°. Instancia responsable del Programa de Integridad; 3°. Análisis del perfil y los riesgos; 4°. Estructuración de las reglas e instrumentos y 5°. Estrategias de monitoreo continuo.</p>

Benchmarking de legislación

	Secciones	Perú	Colombia	Chile	Estados Unidos	Brasil
Sistemas de prevención			h) Canales de comunicación.		• ¿En la práctica, el modelo funciona?	
	Responsable del sistema	Encargado de prevención, designado por el máximo órgano de gobierno, administración, alta dirección de la persona jurídica, o quien haga sus veces, según corresponda, que debe ejercer su función con autonomía.	Oficial de cumplimiento; se sugiere que dependa únicamente de los Altos Directivos y tenga acceso directo a estos. Adicionalmente es importante que cuente con la autonomía y los recursos humanos, tecnológicos y económicos requeridos para poner en marcha el Programa de Ética Empresarial.	Encargado de prevención, deberá contar con autonomía respecto de la Administración de la Persona Jurídica, de sus dueños, de sus socios, de sus accionistas o de sus controladores. No obstante, podrá ejercer labores de contraloría o auditoría interna.	No	No

Benchmarking de legislación

	Secciones	Perú	Colombia	Chile	Estados Unidos	Brasil
	eBeneficio previsto por la implementación del sistema	Lo adoptado e implementado en la organización, con anterioridad a la comisión del delito puede librar de responsabilidad a la persona jurídica; este modelo debe adecuarse a su naturaleza, riesgos, necesidades y características, consistente en medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir los delitos o para reducir el riesgo de su comisión.	Exoneración total siempre que, de manera previa a que se hubiese iniciado la correspondiente actuación administrativa, la persona jurídica haya puesto en conocimiento de la superintendencia las infracciones correspondientes, y no se hayan ejercido las obligaciones y derechos que puedan surgir de un contrato originado en un negocio o transacción internacional.	Adoptar e implementar con anterioridad a la comisión del delito modelos de organización, administración y supervisión para prevenir los mismos, puede librar de responsabilidad a la compañía si se verifica que el modelo fue implementado oportunamente.	La existencia de un sistema de cumplimiento es relevante para el departamento de justicia americano (DOJ), al momento de su evaluación para presentar cargos para la empresa.	Contar con un Programa de Integridad eficiente. Celebrar acuerdos de indulgencia.

Benchmarking de legislación

	Secciones	Perú	Colombia	Chile	Estados Unidos	Brasil
<b>Sistemas de prevención</b>	Principios o políticas del sistema	Compromiso y liderazgo del órgano de gobierno, administración y la alta dirección para la implementación y supervisión del sistema de cumplimiento, a través de: a) Implementación y ejecución de una política de rechazo frente a los delitos. b) Implementación y ejecución del modelo de prevención efectivo frente a los delitos. c) Aprobación de un código de conducta, en el que se asuma el compromiso de todos los miembros de no incurrir en la comisión de delitos y colaborar para el buen funcionamiento del modelo de prevención. d) Aprobación de lineamientos y/o mecanismos que reconozcan y	a) Estar diseñado con fundamento en una evaluación exhaustiva de los riesgos de Soborno Transnacional que cada Persona Jurídica, tenga intención de mitigar. b) Ponerse en marcha en la Persona Jurídica, junto con el compromiso decidido de los Altos Directivos para que sus Empleados, Asociados, Administradores y, de ser posible los Contratistas, realicen acciones que sean efectivas para prevenir el Soborno Transnacional y cualquier otra práctica corrupta. c) Establecer mecanismos dirigidos a la	a) La identificación de las actividades o procesos de la entidad, en cuyo contexto se genere o incremente el riesgo de comisión de los delitos. b) El establecimiento de protocolos, reglas y procedimientos específicos que permitan a las personas que intervengan en las actividades o procesos indicados en el literal anterior, programar y ejecutar sus tareas o labores de una manera que prevenga la comisión de los mencionados delitos. c) Identificación	a) Compromiso de los líderes de la organización b) Análisis y gestión del riesgo c) Capacitación y asesoría continua d) Aplicación de incentivos y sanciones e) Debida diligencia con terceros	CGU, en setiembre del 2015, emitió el documento denominado “Programa de Integridad- Directrices para empresas privadas

Benchmarking de legislación

	Secciones	Perú	Colombia	Chile	Estados Unidos	Brasil
		<p>promuevan la comunicación oportuna de cualquier indicio sobre la posible comisión de un delito, bajo condiciones de confidencialidad, seguridad, y protección a los denunciantes.</p>	<p>ejecución de actividades periódicas de Auditoría de Cumplimiento y Debida Diligencia para verificar la efectividad del Programa de Ética Empresarial y, cuando resulte necesario, proceder a su modificación y actualización, de manera que la Persona Jurídica se adecue a los cambios que acontezcan en su entorno particular.</p>	<p>de los procedimientos de administración y auditoría de los recursos financieros que permitan a la entidad prevenir su utilización en los delitos señalados. d) La existencia de sanciones administrativas internas, así como de procedimientos de denuncia o persecución de responsabilidades pecuniarias en contra de las personas que incumplan el sistema de prevención de delitos.</p>		

Benchmarking de legislación

	Secciones	Perú	Colombia	Chile	Estados Unidos	Brasil
	Ejemplo de casos sancionados por la Ley	Ninguno	Caso: Sociedad Interamericana de Aguas y Servicios (Inassa): la Super sociedades multó a la firma con \$5.078 millones en el 2018, por haber incurrido en la conducta de soborno transnacional contemplada en la Ley 1778, por haber ofrecido o efectuado pagos a funcionarios públicos ecuatorianos en 2016.	Hay varias empresas sancionadas en el ámbito de aplicación de la Ley 20.393. Podemos destacar, Caso: SQM (Empresa Sociedad Química y Minera de Chile S.A.), empresa con presencia mundial, fue querellada por tener responsabilidad penal en el delito de soborno efectuado por miembros de la administración de la compañía hacia funcionarios públicos en favor de la empresa.	El caso más grande en la historia de la FCPA, involucró a la compañía nacional de energía brasileña Petrobras. El Departamento de Justicia de los Estados Unidos le impuso una multa penal de 853,2 millones de dólares por sobornar a políticos en Brasil.	Según el portal de transparencia de la CGU hay 218 sanciones vigentes registradas en el Registro de Empresas sancionadas. <a href="http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes">http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes</a>

## **5.6 Conclusiones del benchmarking**

Sobre el particular, es de verse que los países estudiados han desarrollado dentro de su compendio de normas, una ley que en específico regula o aborda, la responsabilidad de las personas jurídicas en el delito de cohecho. No obstante, es importante mencionar que la regulación de mayor antigüedad es la que fue promulgada en los Estados Unidos, en el año de 1977, seguido por Chile en el año 2009, Brasil por su parte en el año 2014, Colombia en el 2016 y finalmente Perú en el año 2017.

Respecto de su tratamiento, es imprescindible acotar que la normativa de los países materia de estudio, busca entre otros regular y controlar los riesgos que existen en la administración pública por prácticas corruptas de parte de las personas jurídicas, buscando determinar como en el caso de Perú, Chile y Estados Unidos responsabilidad penal; a diferencia de Colombia y Brasil, los cuales han considerado responsabilidad de índole administrativa, este último considera además responsabilidad civil.

En lo concerniente a las sanciones estipuladas por la ley de la materia, obviamente se encuentra relacionada con el tipo de responsabilidad administrativa o penal que determina la normativa de cada país. Tal es así que, para el caso del Perú, y como parte de estas considera a la multa, cancelación de licencias, concesiones, y derechos, entre otros; además de ello a la clausura de locales de forma temporal o definitiva, la disolución y la suspensión para contratar con el Estado. Sin embargo, es importante mencionar que en Colombia, si bien su legislación presenta elementos coincidentes con lo mencionado líneas arriba, es notable que como parte de las sanciones que se puedan aplicar, ha considerado la publicación en medios de amplia circulación y en la página web de la persona jurídica sancionada de un extracto de la decisión administrativa sancionadora por un tiempo de 1 año; y la prohibición de recibir cualquier tipo de incentivo o subsidios de Gobierno, por un plazo de 5 años; premisas que a nuestro entender revisten cierta connotación de tipo ético.

Es importante, hacer hincapié que tanto en Perú, Chile, Colombia, Brasil y Estados Unidos, cuentan con entidades públicas involucradas en el proceso de investigación y desarrollo de los sistemas de prevención; en el caso de Perú, la SMV, a solicitud de un fiscal, debe emitir un informe respecto del sistema de prevención de la empresa investigada; en el caso de Chile, la Superintendencia de Valores y Seguros, tiene la

potestad de acreditar a compañías para que puedan certificar en sistemas de cumplimiento; en el caso de Colombia y Brasil, la Superintendencia de Sociedades y la Contraloría General de la Unión, respectivamente, emiten directrices para el cumplimiento de sus sistemas y por último, en Estados Unidos, el Departamento de Justicia y la Securities and Exchange Commission participan en la supervisión de las empresas involucradas en investigaciones.

Es notable mencionar, que la normativa citada, respecto de los países materia de estudio, presenta ciertos elementos coincidentes, en el sentido que más allá de sancionar a las personas jurídicas que comenten algún delito recogido por estas leyes, tiene como principal motivo controlar y menguar el riesgo de comisión del delito de cohecho o sus concordantes, según corresponda; es decir que las legislaciones contemplan un Sistema de Prevención para mitigar actos de corrupción.

El Sistema de Prevención, en el caso del Perú denominado por la Ley N° 30424 Modelo de Prevención, presenta cuatro componentes que es rescatable mencionar: a) Identificación, evaluación y mitigación de riesgos, b) Encargado de prevención, c) Implementación de procedimientos de denuncia, y d) Difusión y capacitación periódica del modelo de prevención. Todo este conglomerado de mecanismos si bien busca prevenir la comisión del delito, podría ser una causal eximente de responsabilidad, si la persona jurídica adopta e implementa en su organización, con anterioridad a la comisión del delito, un modelo de prevención adecuado a su naturaleza, riesgos, necesidades y características, consistente en medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir el delito de cohecho activo transnacional o para reducir significativamente el riesgo de su comisión.

Un tratamiento especial le ha dado Colombia al Sistema de Prevención, esto se ve reflejado puesto que de manera independiente considera como un componente importante y específico al Programa de Ética Empresarial, ya que constantemente viene actualizado los criterios para la implementación de este instrumento, en el marco del Sistema de Administración del Riesgo de Soborno y Corrupción, dado que considera que estos programas deben contener eficientes políticas que puedan ser verificables, que garanticen la transparencia en la forma de hacer negocios, y por tanto sean cumplidos al interior de las empresas de manera cabal.

La normativa vigente que regula el Sistema de Prevención, tanto en Perú, Colombia y Chile ha considerado que al interior de las personas jurídicas se designe a un responsable que goce de suficiente autonomía. Diferente es la situación en Estados Unidos en tanto si bien la legislación no considera expresamente como necesaria la designación de un responsable de la implementación, y seguimiento de este sistema al interior de las organizaciones, la guía emitida por la SEC y el DOJ describe dicho elemento como uno a tener en cuenta dentro de la información más relevante al evaluar la adecuada implementación de un sistema de compliance de una empresa investigada.

Este Sistema de Prevención, considera la implementación de ciertas políticas o principios, teniendo como principal característica tanto en el Perú, Chile, Colombia, Estado Unidos y Brasil, que exista el compromiso de los órganos de gobierno, de la administración, y de la alta dirección de la persona jurídica. Básicamente dentro de sus elementos comunes, se puede observar : a) Implementación y ejecución de una política de rechazo frente a los delitos ( Perú) , b) El establecimiento de protocolos, reglas y procedimientos específicos que permitan a las personas que intervengan en las actividades o procesos indicados en el literal anterior, programar y ejecutar sus tareas o labores de una manera que prevenga la comisión de los mencionados delitos ( Chile) ; c) Capacitación y asesoría continua ( Estado Unidos). Por su parte, de manera rescatable y más concreta Colombia considera la política de establecer mecanismos dirigidos a la ejecución de actividades periódicas de Auditoría de Cumplimiento y Debida Diligencia para verificar la efectividad del Programa de Ética Empresarial y, cuando resulte necesario, proceder a su modificación y actualización, de manera que la Persona Jurídica se adecue a los cambios que acontezcan en su entorno particular, el cual se relaciona con la política impartida en Brasil, la cual es afín a la generación de un Programa de Integridad que establezca Directrices para empresas privadas.

## **5.7 Factores críticos de éxito (FCE) del benchmarking**

La legislación peruana guarda similar orientación en materia de alcance, objetivo y forma de las leyes que impulsan la responsabilidad administrativa y/o penal de la persona jurídica de los países de Colombia, Chile, Brasil, Estados Unidos en materia del delito de cohecho principalmente, en los cuales impulsan y motivan a que las compañías desarrollen programas de cumplimiento, ética y/o integridad.

A pesar de que mantiene varias similitudes con los otros países, todavía la norma posee ciertos espacios que debe precisar, sobre todo cuando una persona jurídica ingresa a investigación en el marco de la Ley 30424. A la fecha, no se ha observado organizaciones que hayan sido sancionadas en marco de esta Ley, por lo que más allá de la emisión de los lineamientos ya comentados se desconoce con precisión el criterio que la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) tomará para opinar si un sistema de prevención está debidamente implementado, decisión que tendría como efecto el exonerar de responsabilidad administrativa a la persona jurídica.

El desarrollo del Compliance en el Perú depende del Estado ya que el Estado a partir de su marco regulatorio debe promover la creación de estos sistemas; promover facilidades para que grandes y pequeñas empresas puedan acceder a estas implementaciones y a su vez, promover beneficios que incentive a las compañías a establecer sistemas de prevención en sus organizaciones.

En base a la revisión de los componentes mínimos de los MDP incluidos en las legislaciones revisadas (Perú, Colombia, Chile, Estados Unidos y Brasil), se ha descrito en la Tabla V-2 los factores críticos de éxito identificados. Estos factores han sido determinados, considerando los elementos en común, que las legislaciones especifican que como mínimo debe tener un MDP.

**Tabla V-2 Factores críticos de éxito del benchmarking**

Variables	Factores Críticos de Éxito (FCE)	Perú	Colombia	Chile	Brasil	Estados Unidos
Cultura	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	✓	✓	✓	✓	✓
Operatividad	Persona responsable del sistema	✓	✓	✓	✓	
	Compromiso de los altos directivos		✓		✓	✓
Difusión	Difusión y capacitación del modelo	✓	✓			✓
Supervisión	Monitoreo del modelo	✓	✓		✓	
	Implementación de canales de denuncia	✓	✓			
	Debida diligencia		✓			✓
	Certificación del modelo			✓		
	Sanciones e incentivos					✓

Fuente: Autores de la tesis

De los 9 factores críticos de éxito (FCE) identificados en las legislaciones revisadas, hemos considerado los 5 primeros, los cuales se muestran en la Tabla V-3,

ordenados en función a los aspectos más relevantes que tienen en común las legislaciones comparadas.

Por consiguiente, hemos identificado como FCE los siguientes: el compromiso de los altos directivos, la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, la persona responsable del sistema, la difusión y capacitación del modelo y finalmente, el monitoreo del modelo. Estos, a su vez, se ha agrupado en cuatro categorías: cultura, operatividad, difusión y supervisión.

Para cada uno de estos FCE se han establecido los componentes claves que ayudarán a justificar el motivo por el cual es un factor crítico de éxito para la implementación de un sistema de Compliance. Finalmente, en la Tabla V-4 detallamos un resumen de los FCE con su definición identificados dentro de las legislaciones revisadas, ordenados teniendo en cuenta los factores comunes considerados en los 5 países revisados.

**Tabla V-3 Factores críticos de éxito del benchmarking - relevantes**

Factores críticos de éxito del benchmarking – relevantes

Categorías	Factores Críticos de Éxito (FCE)	Componentes claves de los Factores Críticos de Éxito (FCE)
OPERATIVIDAD	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	<p><b>Identificación de las transacciones de la compañía:</b> La compañía debe analizar, identificar y conocer sus áreas, sus transacciones, sus principales clientes y proveedores y todos sus grupos de interés con los que está en contacto directo y recurrente por sus operaciones.</p> <p><b>Identificación de riesgos:</b> La compañía debe identificar, dentro de sus procesos, que nivel de la operación está más propenso al riesgo de incurrir en algún delito, para ello debe evaluar el riesgo; el tipo de riesgo, el nivel de riesgo, la probabilidad de ocurrencia, las consecuencias que traería a la organización en términos monetarios y no monetarios al consumarse el hecho.</p> <p><b>Mitigar el riesgo:</b> La compañía debe establecer controles para reducir la probabilidad de ocurrencia de los hechos, estos controles deben ser periódico.</p>
	Persona responsable del sistema	<p><b>Encargado de prevención:</b> Debe haber una persona responsable en implementar y conservar el sistema de prevención. Esta persona debe gozar de autonomía dentro de la organización, tener una comunicación directa con el órgano de gobierno a reportar.</p>
CULTURA	Compromiso de los altos directivos	<p><b>Ética en la plana directiva:</b> Los directivos y altos mandos de la compañía deben tener bien arraigado el concepto de ética y moral. Su comportamiento profesional debe mantener una postura coherente en todo momento. Deben estar convencidos de que un buen rendimiento organizacional es parte de los valores y la cultura íntegra que rige en la organización y que ellos como líderes deben impulsarla.</p> <p><b>Apoyo, liderazgo en la implementación del sistema de prevención:</b> Los directivos deben ser los líderes en la implementación de los sistemas de prevención. Los directivos deben de brindar todos los recursos necesarios que permita garantizar que el sistema está debidamente implementado y pueda ser sostenible en el tiempo.</p>

Factores críticos de éxito del benchmarking – relevantes

Categorías	Factores Críticos de Éxito (FCE)	Componentes claves de los Factores Críticos de Éxito (FCE)
DIFUSION	Difusión y capacitación del modelo	<p><b>Comunicación a toda la organización y grupos de interés:</b> El sistema de prevención debe ser difundido a todos los miembros de la organización y grupos de interés; es importante que el mensaje a transmitir sea entendido por todos los participantes y al mismo tiempo que esta difusión sirva para inculcar a los involucrados una cultura de prevención, de estar alertas, de brindarles las herramientas de cómo afrontar estos hechos y que pasos realizar.</p> <p><b>Capacitación:</b> La capacitación del modelo debe ser constante y periódica.</p>
SUPERVISION	Monitoreo del modelo	<p><b>Revisión constante del modelo:</b> El encargado de prevención deberá revisar constantemente el modelo y actualizar sus variantes a nivel de riesgos y puntos de control, para así asegurar minimizar el riesgo e implementar sanciones cuando se requiera.</p>

**Tabla V-4 Resumen de los FCE del benchmarking**

<b>FCE</b>	<b>Definición</b>
Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Evaluar el negocio, identificar riesgos y puntos de control
Persona responsable del sistema	Persona idónea para implementar y supervisar el sistema que posea autonomía en la organización.
Compromiso de los altos directivos	Participación de los altos directivos de la organización en todo aspecto que contribuya al desarrollo del sistema de prevención
Difusión y capacitación del modelo	Brindar un buen entendimiento del sistema de prevención en materia de objetivo y alcance a toda la organización.
Monitoreo del modelo	Evaluar constantemente el modelo.

Fuente: Autores de la tesis

## **CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE CASOS Y DE ENTREVISTAS A EXPERTOS**

En cuanto a compliance, la mayoría de casos se desarrollan como consecuencia de crisis de corrupción, que obligan a reestructurar los modelos de prevención en las compañías involucradas o implementarlos con medidas adicionales. En nuestro país, no existen a la fecha casos de compañía que públicamente hayan pasado por la revisión de la SMV, o en todo caso, experiencias representativas, en función de ello, se analizan casos en el marco de legislación extranjera.

### **6.1 Análisis de Casos**

Se han analizado casos relevantes en la medida que, mediante ejemplos positivos o escándalos vinculados con corrupción, entregan material que permite encontrar potenciales factores críticos de éxito. El Anexo N° 3 contiene el detalle de los hechos relevantes y el impacto revisado que sirven de base al presente análisis.

Se debe tener en consideración que, en materia de compliance, prevención y demás medidas anticorrupción, los casos de éxito son difíciles de identificar. Conforme a ello, nuestra selección de casos se basó más que en casos de éxito inequívocamente identificados, en caso de que consideramos de algún modo emblemáticos pues involucran empresas que gozan de gran reputación o por el contrario, se encuentran en el camino de reconstruir la misma por haberse visto involucrados en casos vinculadas con corrupción.

En ese sentido, los elementos que resaltamos no son necesariamente factores críticos del éxito de dichas organizaciones y son más bien factores que a la luz de nuestro conocimiento de la materia resaltan en la comparación con los elementos básicos de un modelo de prevención ya sea porque son conceptos, mecanismos o formas no consideradas en otros casos o por que describen prácticas que implican una mejora o cuando menos una versión más innovadora de lo ya visto. Al elegir empresas como las descritas, buscamos asegurar que los sistemas de prevención o compliance analizados contengan los mejores esfuerzos por retomar la actividad bajo una nueva forma de hacer negocios y reconstruir su reputación.

### **6.1.1 Graña y Montero S.A.**

#### **a) Descripción de la Empresa**

La empresa peruana fue fundada en el año 1933, teniendo como objeto social dedicarse a bienes raíces y construcción. Dentro de las obras más importantes en las que ha participado está la construcción de la Ciudad de Talara entre los años 1945 y 1957.

La empresa es de las pocas sociedades peruanas que cotiza en la Bolsa de New York (NYSE:GRAM). Asimismo, cotiza sus acciones en la Bolsa de Valores de Lima (BVL: AENZAC1) formando parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la referida Bolsa desde su creación.

Graña y Montero S.A. y sus subsidiarias eran referentes regionales en lo que a Gobierno Corporativo respecta. Asimismo, en sus más de 80 años de historia, acumuló innumerables reconocimientos dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- Mejor empresa en el sector Construcción en Gobierno Corporativo de Sudamérica–2015, otorgado por Ethical Boardroom, Corporate Governance Awards.
- Una de las diez Empresas Más Admiradas del Perú, otorgado por la revista “G” de Gestión y PwC.
- Puesto nueve en el ranking de las 100 mejores empresas para trabajar en el Perú, según el monitor de reputación Merco Personas.
- Puesto diez en el ranking 2015 de las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo de Merco Reputación.
- Empresa Mejor Gestionada en el sector Cemento y Construcción de América Latina, otorgado por la revista inglesa “Euromoney”. 2. La mejor empresa en el sector Construcción en Gobierno Corporativo de Sudamérica–2015, otorgado por Ethical Boardroom, Corporate Governance Awards.

#### **b) Criterio de elección**

Dentro de los casos analizados se ha incluido el de la empresa peruana Graña y Montero S.A. en atención a la relevancia de la referida empresa dentro del ámbito empresarial peruano, ello como consecuencia no solo del aspecto económico sino también en atención al prestigio ganado por la empresa en el transcurso de su larga vida. Graña y Montero era sinónimo de integridad y gestión responsable. A la fecha aún se

discute si el intento de cambio de imagen, lo que incluye el cambio de nombre de la misma, resultará suficiente.

El impacto que causó la noticia de su participación en los casos que comentaremos se comenzó a sentir a inicios del año 2017, cuando el Estado Peruano decidió revisar la adjudicación de la obra denominada Gasoducto Sur Peruano, ello a raíz no de algún acto que involucrara a Graña, sino a la empresa constructora brasilera Odebrecht. Al momento del anuncio de su ingreso al Consorcio que ya tenía la obra adjudicada a su favor, se entendió que Graña había decidido invertir en un Consorcio con la ya investigada y sancionada en Brasil Odebrecht. A pesar del riesgo, el mercado había respondido de modo muy favorable a la inversión, ello hasta que el Estado Peruano tomó las acciones comentadas. Finalmente, la tesis del Ministerio Público describe que Graña y Montero habría, por lo menos, conocido los términos fraudulentos bajo los cuales la obra había sido adjudicada y contaba con un acuerdo que le permitiría entrar más adelante, plan elaborado como respuesta al rechazo que la esposa del entonces Presidente del Perú, Ollanta Humala (Nadine Heredia) había expresado a los funcionarios de Odebrecht respecto de otorgar (fraudulentamente) la obra a un Consorcio en que participara Graña y Montero.

Como consecuencia del duro golpe sufrido, una empresa de esta importancia y de accionariado difundido (con inversionistas de NYSE muy atentos al desenvolvimiento de los eventos), con la SEC y el DOJ detrás, requirió tomar acciones drásticas que iban más allá de salvar el patrimonio de una o dos familias. En ese sentido, a la luz de las medidas que se ha observado han venido tomando las personas que ahora lideran la organización, y en atención a la mencionada necesidad de que las medidas sean efectivas y no meramente estéticas o de efecto publicitario, consideramos relevante analizar el caso de Graña y Montero S.A., resaltando los esfuerzos que se observen que en materia de prevención de los delitos considerados en la Ley N° 30424 han debido realizar y buscando elementos característicos que resaltar en nuestra búsqueda de factores críticos de éxito.

### ***c) Características del Modelo de Prevención***

Posteriormente a la salida de José Graña Miró Quesada, Hernando Graña Acuña y el gerente general corporativo Mario Alvarado a finales del año 2016, el Ing. Augusto Baertl asumió el cargo de presidente del Directorio de Graña y Montero. Luego de 3 años y cinco meses, asumió el cargo en su reemplazo Ernesto Balarezo Valdez.

Conforme a declaraciones del Ing. Baertl, antes de su gestión el Directorio se reunía cinco veces al año, mientras que actualmente se reúne cinco veces al mes.

Asimismo, indicó que con la nueva gestión se inició un proceso orientado a fortalecer las políticas de cumplimiento y gobierno corporativo en las que el pago de sobornos no sería tolerado.

Dentro de las medidas anunciadas por la empresa se informó la contratación de dos estudios de abogados en Estados Unidos (Smyser, Kaplan & Veselka y Orihuela Attorneys at Law) firmas que tuvieron a su cargo realizar investigaciones al interior de la empresa respecto de las declaraciones emitidas por Jorge Barata.

Asimismo, en marzo de 2017, se anunció la creación de un área de riesgos y cumplimiento, que reportará al gerente general corporativo.

Del mismo modo, se celebró un acuerdo con el Instituto Internacional Anticorrupción (IACA), institución dedicada a capacitar a profesionales en el programa de entrenamiento anticorrupción creado por las Naciones Unidas y se nombró el denominado “Consejo Asesor Externo” integrado por Javier Tovar (abogado) Bárbara Bruce y Gemma Aiolfi, (directora de Cumplimiento y Gobierno Corporativo en el Basel Institute on Governance de Suiza) cuya función será apoyar el Comité de Riesgos y Cumplimiento aportando una visión externa en temas relacionados con gobierno corporativo, ética y cumplimiento.

Para efectos del análisis materia del presente estudio, corresponde revisar cual era la forma en que se encontraba organizada la empresa en materia de prevención de los delitos considerados en la Ley N° 30424. Para dicho efecto revisamos la Memoria Anual del Grupo Graña y Montero correspondiente al ejercicio 2015. Se observa que en el transcurso de dicho ejercicio el Directorio de la Sociedad aprobó el Programa Anticorrupción que incluía la Política Anticorrupción, ello como complemento de su “Carta Ética” que se encontraba vigente desde el año 1995 y de su Código de Conducta, lo que conforme indica el mencionado documento tenía como finalidad reafirmar el compromiso de la sociedad con la ética en los negocios.

Asimismo, puede apreciarse que la empresa contaba con una recientemente implementada “Política de Sostenibilidad”, la misma que describía con precisión como la Ética resultaba ser el aspecto material más relevante (dentro de un listado de 8 aspectos) para las cuatro áreas de negocio (Ingeniería, Infraestructura, Inmobiliaria y Servicios).

El sistema Anticorrupción que describía la Memoria hacía referencia a un Canal Ético y una Comisión de Ética existentes desde el año 2013.

La revisión completa de la Memoria Anual bajo comentario deja una sensación de encontrarse frente un sistema no solo muy completo y robusto, sino también muy maduro, mostrando señales inequívocas de actividades dirigidas a asegurar la mejora continua de del sistema, en especial en lo que, a prevención de delitos, incluido el cohecho de funcionarios extranjeros regulado por la FCPA (norma aplicable a Graña por ser una empresa listada en la Bolsa de NY).

Del mismo modo, se toma como referencia la declaración que José Chlimper, como parte de las numerosas oportunidades en que los miembros del Directorio y demás funcionarios de Graña y Montero tuvieron que pronunciarse respecto de los hechos por los que la empresa era imputada y la forma en que estos hechos se produjeron, quien tuvo a su cargo en algún momento la presidencia del Comité de Procesos y Auditorías de la sociedad, mencionó que ni el Directorio ni el mencionado Comité tenían conocimiento de “riesgos adicionales” (refiriéndose al concepto considerado por Graña para sustentar una transferencia cuantiosa que le hizo a Odebrecht), añadiendo además que no tenía a su cargo realizar auditorías contables pues dicha función debía ser encargada a un contador público colegiado, añadiendo que el Comité que presidía tenía el encargo de implementar las recomendaciones que realizaban los auditores externos.

Las características de las acciones fraudulentas que se habrían estado desarrollando al interior de la organización dejan entrever que sin importar la sensación de madurez que el sistema anticorrupción pudiera reflejar de la lectura de la Memoria Anual de la sociedad, el mismo era uno de los ejemplos más llamativos de lo que podría llamarse “compliance de papel”, término mencionado en más de una ocasión en la literatura revisada y en las entrevistas realizadas para referirse a aquellos sistemas que cumplen, por lo menos aparentemente, con todos los elementos necesarios para contar con un modelo de prevención robusto pero que en la práctica no es implementado o puesto en marcha de forma efectiva y, en el peor de los casos, podría tratarse de una fachada establecida de modo deliberado.

Por su parte, el nuevo Código de Conducta de la empresa (denominado “Código de Conducta de Negocios del Grupo Graña y Montero”) fue aprobado por su Directorio en Julio de 2018.

El mismo forma parte del necesario esfuerzo de la empresa, al cual denominó “Plan

de Transformación” y reemplazó a la Carta Etica de 1995 y el Código de Conducta de 2012.

Como hemos mencionado anteriormente, el sistema de cumplimiento expuesto por Graña y Montero S.A. antes de que se hicieran públicas las acusaciones penales que hoy pesan en su contra mostraba, por lo menos en base a los documentos revisados, todos los elementos propios de un sistema robusto y maduro. En atención a ello, el presente trabajo busca resaltar únicamente los nuevos elementos de modelo actual de Aenzza que merezcan atención por marcar la diferencia respecto de la literatura revisada o que busquen atacar lo que entendemos fueron las dos principales falencias de Graña y Montero y que permitieron se produjeran los eventos indeseados ya comentados: falta de compromiso de la alta dirección con los valores éticos que la empresa difundía y una débil o inexistente gestión del riesgo.

Dentro de los procedimientos y mecanismos que adoptó la empresa para fomentar el cumplimiento del Código de Conducta de Negocios podemos resaltar las siguientes:

El Gerente General corporativo realiza comunicaciones masivas a los miembros de la organización mediante las cuales toca temas relacionados con la ética, la integridad y transparencia.

El establecimiento de una Comisión Ética que se reúne obligatoriamente todos los meses con la finalidad de revisar las investigaciones originadas en denuncias recibidas a través del Canal Ético. El mismo Comité verifica la adecuada resolución de los casos y se encarga de la supervisión respecto de la forma en que las gerencias de la organización mantienen el mensaje corporativo en torno a la Ética en sus actividades.

Incorporación del análisis de riesgos integrales, incluidos los riesgos de incumplimiento del Código de Conducta de Negocios, diseñando planes y/o controles para mitigar su ocurrencia.

Prohibición expresa de los denominados “pagos de facilitación”. Si bien es cierto, la FCPA permite los referidos pagos, lo cierto es que en la práctica su diferenciación con los pagos que sí podrían configurar un soborno no resulta una tarea necesariamente sencilla. Es por ello que consideramos acertada la incorporación de esta regla.

Otra práctica que parece digna de resaltarse es que cada regla del Código de Etica se encuentra acompañada de una pauta específica de lo que debe de hacer un colaborador en caso de duda sobre el correcto proceder: Por ejemplo, en el caso de la regla referida a los pagos de facilitación, la pauta indica que en caso alguien le exija al

colaborador un pago o regalo de facilitación ( incluyendo la definición de dicho concepto) el colaborador se debe comunicar de modo inmediato con el Gerente Corporativo de Riesgos y Cumplimiento. Dicha pauta no es solo un acertado mecanismo para orientar al colaborador, también es una ruta que el colaborador no puede ignorar: encontrarse en una situación como la descrita y no proceder conforme a la pauta, pasaría a ser un incumplimiento del colaborador.

Conforme a la Memoria Anual 2015, al Canal Ético de la empresa al parecer era manejado internamente por el Gerente Legal de asuntos corporativos. A la fecha el canal ético de Aenza es administrado por EY (Ernst & Young), lo que resultaría en ese sentido una mejora relevante. Las características de los casos judiciales en los que se ha visto envuelto Graña y Montero, en especial la magnitud de los montos involucrados requería de una Línea Ética externa e independiente, ello en la medida que las acusaciones por actos ilegales han sido dirigidas sobre buena parte de los funcionarios principales de la empresa. En ese sentido, de haber contado con una línea ética de administración interna, el panorama para un potencial denunciante no hubiera sido el óptimo.

Respecto de la referida Línea Ética externa, también nos parece un elemento a resaltar el que la página web de acceso a la referida línea describe un canal de atención que consiste en una entrevista personal y se indica la persona a cargo de la misma, su dirección y horario de atención. Ese tipo de canales con información transparente permiten a la persona que esté considerando utilizarlo algo más de claridad respecto de cómo y por quién será atendido, lo que es siempre positivo.

### **6.1.2 Siemens**

#### **a) Descripción de la Empresa**

El caso bajo análisis tiene como protagonista a Siemens AG (NYSE: SI) una empresa fundada por Werner von Siemens en Alemania en el año 1847. Al año 2017 reportaba un aproximada de 372,000 empleados. Actualmente tiene sus sedes principales en Berlin, Munich y Erlagen. Siemens AG actualmente desarrolla sus actividades en los sectores Industrial, Energético y Salud su capitalización bursátil supera los US\$ 72 billones de dólares.

#### **b) Criterio de elección**

La presente investigación incluye el caso de la empresa Siemens pues es innegable que se trata de una de las empresas que ha sufrido una de las mayores exposiciones en

lo que a casos de corrupción se refiere a nivel mundial.

Ha quedado demostrado que, en determinado momento de su larga historia, el funcionamiento de la empresa Siemens ha estado caracterizado por un mecanismo de obtención de contratos con el Estado que se sustentó en la corrupción de funcionarios.

En efecto, el caso que describimos, referido a la ilegal obtención de un contrato estatal en Argentina y los actos corruptos posteriores para mantenerlo, es uno de muchos casos en los que estuvo inmerso Siemens y sus funcionarios. En su momento, la multa que pagó Siemens por este caso fue la más alta pagada en la historia por una empresa castigada por corrupción de funcionarios: U\$ 800'000,000 en los Estados Unidos y una cifra igual en Alemania. Sin embargo, la empresa también reconoció que en Venezuela obtuvo trato preferencial y se le adjudicó un contrato para construir un tren en Maracaibo mediante el pago de sobornos por US\$ 18'000,000.00

### ***c) Características del Modelo de Prevención***

En el caso de Siemens también fueron altos funcionarios los que quebraron el sistema de prevención de delitos (corrupción en particular) que pudiera haber estado establecido en la organización en los años comentados. Conforme a ello, la drasticidad de los cambios a realizar es también alta.

Siemens establece con claridad que existe cero tolerancia a la corrupción en la organización indicando también que el Compliance forma parte de todas sus decisiones y actividades, lo que resulta clave para desarrollar el negocio con integridad. A su vez se resalta que el concepto de Cumplimiento no consiste únicamente en comportarse conforme a las normas aplicables y a la regulación interna de Siemens.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que el Código de Ética de Siemens, denominado “Lineamientos de Conducta de Negocio menciona los cinco principios básicos que guían las decisiones y el comportamiento en general de los colaboradores de Siemens y como es de apreciarse,

- Nos comportamos de modo correcto.
- Nos respetamos los unos a los otros.
- Generamos confianza
- Protegemos a nuestra organización
- Como gerentes, tenemos una especial responsabilidad

El sistema de cumplimiento de Siemens se encuentra dividido en tres niveles de acción: prevenir, detectar y responder.

Dentro de las medidas y procedimientos dispuestos para una adecuada detección Siemens ha incluido la figura del denominado “Ombudsperson” , la que consiste en la designación de una persona específica y ajena a la organización, en este caso miembro de un despacho de abogados ubicada en la ciudad de Düsseldorf, Alemania, de modo que esta cumpla el rol de receptor de todo tipo de denuncia que pudiera presentar un empleado de la empresa o cualquier tercero relacionada con cualquier conducta incorrecta, ilegal o cualquier tipo de incumplimiento a los lineamientos de ética en los negocios dispuestos por Siemens, lo que busca garantizar confidencialidad y neutralidad, ello con el objetivo de contar con un canal de que genere confianza.

En el plano de la prevención, se puede resaltar el mecanismo que consiste al trabajador plantearse cinco preguntas antes de tomar decisiones en cuanto a su labor para Siemens:

1. ¿Es esto correcto para Siemens? ¿Se encuentra en línea con los valores de Siemens y con nuestros valores?
2. ¿Es legal?
3. ¿Podría afectar la reputación de la organización si la decisión que estoy por tomar se hiciera pública?
4. ¿Qué pensarían las personas que me importan respecto de lo que estoy por hacer?
5. ¿Estoy preparado para asumir la responsabilidad por la decisión tomada?

Como hemos visto a lo largo de presente estudio, parte de los elementos básicos del modelo de prevención está la adecuada capacitación, la misma que debe estar caracterizada por ser idónea para el público objetivo. Conforme a ello, lo que se busca es educar, advertir, concientizar todo ello con la finalidad de preparar al colaborador de modo que, ante una situación potencialmente riesgosa sepa tomar la decisión correcta. En ese sentido, así como hemos comentado lo favorable que puede resultar contar con una línea de consulta para absolver dudas respecto de la interpretación de determinada regla del código de conducta o para mejor comprensión de una situación en particular, las preguntas enumeradas nos parecen un método con mucho potencial.

Por otro lado, Siemens resalta en sus documentos que el principal riesgo en la interacción con socios es que Siemens puede ser encontrada como responsable por los actos de dichos socios, lo que tiene no solo efectos legales sino también reputacionales. En atención a ello, Siemens ha emitido un Código de Conducta destinado a dichos

socios, ello como parte de su esquema de debida diligencia con terceros.

Siendo que la capacitación idónea y concientización efectiva son muy importantes para reducir el riesgo de comisión de determinados delitos, entre ellos los regulados por la Ley 30424 en nuestro caso, consideramos una buena práctica el contar con un documento construido especialmente para ser leído por los socios comerciales, pues es específicamente claro en cuanto a qué espera la organización de dichos socios, lo que resulta más potente el que presentarle un Código de Ética dirigido a tus trabajadores pero al cual se le requiere adherirse.

En esa misma línea, no solo es de utilidad dicha concientización, también son relevantes las medidas disuasivas dirigidas a los terceros. En el caso de Siemens el documento bajo comentario pone de manifiesto que la relación contractual entre la mencionada empresa y sus socios contendrá cláusulas que específicamente le permitan hacer auditorías e incluso resolver el contrato de modo unilateral ante la evidencia de incumplimiento del código o norma nacional determinada, principalmente las que persiguen y castigan corrupción, lavado de activos, hostigamiento sexual entre otras.

Asimismo, Siemens requiere a sus socios comerciales que establezcan canales de queja o denuncia, cuya complejidad debe ser coherente con el tamaño de la respectiva organización. Sin perjuicio de ello, son requisitos fundamentales de dicho canal que se garantice el anonimato y la inexistencia de consecuencias negativas para el denunciante. Otros elementos que considera Siemens positivo considerar respecto de dicha canal son: i) la designación específica de un responsable de manejo de dichas denuncias y ii) un flujo predeterminado de manejo de denuncias y quejas.

### ***6.1.3 Frontera Energy***

#### ***a) Descripción de la Empresa***

Frontera Energy Corp. es una compañía pública canadiense dedicada a la exploración y producción de gas natural y petróleo, cuenta con un portafolio diversificado de activos con participación en más de 40 bloques en Colombia, Ecuador, Guyana y Perú

Frontera Energy nació el 12 de junio de 2017 como resultado del proceso de reestructuración bajo la Ley de Arreglos para Acreedores de Compañías de Canadá

(Companies Creditor's Arrangement Act ó, CCAA, por sus siglas en inglés) de la que fuera la empresa Pacific Exploration & Production (antes Pacific Rubiales).

En el marco del proceso de reestructuración, en abril de 2016, Pacific Exploration & Production con el apoyo del comité conformado por los tenedores de bonos y algunos de los prestamistas, suscribió un acuerdo con Catalyst Capital Group Inc. para realizar una reestructuración financiera integral.

La reorganización terminó el 2 de noviembre de 2016 y contribuyó al nacimiento de un nuevo enfoque estratégico, un positivo flujo de efectivo, un balance general robusto y cuentas por pagar reducidas significativamente. Entre los principales cambios implementados con la reestructuración estuvieron:

- Nueva composición accionaria
- Inyección de capital
- Cambio total de la junta directiva y alta dirección (100%)
- Cambio de nombre corporativo
- Nuevos valores corporativos y la publicación de un nuevo código de ética
- Creación de una Dirección de Cumplimiento, con reporte directo al Comité de Auditoría. En dicha dirección se incluyó un departamento de investigaciones encargado de revisar denuncias antiguas que estaban represadas y conformar un nuevo canal de denuncias con objetivos claros.

***b) Criterio de elección***

Se ha incluido a Frontera Energy debido a que cuando esta asumió la administración de la que fuera la empresa Pacific Rubiales, tenían la gran responsabilidad de cambiar la imagen que esta tenía, reducir los costos de producción para poder asegurar su posición a largo plazo en el mercado, generar un flujo de caja positivo y reducir las cuentas por pagar.

Durante el 2018, Frontera Energy decidió concentrar sus esfuerzos en construir y fortalecer una cultura de cumplimiento, ética y transparencia. En esta línea implementaron el Manual del Código de Conducta y Ética Corporativa, desarrollaron campañas internas, y entrenamientos, con los cuales lograron incrementar en sus colaboradores el nivel de conocimiento en ética y cumplimiento, haciendo que declararan y administraran adecuadamente sus conflictos de interés, que informaran en

el caso de encontrar irregularidades, y que aplicaran los valores corporativos en su gestión diaria.

Con los cambios realizados, lograron que dos de sus compromisos, fueran reconocidos internacionalmente como mejores prácticas:

- a) Estrategias de inversión social y relacionamiento con grupos étnicos; fue reconocido por la Red Local de Canadá del Pacto Global de Naciones Unidas, esto por sus objetivos de Desarrollo sostenible.
- b) Compromiso de Equidad Laboral y Diversidad; fue premiado por la Asociación de Colombiana de Ingenieros Petroleros.

En el 2019, como consecuencia de la reestructuración efectuada Frontera Energy, entrego a la Fiscalía Colombiana varios documentos como, facturas, contratos, correos electrónicos y recibos de operaciones internacionales, como prueba de los presuntos delitos de "falsedad en documento y otros". El verdadero destino de estos pagos habrían sido pagos realizados a favor de las campañas políticas para la presidencia en primera y segunda vuelta, a los partidos políticos en el 2014.

***c) Características del Modelo de Prevención***

Le aplican las siguientes leyes, considerando el país en el que desarrollan sus actividades; la Corruption of Foreign Public Officers Act ("CFPOA") de Canadá, la Ley 1778 de 2016 (Ley Anti-soborno) y la Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción Colombiano) de Colombia ("Leyes ABC de Colombia") y la Ley No. 30424 y Decreto Legislativo No. 1352 de Perú (conjuntamente las, "Leyes ABC de Perú") y demás leyes, reglamentos o regulaciones anti-corrupción (y junto con la CFPOA, las Leyes ABC de Colombia y las Leyes ABC de Perú, las "Leyes Anti-Corrupción").

En su política se describen las características consideradas en su modelo de prevención:

- Control interno y gestión de riesgos
- Capacitación
- Canal de denuncias
- Funcionario de ética y cumplimiento (con la facultad y los recursos tecnológicos, económicos y de personal requeridos para evaluar las principales áreas de riesgo en las áreas de su competencia)

El ámbito de su política incluye; a) la prohibición de entrega de o aceptación de bienes de valor, para obtener o retener negocios, u obtener cualquier ventaja o beneficio indebido, beneficio de cualquier tipo para inducir o influenciar una acción o decisión. b) política de regalos y hospitalidad, c) comisiones indebidas y pagos de facilitación.

#### **6.1.4 Otros casos** <sup>xxx</sup>

##### **a) Colombia**

Alliance for Integrity Colombia que es una iniciativa de múltiples partes interesadas impulsada por empresas que buscan fortalecer las medidas de prevención de la corrupción en el sistema económico y de las cadenas de suministro globales, junto con Pacto Global Colombia y UNODC - Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito hicieron un llamado a las empresas colombianas con una estrategia de cumplimiento, para que presentaran sus mejores prácticas en materia de Integridad Empresarial y prevención de la corrupción.

Un jurado internacional de expertos en compliance, compuesto por los socios de Alliance for Integrity, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Natura Brasil, Sancor Seguros Argentina y Persé, seleccionó las prácticas más innovadoras y exitosas entre las muchas presentadas.

En octubre 2020, las principales buenas prácticas seleccionadas fueron:

- Canal de denuncias o Canal Ético
  - Frontera Energy
  - Grupo Energía Bogotá, GEB.
  - Unidad de Víctimas
  - Universidad del Norte
- Cultura de la Integridad (Capacitación)
  - Compensar
  - Empresa de Acueductos y Alcantarillados de Bogotá
  - Esentia
  - Frontera Energy
  - Transportadora Gas Internacional, TGI
- Conflicto de Interés
  - Telefónica Moviestar

- Gestión de Riesgos
  - Telefónica Moviestar

***b) Chile***

En marzo de 2019, la Alianza Anticorrupción de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC) de Chile, realizó por primera vez el concurso de buenas prácticas contra la corrupción. Con el objetivo de conocer e identificar las buenas prácticas aplicadas tanto en el sector público como el privado, para que las mismas, sean un aporte concreto para la prevención y combate de la corrupción y las faltas de integridad, dentro y fuera de las organizaciones.

Las bases del concurso para las empresas privadas fueron las siguientes:

- a) Promover la transparencia de la entidad para usuarios internos y/o externos, u otras partes interesadas.
- b) Prevenir la utilización indebida de los procedimientos e información que administra la organización.
- c) Prevenir los conflictos de intereses.
- d) Promover la cooperación con otros organismos encargados de hacer cumplir la ley.
- e) Promover la formulación de códigos y/o procedimientos encaminados a salvaguardar la integridad y la probidad de las entidades pertinentes

En el concurso participaron 11 entidades entre privadas y públicas, resultando premiadas en diciembre 2019, una empresa privada y una pública.

- Empresa privada: BNP Paribas Seguros S.A.
- Empresa pública: Servicio de Impuestos Internos (SII)

BNP Paribas Seguros S.A, obtuvo el reconocimiento por su proyecto para reforzar la prevención del riesgo de corrupción y soborno. Su plan considera un modelo integral que busca evitar actos alejados a la integridad en cuatro áreas: actualización y capacitación sobre códigos de ética; disponer de canales expeditos para que colaboradores denuncien segura y responsablemente; actualización de políticas que definen reglas y procedimientos anticorrupción; y un monitoreo regular de avances que son presentados en el Comité de Compliance.

### **6.1.5 Conclusiones de casos**

En el presente capítulo, se ha comparado las principales mejores prácticas implementadas por empresas que han tenido casos de corrupción y que a partir de ello han desarrollado o implementado políticas internas anticorrupción (Graña y Montero y Siemens) o que han sido reconocidas por sus buenas prácticas contra la corrupción, como es caso de las empresas colombianas y chilenas.

Dentro de las mejores prácticas destacadas por las empresas revisadas, podemos mencionar al canal de denuncias y a la difusión o capacitación como elementos estratégicos para el buen funcionamiento del programa de cumplimiento.

A continuación, se presenta un cuadro resumen, con las mejores prácticas implementadas en las compañías revisadas, así como el objetivo y el impacto conseguido con dicha implementación.

**Tabla VI-1 Benchmarking casos**

Empresa	Sector	Objetivos	Detalle de las prácticas implementadas	Mejores prácticas y su impacto
Frontera Energy	Exploración y Explotación de Gas y Petróleo	a) Aprovechar hallazgos de investigación, para identificar los riesgos y mitigarlos. b) Definir consecuencias derivadas de los hallazgos. c) Fortalecimiento del programa de cumplimiento, mediante lecciones aprendidas de las investigaciones.	a) Canal de denuncias es administrado por terceros. b) El canal de denuncias se atiende en el idioma nativo de cada país. c) Implementación de análisis causa raíz de las investigaciones para identificar oportunidades de mejora. d) Creación de entrenamientos hechos a la medida, para las áreas donde se materialicen los riesgos	<b>Canal de Denuncias - Canal Ético</b> a) Confianza en la línea ética por parte de los grupos de interés. b) Rediseños de procesos, entrenamientos específicos o medidas disciplinarias/respecto a terceros adoptadas a propósito de investigaciones.
Grupo Energía Bogotá	Energía Eléctrica y Gas Natural	a) Compromiso de confidencialidad, confidencialidad y seguridad. b) Fijar parámetros de defensa, preventivos y reactivos. c) Permitir la formulación de consultas para el fin de resolver problemas éticos.	a) Canal de denuncias es administrado por terceros. b) Cada empresa tiene un canal ético administrado por un tercero independiente. c) Entrenamiento a colaboradores y externos.	<b>Canal de Denuncias - Canal Ético</b> a) Confianza en la línea ética por parte de los grupos de interés. b) Implementación de una cultura de transparencia, credibilidad en el resultado de la verificación de los casos, lo que permite mejorar en el control interno.
Universidad del Norte	Educación Superior	a) Comunicar o reportar conductas irregulares	a) Canal de denuncias es administrado por terceros. b) Política de cero represalias	<b>Canal de Denuncias - Canal Ético</b> a) Implementación de procesos de socialización periódicos a todas las partes interesadas
Graña y Montero	Bienes Raíces y Construcción	a) Investigación y resolución de las denuncias recibidas.	a) Canal de denuncias es administrado por terceros.	<b>Canal de Denuncias - Canal Ético</b> a) Confianza en la línea ética por parte de los grupos de interés.
Siemens	Industrial, Energético y Salud	a) Investigación y resolución de las denuncias recibidas.	a) Canal de denuncias es administrado por terceros.	<b>Canal de Denuncias - Canal Ético</b> a) Confianza en la línea ética por parte de los grupos de interés.

Fuente: Autores de la tesis

**Tabla VI-2 Benchmarking casos – Continuación**

Empresa	Sector	Objetivos	Detalle de las prácticas implementadas	Impacto de las prácticas
Frontera Energy	Exploración y Explotación de Gas y Petróleo	a) Competitividad y creación de valor, con sostenibilidad personal y empresarial a largo plazo. b) Fortalecimiento y diseño de la función y sistema de ética y cumplimiento, alineado con la ley y con su gobierno corporativo, aprobado por la junta directiva en diciembre de 2016 (se definieron nuevos Código de Conducta y Ética Corporativa, Política Anticorrupción, Política de Conflictos de Interés, Política Regalos e Invitaciones, entre otras).	a) Programa de detección, monitoreo, mejora continua y prevención de riesgos éticos. b) Uso de metodologías disruptivas en el mundo del compliance, tales como gamificación o experiencias reflectivas. c) Tono de la dirección, los ejecutivos deben actuar de manera coherente con los valores de Frontera Energy en el ejercicio de sus funciones. d) Las actividades de promoción de la integridad se diseñan teniendo en cuenta el rol, el perfil de riesgo de las responsabilidades y se articulan con el propósito y valores corporativos	<b>Difusión y Capacitación - Cultura de Integridad</b> a) Se logra que el cumplimiento sea fomentado y asegurado por todos en Frontera y que se reconozca el beneficio del mismo para el beneficio del negocio y la reputación empresarial de actuar conforme a los valores y las leyes. b) Para el 2020, el 10% de la compensación variable de los empleados (bono de desempeño) se obtiene al evidenciar conducta conforme a valores. c) Programa de reconocimiento a empleados por liderazgo y alineación con la cultura de valores de Frontera.
Graña y Montero	Bienes Raíces y Construcción	a) Fomentar el cumplimiento del Código de Conducta de Negocios	a) Pautas específicas sobre cómo se debe proceder ante una duda sobre el correcto proceder.	
Siemens	Industrial, Energético y Salud	a) Prevenir: Educar, advertir, concientizar todo ello con la finalidad de preparar al colaborador de modo que, ante una situación potencialmente riesgosa sepa tomar la decisión correcta.	5 preguntas que debe plantearse el colaborador: 1. ¿Es esto correcto para Siemens? ¿Se encuentra en línea con los valores de Siemens y con nuestros valores? 2. ¿Es legal? 3. ¿Podría afectar la reputación de la organización si la decisión que estoy por tomar se hiciera pública? 4. ¿Qué pensarían las personas que me importan respecto de lo que estoy por hacer? 5. ¿Estoy preparado para asumir la responsabilidad por la decisión tomada?	

Fuente: Autores de la tesis

**Tabla VI-3 Benchmarking casos – Continuación**

Empresa	Sector	Objetivos	Detalle de las prácticas implementadas	Impacto de las prácticas
Transportadora de Gas Internacional, TGO	Transporte y procesamiento de Hidrocarburos	Garantizar un enfoque de ética y transparencia en la gestión de las operaciones del negocio, por lo cual promueve una cultura de “cero tolerancias” frente al fraude, el lavado de activos, la financiación del terrorismo y la corrupción.	<p>a) Una cultura de transparencia e integridad permite la gestión de riesgos orientados a la identificación, detección, evaluación, mitigación, monitoreo, investigación, prevención y corrección de conductas relacionadas con la corrupción.</p> <p>b) El fomento de la cultura de transparencia e integridad cuenta con el respaldo de la Alta Dirección y del Comité de Auditoría y Riesgos de la Junta Directiva.</p> <p>c) Política de Control Interno y Prevención del Fraude y Corrupción, en virtud de la cual asume una posición de “cero tolerancias” a los actos de corrupción.</p> <p>d) Realización de capacitaciones, entrenamientos y actividades para el fortalecimiento de los conceptos de Arquitectura de Control y el Programa de Ética y Cumplimiento con el fin de lograr su apropiación por los administradores y colaboradores y la divulgación del programa a sus proveedores y clientes.</p>	<p><b>Difusión y Capacitación - Cultura de Integridad</b></p> <p>a) Incremento de la interiorización de la cultura ética, por parte de los colaboradores, clientes y proveedores.</p>

Fuente: Autores de la tesis

## **6.2 Determinación de los FCE del análisis de casos**

En la revisión de los casos, se pudo apreciar que sus modelos de cumplimiento (MDP) contaban con los elementos mínimos que señala la Ley 30424 como; la existencia de un oficial de cumplimiento con independiente, que este reporte al directorio y el compromiso de la alta gerencia; sin embargo también se pudo apreciar que los responsables de las empresas consideraban a los siguientes factores; a) canal de comunicación y denuncias b) concomitamiento del modelo de prevención por Stakeholders como las mejores prácticas en el funcionamiento de su MDP, estos incluso fueron considerados para premiar a las empresas tanto en Chile como en Colombia por sus buenas prácticas en la lucha contra la corrupción.

En la Tabla VI-4, VI-5 y VI-6 se presentan los factores críticos de éxito identificados en los casos revisados:

**Tabla VI-4 Factores identificados en los casos revisados**

Categoría	Factores Críticos de Éxito (FCE)	Contenido propuesto	Compañía	
<b>CULTURA</b>	Compromiso de los altos directivos	Implica que la alta dirección brinde apoyo en la implementación y funcionamiento del modelo de prevención, mostrando compromiso para el fomento de la cultura ética organizacional	Graña y Montero	Ahora Aenzza: Nuevos procedimientos implementados: El Gerente General corporativo realiza comunicaciones masivas a los miembros de la organización mediante las cuales toca temas relacionados con la ética, la integridad y transparencia.
<b>OPERATIVIDAD</b>	Identificación de Riesgos	La organización debe evaluar, identificar y mitigar los riesgos a los que está expuesta de acuerdo con su sector, procesos, y forma organizacional. Se debe garantizar un adecuado proceso de debida diligencia con socios, directivos, colaboradores, y terceros.	Frontera Energy	Dentro de su política considera al Control interno y gestión de riesgos como una característica importante de su MDP.
			Graña y Montero	Ahora Aenzza: Nuevos procedimientos implementados: Incorporación del análisis de riesgos integrales, incluidos los riesgos de incumplimiento del Código de Conducta de Negocios, diseñando planes y/o controles para mitigar su ocurrencia.
	Persona responsable del sistema	Debe haber una persona responsable en implementar y conservar el sistema de prevención.	Frontera Eenergy	Dentro de su política considera al Funcionario de ética y cumplimiento (con la facultad y los recursos tecnológicos, económicos y de personal requeridos para evaluar las principales áreas de riesgo en las áreas de su competencia), como una característica importante de su MDP.
			Graña y Montero	Asimismo, en marzo de 2017, se anunció la creación de un área de riesgos y cumplimiento, que reportará al gerente general corporativo.

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla VI-5 Factores identificados en los casos revisados - Continuación**

Categoría	Factores Críticos de Éxito (FCE)	Contenido propuesto	Compañía	
<b>CULTURA</b>	Compromiso de los altos directivos	Implica que la alta dirección brinde apoyo en la implementación y funcionamiento del modelo de prevención, mostrando compromiso para el fomento de la cultura ética organizacional	Graña y Montero	Ahora Aenzza: Nuevos procedimientos implementados: El Gerente General corporativo realiza comunicaciones masivas a los miembros de la organización mediante las cuales toca temas relacionados con la ética, la integridad y transparencia.
<b>OPERATIVIDAD</b>	Identificación de Riesgos	La organización debe evaluar, identificar y mitigar los riesgos a los que está expuesta de acuerdo con su sector, procesos, y forma organizacional. Se debe garantizar un adecuado proceso de debida diligencia con socios, directivos, colaboradores, y terceros.	Frontera Energy	Dentro de su política considera al Control interno y gestión de riesgos como una característica importante de su MDP.
			Graña y Montero	Ahora Aenzza: Nuevos procedimientos implementados: Incorporación del análisis de riesgos integrales, incluidos los riesgos de incumplimiento del Código de Conducta de Negocios, diseñando planes y/o controles para mitigar su ocurrencia.
	Persona responsable del sistema	Debe haber una persona responsable en implementar y conservar el sistema de prevención.	Frontera Energy	Dentro de su política considera al Funcionario de ética y cumplimiento (con la facultad y los recursos tecnológicos, económicos y de personal requeridos para evaluar las principales áreas de riesgo en las áreas de su competencia), como una característica importante de su MDP.
			Graña y Montero	Asimismo, en marzo de 2017, se anunció la creación de un área de riesgos y cumplimiento, que reportará al gerente general corporativo.

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla VI-6 Factores identificados en los casos revisados - Continuación**

Categoría	Factores Críticos de Éxito (FCE)	Contenido propuesto	Compañía	
DIFUSION	Conocimiento del modelo de prevención por Stakeholders	Tanto los colaboradores, como los terceros y partes relacionadas deben tener conocimiento de las políticas y procesos incluidos en el modelo de prevención, los mismos que deben ser accesibles.	Siemens	“Sin comunicación y formación, cualquier otra herramienta de prevención de la corrupción es inútil. Hay que inculcar un sentido de responsabilidad para el cumplimiento de estas políticas en todos los niveles de la empresa”. Elena del Tiempo, compliance officer de Siemens en España 2011
			Frontera Energy	“La promoción de la integridad como herramienta para la sostenibilidad. Esta estrategia tiene como objetivo implementar programas de detección, monitoreo, mejora continua y prevención de riesgos éticos dentro de la empresa. Este trabajo se hace a través de capacitaciones como acciones de entrenamiento y formación, articuladas con el propósito corporativo, diseñadas para cada grupo objetivo, pensando en el rol de las personas que lo componen y el perfil del riesgo de sus responsabilidades”. Luz Maria Zea Cabrera , Chief Compliance Officer- Frontera Energy
			Transportadora de Gas Internacional	Fortalecimiento de la cultura de transparencia e integridad, a través de la divulgación de los conceptos de Arquitectura de Control y del Programa de Ética y Cumplimiento. Esta estrategia tiene como objetivo garantizar un enfoque de ética y transparencia en la gestión de las operaciones del negocio, por lo cual se promueve una cultura de “cero tolerancia” frente al fraude, el lavado de activos, la financiación del terrorismo y la corrupción. Se desarrollan diversas actividades para otorgar a los colaboradores y grupos de interés herramientas que les permitan interiorizar los valores de la empresa, esto se realiza a través de capacitaciones presenciales, capacitaciones virtuales, charlas inspiradoras e-learning y entrega de elementos para reforzar su campaña “brillas con luz propia”.

La Tabla VI-7 muestra el resumen de los FCE encontrados en los casos revisados, estos factores han sido ordenados teniendo en cuenta primero, a aquellas premiadas, tanto en Chile como en Colombia como las mejores prácticas en la lucha contra la corrupción y después a los otros factores que se pudieron identificar dentro de las empresas revisadas.

**Tabla VI-7 Resumen de los Factores identificados en los casos revisados**

FCE	Definición
Canal ético o canal de denuncias	El modelo de prevención debe contar con un canal de denuncia que garantice el anonimato, el inicio y continuidad de la investigación y la inalterabilidad de los medios probatorios aportados.
Difusión y capacitación del modelo	Brindar un buen entendimiento del sistema de prevención en materia de objetivo y alcance a toda la organización.
Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Evaluar el negocio, identificar riesgos y puntos de control
Persona responsable del sistema	Persona idónea para implementar y supervisar el sistema que posea autonomía en la organización.
Compromiso de los altos directivos	Participación de los altos directivos de la organización en todo aspecto que contribuya al desarrollo del sistema de prevención

Elaboración: Autores de la tesis

### 6.3 Análisis de entrevistas

A continuación, corresponde describir el proceso para la determinación de los factores críticos de éxito para la implementación y desarrollo de un modelo de cumplimiento a partir del análisis de las opiniones de expertos en la implementación, desarrollo o liderazgo de sistemas de cumplimiento, las mismas que han sido recogidas a través de entrevistas. Dichas opiniones tuvieron como primera finalidad validar los FCE definidos y propuestos por los autores.

En efecto, a partir del uso de las fuentes secundarias, como investigaciones, reportes de organismos especializados, noticias en revistas especializadas, y marco regulatorio, sobre los modelos de prevención se logró identificar diez factores críticos de éxito (FCE) que influirían de modo determinante en la implementación y desarrollo de un modelo de prevención. Conforme al método elegido según se describe en el Capítulo II, las entrevistas permitieron confirmar, priorizar, y desarrollar a mayor profundidad algunos aspectos adicionales de los mismos.

Es así como se preparó la entrevista a efectos de validar y/o confirmar que los factores

críticos de éxito propuestos (FCEP) sean efectivamente relevantes para la implementación de un modelo de prevención.

El diseño de las entrevistas se realizó a partir de la identificación de los FCEP, luego se procedió a redactar una o más preguntas que permitieron ahondar en el sentido del mismo, su importancia y los criterios necesarios a tener en cuenta al momento de implementar el modelo de prevención.

Adicionalmente, se realizaron preguntas que permitían determinar cuál es la óptica de los entrevistados en relación a cuando un modelo de prevención es exitoso, porque fallan normalmente los modelos de prevención y cuáles son las mayores o más frecuentes dificultades que se presentan al momento de la implementación.

Las entrevistas se realizaron de forma oral a través de la plataforma zoom, para ello se les proporciono de forma anticipada a los entrevistados el cuestionario. Solo en la entrevista al Superintendente Adjunto de Riesgos, el cuestionario fue remitido de forma escrita, por así preferirla el entrevistado, sin perjuicio de mantener la conversación por zoom, que nos permitió mayores alcances.

A continuación, se muestra la segmentación de los entrevistados que servirá para el desarrollo de la matriz que analiza las entrevistas en relación a cada uno de los factores críticos propuestos.

**Tabla VI-8 Segmentación de entrevistados**

Segmento	Definición	Objetivo
<b>Entidad Nacional</b> (SMV)	<b>SMV:</b> Supervisor a través del Superintendente Adjunto de Riesgos Alejandro Rabanal, de los modelos de prevención en caso de investigación preliminar, cuyo dictamen evaluando positivamente el modelo de prevención implementado en la empresa puede eximir de responsabilidad a la empresa investigada por algunos de los delitos contemplados en la Ley 30424.	Conocer los principales aspectos a evaluar por parte del órgano encargado de la supervisión de los modelos de prevención; así como, conocer la forma de aplicación del órgano encargado de la SBS de la Ley 30424.
<b>Entidad Privada</b> (CCL)	<b>CCL:</b> Entidad privada que concentra el gremio empresarial y que busca el desarrollo de las empresas a través de la competitividad. Y además brinda orientaciones, capacitaciones presenciales o in house, asistencia	Conocer desde la óptica de la implementación práctica de un modelo de prevención los principales fallos y recomendaciones que la experiencia en estos servicios

	técnica y certificación de sistemas anticorrupción	sugiere. Entender ventajas, desventajas, limitaciones y oportunidades de mejora en los modelos de prevención desde el punto de vista regulatorio como empresarial.
<b>Especialistas en implementación y seguimiento de modelos de prevención</b>  (Estudios de abogados, empresas encargadas de implementación, empresas con modelos de prevención)	Entidades que ofrecen servicios de implementación de modelos de prevención nacional como internacionalmente, a partir del conocimiento y estudio de la Ley 30424, y demás normas regulatorias afines.	Conocer desde la óptica de la implementación práctica de un modelo de prevención los principales fallos y recomendaciones que la experiencia en estos servicios sugiere. Entender ventajas, desventajas, limitaciones y oportunidades de mejora en los modelos de prevención desde el punto de vista regulatorio como empresarial.

Fuente: Autores de la tesis

#### 6.4 Desarrollo

Como se indicó previamente las entrevistas fueron preparadas en base a la información de las fuentes secundarias, la segmentación de los entrevistados, y los factores críticos de éxito propuestos.

La transcripción de cada entrevista realizada se encuentra el Anexo N° 4, el resumen las respuestas a las preguntas formuladas a cada entrevistados se encuentra en las tablas adjuntas como Anexo N° 5 y N°6.

Adicionalmente, se detalla la información relevante extraída de las entrevistas en el Anexo N° 7°.

#### 6.5 Determinación de los FCE de las entrevistas

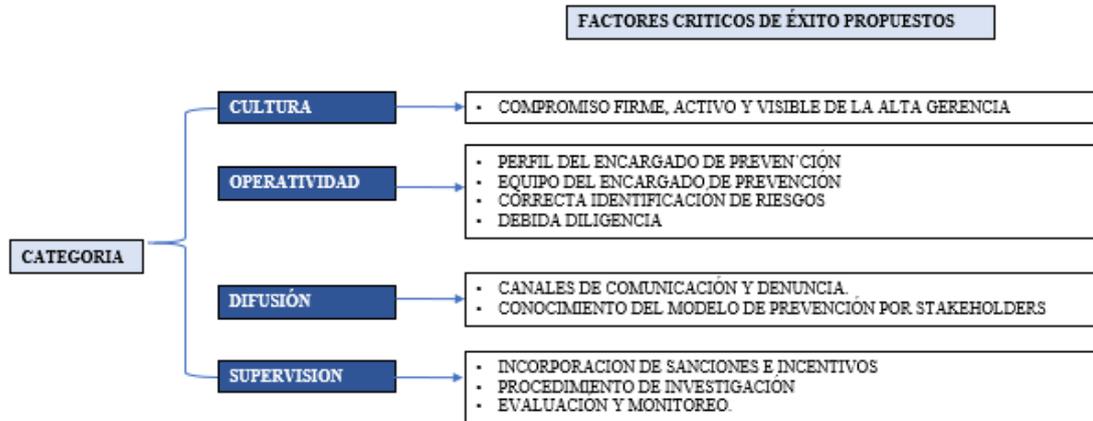
Después de realizar las entrevistas considerando el perfil de los entrevistados se procedió a agruparlos en factores generales para efectos del análisis.

El Gráfico VI-1 muestra los factores generales, que han sido considerados. Cabe indicar que sobre estos se consideran diez FCE, que permiten alinear las preguntas entre los entrevistados de acuerdo con la segmentación planteada.

Asimismo, la Tabla VI-9 muestra la matriz de análisis y las conclusiones vinculadas

a los diez FCEP, y permite determinar los hallazgos más relevantes, a partir del análisis de las entrevistas.

**Gráfico VI-1 FCE propuestos**



Elaboración: Autores de la tesis

A partir de estos recursos y de la segmentación indicada de forma precedente, se presenta la matriz con el análisis consolidado y las conclusiones en las Tabla VI-9 y Tabla VI-10.

**Tabla VI-11 Matriz de análisis y conclusiones vinculadas a los FCE propuestos Entidad estatal SMV**

Categoría	FCE Propuesto	Contenido propuesto	SMV	Conclusiones
<b>Cultura</b>	<b>Compromiso firme, activo y visible de la alta gerencia</b>	Implica que la alta dirección brinde apoyo en la implementación y funcionamiento del modelo de prevención, mostrando compromiso para el fomento de la cultura ética organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante de conformidad con lo dispuesto artículo 4 del Reglamento de la Ley 30424, que otorga responsabilidad al máximo órgano de gobierno de la persona jurídica.</li> </ul>	Factor importante a partir del cual se puede determinar el funcionamiento del modelo de prevención.
<b>Operatividad</b>	<b>Perfil del encargado de prevención</b>	Se debe garantizar la independencia, autonomía del encargado de prevención. Asimismo, se debe considerar que el encargado de prevención tenga capacidad de comunicación directa con la alta dirección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre el perfil es importante la experiencia y la solvencia moral. Asimismo, de conformidad con los Lineamientos no hay un perfil determinado, ni una profesión en particular, sin perjuicio de ello, es fundamental contar con conocimiento de la organización, los procesos.</li> <li>- Se debe considerar la capacidad de intervención del encargado de prevención en las sesiones de directorio o comités e incluso coordinaciones con el máximo órgano de gobierno, directorio, alta gerencia.</li> <li>- El encargado debe tener línea directa de reporte sobre modelo de prevención con órganos máximo de gobierno y administración.</li> <li>- Necesario garantizar independencia y autonomía.</li> <li>- No existe obligación legal respecto de la conformación y ubicación jerárquica del encargado de prevención y su equipo.</li> </ul>	No existe un perfil específico del encargado de prevención en cuanto a desarrollo profesional. Se requiere que el encargado de prevención cuente con conocimiento de la industria y de la organización. El encargado de prevención debe tener comunicación directa con la alta dirección y la administración de la sociedad, contar con recursos asignados y se debe garantizar su autonomía e independencia.

	<b>Equipo del encargado de prevención</b>	El equipo del encargado de prevención debe contar con autonomía para realizar sus funciones y de preferencia ser multidisciplinario. Además, debe contar con presupuesto propio para su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe legalmente una ubicación del equipo o del encargado de cumplimiento dentro del organigrama.</li> <li>- Principio de autorregulación permitirá determinar el mejor equipo para el encargado de cumplimiento según la organización.</li> <li>- Las tareas deben ceñirse a la aplicación, ejecución, cumplimiento y mejora del modelo de prevención.</li> </ul>	El equipo del encargado de prevención no se establece nada en específico y al regir el principio de autorregulación será necesario que se desarrolle conforme las necesidades de la organización
	<b>Correcta identificación de riesgos.</b>	La organización debe evaluar, identificar y mitigar los riesgos a los que está expuesta de acuerdo con su sector, procesos, y forma organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesaria la correcta identificación y conocimiento de los riesgos no solo para la implementación de un modelo de prevención sino para el correcto funcionamiento de la empresa.</li> </ul>	Es imprescindible conocer los riesgos vinculados a la organización y a los procesos dentro de ella a efectos de proponer medidas mitigadoras.
	<b>Debida diligencia</b>	Se debe garantizar un adecuado proceso de debida diligencia con socios, directivos, colaboradores, y terceros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario contar con un procedimiento de debida diligencia que considere la aplicación y uso de los registros lícitos, que permitan el conocimiento de los stakeholders así como de los colaboradores.</li> </ul>	Se debe hacer uso de los registros de uso legal que permitan conocer a los stakeholders a efectos de poder evaluar el riesgo de exposición y su mitigación.
	<b>Canales de comunicación y denuncia</b>	El modelo de prevención debe contar con un canal de denuncia que garantice el anonimato, el inicio y continuidad de la investigación y la inalterabilidad de los medios probatorios aportados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los canales de denuncia deben ser accesible a los colaboradores, anónimos, confidenciales, y que garantice la custodia de la información, documentación y tratamiento de datos personales.</li> <li>- Los canales de denuncia son una forma de monitorear casos de corrupción y mejorara los modelos de prevención.</li> </ul>	No existe una obligación para tercerizar el canal de denuncias, pero este debe garantizar el anonimato para evitar represalias para el denunciante, y la inalterabilidad de los documentos aportados para la misma, así como el debido proceso. Un canal de orientación resulta

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es crítico la tercerización del canal de denuncias. Según los lineamientos el canal de denuncias podría ser tercerizado a efectos de evitar conflictos de intereses, y cautelar los medios probatorios.</li> <li>- Un canal de orientación resulta una buena práctica, debe ser verificada su efectividad y accesibilidad, para optimizarlos.</li> </ul>	una buena práctica para poder mantener informados a todos respecto de los procedimientos del modelo de prevención.
<b>Difusión</b>	<b>Conocimiento del modelo de prevención por stakeholders</b>	Tanto los colaboradores, como los terceros y partes relacionadas deben tener conocimiento de las políticas y procesos incluidos en el modelo de prevención, los mismos que deben ser accesibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir e informar los modelos de prevención utilizando medios físicos y virtuales.</li> <li>- Las capacitaciones deben ser específicas y diferenciadas de acuerdo a los procesos y áreas de mayor exposición a riesgos.</li> <li>- Las políticas y documentos relacionados al modelo de prevención deben estar en formatos accesibles a los usuarios internos y externos de la organización. De preferencia deben incluir contenidos casuísticos, didácticos, y estar diseñados de acuerdo a la audiencia.</li> </ul>	La difusión y capacitación respecto del modelo de prevención, sus políticas y procedimientos es clave para la eficacia del modelo de prevención. Las capacitaciones deben estar dirigidas de acuerdo a las especificidades de las áreas de la organización, ejemplificadoras, y estar adaptadas a audiencia que es receptora de la misma. Los documentos, políticas y manuales deben estar disponibles para todos los colaboradores y deben ser de fácil accesibilidad.
	<b>Incorporación de Sanciones e incentivos</b>	Incluir sanciones e incentivos para fomentar el conocimiento y puesta práctica del modelo de prevención tanto por parte de los colaboradores, como de los stakeholders de la organización. Los incentivos nunca deben ser pecuniarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las sanciones favorecen cuando se aplican con el criterio de igualdad a todas las áreas de la empresa.</li> <li>- Si se establecen sanciones éstas deben aplicarse.</li> <li>- Los incentivos son adecuados a efectos de motivar el compromiso y participación de los colaboradores.</li> </ul>	Pueden incluirse sanciones e incentivos siempre que se cumplan con el criterio de igualdad de aplicación a todos en el organigrama.

<b>Supervisión</b>	<b>Procedimiento de investigación.</b>	El procedimiento de investigación incluido en el modelo de prevención debe garantizar el debido proceso, y la independencia del investigador o encargo del referido proceso	- Debe existir un órgano interno encargado de la investigación que garantice la imparcialidad, independencia y objetividad del investigador.	Se debe garantizar independencia en la investigación y la inalterabilidad de los medios probatorios. Sea a través de un órgano interno independiente o u órgano externo tercerizado.
	<b>Evaluación y monitoreo</b>	Se debe incluir el deber de evaluación periódica del modelo de prevención y su monitoreo continuo y permanente, a efecto de mantenerlo actualizado en consideración a los nuevos riesgos o situaciones que se pudieran generar luego de su implementación	- No es una obligación legal contar con una certificación, por lo que contar con uno no implica la exención de responsabilidad de la persona jurídica.	Las certificaciones no importan la exención de responsabilidad, únicamente lo hace un modelo de prevención evaluado positivamente por la SMV.

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla VI-12 Matriz de análisis y conclusiones vinculadas a los FCE propuestos - Especialistas en implementación y seguimiento de MDP**

Categorías	FCE Propuesto	Contenido propuesto	ESPECIALISTAS	Conclusiones
<b>Cultura</b>	<b>Compromiso firme, activo y visible de la alta gerencia</b>	Implica que la alta dirección brinde apoyo en la implementación y funcionamiento del modelo de prevención, mostrando compromiso para el fomento de la cultura ética organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamental para la implementación y desarrollo de un modelo de prevención.</li> <li>- La alta dirección debe demostrar su compromiso, involucramiento y respaldo a la implementación y desarrollo del modelo de prevención a través de acciones concretas como mensajes, atender a las capacitaciones, comunicados internos (Enseñar con el ejemplo)</li> <li>- La alta dirección debe dotar de recursos suficientes al área encargada de llevar adelante el modelo de prevención, no solo recursos económicos, sino también recursos humanos, de infraestructura y operativos.</li> </ul>	<p>Los entrevistados coincidieron en indicar este factor como el más relevante a efectos de la implementación, dado que es el paso inicial para la misma. Una vez la alta dirección a interiorizado la necesidad e importancia de contar con un modelo de prevención, permitirá su correcta implementación, brindando el soporte, la autonomía orgánica y los recursos necesarios para su implementación.</p> <p>El papel de la alta dirección es fundamental debe demostrar en actos concretos su convencimiento con el modelo, estos actos pueden ser comunicados, asistencia a las capacitaciones, mensajes institucionales, etc. a efectos que los niveles jerárquicos que le siguen y en general los colaboradores se involucren en la misma medida entendiendo la importancia del modelo de prevención, generando así la cultura ética necesaria para su desarrollo.</p>
<b>Operatividad</b>	<b>Perfil del encargado de prevención</b>	Se debe garantizar la independencia, autonomía del	- Es fundamental que el encargado de prevención tenga contacto directo y	En cuanto a la posición en el organigrama debe tener una

		<p>encargado de prevención. Asimismo, se debe considerar que el encargado de prevención tenga capacidad de comunicación directa con la alta dirección.</p>	<p>abierto con la alta dirección, tanto para reportar como para coordinaciones sobre el modelo, su implementación y seguimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La posición jerárquica y organizacional para el encargado de prevención debería estar entre la alta dirección y la gerencia, preferiblemente a la par de la gerencia, a efectos de poder cumplir con su función de prevención en a cualquier nivel orgánico</li> <li>- El perfil del encargado de prevención debe requerir habilidades blandas como liderazgo, capacidad de comunicación desarrollada y una persona que genere confianza. En cuanto a habilidades profesionales, si bien no hay una sola profesión recomendada pueden ser abogados, ingenieros o economistas. Es fundamental que conozca de los procesos de la empresa, de riesgos y del sector de desarrollo de organización.</li> <li>- Debe tener un presupuesto asignado que le permita el desarrollo del modelo de prevención, tanto en lo que, a recursos humanos, utilización de sistemas y softwares, acceso a capacitaciones, asesorías externas, desarrollo de herramientas e incluso infraestructura adecuada.</li> </ul>	<p>posición que le permita tener comunicación y canal directo con la alta dirección, preferentemente al mismo grado que un gerente, esto garantizará su autonomía e independencia.</p> <p>No existe un perfil específico del encargado de prevención en cuanto a desarrollo profesional. En cuanto habilidades blandas se requiere alto grado de confiabilidad, liderazgo, capacidad de comunicación y organización. En cuanto a las habilidades técnicas, preferentemente profesionales del derecho, ingenieros industriales o ciencias económicas, que tengan conocimiento legal, de auditoria, de procesos, y riesgos.</p>
--	--	--	--	---

	<p><b>Equipo del encargado de prevención</b></p>	<p>El equipo del encargado de prevención debe contar con autonomía para realizar sus funciones y de preferencia ser multidisciplinario. Además, debe contar con presupuesto propio para su desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependerá de la estructura y dimensiones de la organización contar con un equipo.</li> <li>- En caso se cuente con un equipo este deberá ser multidisciplinario, que permita que el encargado complemente sus conocimientos de formación profesional con el área de desarrollo del modelo de prevención, legal, de procesos, riesgos, auditoría, etc.</li> </ul>	<p>La existencia de un equipo dependerá de la dimensión de la organización y de su estructura organizativa. En caso de ser necesario este equipo debe ser multidisciplinario, a efectos que complemente las áreas técnicas no desarrolladas por el encargado de prevención. Deben contar con conocimientos legales, de auditorías, procesos, organización y riesgos.</p>
	<p><b>Correcta identificación de riesgos.</b></p>	<p>La organización debe evaluar, identificar y mitigar los riesgos a los que está expuesta de acuerdo con su sector, procesos, y forma organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesaria la correcta identificación y conocimiento de los riesgos no solo para la implementación de un modelo de prevención sino para el correcto funcionamiento de la empresa.</li> <li>- Se ha visto un gran número de empresas que no cuenta con funciones correctamente asignadas.</li> <li>- A efectos de determinar las responsabilidades se debe contar con una correcta asignación de funciones. En caso de que no se cuente con la asignación de funciones se puede construir el modelo a partir de la asignación de las mismas.</li> </ul>	<p>Solo a partir de la evaluación, e identificación de riesgos se podrán generar las medidas mitigadoras y diseñar el modelo de prevención y sus procesos y procedimientos. Es importante contar con funciones definidas para cada cargo dentro de la empresa a efectos de poder asignar responsabilidades. En caso no se cuente con la identificación de funciones, se puede diseñar tanto el perfil de funciones como el modelo de prevención a la par.</p>
	<p><b>Debida diligencia</b></p>	<p>Se debe garantizar un adecuado proceso de debida diligencia con socios, directivos, colaboradores, y terceros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario contar con un procedimiento de debida diligencia que considere la aplicación y uso de los registros públicos, lícitos, scoring, perfil de riesgo, etc, que permitan el conocimiento de los</li> </ul>	<p>La debida diligencia es necesaria, es indispensable acceder a la información y registros públicos que ofrecen las entidades nacionales e internacionales y saber</p>

			<p>stakeholders así como de los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normalmente es usual el intercambio de información entre la compañía y stakeholders, por un efecto reputacional en el marco de la Ley 30424.</li> <li>- Una variable a que interviene es quien tiene la posición de dominio en la relación comercial, dado que el dominante determinará los estándares e información necesaria en el marco de la prevención que no necesariamente están alineados a la empresa.</li> </ul>	<p>interpretarlos a efectos de advertir cualquier riesgo. Una variable que se presenta es la posición de dominio respecto de la relación comercial, esto podrá afectar el flujo de información, pero se podría contrarrestar con la revisión e los registros antes indicados.</p>
<b>Difusión</b>	<b>Canales de comunicación y denuncia</b>	<p>El modelo de prevención debe contar con un canal de denuncia que garantice el anonimato, el inicio y continuidad de la investigación y la inalterabilidad de los medios probatorios aportados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe existir tanto canal de denuncias como de consultas.</li> <li>- El canal de denuncias debe garantizar el anonimato, la confidencialidad y la trazabilidad de la denuncia.</li> <li>- Debe estar especificados los actos sujetos a denuncias, el procedimiento y el uso del canal de denuncias.</li> <li>- Resultan buenas prácticas que el canal este tercerizado para generar confianza en los posibles denunciadores y garantizar imparcialidad, independencia, autonomía en el proceso de denuncia e inalterabilidad de los medios probatorios.</li> <li>- Las sanciones demuestran el funcionamiento del canal de denuncias porque concretan el</li> </ul>	<p>Se deben diseñar e implementar dos tipos de canales dentro del modelo de prevención, el canal de denuncias y el canal de consultas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal de denuncias: debe garantizar el anonimato, la confidencialidad, trazabilidad y la inalterabilidad de los documentos aportados. Asimismo, debe demostrar resultados a través de la imposición de sanciones. Es la fuente más importante de información respecto al funcionamiento del modelo de prevención.</li> </ul>

			<p>procedimiento iniciado a través de este.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El canal de denuncias es la principal fuente de información sobre los actos que necesitan prevención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal de consultas: un canal que permita despejar dudas respecto de determinada situación o actuación que se presente para los colaboradores.</li> </ul> <p>En ambos casos, se debe capacitar sobre el uso de cada uno de los canales, y deben ser de fácil acceso.</p>
	<p><b>Conocimiento del modelo de prevención por stakeholders</b></p>	<p>Tanto los colaboradores, como los terceros y partes relacionadas deben tener conocimiento de las políticas y procesos incluidos en el modelo de prevención, los mismos que deben ser accesibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las capacitaciones deben ser constantes, continuas, especializadas para cada área que integra la organización, breves y abordar casuística de situaciones reales vinculadas al área de desarrollo dentro de la organización.</li> <li>- Las políticas y documentos que integran el modelo de prevención deben ser redactados de forma general para que se tenga flexibilidad sobre las mismas y deben exponer casos de aplicación real, así como deben ser redactadas en lenguaje simple, y didáctico. Estos documentos deben ser de conocimiento de todos los colaboradores de la organización y debe contar su recepción y compromiso con la misma. Sin perjuicio de ello, políticas y documentos afines deben ser de fácil acceso y consulta para toda la organización.</li> </ul>	<p>Las capacitaciones deben estar diseñadas para cada área en específico y ser especializadas, breves, didácticas, dirigidas al público objetivo, con lenguaje sencillo y abordar casos que ejemplifiquen las situaciones a las que se expone cada participante desde su área.</p> <p>Las políticas deben estar redactadas en lenguaje sencillo, deben ser conocidas por todos y tener registro de su recepción y revisión. Además, deben estar disponibles para revisión y consulta y ser de fácil acceso para todos.</p>

<b>Supervisión</b>	<b>Incorporación de Sanciones e incentivos</b>	Incluir sanciones e incentivos para fomentar el conocimiento y puesta práctica del modelo de prevención tanto por parte de los colaboradores, como de los stakeholders de la organización. Los incentivos nunca deben ser pecuniarios.	<p>Los incentivos no son perjudiciales, siempre que cuenten con un mitigador, en el caso que expongan a riesgos. Resulta importante revisar la política de incentivos en relación con las políticas salariales, no resulta conveniente contar con salarios variables dado que pueden generar incentivos perversos para llegar a el objetivo que te permita acceder al salario variable, bonificación o comisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La remuneración del encargado de cumplimiento no debe ser variable.</li> <li>- Las sanciones deben estar incluidas en caso de incumplimiento de los procedimientos establecidos en el modelo de prevención y deben ser efectivas a cualquier nivel de la organización.</li> <li>- Las sanciones no necesariamente deben ser de orden pecuniario, sino también pueden incluir inhabilitaciones, exclusión de procesos de selección para ascensos, etc</li> </ul>	Resultaría importante fomentar el cumplimiento del modelo de prevención a través de incentivos, estos no deben ser de naturaleza pecuniaria y no deben estar vinculados a las políticas salariales. Las sanciones deben incluirse en el modelo de prevención y aplicarse a todos los niveles jerárquicos de la organización de ser el caso. Al igual que los incentivos, no necesariamente deben ser de naturaleza pecuniaria.
	<b>Procedimiento de investigación.</b>	El procedimiento de investigación incluido en el modelo de prevención debe garantizar el debido proceso, y la independencia del investigador o encargo del referido proceso	- Debe existir un órgano interno encargado de la investigación que garantice la imparcialidad, independencia y objetividad del investigador.	Se debe garantizar independencia en la investigación y la inalterabilidad de los medios probatorios. Sea a través de un órgano interno independiente o u órgano externo tercerizado.
	<b>Evaluación y monitoreo</b>	Se debe incluir el deber de evaluación periódica del modelo de prevención y su monitoreo continuo y permanente, a efecto de mantenerlo actualizado en	- La certificación ayuda al momento de la implementación del modelo de prevención, porque otorga un estándar internacional de compromiso de la organización y	Desde el punto de vista legal, las certificaciones no son esenciales dado que no aportan el beneficio de exención de responsabilidad. Además, garantizan un estándar

		<p>consideración a los nuevos riesgos o situaciones que se pudieran generar luego de su implementación</p>	<p>además otorga una buena posición a la compañía desde el punto de vista comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde el punto de vista legal, la certificación no es requerida, no otorga el beneficio de exención de la responsabilidad penal y no garantiza el funcionamiento del modelo de prevención.</li> <li>- La certificación de da en ante la calificación del modelo de prevención en un determinado momento, al no ser dinámica no garantiza su funcionamiento continuo bajo los mismos estándares.</li> </ul>	<p>en un determinado momento, no de forma dinámica. Las certificaciones podrían ser tomadas como un medio probatorio más. Desde el punto de vista comercial, aportan una reputación empresarial.</p>
--	--	--	--	--

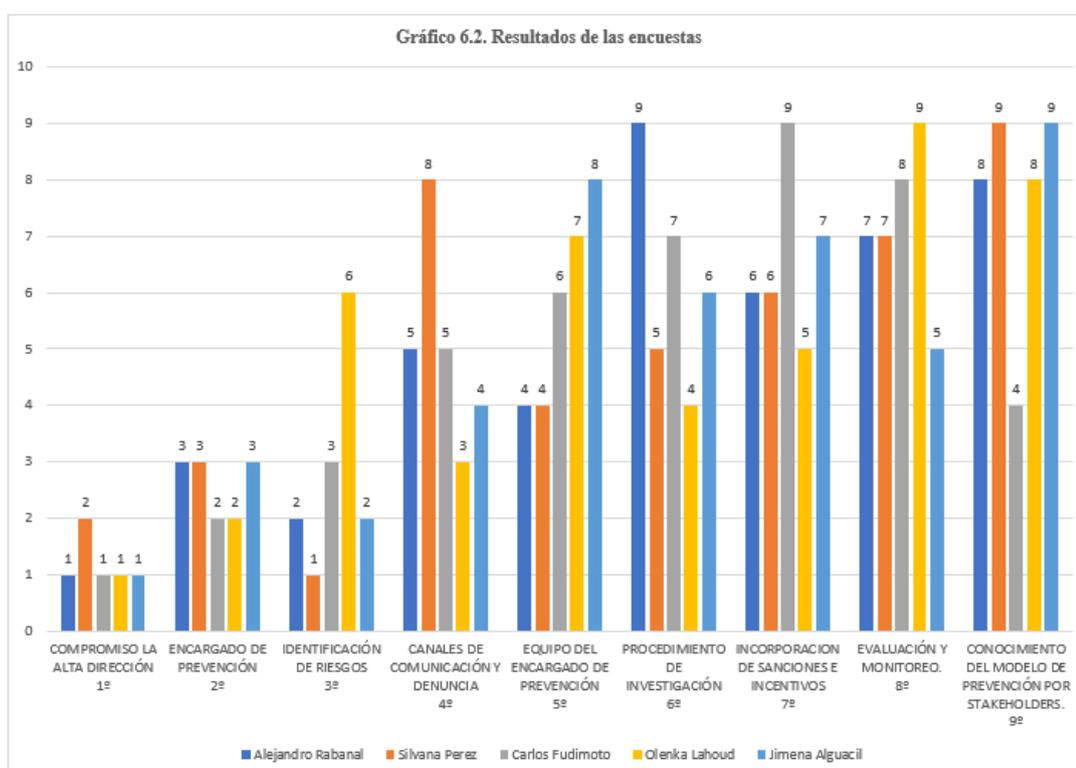
Elaboración: Autores de la tesis

## 6.6 Matriz de valoración de los FCE

Como parte de la entrevista, se solicitó a cada experto entrevistado mediante una encuesta, que definiera un orden de importancia de los nueve aspectos encontrados como importantes, dejando la opción de la inclusión de un factor crítico de éxito adicional, a efectos de definir cuáles serían los factores críticos de éxito definidos para los entrevistados, si bien la encuesta fue realizada a los siete entrevistados, solo respondieron a la misma cinco, por lo que ese será nuestro universo. La encuesta realizada se muestra en la Anexo N° 7.

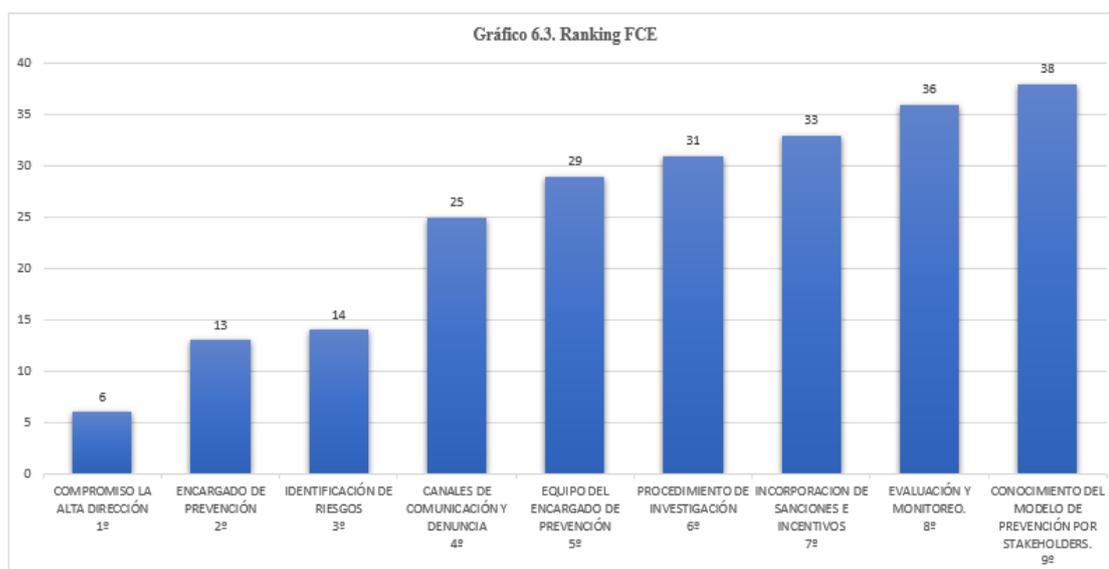
Considerando que los entrevistados pertenecen o desarrollan sus actividades profesionales en distintas posiciones en relación a los modelos de prevención e incluso dentro de la organización, han valorado diferentes aspectos primordiales. En el Gráfico VI-2 se muestra los resultados de las respuestas. La contabilización de los votos fue realizada a través de la sumatoria de cada peso que le otorgaron los encuestados, en función de la posición de prioridad, a cada uno de los FCEP. Así, los FCEP con sumatoria total menores se situaron en los primeros órdenes de prioridad.

**Gráfico VI-2 Resultados de las encuestas**



En función de ello, se observa que tanto el “Compromiso de la alta dirección” como el “Perfil del encargado de prevención” son valorados como primordiales al ser elegidos en el primer y segundo puesto de los FCE por un total de cuatro de cinco encuestado. En el tercer lugar queda la “Identificación de riesgos”, elegido por un solo encuestado en esa posición, pero puntuado como de mayor relevancia en relación a los otros FCEP, incluso en posición anterior a los FCEP que resultaron en el primer y segundo lugar, por tres encuestados. En el puesto cuarto se ubican los “Canales de comunicación y denuncia”, seguido del quinto lugar “Equipo del encargado de prevención”, contabilizados según el criterio antes indicado.

**Gráfico VI-3 Ranking FCE**



Elaboración: Autores de la tesis

Entonces, en la Tabla VI-11 se muestra el resultado de la determinación de los cinco factores críticos de éxito.

**Tabla VI-13 Ranking de los FCE según entrevistas**

Factor Crítico de Éxito	Contenido
<b>1° Compromiso de la alta dirección</b>	<p>Convencimiento de la alta dirección en implementar el modelo de prevención, que se concreta en la designación de recursos humanos, financieros, informáticos, y cualquier otro que sea necesario.</p> <p>La alta dirección debe manifestar su compromiso con el modelo de prevención a través de acciones concretas como pronunciamientos públicos, aprobación de las políticas y códigos de ética. Otras formas de concretización es dejar canal abierto de reporte y coordinaciones al encargado de prevención, asistencia efectiva a las capacitaciones, supervisión de los reportes emitidos por el encargado de prevención y su equipo.</p>
<b>2° Perfil del encargado de prevención</b>	<p>No existe un perfil profesional o técnico determinado para la posición de encargado de prevención, pueden asumir el cargo profesional de áreas del derecho, economía, ingeniería industria, contabilidad, etc.</p> <p>Resulta fundamental que en sus capacidades incluya conocimiento de procesos de la empresa, riesgos, desarrollo del sector y la organización, auditoría.</p> <p>Las capacidades blandas deben incluir integridad, liderazgo, desarrollo de habilidades de comunicación, y trabajo en equipo y multidisciplinario, y ser capaz de inspirar confianza.</p> <p>Dentro de la organización su posición debe tener un nivel jerárquico igual a la de la gerencia o integrar un comité que permita tener un nivel mayor al gerencial, con disponibilidad para coordinar y reportar a la alta dirección.</p> <p>Debe estar dotado de recursos que le permitan el desarrollo del modelo de prevención.</p>
<b>3° Identificación de riesgos</b>	<p>Conocimiento del negocio, sus áreas y su operatividad que permita identificar, describir, evaluar y proponer mitigadores de riesgo. Una correcta identificación de riesgos parte necesariamente del conocimiento de la industria, el sector y la organización a detalle. Una adecuada identificación de riesgos debe ir de la mano con el MOF de las empresas, a efectos de asignar funciones y responsabilidad en relación con el modelo de prevención también.</p>
<b>4° Canales de comunicación y denuncia</b>	<p>Son las principales fuentes de información respecto del funcionamiento del modelo de prevención. Debe incluir no solo un buzón de denuncias respecto de los hechos calificados como delitos, sino también un buzón que permita realizar consultas respecto de algunas situaciones particulares en el devenir del negocio, o cualquier consulta relacionada con el modelo de prevención.</p> <p>Los canales de denuncia deben garantizar el anonimato, la confidencialidad, el correcto uso de datos personales, y la trazabilidad de la denuncia.</p> <p>Los canales deben ser accesibles y estar a disposición por más de una vía para su uso. Es importante verificar el idioma de implementación de los canales y la inmediatez de las respuestas.</p> <p>De preferencia debe ser administrado por un tercero.</p>
<b>5° Equipo del encargado de prevención</b>	<p>Equipo encargado de brindar soporte al encargado de prevención. Debe ser multidisciplinario de manera que permita complementar las áreas técnicas de desarrollo del modelo de prevención, en temas de auditoría, finanzas, logística, riesgos, procesos, contabilidad, informática, etc.</p> <p>Dependerá de las dimensiones de la empresa la necesidad de un equipo de prevención.</p>

Elaboración: Autores de la tesis

## **6.7 Conclusiones**

El presente capítulo nos ha permitido analizar casos en diferentes legislaciones ante la falta de caso en la nuestra. Asimismo, a partir de las entrevistas a personas que ocupan posiciones en relación con los modelos de prevención, se obtiene la prelación de los FCEP, así como el contenido mínimo relevante que se debe considerar en cada uno de ellos.

Si bien los resultados del benchmarking de casos y el análisis de las entrevistas no arrojan los mismos FCE, nos permite concluir que en ambos casos los canales de comunicación y denuncia son uno de los principales factores para el éxito de los modelos de prevención.

## CAPÍTULO VII FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

### 7.1 Factores críticos de éxito

Como ya hemos comentado en el Capítulo II, los factores críticos de éxito deben estar ligados a los objetivos cuya consecución se busca. Sin embargo, no debe dejar de tenerse en cuenta que estos objetivos deben ser, en la medida de lo posible, específicos, medibles, alcanzables y tangibles.

Es así que, para efectos de seguir adelante con la investigación, resultaba determinante que el objetivo ligado a nuestros factores críticos de éxito cumpliera con los requisitos antes anotados, lo que nos llevó a plantear una pregunta necesaria: ¿qué se entiende por modelo de prevención exitoso? O ¿cuándo debe un modelo de prevención considerarse exitoso?

Es en atención a ello que de modo adicional a las interrogantes necesarias para la validación de los FCE identificados, las entrevistas incluyeron dicha pregunta, de modo que cada uno de los expertos con los que se conversó nos dieran su opinión al respecto.

Por otro lado, de cara a obtener criterios adicionales para determinar el nivel de criticidad de los factores de éxito que se han ido definiendo a lo largo de la investigación, preguntamos a los expertos su opinión respecto de cuáles eran para ellos los motivos por los que un modelo de prevención suele o puede fallar. La respuesta a dicha pregunta nos ha dado importante información en la medida que no cabe duda de que, desde la voz de la experiencia, los profesionales entrevistados han determinado así los puntos que de modo alguno deben perderse de vista en la implementación y puesta en marcha del modelo de prevención. Hacer lo contrario podría llevar el esfuerzo al fracaso.

La siguiente tabla detalla los cinco principales Factores de Éxito que han sido identificados por los autores. El orden en el que son listados obedece al criterio de dichos autores, en función a la información tomada de las diversas fuentes consultadas, entre ellas la validación realizada con los expertos que fueron entrevistados.

**Tabla VII-1 Principales FCE identificados por los autores**

Orden	FCE
1°	Compromiso de los líderes de la organización
2°	Identificación de Riesgos
3°	Difusión adecuada del Modelo de Prevención (Capacitación)
4°	Rol y perfil adecuado del Encargado de Prevención y su equipo.
5°	Canales de comunicación y línea de denuncia efectivos.

**Tabla VII-2 Detalle de Principales FCE identificados por los autores**

N°	Factor Crítico de Éxito	Contenido	Justificación
1	<b>Compromiso de los líderes de la organización</b>	<p>El compromiso de los líderes para con la implementación y funcionamiento del Modelo de Prevención es fundamental. Por supuesto, el compromiso no se agota con la sola decisión de implementación del modelo.</p> <p>La importancia de lo indicado es tal que no contar con el mismo probablemente decantará en el fracaso del modelo o, en el mejor de los casos, al cambio parcial o total de los líderes. Por el contrario, el primer efecto de un compromiso real es que se puede asegurar que el MDP será implementado de buena fe. Ello se debe a que, en atención a dicho compromiso, los líderes estarán involucrados adecuadamente en los procesos y en la supervisión del funcionamiento del modelo.</p> <p>Por otro lado, la investigación nos ha permitido revelar que, tratándose de la determinación de FCE, la expresión “tone from the top” no abarca en toda su amplitud el compromiso requerido. Para los autores, el compromiso debe ser exigido a todos los líderes que tiene la organización y no solo el Directorio y el Gerente General. La manera en que los componentes del modelo de prevención se integran en la cultura es mediante el mensaje y ejemplo de todos los responsables de liderar equipos a lo largo de la organización (jefes, Supervisores, Coordinadores, etc). Finalmente, los altos directivos de la empresa no están presentes en el día a día del negocio y es en dicha instancia en la que se hacen presentes los riesgos.</p> <p>En cuanto a las pequeñas y medianas empresas en que los trabajadores suelen trabajar en presencia del líder máximo de la empresa, la importancia del compromiso que venimos comentando es aún más importante. Lograr que los trabajadores imiten el comportamiento ético del líder será más sencillo en la medida que el mencionado sea transparente y impecable en su accionar.</p> <p><b>¿Y cómo trabajar para asegurar el compromiso de los líderes?</b></p> <p>Sin duda, el compromiso más natural provendrá de líderes que no toleren el fraude, cuando menos, como forma de hacer negocio. Es la situación ideal pues, en innegable que los compromisos que de algún modo son artificiales son difíciles de mantener en el tiempo. Es necesario que estos se encuentren convencidos de la importancia de la implementación y funcionamiento del Modelo de Cumplimiento, para ello deben ser conscientes del impacto que puede tener en una organización la comisión de delitos como los comentados.</p>	<p>La literatura revisada y los expertos entrevistados coinciden en la trascendencia que tiene el compromiso de la alta gerencia para lograr el éxito de un MDP (“Tone at the top”)</p> <p>A diferencia del caso colombiano en que dicho compromiso es considerado un elemento del sistema, en el caso peruano, el Reglamento de la Ley N° 30424 incluye al “compromiso y liderazgo” de los máximos órganos de gobierno, de administración y de la alta dirección entre los once principios para el diseño, aprobación, implementación, monitoreo y mejora continua de los modelos de prevención. Conforme a ello, el compromiso de la alta dirección es inherente al modelo, más allá de las características propias de cada elemento a desarrollar.</p> <p>Los casos revisados, los mismos en los que las organizaciones se vieron envueltas en actos ilícitos y, sanciones y pagos de grandes multas en favor de diversas jurisdicciones, se caracterizan en buena parte por líderes que o le dieron la espalda al sistema de compliance establecido o, en el peor de los casos, lo vulneraron directamente.</p> <p>Silvana Perez se refirió al “tone from the middle” o compromiso no solo del Directorio, sino de todos los líderes de la organización y a la necesidad de buscar la asunción de responsabilidades por las</p>

		<p>Conforme a ello, la capacitación dirigida a altos directivos y líderes debe ir, en parte, en dicho sentido.</p> <p><b>¿Cómo se demuestra dicho compromiso?</b></p> <p>El compromiso de los líderes también es muy importante porque si estos se comportan de modo ejemplar, si demuestran que el modelo de prevención está en su día a día como parte de la forma de hacer negocios o de gobernar o administrar una organización, entonces el resto de los colaboradores de la misma muy probablemente sean guiados por dicha forma de proceder.</p> <p>“Walk the talk” es una expresión que se utiliza para enfatizar que se debe enseñar con el ejemplo, se debe caminar el mensaje y en lo que a cumplimiento y comportamiento ético refiere, sería insostenible un modelo en que los líderes de la organización irradian falta de respeto por los procedimientos, relativizando su importancia o prioridad.</p> <p>Siendo esto así, diremos que el compromiso se puede manifestar en el contenido que se le da a las Políticas que se aprueban, en la asignación de recursos para la implementación del MDP, en el nivel de autonomía y autoridad que se le da al Encargado de Prevención, en la forma como dichos líderes respetan y cumplen los procedimientos de la organización.</p> <p>La Guía Práctica del Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas de la ONU indica que en la puesta en práctica del sistema de cumplimiento, es fundamental que los líderes demuestren que no existe tolerancia alguna a la corrupción y al fraude en general dejando claro que no existe distinción respecto de la magnitud de la acción ilícita o incorrecta ni respecto de la posición activa o pasiva que se puede tener.</p> <p>En organizaciones o empresas pequeñas, resulta fundamental hacer una combinación entre la expresión escrita de los valores y la demostración del comportamiento adecuado de los líderes.</p>	<p>acciones (conocido como “accountability”)</p> <p>La Guía Práctica del Programa Anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito señala que, incluso un programa bien diseñado no reducirá el riesgo de corrupción si es que los socios comerciales y los empleados perciben que los líderes de la organización no están comprometidos con el MDP.</p> <p>Finalmente, es indudable que, si de la revisión de un modelo de prevención por parte de la SMV se determina que la alta gerencia se encuentra comprometida y involucrada con el mismo será mucho más viable obtener una opinión favorable de la referida entidad.</p>
2	<b>Identificación de Riesgos</b>	<p>Como segundo FCE dentro del ranking tenemos a la identificación de riesgos; lo vemos relevante porque junto con el compromiso de los líderes marcan la pauta para la fase de implementación y sostenibilidad del modelo de prevención.</p> <p>Para identificar riesgos es necesario un buen conocimiento de la estructura organizacional de la empresa a todo nivel y del entorno legal, político, cultural y social que lo rodea.</p> <p>Una vez identificado las amenazas y debilidades de la organización; es indispensable, determinar dónde están estos riesgos, “las fuentes”, que pueden ser internas y externas, y promueven cierta probabilidad de generar hechos negativos para la entidad. Para poder identificar fuentes internas es necesario que la organización desarrolle un análisis de procesos que le permita saber si están debidamente implementados y además conocer la</p>	<p>Las fuentes primarias y secundarias tomadas como base de investigación para el presente trabajo concuerdan con que la identificación de riesgos es crucial para una compañía que desea implementar un sistema de cumplimiento.</p> <p>La identificación de riesgos es importante porque permite que la compañía se autoevalúe; esta identificación de riesgos debe realizarse a todo nivel y actualizarse todos los años.</p>

	<p>secuencia de tareas que involucra.</p> <p>La sola identificación de riesgos no es suficiente como factor de éxito, sino que esta identificación debe determinar la probabilidad de ocurrencia, el impacto y su resultado para posteriormente determinar los riesgos más críticos a los cuales atacar.</p> <p>No todas las organizaciones van a identificar los mismos riesgos, dependerá de su tamaño y nivel organizativo, estos pueden ser estratégicos, operativos, financieros, de cumplimiento, etc; en base a ellos, se pueden tomar los planes de acción necesarios para reducir el riesgo a un umbral aceptable; asimismo, se puede optar por compartir el riesgo, es decir trasladar a un tercero una parte del mismo o asumirlo, ya que hay riesgos que por su naturaleza no es factible eliminar todas las amenazas. Por ello, es indispensable, identificar la incertidumbre asociada al cumplimiento de cada uno, como se ha mencionado en la sección 3.3 Fases estratégicas para la gestión de riesgos.</p> <p>Cabe precisar que una mala identificación de riesgos puede traer consigo el no reconocimiento de controles oportunos y debidamente implementados por lo que el sistema no sería eficiente, ya que no podría cubrir todos los riesgos asociados y por tanto no ayudaría a liberar de responsabilidad administrativa y penal a la persona jurídica cuando esta se encuentre investigada en algún delito estipulado en la Ley 30424.</p>	<p>Un claro ejemplo de la importancia de la identificación de riesgos es que en nuestra legislación, dentro del reglamento de la Ley 30424, en el Título II, la norma se centra mucho en describir la importancia de los riesgos, por ello los desarrolla en tres capítulos consecutivos, los cuales son: Capítulo III Identificación de riesgos, Capítulo IV Evaluación y análisis de riesgos, Capítulo V Mitigación de riesgos. Es más, dentro de los elementos mínimos que indica la legislación, hace alusión a la identificación de riesgos como el punto número uno. Asimismo, la legislación colombiana considera como uno de sus elementos mínimos, en sus programas de ética empresarial, la evaluación de riesgos; lo mismo pasa en Brasil, la CGU, dentro de sus 5 pilares con los que debe contar un Programa de Integridad, establece como tercer punto el análisis de riesgos.</p> <p>Con respecto a la revisión de casos, podemos precisar que en el ejemplo de Graña y Montero uno de los puntos principales después de la falta de compromiso de la alta dirección fue la débil gestión de riesgos, para ello, realizaron la incorporación del análisis de riesgos integrales, incluidos los riesgos de incumplimiento del Código de Conducta de Negocios, diseñando planes y/o controles para mitigar su ocurrencia; caso similar es el de la empresa Siemens que actualmente su sistema de cumplimiento, genéricamente se encuentra dividido en tres niveles de acción prevenir, detectar y responder; lo mismo sucede con Frontera Energy, el control</p>
--	---	---

			<p>interno y la gestión de riesgos rigen como características importantes en su modelo de cumplimiento.</p> <p>Finalmente, sobre la base de las entrevistas a expertos, podemos destacar lo que comentó Yusith Vega que considera que un sistema de prevención es exitoso si logra su objetivo de prevenir y anticiparse a la comisión de los delitos y para lograr ello es indispensable que la matriz de riesgos este correctamente diseñada; así un modelo de prevención fallido será aquel cuya matriz de riesgos está mal diseñada.</p>
3	<p><b><i>Difusión adecuada del Modelo de Prevención (Capacitación)</i></b></p>	<p>Cuanto un programa de cumplimiento no es parte de la cultura, de la forma de trabajar de la organización, dicho programa se encuentra destinado al fracaso.</p> <p>Es así que, casi tan importante como el compromiso de los líderes para con la implementación del MDP es que los colaboradores y socios comerciales conozcan y comprendan los principios básicos en los que se sustenta el programa, así como los valores y principios éticos de la organización con la que se relacionan y que los puedan aplicar en su día a día.</p> <p>Un modelo de prevención, por mejor diseño que tenga, no será efectivo si no es adecuadamente comunicado, en ese sentido es necesaria una capacitación adecuada, oportuna y en lenguaje sencillo, con el fin de lograr la interiorización de la cultura de cumplimiento y el rol del área de cumplimiento a los miembros de la empresa y clientes externos.</p> <p>En el 2018, en una encuesta realizada por el Centro de Gobernabilidad y Transparencia IAE Business School en España a los encargados de cumplimiento, el 66% de ellos consideró a la capacitación como el factor de éxito más importante para el programa de cumplimiento. Para dicho efecto las dos pautas principales son: i) contar con documentos corporativos suficientemente claros, simples y precisos y ii) capacitar y difundir de manera idónea. Algunas buenas prácticas incluyen brindar capacitaciones diferenciadas, que puedan incluir casos particulares, teniendo en cuenta la función específica que desarrollan los colaboradores en la organización.</p> <p>Debe tenerse en cuenta que el plan de capacitación se diseña en función del público y no al</p>	<p>Sustento en base a las entrevistas:</p> <p><i>Silvana Perez</i> mencionó que en un Modelo de prevención Exitoso todos los elementos básicos de dicho modelo han calado en la organización en su forma de trabajar.</p> <p><i>Jimena Alguacil</i> menciona que un Modelo de prevención Exitoso es aquel que cuenta con los grandes pilares o patas de la mesa, dentro de los cuales esta la formación, ya que es clave que los trabajadores conozcan la política de Compliance de la organización, porque a partir de allí se generan una especie de sinergia que los retroalimentan internamente.</p> <p><i>Carlos Fudimoto</i> menciona que un Modelo de prevención usualmente falla por la falta de comunicación y capacitación.</p> <p>Sustento en base a los casos: Buscando encontrar las mejores prácticas en programas de cumplimiento por las empresas, pudimos ver qué; tanto en Chile como en</p>

		<p>revés. Tanto en las legislaciones de los países revisados como en las normas o guías internacionales, se menciona la importancia de la capacitación en los programas de cumplimiento, señalando que las mismas deben ofrecer un mensaje claro a los empleados y socios comerciales, las capacitaciones deben ser personalizadas para abordar los desafíos y necesidades específicos de ciertos grupos.</p> <p>De las entrevistas realizadas a ejecutivos a cargo de implementación de modelos de prevención se ha notado la importancia que le dan a la tarea de trabajar en la claridad de los documentos y en diseñar capacitaciones que surtan el efecto deseado. No tener éxito en ello podría terminar por transformar un esforzado MDP en un “modelo de prevención de papel”.</p> <p><b>Jimena Alguacil</b></p> <p>La comunicación a medida es muy importante y tiene que ser continua. La capacitación debe estar dirigida a todos los miembros de la organización.</p> <p>Realizar la capacitación con casos prácticos, casos reales, historietas, personajes animados, dinámica de juegos, me a servido mucho. También es importante que las capacitaciones no pueden ser de 2 o 4 horas, ya que la gente se pierde en el mensaje.</p> <p><b>Olenka Lahoud</b></p> <p>La capacitación tiene que ser personalizada, y de acuerdo con la actividad y perfil de los colaboradores. No se debe sobrecargar de información, debe tener el contenido mínimo indispensable para su rol, de lo contrario la persona probablemente se aburra y no le vea utilidad en su día a día.</p> <p>Es importante el uso de casos prácticos durante la capacitación.</p> <p><b>Carolina Cueva</b></p> <p>Las capacitaciones tienen que ser constante, dinámicas y con casos reales. Las capacitaciones que hacemos generalmente están relacionadas con las actividades, temas específicos de casos reales de las organizaciones, esto ayuda a que la capacitación termine siendo un conversatorio donde todos participan, lo que permite que las capacitaciones sean más efectivas.</p> <p><b>Carlos Fudimoto</b></p> <p>Es muy importante que la capacitación sea focalizada.</p>	<p>Colombia se habían desarrollado concursos entre del 2019 y 2020 para premiar a las empresas privadas por sus mejores prácticas en programas anticorrupción. Estos concursos fueron promovidos con el apoyo de la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito de cada país. Dentro de las mejores prácticas premiadas en ambos países se encontraba la Capacitación:</p> <p><i>Colombia: Cultura de Integridad (capacitación)</i> <i>Chile: Actualización y capacitación sobre códigos de ética</i></p> <p>Así mismo, encontramos una declaración de Elena del Tiempo, Compliance Officer de Siemens en España 2011, sobre la importancia de la capacitación</p> <p><i>“Sin comunicación y formación, cualquier otra herramienta de prevención de la corrupción es inútil. Hay que inculcar un sentido de responsabilidad para el cumplimiento de estas políticas en todos los niveles de la empresa”.</i></p>
4	<b>Rol y perfil adecuado del Encargado de</b>	Preparación, Competencias, Experiencia, Habilidades Un Modelo de Prevención construido para ser exitoso requiere contar un Encargado de Prevención suficientemente empoderado y con capacidad de acción. Para dicho efecto debe	Si bien es cierto para efectos de las entrevistas manejamos al encargado de prevención y su equipo como FCE

	<p><b>Prevención y su equipo.</b></p> <p>tener perfil de líder. Ello le permitirá comunicarse de modo efectivo a todo nivel de la organización. Debe ser que alguien que no ceda a la presión.</p> <p>Asimismo, será necesario que cuente con habilidades comunicacionales que deberá desplegar en toda la organización, hacia arriba y hacia abajo del organigrama. Deberá cumplir hasta cierto punto un rol en que requerirá del manejo de la diplomacia.</p> <p>Hay coincidencia entre los entrevistados en cuanto a que la profesión no es tan importante, en todo caso puede no ser abogado. Puede ser contador, auditor o incluso economista. Sin perjuicio de ello y que su equipo le brinde el respaldo necesario, el responsable del modelo indudablemente requiere del conocimiento legal necesario en cuanto a la legislación referida a lavado de activos, financiamiento del terrorismo, protección de datos personales y de ser el caso contratación pública. Asimismo, es sumamente necesario que domine conceptos contables y de auditoría.</p> <p>Si el modelo funciona y el encargado de este ejerce su cargo de modo correcto, será necesario en determinado momento que este funcionario se pueda presentar frente a un Directorio (o máximo órgano de la organización) y sustentar los casos relevantes, para ello requerirá los fundamentos indicados. Tiene que lograr ser escuchado a todo nivel.</p> <p>En cuanto a otros requisitos técnicos ellos van a depender del sector o industria en el cual la organización y por ende el Compliance Officer se desempeñe. Si trabaja en un sector regulado (banca, por ejemplo) no solamente van a tener que conocer la ley 30424, sino que tendría que conocer aparte del reglamento de gestión integral de riesgos y la normativa de lavado de activos que pide la unidad inteligencia financiera.</p> <p>Del mismo modo, resulta también fundamental que el Encargado de Prevención conozca el negocio pues tiene un rol muy importante en cuanto a identificación y gestión de riesgos.</p> <p>Finalmente, el responsable del Modelo de Prevención debe demostrar activamente ser íntegro en sus decisiones diarias y no tener antecedentes que pudieran generar que sea poco respetado y generar poca credibilidad. Su imagen y por ende parte del éxito en el desempeño del rol encomendado dependerá de lo indicado, la autoridad que le deleguen los líderes y su dominio en la materia.</p> <p>Ubicación en el organigrama y línea de reporte</p> <p>Los expertos han coincidido en la necesidad que el Encargado de Prevención tenga contacto directo con el Directorio (o máximo órgano o líder de la organización). Sin embargo, de las entrevistas y casos analizados hemos concluido que más que reporte, se requiere generar relación de cercanía en el desarrollo de las actividades del día con, por ejemplo, los Comités del Directorio. Se debe, más que permitir, promover su participación en los espacios en que se toman decisiones, por ejemplo, en los Comités de Crisis.</p>	<p>independientes, el determinar los FCE definitivos hemos optado por considerarlos como uno solo en la medida que en organizaciones pequeñas el equipo de prevención podría estar formado por una sola persona. Asimismo, la investigación ha dado como resultado el hecho que la conformación del equipo de prevención o compliance debe estar basada en el objetivo de complementar el perfil del Encargado de Prevención de la organización.</p> <p>En los casos analizados, particularmente en la revisión de lo sucedido con Graña y Montero y Siemens no ha quedado muy clara la función que desempeñaban en dicha organización los encargados de prevención o personas a cargo de la función de cumplimiento. No obstante, por el tipo de mecanismos que se construyeron en dichas organizaciones para cometer los actos ilícitos no cabe duda de que el rol era inexistente o, de existir era totalmente ineficiente, en la medida que un adecuado desarrollo de la función hubiera impedido que los comentados actos se cometan o, en el peor de los casos, hubieran sido alertados a tiempo por el responsable de cumplimiento. Es por ello que los autores consideramos relevante considerarlo como FCE, por ende, como elemento que una organización no debe descuidar si es que pretende montar un sistema de prevención de delitos efectivo.</p>
--	---	---

	<p>En cuanto a su ubicación en el organigrama, de modo ideal el Encargado de Prevención debe estar por encima de las áreas. Mas allá de las exigencias expresamente establecidas en la legislación, resulta fundamente que sus funciones se encuentren claramente determinadas.</p> <p>Cabe señalar que no se recomienda de modo alguno, lo que incluye a las organizaciones más pequeñas, que el Gerente General sea también el Encargado de Prevención.</p> <p>Son comunes los casos en que el Encargado de Prevención tiene acceso al Directorio, pero tiene cierta incomodidad en cuanto a cómo manejar el reporte con el Gerente General. Para dicho efecto una propuesta que podría ser aplicable sería generar un Comité de Ética formado por el Gerente General, el Encargado de Prevención y un auditor independiente. Ello le puede quitar presión al encargado de prevención y le aseguraría el Directorio recibir información desde tres perfiles distintos.</p> <p><b>Relación con las áreas operativas</b></p> <p>En lo que, a la ejecución de Modelo de Prevención respecta, cada responsable de área asume la responsabilidad que le corresponde y debe reportar.</p> <p>Se debe tener en cuenta que el Encargado de Prevención no hará el trabajo por los responsables de las áreas operativas pues estos deben funcionar como primera línea de defensa y el Encargado de Prevención estará a su lado, en su calidad de experto, en la asesoría respectiva y para orientación en cuanto a la mejor comprensión de las políticas y elementos del modelo de prevención. Conforme a ello, correspondería ser reuniera el EDP y el responsable del proceso de compras (procesos por lo general crítico) de modo que se revise de modo conjunto el flujo respectivo, identificado y gestionando el riesgo inherente a la actividad.</p> <p><b>Equipo</b></p> <p>El tamaño del equipo que acompaña el encargado de prevención dependerá indudablemente del tamaño y complejidad de la organización, así como del nivel y tipo de riesgo propio de su actividad. No obstante, los entrevistados coinciden en que se debe tratar en el mejor de los casos de un equipo multidisciplinario que complemente el perfil del encargado de prevención. Del mismo modo fue indicado por los expertos que los abogados y auditores están dentro de las profesiones mas necesarias. Por otro lado, profesionales de ingeniería de sistemas y/o economía pueden también ser de mucha utilidad.</p> <p>Debe también tenerse en cuenta que cada actividad o elemento del Modelo de Prevención que sea tercerizado va a requerir una inversión relativamente fuerte: identificación de riesgos, capacitaciones, construcción de canal ético y conforme a ello, contar con un equipo permanente que domine varias materias de modo solvente podría resultar un ahorro significativo.</p>	
--	---	--

		<p>Al igual que lo que ocurre con el Encargado de Prevención, es muy necesario que los miembros del equipo conozcan la organización de modo amplio. Ello le permitirá determinar los riesgos de modo correcto, tomando en cuenta incluso los que no son evidentes.</p> <p><b>El Presupuesto</b></p> <p>Mas allá de que sea obligatorio o no, los expertos entrevistados coincidieron en su mayoría en darle importancia al hecho de que la forma de asignación y ejecución presupuestal para el encargado de prevención y su equipo es fundamental.</p> <p>Mas allá de la magnitud de la cifra asignada, la gestión del encargado de prevención debe ser enriquecida con elementos que aseguran su independencia. Conforme a ello, tener que dar, por ejemplo, al responsable de finanzas, explicaciones recurrentes en cuanto a cada medida que se pretende tomar, sería todo lo contrario.</p> <p>Las mejores prácticas indican que el presupuesto del área o equipo de Cumplimiento debe ser aprobada por el Directorio y no por el Gerente General, ello también deja rastro de la independencia.</p>	
5	<b><i>Canales de comunicación y línea de denuncia efectivos.</i></b>	<p>Estadísticamente es llamativo el número de casos en que las situaciones de fraude y/o corrupción tiene origen en el accionar de funcionarios que tienen cargos en la parte alta del organigrama. En casos como esos, es fundamental que la organización cuente con mecanismos de denuncia confiables y, en el mejor de los casos, independientes.</p> <p>Las denuncias no solo tienen la utilidad de servir para tomar información que puede conducir a imponer sanciones. Las denuncias no obstante pueden ser finalmente calificadas como infundadas, suelen contener información que permite identificar oportunidades de mejora y, por, sobre todo, riesgos.</p> <p>Una vez implementado el canal ético, la revisión de las estadísticas que genera permitirán al responsable cerciorarse de la salud de dicho componente del sistema de cumplimiento. La experiencia ha demostrado que, si no se reciben denuncias a través de este, algo debe ser cambiado o mejorado en cuanto al referido canal.</p> <p>En opinión de nuestros entrevistados, una denuncia es una señal de confianza, es la razón por la cual los denunciantes la utilizan.</p> <p>Las denuncias deberán ser manejadas en forma profesional, correcta, sensible y efectiva. El canal debe tener un efecto preventivo para de esta manera reducir el riesgo de mala conducta.</p>	<p>De la revisión de las legislaciones comentadas en el capítulo pertinente, no se aprecia que el referido FCE tenga una relevancia preponderante en el esquema previsto por los legisladores de cada país. Solo Colombia además de Perú lo consideran como un elemento mínimo para el Modelo de prevención.</p> <p>Sustento del análisis de casos</p> <p>Hemos revisado el caso de Siemens dentro de los muchos existentes a lo largo de los años (Odebrecht, Novartis, etc) en que los que la comisión de fraude era posible en primer lugar por el impulso que altos directivos le habían dado al diseño y funcionamiento de mecanismos destinados a corromper una y otra vez funcionarios. En atención a ello, considerando que en muchos de los casos las situaciones de fraude provienen de la gerencia o alta dirección, una línea de</p>

			<p>denuncias que funcione efectivamente es sumamente importante.</p> <p>En el caso de los concursos promovidos por la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito de Chile y Colombia para premiar las mejores prácticas anticorrupción, también se premió el Canal de Denuncias implementado por las empresas en ambos países.</p> <p>Para Frontera Energy, una de las empresas premiadas, el canal de denuncias tiene el objetivo estratégico de aprovechar los hallazgos de las investigaciones para reestructurar aquellos procesos donde se materialicen los riesgos.</p> <p>Sustento en base a las entrevistas</p> <p><i>Jimena Alguacil</i> mencionó por su lado que resulta una buena práctica contratar externos para determinadas funciones el esquema del modelo de prevención en la medida que al ser externo tendrá mayor facilidad decir o comentar respecto de las señales negativas que el modelo pueda estar emitiendo. Es una práctica utilizada por organizaciones de renombre como FC Barcelona.</p> <p><i>Silvana Perez</i> menciona que, el canal ético te ayuda a identificar problemas potenciales incluso a ser preventivo correctivo a futuro.</p> <p><i>Yusith Vega</i> menciona que, una forma de medir el éxito del Modelo de prevención es la cantidad de denuncias que recibe este canal y que este también es de gran ayuda, ya que con la información que se consigue a través de él se puede conocer lo que está sucediendo o lo que puede suceder.</p> <p><i>Olenka Lahoud</i> menciona que las buenas</p>
--	--	--	--

			prácticas recomiendan que el canal de denuncias este tercerizado, ya que esto asegura que la denuncia no se va a perder. Lo más importante del canal de denuncias es que se vea el resultado de las investigaciones, es decir que se perciban las consecuencias.
--	--	--	--

## **7.2 Propuestas, impacto y viabilidad de estas**

### **7.2.1 Propuesta: Actividades obligatorias para empresas que ofrecen bienes y servicios al Estado.**

Como ya hemos indicado, en el Perú la implementación de un modelo de prevención no es obligatoria. No obstante, ello debe considerarse que dicha implementación importa los beneficios ya comentados en capítulos anteriores.

Ahora, si bien es cierto los autores se encuentran de acuerdo con que lo indicado se mantenga según lo actualmente regulado, consideramos conveniente proponer que para determinado tipo de organizaciones se evalúe el que determinados elementos del modelo de prevención o algunas actividades propias de dichos elementos se deban desarrollar de modo obligatorio con la finalidad de coadyuvar de algún modo en la reducción de casos de corrupción y delitos vinculados.

Planteamos así lo siguiente:

Todas las empresas que tenga como parte del desarrollo de su objeto social participar en concursos para vender bienes o servicios al Estado obligatoriamente deben:

- i)** Indicar a sus colaboradores y público en general (mediante la publicación de un aviso en sus perfiles públicos, ya sean en páginas web o redes sociales y/o en algún espacio visible de los locales con los que pudieran contar) el correo electrónico al cual puedan denunciarse actos ilícitos cometidos por colaboradores, representantes o consultores de dicha empresa. La cuenta de correo electrónico debe encontrarse bajo responsabilidad del Presidente del Directorio de la empresa o, de no contar con dicho órgano del Gerente General.
  
- ii)** Cumplir de modo periódico con la realización de capacitaciones sobre las siguientes materias:
  - a) Explicación de los delitos comprendidos en la Ley N° 30424 y presentación de actividades dentro de la organización que representen un mayor riesgo.
  - b) Potenciales consecuencias para la organización y para el trabajador que incurre en ellos.

- c) Formas de reconocimiento y enfrentamiento de las situaciones de riesgo;
- d) Identificación de los canales de denuncia;
- e) Opcionalmente, la capacitación podrá incluir las conclusiones del estudio de identificación de riesgos que la empresa podrá realizar anualmente.

El Ministerio Público podrá emitir una guía respecto del detalle mínimo que debe contener el material de capacitación, así como mayor orientación respecto de la mejor manera de enfocar la capacitación.

El estudio de identificación de riesgos que puede desarrollar opcionalmente la empresa deberá ceñirse en lo aplicable a la parte pertinente de los Lineamientos para Modelo de Prevención emitidos por la SMV.

Asimismo, para efectos de poder participar en procesos de adquisición de bienes y/o servicios, las empresas deben incluir en cada propuesta una Declaración Jurada de venir cumpliendo con la regulación propuesta, precisando si las medidas adoptadas por la empresa incluyen o no el análisis de identificación de riesgos referido en el párrafo anterior.

Las empresas que opten por contar con un Modelo de Prevención no se encuentran obligadas. Las empresas que no cuenten con un Modelo de Prevención y fueran parte de una investigación por los mencionados delitos deberá presentar a requerimiento de la SMV la acreditación del cumplimiento de la reglamentación descrita, proporcionando el sustento respectivo.

***a) Impacto***

Según se ha mencionado en la introducción de la presente investigación, la implementación exitosa de modelos de prevención en las organizaciones genera beneficios no solo para la organización misma, pues una prevención eficiente de la comisión de delitos como cohecho, colusión, lavado de activos y financiamiento de terrorismo indudablemente beneficia a la sociedad en general. Como ya se ha expuesto, la corrupción genera miles de millones de pérdidas al país y el orden y limpieza en los procesos de contratación con el Estado son un punto sobre el hay que trabajar de modo intenso, en beneficio de empresas que

optan por la competencia leal.

Por otro lado, la propuesta tiene en consideración que, a diferencia del grupo de empresas que como participantes de sistema financiero han pasado a ser sujetos obligados para el SPLAFT, el universo de empresas consideradas en la propuesta es menos homogéneo y por ende debe de tenerse cuidado en generar obligaciones que impacten de modo significativo en los costos de la empresa desalentando la inversión.

En ese sentido, planteamos incorporar medidas que busquen una mejora en cuanto a la práctica, pero no impliquen costos significativos.

Por un lado, si bien es cierto no cumpliría con las características del elemento según se describe en nuestro FCE “Canales de comunicación y línea de denuncia efectivos”, consideramos que la sola difusión de la existencia de un canal de comunicación tendrá de un lado un efecto disuasivo en cuanto a potenciales ofrecimientos ilegales y por otro lado facilitará cualquier denuncia respecto de algún hecho presenciado por un colaborador o un tercero que en otra situación no sabría a quién dirigirse.

Asimismo, la introducción de capacitación obligatoria mejorará el nivel de entendimiento que los colaboradores pudieran tener respecto de los delitos indicados, ello en beneficio de reducción en la ocurrencia de estos.

#### ***b) Fundamento y viabilidad***

El esquema propuesto replica el fundamento utilizado al crear las obligaciones de las personas jurídicas que tiene la calidad de sujetos obligados frente al Sistema de prevención de lavado de activos. Conforme a ello, la propuesta no consiste en crear la obligación de instaurar la necesidad de un sistema de prevención y el nombramiento de un Oficial de Cumplimiento como si lo exige el mencionado marco regulatorio

Crear las obligaciones contenidas en la propuesta suponen, en principio, la modificación de la Ley N° 30424 para cuyo efecto se requiere seguir el procedimiento de formación y promulgación de leyes previsto en los artículos 107 ° a 109° de la Constitución Política del Perú.

#### ***7.2.2 Propuesta: difusión de resultados***

De la literatura revisada y forma de trabajo de los países analizados, queda como

lección lo importante que es, en muchos aspectos, la difusión de los resultados de la gestión que, en nuestro caso, ha sido asignada a la SMV.

Si bien es cierto nos ha sido posible gracias a nuestra investigación conocer de algún modo la actualidad respecto de desempeño del rol encomendado a la SMV, lo cierto es que no se trata de información que se encuentre al alcance de la mano.

En ese sentido, consideramos que una vez transcurrido un periodo determinado la SMV debiera comenzar a difundir:

- Estadísticas de Modelos de Prevención presentados a revisión.
- Principales motivos de rechazo u observación de expedientes presentados por el Ministerio Público a la SMV.
- Principales motivos que en el transcurso del desarrollo de sus funciones la SMV ha tenido para opinar de modo negativo y de modo positivo en cuanto a la implementación de modelos de prevención.

#### ***a) Impacto***

La propuesta descrita tendría como finalidad generar un espacio más de información y educación en lo que a materia de prevención de delitos se refiere.

Asimismo, en la medida que la implementación de modelos de prevención puede requerir inversiones importantes, el contar con información pública respecto de que deben o no deben contener los modelos de prevención o respecto de los motivos por los que la SMV aprueba o desaprueba los mismos será importante para acercar dicha información a organizaciones que no tengan la capacidad de asumir el costo de un asesor a tiempo completo o por un proyecto a suma alzada. Lo ideal sería que la implementación de modelos de prevención alcance tal éxito que sea común encontrar PYMES o Startups que cuenten con uno y ello será posible si existe información al respecto que permita la reducción de costos de implementación.

#### ***b) Fundamento y Viabilidad***

Consideramos viable la propuesta en la medida que no se trataría de crear una nueva función a la SMV pues la propuesta consiste en detallar las medidas de transparencia que debe tomar en el desarrollo del rol ya asignado por la Ley N° 30424.

En la medida que se trataría de hacer pública información que podría formar parte de expedientes de investigaciones en curso ante el Ministerio Público, dicha información debiera omitir la identificación de las personas naturales y jurídicas participantes.

En este caso para hacer viable la propuesta resultaría necesaria la modificación de la Ley N° 30424 de modo que se incorpore lo pertinente en cuanto a la función de difusión descrita líneas arriba para cuyo efecto se requiere seguir el procedimiento de formación y promulgación de leyes previsto en los artículos 107 ° a 109° de la Constitución Política del Perú.

### ***7.2.3 Propuesta: Incluir en los lineamientos emitidos por la SMV acciones para la concretización del compromiso de los líderes***

Conforme hemos se ha desarrollado los diversos capítulos de la investigación hemos podido determinar que uno de los principales FCE es el compromiso de los líderes. En función de ello, y considerando que resulta muy complicado visibilizar y concretizar ese compromiso, y teniendo en consideración que en las entrevistas se reveló la necesidad de que los líderes deberían “enseñar con el ejemplo” proponemos que a través de los lineamientos la SMV fomente las siguientes acciones:

- La aprobación del modelo de prevención y sus componentes por la alta dirección, a través de actas de directorio, de junta de accionistas, o resoluciones de la administración de la compañía. Inclusión y difusión de las aprobaciones antes indicadas a través de documentos institucionales, memoria anual, reportes de desarrollo de negocio, canales institucionales y/o presentaciones.
- La alta dirección, gerencia y en general todos los líderes expresan a la organización y a sus equipos su compromiso con el cumplimiento del modelo de prevención. La consecuente, difusión de forma visual, a través de videos institucionales, y/o cualquier herramienta que permita a los colaboradores ver la participación de los líderes a través del compromiso con el cumplimiento del modelo de prevención.
- La alta dirección y los líderes revisan los reportes respecto del modelo de prevención, ofrecen sugerencias de mejoras, realizan observaciones, implementan nuevas prácticas, etc. para finalmente aprobarlos y validarlos.

- Los líderes participan en las capacitaciones, y eventos relacionados al modelo de prevención.

**a) Impacto**

La propuesta desarrollada permite visibilizar las acciones concretas realizadas por la alta dirección en relación del modelo de prevención. A partir de estos actos, se busca que los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos evidencien la importancia del cumplimiento del modelo de prevención considerando el involucramiento efectivo de la alta dirección en éste.

Se espera desarrollar cultura de prevención y cumplimiento, a través de las acciones propuestas a realizar por los líderes, que generen un impacto multiplicador en los colaboradores.

**b) Fundamento y Viabilidad**

Consideramos viable la propuesta dado que se trata de recomendaciones que puede realizar la SMV en el ejercicio de sus funciones a efectos de concretizar las acciones de los líderes de las organizaciones que permitan general el inicio de cultura de prevención, cumplimiento e integridad.

En este caso una de las formas que consideramos importantes para hacer viable la propuesta sería enviar un correo electrónico a la dirección [lineamientos30424@smv.gob.pe](mailto:lineamientos30424@smv.gob.pe), a efectos de remitir nuestros comentarios para la inclusión de estas recomendaciones en los “Lineamientos para la implementación y funcionamiento del modelo de prevención” que aprobará la SMV en los próximos días. El plazo comprendido en la Resolución SMV N° 011-2020-SMV/01 es de 45 días calendario contados a partir de la publicación de la resolución en el Peruano.

**7.2.4 Propuesta: Incluir una recomendación de capacitación continua del encargado de prevención**

Ha resaltado la importancia de contar con un encargado de prevención que tenga sólidos y diversos conocimientos técnicos, desde nociones jurídicas hasta informáticos, riesgos procesos, auditorias, contabilidad, e inclusive conocimiento amplio respecto de cada uno de los procesos de la organización, así como del desarrollo del sector

empresarial en el que la empresa se desarrolla. Bajo esta consideración, es importante que se mantenga capacitado al encargado de prevención en las áreas del negocio que puedan aportar nociones que permitan incorporar nuevos conocimientos para la mitigación de riesgos, prevención de delitos, capacitaciones exitosas, etc.

Es por ello que proponemos que la SMV incluya dentro de sus lineamientos la recomendación de mantener capacitado al encargado de prevención en diversas áreas con una periodicidad por lo menos semestral, considerando que son diversas las áreas en las que ejercerá sus funciones y que tiene que tener un conocimiento mínimo de varias de ellas para su correcto desempeño.

Esta recomendación permitiría incluso evidenciar el alto grado de compromiso de los líderes con el modelo de prevención, a través de la asignación de recursos para estos estudios y capacitaciones. Asimismo, permitirá del lado del encargado de prevención a través de la proposición de soluciones o medidas innovadoras en base a sus conocimientos adquiridos en las capacitaciones, desestigmatizar su función, que frecuentemente es proyectada como la de un supervisor, auditor, o incluso un desincentivador del negocio, y más bien le permitirá contribuir a su continuidad.

***c) Impacto***

La propuesta descrita tendría como finalidad brindar herramientas técnicas para que el encargado de prevención pueda ejercer de forma adecuada y suficiente su función preventiva.

***d) Fundamento y Viabilidad***

Respecto de la viabilidad, al igual que en la anterior propuesta se deberá seguir el procedimiento de envío de comentarios vía correo electrónico a la dirección [lineamientos30424@smv.gob.pe](mailto:lineamientos30424@smv.gob.pe), a efectos de que pueda ser considerada y evaluada en la aprobación de los “Lineamientos para la implementación y funcionamiento del modelo de prevención” a cargo de la SMV.

## CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones

#### 8.1.1 *¿Cuáles son los factores de éxito para la implementación de un modelo de prevención?*

La presente investigación nos ha permitido determinar que, en líneas generales, en cuanto a implementación de modelos de cumplimiento o prevención, existe consenso respecto de los elementos fundamentales que deben ser considerados. Ello da como resultado que las legislaciones analizadas coincidan al considerarlos como elementos imprescindibles ya sea a modo de requisito obligatorio o mediante su reconocimiento como factores cuya presencia revela señales de una adecuada implementación.

Conforme a ello, la determinación de los FCE no es una tarea que tenga como meta alguna determinación novedosa. Por el contrario, ha consiste en tomar dichos elementos de las fuentes consultadas para determinar su contenido ideal y un orden de prioridad.

Es así que la presente investigación determina que los siguientes cinco elementos, conforme al contenido detallado y justificado en el Capítulo VII, constituyen FCE sin cuya presencia un modelo de prevención difícilmente se pueda implementar de modo exitoso: 1) Compromiso de los líderes de la organización 2) Identificación de Riesgos 3) Difusión adecuada del Modelo de Prevención (Capacitación) 4) Rol y perfil adecuado del Encargado de Prevención y su equipo y 5) Canales de comunicación y línea de denuncia efectivos.

Finalmente, la determinación del orden de prioridad tiene por finalidad brindar una pauta que permita orientar los esfuerzos (considerando que los recursos no son ilimitados) hacia los elementos que consideramos deben ser la base de la implementación del modelo de prevención.

#### 8.1.2 *Es una inversión, no un gasto.*

En cuanto al presupuesto necesario para la implementación de un Modelo de Prevención, la investigación nos ha permitido confirmar que el diseño e implementación de cada componente del modelo puede resultar costoso si es que quiere hacerse de modo serio, ello sumado a que, una vez tomada la decisión, el modelo debe implementarse a

lo largo de toda la organización. Sin embargo, la norma reconoce que el modelo debe adaptarse al tipo y tamaño de organización. Por otro lado, los lineamientos del modelo de prevención recientemente publicados por la SMV indican que será valorada por la autoridad la implementación progresiva de los elementos.

Asimismo, en cuanto a la prioridad que puede asignarse a la decisión de implementar un Modelo de Prevención, deben considerarse las lecciones que dejan casos como el de Aenza S.A.A. (antes Graña y Montero), empresa que después de 86 años de trayectoria aprendió el valor de contar con un sistema de cumplimiento que no sea de papel y que realmente proteja a la organización. Los errores cometidos en la gestión de relación con socios comerciales, motivados en la inexistencia de controles reales, generaron que la empresa tuviera que prescindir (desaparecer) una marca (GyM) que miles de trabajadores construyeron a lo largo de todos estos años.

Por ello, consideramos que implementar un modelo de prevención es una inversión, no un gasto.

### ***8.1.3 Debida diligencia en la relación con terceros***

Resulta poco usual encontrar casos de soborno directo a un funcionario público. Lo habitual es encontrar que ello se hace a través de agentes externos.

Por otro lado, de la revisión del caso de Graña y Montero hemos notado la importancia de prestarle atención suficiente a la realización de los procedimientos de debida diligencia en los casos de generación de nuevos vínculos con socios comerciales o en la conformación de consorcios.

En efecto, es un factor considerado dentro de los elementos que han recibido un énfasis mayor en la reciente versión publicada de los lineamientos de modelo de prevención de la SMV.

No obstante, los dos factores arriba anotados, el factor crítico de éxito bajo comentario ha sido ubicado en el sexto lugar pues han recibido más peso como consecuencia de la investigación de casos que de las respuestas de los entrevistados.

Sin embargo, no se debe dejar de comprender la relevancia que tiene la debida diligencia respecto de los terceros, existen múltiples estudios respecto de que la mayoría de los sobornos provienen de actos cometidos por intermediarios. Conforme a ello, es muy importante que los terceros se adhieran a las normas. Y, conforme su tamaño, adopten reglas de compliance al interior de su organización.

## **8.2 Recomendaciones**

### ***8.2.1 Si usted es responsable de una organización, decida pronto por la implementación de un Modelo de Prevención.***

Más allá de los beneficios ya comentados, debe tenerse en cuenta que el máximo beneficio a ser obtenido al decidir por la implementación, es decir, el que una organización quede exenta de la responsabilidad (administrativa / penal) prevista en la Ley N° 30424 puede lograrse únicamente, claro está si es que la SMV opina de modo favorable respecto del mismo, si es que el modelo es implementado con anterioridad a la comisión del delito por el cual la organización es imputada.

Conforme a ello, no postergue la decisión de incorporar un modelo de prevención a la forma de trabajo de su organización, sobre todo si se encuentra en un rubro o tipo de negocio en que el riesgo de comisión de los delitos en cuestión es significativo.

### ***8.2.2 Un Modelo de Prevención debe cumplir necesariamente con la exigencia mínima de la Ley.***

No obstante, la consideración de los Factores Críticos de Éxito identificados en la presente investigación no debe dejar de tenerse en cuenta que el Artículo 17° de la Ley exige que, para que el modelo de prevención cumpla con las características necesarias para ser considerado como uno adoptado e implementado adecuadamente debe de contar con cinco elementos mínimos ya señalados en el transcurso del presente trabajo, esto es:

1. Un encargado de prevención que pueda y en efecto ejerza el cargo con suficiente autonomía.
2. Identificación, evaluación y mitigación de riesgos para prevenir la comisión de los delitos.
3. La implementación de procedimientos de denuncia.
4. La difusión y capacitación periódica del modelo de prevención.
5. Evaluación y monitoreo continuo del modelo de prevención.

### ***8.2.3 Incentivo Estatal a la implementación***

Tal como ha quedado demostrado, si un Modelo de Prevención no tiene apoyo decidido e incondicional de la alta gerencia, está condenado a ser un ejemplo más de

“compliance de papel”, es decir, un sistema que puede dar la apariencia de solidez pero que; sin embargo, no producirá el efecto deseado: reducción de la posibilidad de la comisión de delitos como cohecho, colusión, lavado de activos y financiamiento de terrorismo.

Asimismo, una mejora en el manejo de riesgos de comisión de los delitos contemplados en la Ley N°30424 será percibida a mediano plazo por el mercado de modo muy favorable en la medida que dicha mejora de gestión redunde finalmente en una organización cuyos activos se encuentra mejor resguardados, en beneficio de los acreedores.

En dicha línea, si bien es cierto hemos también resaltado los beneficios y ventajas que genera implementar un modelo de prevención, consideramos también que a efectos de incentivar la implementación de este tipo de modelo es necesario que el Estado a través de sus diversos organismos ponga en marcha medidas que generen impacto económico directo en favor de las organizaciones, haciendo más atractivo el hecho de implementar un modelo de prevención. Lo indicado repercutiría directamente en beneficio de dichas empresas, el Estado y la sociedad en general, ello en línea con la justificación de la presente investigación.

También es cierto que; no obstante, la implementación de un modelo de prevención es una inversión acertada, también es cierto que las empresas, por más beneficios que la referida implementación le pudiera representar a mediano plazo, optarán normalmente por priorizar en obtener fondos que son necesarios como capital de trabajo. Para tal efecto las organizaciones recurren a entidades financieras las cuales les ofrecerán créditos a tasas que no bajan por lo general, para el caso de empresas medianas, del 8% anual.

Conforme a las fuentes consultadas, la implementación de un modelo de prevención cuya calidad fuera certificada, si bien es cierto, puede tener impacto indirecto, en cierta medida, en la calificación de riesgo de la empresa, el efecto no sería suficiente para generar un escenario que le haga posible a los bancos reducir las tasas de los financiamientos. Sin embargo, qué duda cabe que un modelo de prevención bien implementado permitirá revelar información respecto del funcionamiento de la

organización, incluso de los riesgos del negocio a los que está expuesta la misma, lo que brindará información importante a la entidad financiera al momento de calificar la solicitud de financiamiento de dicha organización.

Por ello proponemos que el Estado destine fondos a efectos con la finalidad de ofrecer garantizar un porcentaje del crédito otorgado a aquellas empresas que cuenten con un modelo de prevención certificado. La intervención del Estado consistiría entonces en ofrecer un monto determinado de garantías en favor de los créditos solicitados por empresas que cumplan el requisito principal y los requisitos adicionales descritos en nuestra propuesta. El resultado de dicha oferta busca abrir la posibilidad de tasas menores de financiamiento.

En ese sentido, tenemos a bien recomendar que el Estado considere incorporar un mecanismo de incentivo que contemple las siguientes características:

#### Programa para prevención de la corrupción en las empresas

El programa tiene por finalidad incentivar la implementación de modelos de prevención que cumplan con la Ley N° 30424, su reglamento y la versión definitiva de los lineamientos que publique la Superintendencia del Mercado de Valores.

#### Beneficio

El beneficio consiste en mejores tasas, producto de la garantía adicional ofrecida por el Estado como reconocimiento a la implementación de un Modelo de Prevención.

Los créditos otorgados en relación con el programa podrían utilizarse únicamente para capital de trabajo, quedando excluido por tanto la distribución de dividendos, inversiones en acciones, pago de créditos en otras entidades financieras.

#### Requisito principal

La empresa debe pasar por una revisión del modelo de prevención implementado.

La revisión tiene por finalidad que la organización acredite la solidez y correcta

implementación del modelo de prevención. Conforme a ello, la referida calificación será realizada por la Superintendencia del Mercado de Valores a solicitud de la empresa interesada.

Requisitos adicionales:

- Los miembros del Directorio y Gerente General de la empresa no deben tener sentencias por la comisión de alguno de los delitos regulados por la Ley N° 30424.
- Las empresas no deben tener deudas tributarias en cobranza coactiva.
- Las empresas deben estar clasificadas en el Sistema Financiero, en la central de riesgo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), en la categoría de “Normal” o “Con Problemas Potenciales”.
- Información adicional que permita revelar información importante para el otorgamiento del crédito.
- Las empresas, a través de sus encargados de prevención, deben entregar de manera anual un informe sobre el estado del sistema de prevención a las entidades financieras que incluya las buenas prácticas adoptadas en materia de prevención y controles para la mitigación de riesgos.

## ANEXOS

**Anexo 1      Tabla comparativa de instrumentos corporativos contra el soborno**

Nombre del instrumento	Año de adopción o verificación	Alcance	Adoptado o producido por
<p>1. Principios empresariales para contrarrestar el soborno  <a href="http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles">http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles</a></p>	<p>Primera ed. 2003                  2da ed. 2009                  (verificaciones someras)                  “Los principios empresariales para contrarrestar el soborno”,                  Edición SME;                  revisado en 2013</p>	<p>- Cubre sobornos; contribuciones políticas; aportes de beneficencia y patrocinios; pagos de facilitación; regalos; hospitalidad y gastos                  - Cubre relaciones comerciales, recursos humanos; capacitación; orientación; comunicación; controles internos y documentación; monitoreo y verificación; verificación externa y aseguramiento.                  - La edición de 2013 también incluye cláusulas sobre temas como evaluación de riesgos, conflictos de interés, cooperación con autoridades, pagos de facilitación, cabildeo y comunicación y denuncias.</p>	<p>Grupo de diferentes partes interesadas liderados por Transparency International (TI)</p>
<p>2. Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  <a href="http://www.oecd.org/dataoecd/5/51/44884389.pdf">http://www.oecd.org/dataoecd/5/51/44884389.pdf</a></p>	<p>2010</p>	<p>- Soborno de funcionarios extranjeros por parte de los proveedores, pero puede ser adaptado al soborno en general.                  - Proporciona orientación sobre tipos de buenas prácticas</p>	<p>40 Estados parte de la Convención de la OCDE Contra la Corrupción</p>

		<p>que deben ser adoptadas con respecto a controles internos efectivos, ética y cumplimiento, por ejemplo sobre regalos; hospitalidad; entretenimiento y gastos; viajes de clientes; contribuciones políticas; donaciones para beneficencia; pagos de facilitación; y solicitud y extorsión</p> <p>- Brinda orientación sobre investigación de terceros mediante debida diligencia; procedimientos financieros y contables; comunicación y capacitación; procedimientos disciplinarios; incentivos; socios comerciales; revisiones periódicas; acciones por asociaciones comerciales y organizaciones profesionales</p>	
<p>3 Lineamientos para empresas multinacionales – Parte VII sobre ‘Lucha contra el soborno, solicitud de sobornos y extorsión’ <a href="http://www.oecd.org/dataoecd/43/29/48004323.pdf">http://www.oecd.org/dataoecd/43/29/48004323.pdf</a></p>	<p>2011</p>	<p>- Soborno de funcionarios públicos y socios comerciales del sector privado</p> <p>- No recurrir a terceros, incluyendo socios comerciales, para canalizar el pago de sobornos</p> <p>- Controles internos adecuados, ética y programas de cumplimiento para evitar y detectar el soborno con base en evaluaciones regulares de riesgos, incluyendo</p>	<p>42 Gobiernos; OCDE</p>

		<p>concientización de empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prohibición o desestimulación por parte de las compañías de los pequeños pagos de facilitación</li> <li>- Debida diligencia para contratar agentes</li> <li>- Transparencia y compromiso público</li> <li>- Cero contribuciones ilegales a candidatos de cargos públicos o partidos u organizaciones políticas</li> </ul>	
<p>4. Lineamientos para el cumplimiento de la integridad</p> <p><a href="http://siteresources.worldbank.org/INTDOII/Resources/Integrity_Compliance_Guidelines.pdf">http://siteresources.worldbank.org/INTDOII/Resources/Integrity_Compliance_Guidelines.pdf</a></p>	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contempla normas, principios y componentes generalmente reconocidos por muchas instituciones y entidades como buen gobierno y prácticas de lucha contra el fraude y la corrupción.</li> <li>- Reglas relacionadas con evaluación de riesgos, políticas internas (incluyendo debida diligencia), arreglos con antiguos funcionarios públicos, regalos y gastos, contribuciones políticas y para beneficencia y pagos de facilitación), responsabilidades de la gerencia, socios comerciales, controles internos, capacitación y comunicación, incentivos, denuncias, remediación y acciones colectivas.</li> </ul>	Grupo de Banco Mundial

<p>5. Principios para contrarrestar el soborno  <a href="https://members.weforum.org/pdf/paci/principles_short.pdf">https://members.weforum.org/pdf/paci/principles_short.pdf</a></p>	<p>2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contempla el soborno de funcionarios públicos; candidatos, partidos y funcionarios de partidos políticos; o empleados del sector público</li> <li>- Implementación de un programa efectivo para contrarrestar el soborno; evaluación de riesgos</li> <li>- Principios relacionados con contribuciones políticas; contribuciones de beneficencia y patrocinios; pagos de facilitación, regalos, hospitalidad y gastos; responsabilidades de la Junta Directiva, etc.; relaciones comerciales; recursos humanos; capacitación; orientación; comunicación; controles internos y auditoría; monitoreo y revisión</li> </ul>	<p>Desarrollado por una fuerza de tarea multinacional conformada por compañías con la Iniciativa Alianza contra la corrupción del Foro económico mundial económico mundial (PACI), TI y el Instituto de Basilea sobre buen gobierno</p>
<p>6. Reglas para combatir la corrupción <a href="http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/ICC-Rules-on-Fighting-Corruption/">http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/ICC-Rules-on-Fighting-Corruption/</a></p>	<p>Ed. 2011 (publicado por primera vez en 1977)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contempla el soborno de funcionarios públicos, incluso a nivel internacional; soborno de partidos, funcionarios de partidos o candidatos políticos; soborno de directores, funcionarios, empleados o agentes de una empresa privada; extorsión; solicitud; pagos de facilitación; agentes y otros intermediarios; empresas</li> </ul>	<p>Cámara de Comercio Internacional [CCI]</p>

		<p>conjuntas y acuerdos de tercería</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglas relacionadas con políticas corporativas; documentación financiera y auditoría; responsabilidades de la Junta Directiva, comité de auditoría; seguimiento y promoción de las reglas</li> </ul>	
<p>7. Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas  <a href="http://www.apec.org/Groups/SOM-Steering-Committee-on-Economic-and-Technical-Cooperation/Task-Groups/~//media/Files/Groups/ACT/07_act_codebrochure.ashx">http://www.apec.org/Groups/SOM-Steering-Committee-on-Economic-and-Technical-Cooperation/Task-Groups/~//media/Files/Groups/ACT/07_act_codebrochure.ashx</a></p>	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contempla cualquier forma de soborno</li> <li>- Necesidad de desarrollar valores, políticas y procedimientos que articulen el programa de prevención del soborno en todas las actividades que estén bajo el control efectivo de la empresa</li> <li>- También contempla donaciones para beneficencia; regalos, hospitalidad y gastos; pagos de facilitación; contribuciones políticas; relaciones comerciales; comunicación; liderazgo; documentación financiera y auditoría; recursos humanos; monitoreo y revisión; orientación; capacitación; organizaciones y responsabilidades</li> </ul>	
<p>8. Convención de las NU contra la corrupción (CNUCC)  <a href="http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/">http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/</a></p>	2005	<p>El Artículo 12 considera que el sector privado debe desempeñar un papel activo en la prevención de la corrupción.</p>	

Fuente: ANTI-CORRUPTION ETHICS AND COMPLIANCE HANDBOOK FOR BUSINESS © OECD – UNODC – World Bank 2013

**Anexo 2 Gráfico Pilares de un programa de integridad**



Fuente: “Programa de Integridad- Directrices para empresas privadas” elaborado por CGU

### **Anexo 3 Detalle hechos relevantes e impacto del análisis de casos**

#### **Graña y Montero S.A. – Hechos Relevantes e Impacto**

##### ***Hechos relevantes***

Graña y Montero S.A. (hoy Aenza S.A.A.) se encuentra involucrada en diversos procesos judiciales que buscan determinar la culpabilidad y sancionar penalmente a los responsables de delitos como cohecho, colusión y tráfico de influencias entre otros, entre ellos el mencionado caso del Gasoducto Sur Peruano y los siguientes:

- Interoceánica Sur (tramos 2 y 3)

Según el Ministerio Público, Graña y Montero transfirió US\$ 6'200.000 a Odebrecht como un reembolso por el presunto soborno de US\$ 20'000.000 que la constructora brasileña entregó al entonces Presidente de la República, Alejandro Toledo.

A inicios del año 2017 Jorge Barata (Odebrecht) aseguró que las empresas Graña y Montero y JJC Contratistas Generales eran parte del acuerdo para pagar al mencionado ex Presidente de modo que el consorcio que integraban fuera adjudicada en el año 2005 con la obra correspondiente a los tramos 2 y 3 de la carretera Interoceánica.

En octubre de 2020, Graña y Montero fue incluida en el proceso penal que se sigue en contra del señor Alejandro Toledo Manrique y otros en relación al Proyecto IIRSA SUR 2 y 3.

- Metro de Lima (línea 1)

En este caso la Tesis de la fiscalía, basada en buena parte en las declaraciones brindadas por Jorge Barata ante el fiscal José Domingo Pérez, Graña y Montero pagó US\$3 millones como soborno por la adjudicación del metro de Lima al consorcio conformado por ambas compañías. Al respecto el mismo Jorge Barata había reconocido que la empresa que dirigía había pagado US\$8 millones en sobornos a funcionarios del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) por ser adjudicado con la obra. Posteriormente

En octubre del 2018, Antonio Carlos Nostre, ex director de contratos de la multinacional, contó a la fiscalía que la coima fue de US\$24'386.000. Añadió que Graña y Montero habría tenido conocimiento sobre el soborno.

- “Club de la construcción”

El Poder Judicial (1er juzgado de investigación preparatoria nacional) incorporó a 12 constructoras (entre ellas Cosapi, GyM S.A., Obrainsa, Ingenieros Civiles y Contratistas, Construcción y Administración, Hidalgo e Hidalgo S.A., Constructora Málaga Hermanos, Johe S.A., OAS, Queiroz Galvao, Andrade Gutiérrez y Mota Engil Perú) como terceras civilmente responsables por una presunta asociación ilícita para delinquir

Asimismo, se supo que la empresa aportó, al igual que Odebrecht, a la campaña publicitaria que inicio Susana Villarán para librar el proceso de revocatoria que se le inició. En el caso de Graña, el aporte fue de US\$ 200,000.

En febrero de 2020, GyM S.A. – subsidiaria del Grupo Graña y Montero – fue notificada con el inicio de un procedimiento administrativo sancionador que involucra a un total de 35 empresas y 28 personas naturales, por conducta anticompetitiva en el mercado de obras públicas, iniciado por la Secretaría Técnica de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia de INDECOPI.

En diciembre 2019 se firmó el acuerdo de colaboración eficaz temporal y la empresa se encuentra a la espera de poder cerrar la versión definitiva del mismo. Por su parte los ex - directivos y principales acusados José Graña Miró Quesada y Hernando Graña Acuña también se encuentran inmersos en un proceso de colaboración eficaz.

##### ***Impacto***

Las referidas imputaciones han generado diversos impactos directos y algunos daños colaterales, entre ellos una pérdida de hasta el 70% del valor de la acción. La empresa registró pérdidas netas por S/132,8 millones en el 2017, ello generado principalmente por el deterioro

de su inversión en el Gasoducto Sur Peruano. En el ejercicio 2019, el grupo tuvo pérdidas por US\$ 265'000,000.00.

En mayo 2018 y hasta julio del mismo año la Bolsa de NY suspendió la negociación de las acciones de Graña en dicho mercado. A su vez se había iniciado un proceso de deslistado de las acciones ello debido a una infracción a las normas aplicables por la no presentación a tiempo de su reporte 20F, el mismo que debe entregarse anualmente. La empresa presentó la información requerida y apeló la decisión con lo cual logró que se retome la negociación de las acciones y se deje sin efecto el proceso de deslistado.

En Julio del 2020 la empresa suscribió un acuerdo con los participantes de la demanda colectiva (conocida en la legislación de los Estados Unidos como “class action”) que un grupo de accionistas había iniciado. El Acuerdo implica realizar un pago de USD 20 millones.

En atención a la reglamentación introducida por la Ley N° 30737, Graña constituyó un Fideicomiso por US\$ 80'000,000 y fue forzada a implementar un modelo de prevención. El Directorio de Grana y Montero acordó en setiembre de 2020 que un porcentaje de la reparación civil que resultara de la resolución de los casos Lava Jato y Club de la Construcción deberá ser asumido por los exfuncionarios involucrados en tales casos.

Finalmente, la Junta General de Accionistas de Graña y Montero S.A.A. aprobó, con fecha 02 de noviembre de 2020, la modificación de denominación social de la Compañía por “Aenza S.A.A.”

### ***Siemens : Hecho relevantes e Impacto***

Entre los años 1990 y 2007, Siemens y sus empresas subsidiarias pagaron un estimado de US\$ 1.36 billones de dólares para hacerse de contratos en países como Iraq, Grecia, Argentina, Nigeria, China, Venezuela, entre otros. Para posibilitar el esquema de los sobornos, la empresa falsificó sus registros y obvió sus controles internos.

En Argentina se desarrolló uno de los casos más grandes, el mismo que tuvo como hito principal el proyecto que el gobierno de dicho país le otorgó a una subsidiaria de Siemens por el monto de US\$ 1 billón de dólares. Las investigaciones determinaron que la empresa hizo pagos a funcionarios argentinos a través de lo que fue registrado como pagos por servicios a una consultora (Argentine Consulting Group), cuando en realidad no prestó servicio alguno. Posteriormente, funcionarios del gobierno entrante requirieron a Siemens renegociar el contrato con la única finalidad de generar un nuevo escenario de corrupción. Finalmente, Siemens volvió a desembolsar alrededor de US\$ 8 millones de dólares a cambio de que el gobierno argentino emita un decreto que forzara a los ciudadanos argentinos a gestionar nuevos DNI's (documento nacional de identidad) pero el gobierno canceló el proyecto, ello generó que Siemens y el gobierno argentino resolvieran la discusión en un Arbitraje ante el ICSID ( Center of Settlement of Investment Disputes) el que fue resuelto en favor de la empresa por US\$ 217 millones de dólares.

En diciembre de 2008 la SEC formalizó la acusación contra Siemens, como resultado de lo cual la empresa ofreció pagar US\$ 1.6 Billones en multas y resarcimientos, siendo destinadas los mismos a la SEC, DOJ y a la Procuraduría General de Munich.

En el año 2011, el DOJ y la SEC presentaron cargos contra siete ejecutivos de Siemens por conspiración para violar la FCPA, entre otros cargos. Los funcionarios llegaron a un acuerdo, sin aceptar o negar los cargos, y pagaron una penalidad de US\$ 40,000.00

Para efectos del análisis resulta relevante mencionar los cargos de los funcionarios involucrados y sancionados y la función cumplida en este esquema de corrupción castigado por la DOJ.

Entre ellos se encontraban Uriel Sharef quien fue parte del Directorio de Siemens de 2000 a 2007 a quien se le acusó de haber acordado el pago de US\$ 27'000,000.00 para generar la adjudicación de contratos para emisión de los DNI argentinos. Herbert Steffen, fue Director Ejecutivo de Siemens Argentina de 1983 a 1989 y retornó en 1991. También fue presidente de grupo de Siemens Transportation Systems de 1996 a 2003. En el ejercicio de sus cargos ofreció sobornos a diversos funcionarios del gobierno argentino. Herbert Steffen era CFO de Siemens Argentina, su función fue también comunicarse con los funcionarios argentinos y se reunió en

los Estados Unidos con varios de ellos para ofrecer y negociar los sobornos. Bernd Regendantz también fue CFO de la organización de 2002 a 2004 y autorizó el pago de sobornos por aproximadamente US\$ 10'000,000.00

### ***Impacto***

En diciembre de 2008 la SEC formalizó la acusación contra Siemens, como resultado de lo cual la empresa ofreció pagar US\$ 1.6 Billones en multas y resarcimientos, siendo destinadas los mismos a la SEC, DOJ y a la Procuraduría General de Munich.

En el año 2011, el DOJ y la SEC presentaron cargos contra siete ejecutivos de Siemens por conspiración para violar la FCPA, entre otros cargos. Los funcionarios llegaron a un acuerdo, sin aceptar o negar los cargos, y pagaron una penalidad de US\$ 40,000.00

En abril de 2010, años después de develado por las autoridades el ilegal mecanismo que montó Siemens en Argentina para adjudicarse la emisión de los documentos de identidad, la SEC envió una misión compuesta por seis abogados lideradas por Theo Waigel (ex ministro de Finanzas alemán), con la finalidad de instalarse al interior de la compañía a fin de verificar si Siemens efectivamente mejoró sus controles y pasó a manejar sus libros contables de modo adecuado. Dicha incursión forma parte de una tercera etapa en la ejecución de un acuerdo que cerró la empresa alemana con la SEC en el año 2008 ante el inminente desplome de sus operaciones. Una de las condiciones del referido acuerdo consistió en que la SEC pudiera verificar mediante un monitoreo independiente que Siemens finalmente había modificado drásticamente su comportamiento.

En el año 2013 el gobierno suizo decomisó más de US\$ 60 millones de lo que se consideró “cajas negras” de Siemens, lo que no era más que parte del mecanismo para desviar los fondos destinados a los sobornos.

De lo investigado se aprecia que no hay consenso respecto de la magnitud total del impacto que el escándalo ocurrido en Argentina y el resto de los casos de corrupción que protagonizó la empresa en otros países ha generado sobre esta. De hecho, no existe mucha literatura sobre el impacto bursátil de la revelación de los escándalos. Asimismo, un hecho llamativo que probablemente derive en otro tipo de análisis es que, al igual que la mayoría de las empresas cuyos casos han sido revisados a lo largo de la investigación y a diferencia del caso de Graña y Montero, la estrategia de reconstrucción de confianza que definió Siemens, no incluyó el cambio de nombre de la empresa.

No obstante, no cabe duda de que el impacto resultó ser altísimo y se manifiesta, entre otros aspectos, de la siguiente manera:

- Nombramiento de Peter Löscher como C.E.O de la empresa, resultando ser el primer no alemán en ocupar el cargo en 161 años de historia.
- Alto riesgo respecto de sus ventas anuales que promediaban los 11.2 billones de dólares anuales en los Estados Unidos ante la inminente prohibición de la SEC para cancelar su posibilidad de contratar con dicho Estado.
- Presión de algunos accionistas por proceder con el deslistado la acción.
- Fue la primera vez que una multinacional fue procesada en dos países.
- Las ya mencionadas multas, las que algunas fuentes indican habrían llegado a sumar los 2,000 millones de dólares.
- Remoción masiva de administradores y enjuiciamiento de los mismos.
- Prohibición del Gobierno Alemán de celebrar contratos en determinados países calificados como “altamente corruptos”.

### ***Frontera Energy - Hechos relevantes***

La empresa Pacific Stratus Energy fue fundada en el 2003, por ejecutivos e PDVSA, quienes vieron una oportunidad de inversión en los campos petroleros de Colombia, aprovechando la reforma en hidrocarburos que se dio en ese país para fomentar la inversión petrolera, con esta reforma se cambió la modalidad contractual, pasando del modelo de asociación al de concesiones.

En el 2008 Pacific Stratus Energy se fusiona con Petro Rubiales dando origen a la empresa Pacific Rubiales Energy. La cual implementado nuevas técnicas para extraer el crudo paso de producir 68.827 barriles por día en el 2009 a 208.763 barriles por día en el 2013. El aumento en la producción y el precio de esos años ayudaron a convertir a Pacific Rubiales en un referente de éxito en la industria, llegando a tener presencia en siete países: Belice, Brasil, Colombia, Guatemala, Guyana, Papúa Nueva Guinea y Perú.

Llegó a ser una de las empresas más importantes de Colombia, publicitaba y patrocinaba muchos eventos, creó lemas como ““Pacific es Colombia” y “Pacific es para ti”, compraron un equipo de futbol y participaban activamente en las campañas publicitarias de cuanto evento público se presentaba (foros, desfiles, conciertos, cocteles, etc.). Uno de los financiamientos más recordados fue de apoyo que realizó en el 2012 a la Federación Colombiana de Fútbol por cerca de 8.000 millones de pesos, con el objetivo apoyar a la Selección Colombia de mayores para llegar al mundial de Brasil 2014, llegando a lanzar la campaña “Hinchas inseparables” que consistió en llevar con todos los gastos pagados a 210 familiares de jugadores y cuerpo técnico, hasta Brasil a acompañarlos a todos los partidos.

Sin embargo, en sus últimos dos años se vio involucrada en una serie de malos manejos e inversiones que la llevaron a una crisis financiera que se incrementó por los bajos precios internacionales del petróleo. Adicional a los malos manejos financieros, se le sumo acusaciones de maltrato a los trabajadores (mediante despidos y criminalización de las protestas), pago de indemnizaciones exorbitantes a sus ejecutivos (en el 2015 se le pago US\$ 8.3 millones al que fuera presidente de la compañía Francisco Arata), incumplimiento de pago a sus acreedores, aportes a campañas políticas, etc.

## Anexo 4 Transcripción de entrevistas

**ENTREVISTADO** : Alejandro Rabanal  
**CARGO** : Superintendente Adjunto de Riesgos  
**ENTIDAD** : Superintendencia del Mercado de Valores  
**FECHA DE ENTREVISTA** : 10 de noviembre de 2020

**Entrevistador:** En su opinión, ¿cuándo un modelo de prevención debe ser considerado exitoso? ¿Algún caso que quiera resaltar?

*herramientas tecnológicas), Nexans (Francia).*

*Empresas que no fueron multadas en casos FCPA: Morgan Stanley 2012.*

<https://www.sec.gov/news/press-release/2012-2012-78htm>

**Entrevistador:** ¿En su experiencia, ¿cuáles son los motivos más usuales por los que un modelo de prevención falla?

Revisar <https://hbr.org/2018/03/why-compliance-programs-fail>

*Why Compliance Programs Fail –and how to Fix them (Hui Chen y E. Soltes. March-April 2018)*

**FCE Preguntas** **COMPROMISO FIRME, ACTIVO Y VISIBLE DE LA ALTA GERENCIA**  
Entrevistador: Según la encuesta de BDO “Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019”, uno de los principales elementos que contribuyeron a la ocurrencia de fraude en Latinoamérica en el periodo analizado fue la deficiente supervisión por parte de la gerencia o alta dirección. Por otro lado, el Reglamento de la Ley N° 30424 exige que la alta dirección se encuentre comprometida con el MDP de modo firme, activo y visible.  
Teniendo ello en cuenta y teniendo en cuenta también la literatura revisada, hemos considerado que contar con el apoyo y participación de la alta gerencia resulta un FCE ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Qué acciones concretas deben estar presentes para que dicho apoyo sea firme activo y visible?

*El art.4, inciso 3 del Reglamento de la Ley 30424, el máximo órgano de gobierno, de administración y la alta dirección de la persona jurídica, o quien haga sus veces, son los responsables de liderar la implementación y funcionamiento adecuado del modelo de prevención, a través de su compromiso, liderazgo y apoyo firme, activo y visible,*

**FCE Preguntas** **CONTAR CON UN ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE:** i) Tenga perfil de líder. Ello le permitirá comunicarse de modo efectivo a todo nivel de la organización. ii) Conozca la organización de modo amplio. Ello le permitirá determinar los riesgos de modo correcto, tomando en cuenta incluso los que no son evidentes. iii) Cuente, con un camino de reporte directo al Directorio de la organización. El MPD debe definir que el Encargado de Prevención se reúne periódicamente con determinado comité del Directorio y fijar la agenda obligatoria.  
Entrevistador: ¿Considera que el reporte directo del Encargado de Prevención al Directorio es fundamental? ¿Qué más debiera caracterizar a la relación del encargado de prevención con el Directorio?

*Es fundamental que el encargado de prevención participe en la toma de decisiones estratégicas u operativas de la organización, por lo que se debería considerar la participación del encargado de prevención en las sesiones del Directorio o los Comités respectivos.*

*Así como, realizar coordinaciones con el máximo órgano de gobierno, de administración, alta dirección de la persona jurídica, o quien haga sus veces, según corresponda*

**Entrevistador:** ¿Qué características debe tener la relación del encargo de prevención con la gerencia general y las áreas funcionales?

*Siendo la Gerencia General un órgano de administración o de gobierno debe existir una comunicación y una línea de reporte directo para que el encargado de prevención pueda informar respecto al modelo de prevención, sin perjuicio conservar su independencia y autonomía para la toma de decisiones.*

*En lo que respecta a las áreas funcionales, el encargado de prevención debe tener la suficiente autoridad para aplicar, ejecutar, hacer cumplir y mejor las políticas del modelo de prevención.*

**Entrevistador: ¿En todo caso, que factor considera imprescindible en el perfil y/o desarrollo de la función de dicho cargo? ¿con que experiencia y habilidades debe contar?**

*En el proyecto de Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del MP, se han recogido algunos criterios referenciales que podrían servir para establecer el perfil del encargado de prevención, como son:*

- a) **Experiencia:** *La experiencia será valorada al interior de cada persona jurídica y puede estar asociada con su formación académica, a su experiencia laboral y/o liderazgo. Corresponderá a la persona jurídica establecer sus propios criterios y exigencias mínimas para acreditar la experiencia del encargado de prevención (por ejemplo: número de años de servicio, calificación académica mínima, etc.)*
- b) **Solvencia moral y honorabilidad.** *La persona jurídica debe establecer condiciones mínimas o criterios para determinar que efectivamente la persona a elegir como encargado de prevención tenga y mantenga una trayectoria de cumplimiento de principios éticos, honestidad, integridad y buenas prácticas comerciales y corporativas. Algunos ejemplos de ello, son los siguientes:*
  - *No tener sentencia firme impuesta por una autoridad judicial nacional o extranjera, por la comisión de delitos dolosos. Esto es, no tener antecedentes penales.*
  - *No ejercer simultáneamente algún cargo o labor en alguna entidad pública o empresa del Estado.*
  - *No ejercer cargos en organizaciones o partidos políticos.*
  - *No encontrarse comprendido en la lista de la Oficina de Control de Activos Extranjeros del Departamento del Tesoro de los EE.UU. (OFAC), o similar.*
- c) **Solvencia económica.** *La persona jurídica debe establecer criterios objetivos que ayuden a identificar que la persona a ser designada como encargado de prevención tenga la suficiente solvencia económica, entre otros, como:*
  - *No contar con deudas vencidas o en cobranza judicial por un porcentaje significativo de su patrimonio.*
  - *No haber sido declarado insolvente.*

**FCE** **CONTAR CON AREA DE CUMPLIMIENTO (O EQUIPO DE ACOMPAÑAMIENTO AL ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE: i) cuente con autonomía suficiente y disponibilidad de presupuesto que le permita planificar, ejecutar y hacer seguimiento del programa. ii) se necesita personal calificado en la supervisión de controles (encuesta bdo mapa de fraude 2018 – 2019)**

**Preguntas** **Entrevistador: ¿Respecto el equipo que acompaña al Encargado de Prevención, cuál debería ser su ubicación en el organigrama de la empresa? ¿Resulta crítico que dicha área cuente con su propio presupuesto?**

*El órgano de gobierno, de administración o la alta dirección de la persona jurídica, o quien haga sus veces, deberá asignar los recursos financieros, materiales y humanos suficientes que permitan el adecuado funcionamiento operativo del órgano de prevención.*

*La ley 30424 ni su Reglamento, establecen cuál debe ser la ubicación del encargado de prevención y de su equipo en el organigrama de la empresa*

**Entrevistador: ¿Qué características debe tener el equipo que acompaña al Encargado de Prevención?**

*Al amparo del principio de autorregulación, la persona jurídica es libre establecer el perfil que deberían tener los integrantes del equipo del encargado de prevención.*

**Entrevistador: ¿Qué tareas debe realizar el encargado de prevención y su equipo y con qué frecuencia?**

*De conformidad con el art. 35 del Reglamento, el encargado de prevención tiene como función velar por la aplicación, ejecución, cumplimiento y mejora continua del modelo de prevención.*

FCE

**LOS COLABORADORES, SOCIOS COMERCIALES y TERCEROS DEBEN COMPRENDER ADECUADAMENTE EL MODELO DE PREVENCIÓN**

**Entrevistador: El Reglamento de la Ley N° 30424 establece la necesidad de que las políticas, acciones, procedimientos, estrategias que componen el modelo de prevención, así como los materiales de apoyo sean de fácil acceso. ¿De acuerdo a su experiencia cuán importante es cumplir este principio? ¿podría considerarlo usted un factor para el éxito o fracaso de un modelo de prevención?**

*Es importante dentro del elemento de Capacitación. En el Proyecto de Lineamientos se hace referencia a informar sobre el Modelo de Prevención utilizando medios físicos y virtuales.*

**Entrevistador: Respecto a la capacitación y difusión de las políticas contenidas dentro del modelo de prevención y su funcionamiento, conforme su experiencia ¿cuáles son las características principales que permiten que dicha capacitación sea realizada de manera idónea?**

*De conformidad con el proyecto de Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención, es fundamental brindar capacitaciones específicas y diferenciadas para procesos y/o áreas de mayor exposición a riesgos de comisión de delitos o cuando resulte necesario, así como poner a disposición de los usuarios los documentos relativos al modelo de prevención en formatos accesibles con los que los usuarios se encuentren familiarizados, y por último utilizar contenidos casuísticos desarrollados de manera didáctica e interactiva con el apoyo de herramientas tecnológicas, dentro de lo posible, además de utilizar métodos acordes con tipo de audiencia*

FCE

**UNA ORGANIZACIÓN DEBE COMPRENDER y HACER VISIBLES LOS RIESGOS PARA LUEGO TRABAJAR EN SU MITIGACION**

**Entrevistador: ¿Qué tan relevante considera que es contar de modo anticipado con una descripción de las funciones de cada colaborador de la organización? ¿puede implementarse un modelo de prevención sin dicha información?**

*Es relevante no solo para la implementación del Modelo de Prevención, sino para el correcto funcionamiento de la empresa.*

**Entrevistador: Consideramos que la fijación de objetivos de los colaboradores puede generar incentivos perversos. ¿está de acuerdo con ello? ¿En todo caso como manejarlo?**

*En los Lineamientos SMV, comentamos el rol de los incentivos pecuniarios y no pecuniarios.*

FCE

**CONTAR CON CANALES DE COMUNICACIÓN EFECTIVOS, INCLUYENDO UNA LINEA DE DENUNCIAS EFICIENTE**

**Entrevistador: Según la encuesta de BDO Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019, en Latinoamérica solo el 9% los casos de fraude detectados fueron alertados a través de la Línea Ética de la empresa. En atención a ello le consultamos:**

**¿En su opinión, ¿cuáles son los errores más comunes al establecer un canal de denuncias y cuales considera que son las mejores prácticas para lograr una línea ética que cumpla su función?**

*De conformidad con el proyecto de Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del MP, es recomendable que el canal de denuncias sea accesible a los colaboradores, directivos, socios comerciales y partes interesadas, con procedimientos sencillos que faciliten que las denuncias se puedan formular; que tengan, a su vez, procedimientos estandarizados, claros y predeterminados, y que se garantice el anonimato del denunciante o la reserva de su identidad, según sea el caso, a fin de incentivar que los colaboradores y directivos de la persona jurídica, así como los socios comerciales y partes interesadas, puedan formular sus denuncias sin el temor a sufrir algún tipo de represalias, discriminación, sanción y medida disciplinaria futuras. Para tal efecto se debería adoptar medidas de seguridad orientadas hacia la confidencialidad, protección y custodia de la información y documentación recibida a través del canal de denuncias, lo que incluye la reserva y/o anonimato de la identidad del denunciante, la custodia y tratamiento de sus datos personales y la protección de sus derechos fundamentales.*

**Entrevistador: No obstante, es un elemento mínimo a considerar conforme la Ley N° 30424: ¿es realmente crítico contar con un canal de denuncias?**

*Es una forma de monitorear los potenciales casos de corrupción y mejorar el Modelo de Prevención (Identificación de Riesgos y controles internos).*

**Entrevistador: ¿Qué tan relevante le parece incluir un mecanismo de orientación al trabajador en caso de dudas?**

*De conformidad con el proyecto de Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención, constituye una buena práctica poner a disposición de los colaboradores, directivos, socios comerciales y partes interesadas, un canal de orientación y absolución de consultas relativas a cualquiera de los elementos del modelo de prevención o si determinada situación o conducta puede constituir una infracción al modelo. La accesibilidad y efectividad del referido canal; así como el nivel de uso por parte de los usuarios, deberían ser verificados periódicamente con la finalidad de optimizar y fomentar su conocimiento*

**Entrevistador: ¿Resulta crítico que el canal de denuncias sea manejado por un tercero? ¿cuáles son los beneficios de dicha medida?**

*De conformidad con el proyecto de Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención, la administración de canal de denuncias podría ser tercerizado. Esto a fin de evitar posibles conflictos de intereses, así como de cautelar que las denuncias y medios probatorios no sean sujeto de alteración, sustracción y/o modificación.*

FCE

#### **EVALUACION Y MONITOREO**

**Entrevistador: A diferencia del caso chileno ¿A la fecha la norma peruana no considera las certificaciones de los MDP; ¿no obstante, le parece de utilidad certificar el mismo? ¿Qué ventajas le otorga en todo caso dicha certificación?**

*De conformidad con el art. 49 del Reglamento, la SMV en la emisión del informe técnico adicionalmente puede tener en cuenta la existencia de las certificaciones relacionadas a sistema de gestión de riesgos, gestión de Compliance o sistema de gestión anti soborno, que la persona jurídica hubiese obtenido, en la medida que hayan sido emitidos por parte de entidades especializadas del Perú o del exterior.*

FCE

#### **CONTAR CON UN PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN ROBUSTO**

**Entrevistador: Los Principios de Enjuiciamiento Federal para Organizaciones Comerciales del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (traducción de “The Principles of Federal Prosecution of Business Organizations”) menciona dentro de los diez factores a considerar al conducir una investigación y evaluar si se presentan cargos contra una organización la actitud de la misma en cuanto de**

**declarar voluntaria y oportunamente los actos indebidos. ¿Le parece que en el Perú ¿cuáles son las mejores prácticas en cuanto a los procedimientos de investigación?**

*De conformidad con el proyecto de Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención, la persona jurídica debería designar a la persona u órgano encargado de realizar las investigaciones internas, además de establecer un procedimiento de investigación interna donde se garantice la imparcialidad, independencia y objetividad del investigador, y se proteja y respete los derechos fundamentales del denunciado, así como las garantías procesales que le asiste a las personas investigadas*

FCE

**INCORPORAR SANCIONES E INCENTIVOS**

**Entrevistador: ¿En su opinión incluir sanciones resulta efectivo? ¿en todo caso, en su experiencia qué tipo de sanciones son las más efectivas? ¿nombraría ejemplos?**

*Ver artículo Why Compliance Programs Fail.*

**Entrevistador: ¿Qué opina de la idea de incluir incentivos por el cumplimiento del modelo de prevención? ¿nombraría ejemplos?**

*De conformidad con el proyecto de Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención, la persona jurídica puede implementar una política de incentivos para motivar el compromiso y la participación de sus colaboradores y directivos, así como a sus socios comerciales y partes interesadas, en el cumplimiento de las políticas y objetivos del modelo de prevención, así como en la identificación y denuncia de presuntas conductas delictivas e infracciones al modelo de prevención. En este caso, deberá cautelarse que los incentivos planteados no generen intereses perversos o se fomente la utilización inadecuada del canal de denuncias*

FCE

**DEBIDA DILIGENCIA EN LA GESTION**

**Entrevistador: En cuanto a debida diligencia ¿Cuáles son las mejores prácticas que puede recomendar en la relación con colaboradores y con terceros?**

*De conformidad con el proyecto de Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención, en el proceso de debida diligencia respecto al conocimiento de sus principales socios comerciales y partes interesadas, se podría considerar la siguiente información:*

- *Obtener información respecto de quiénes son los encargados de compras.*
- *Indagar si el proveedor tiene implementado un modelo de prevención, entre otros.*
- *Obtener información respecto de quiénes son sus accionistas, a qué grupo económico pertenece, en qué zona geográfica opera, si puede existir un conflicto de intereses.*
- *Obtener información sobre si ha sido pasible de alguna sanción de índole judicial o administrativa relevante para la relación comercial, búsqueda a través de listas negras o grises de personas naturales o jurídicas relacionadas con el socio comercial involucradas en delitos.*
- *Obtener información pública financiera o crediticia en centrales de riesgos, determinación de si la persona con la que se contrata es una persona expuesta políticamente.*
- *Realizar visitas in situ a los socios comerciales con la finalidad de conocerlos, de manera directa o a través de terceros especializados, certificaciones logradas por las contrapartes, entrevistas y/o cuestionarios.*

*Respecto al conocimiento de sus colaboradores, se podría considerar la siguiente información:*

- *Obtener conocimiento respecto de su información financiera personal (si figuran en centrales de riesgo crediticio, registro de deudores alimentarios, etc.), su*

*reputación, si tuviera antecedentes o investigaciones en curso por delitos que pudieran afectar su imagen y una eventual responsabilidad, y su actividad en las redes sociales.*

**FCE**

**IMPLEMENTACION**

**Entrevistador: ¿Cuáles son las principales dificultades que se enfrentan al implementar el modelo? ¿Qué recomendaciones puede dar respecto de esta etapa?**

*Revisar casos de empresas con multas FCPA (ejemplo de empresas peruanas)*  
<https://www.sec.gov/news/press-release/2019-193>

**OTROS**

**Entrevistador: ¿Qué otros FCE en el diseño e implementación de un modelo de prevención puede enumerar?**

**Entrevistador: Al parecer, que la OECD sea el principal promotor de la implementación de normas como la comentada, hace que todas las legislaciones que hemos revisado vayan por un mismo camino y contengan regulación similar. ¿hay algún país que marque alguna diferencia que resaltar?**

*Referente internacional es EEUU con la FCPA (SEC y DoJ)*

**Entrevistador: En E.E.U.U. se ven casos en que las empresas deciden hacer relevaciones frente al Estado para buscar acuerdos. ¿le parece que en el Perú están las condiciones legales y organizativas como para manejar dicho mecanismo?**

*INDECOPI tiene un Programa de Recompensas para detectar, investigar y sancionar prácticas anticompetitivas (Programa de Clemencia).*

**ENTREVISTADO** : Silvana Perez  
**CARGO** : Compliance, Ethics and Training Manager  
**COMPAÑIA** : Aenza S.A.A.  
**FECHA DE ENTREVISTA** : 6 de noviembre de 2020

**Entrevistador: En su opinión, ¿cuándo un modelo de prevención debe ser considerado exitoso? ¿Algún caso que quiera resaltar?**

*Para mí un MDP exitoso es aquel modelo que contiene todos los elementos esenciales del modelo de prevención de cumplimiento que son las políticas, un canal ético, liderazgo del OC, que haya un sistema de riesgos bien establecido, capacitaciones, y que todos estos factores de alguna manera hayan calado en la cultura de la organización. Ósea que no solo sea un checklist que este incorporado en la misión en la visión de la propia empresa, que este en su forma de trabajar, en la manera conductual en el mismo camino que va caminando la empresa, entonces la cultura su forma de trabajar, esto no es solo un checklist sino funciona, y esto esta validado por varios estándares internacionales no solamente un estándar de la experiencia, o de la ISO 37001, si no Estados Unidos, Naciones Unidas, Inglaterra, o todos aquellos países en los que se ha desarrollado un poco mejor el tema de cumplimiento en una corporación.*

*Entonces como te digo los elementos de riesgo, políticas capacitaciones, procedimientos el tema de canal ético, el reporte de investigaciones como se llevan a cabo, no solo el reporte de denuncias, la debida diligencia de terceros, todos esos elementos tienen que estar de alguna manera incorporados estos procedimientos como las mejores prácticas dentro de la propia organización como una forma de trabajar.*

**Entrevistador: ¿En su experiencia, cuáles son los motivos más usuales por los que un modelo de prevención falla?**

*El caso de Siemens , caso de Novartis, pero en realidad en general, hay organizaciones que tienen un sistema de cumplimiento robusto son aquellas que han pasado por una experiencia de crisis, de un caso de corrupción, generalmente es de corrupción, porque es el tema que afecta más y que es más desafiante combatir, y que afecta en todo sentido en la organización, en la reputación en la marca, en el tema de ingresos, en el valor en sí de la empresa, entonces como la afecta inmediatamente esos son casos que se ponen a la vista.*

*También se habla del caso ENRON que era una de las mejores empresas de EEUU y que justamente por un tema de buen gobierno corporativo y de compliance queda completamente devastada como compañía y organización y es tomada en todas las facultades de derecho como un caso ejemplo de good corporate governance, (Buen Gobierno Corporativo) en donde digamos se manejaba mucho el tema de las auditorias, los procesos, los procedimientos no había transparencia en la información, el tono de la alta dirección no era claro, entonces eso afectaba un poco, como manejaban el negocio hablaban una cosa sin embargo actuaban de otra manera y engañaban a los trabajadores, ese es otro ejemplo.*

**Entrevistador: ¿Sabes si en Enron era corrupción o era un manejo malicioso de los EFFF?**

*De todas maneras, había fraude ahí, dependiendo de qué punto de vista hables de corrupción, si tu hablas de corrupción, si había no corrupción privada de hecho si había, cuando tu hablas de manejas bonos, y estafas a la empresa hay corrupción privada también, porque finalmente tú tienes el encargo de manejar el capital de la organización, y si tú lo administras mal estas yendo contra la propia empresa y organización, si hubieron engaño a los trabajadores, fraude por todo lado había.*

**Entrevistador: ¿Por qué falla un modelo de prevención?**

*Como te había comentado, cuando el programa de cumplimiento es un checklist y no es parte de la cultura de la organización fracasa. Hay casos en donde han ganado premios de ISOS internacionales y que grandes consultoras les han elaborado el rompecabezas del programa de cumplimiento, pero han fracasado completamente. Porque simplemente era tienen política de conducta, política de donaciones, ok , procedimiento para licitaciones privadas con compras, era un checklist, la tienes ideal, pero después venía el problema porque todo el mundo era laxo en el cumplimiento, porque no lo cumplían, no actuaban de acuerdo a principios, de acuerdo a valores, sino simplemente lo tenían y manejaban en virtud de varios factores,*

*cambios en los procedimientos y hacían de que nadie tenga responsabilidad sobre las cosas que realizaban, eso yo creo que es uno de los factores por lo que fracasan las organizaciones que quieren implementar un sistema de cumplimiento.*

*El OC lo nombran porque tiene que nombrarlo para cumplir con la norma, pero no le dan ninguna independencia ninguna autoridad, recursos, les dan otras funciones distintas a las de cumplimiento, por ejemplo, ¿no? Entonces eso es un checklist de cumplir con lo que tienes que cumplir, pero no se encarna en la organización y fracasa cae por su propio peso y fracasa. Así, cuando tú investigas el caso, por ejemplo, fracasa el tema del canal ético, si no hay ninguna denuncia tú puedes decir que tienes un canal ético, si no hay ninguna denuncia no funciona porque o nadie lo conoce o simplemente nadie le tiene confianza a esa herramienta de cumplimiento.*

**Entrevistador: Si tú tienes un sistema de prevención una línea ética pasa 6 meses por ejemplo y no recibes una denuncia ¿deberías preocuparte?**

*Sí, porque que tu tengas estadísticas te demuestra la salud del canal ético, como te digo cuando una persona denuncia un hecho, más allá que se declare fundado o infundado quiere decir que está confiando que tú puedes revisar y que están alertando sobre un potencial problema que pudiera haber sobre un determinado caso. Pero además la data la información que tu alimentas cuando esto funciona es como que bombea el corazón porque tu comienzas a sacar estadísticas por tipología por frecuencia, si un grupo grande, por tipo de empresa, por modalidad, entonces si son fundadas o infundadas, juegas con esa estadística y en base a ello refuerzas los mensajes, identificas riesgos, puntos débiles en la empresa, probablemente sea infundado el caso, pero tal vez ese mismo caso te lleva identificar un riesgo en la organización y a reforzar un control interno, si pues se daban autos a los funcionarios sin ningún procedimientos, y tú te das cuenta por una denuncia que se están repartido autos a cada uno porque simplemente lo quieren hacer sin ningún detalle y te das cuenta que no había ningún procedimiento, tal vez esa denuncia sea infundada pero fundada en el caso que te das cuenta que tienes que reforzar un control interno. Así se ayuda a reforzar la cultura de la corporación, una corporación así no va a estar cero riesgos, pero siempre el canal ético te ayuda a identificar problemas potenciales incluso a ser preventivo correctivo y a futuro.*

## **FCE COMPROMISO FIRME, ACTIVO Y VISIBLE DE LA ALTA GERENCIA**

**Preguntas** **Entrevistador: Según la encuesta de BDO “Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019”, uno de los principales elementos que contribuyeron a la ocurrencia de fraude en Latinoamérica en el periodo analizado fue la deficiente supervisión por parte de la gerencia o alta dirección. Por otro lado, el Reglamento de la Ley N° 30424 exige que la alta dirección se encuentre comprometida con el MDP de modo firme, activo y visible. Teniendo ello en cuenta y teniendo en cuenta también la literatura revisada, hemos considerado que contar con el apoyo y participación de la alta gerencia resulta un FCE ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Qué acciones concretas deben estar presentes para que dicho apoyo sea firme activo y visible?**

*Bueno hay muchas formas, pero antes de eso quería decirte que yo estoy de acuerdo con el “Tone of the top”, pero también es bien importante el “tone of the middle” no solamente es importante la alta dirección sino también cualquier posición de liderazgo puede ser supervisor, mandos medios, jefes coordinadores, que estén en el día a día del negocio porque a veces el director, el GG no está en el día a día y por allí pasan justamente los problemas. Yo pienso que si estoy de acuerdo con que es muy importante el compromiso de la alta dirección porque ese es el lineamiento general, pero también es importante que todos los líderes de la organización tengan un involucramiento sobre le MDP.*

*Ahora como pueden dar ejemplo en base a ello, hay formas formales como aprobaciones de políticas, asignaciones de recursos al área de cumplimiento, presupuestos, autonomía, autoridad, al oficial de cumplimiento, a los gerentes que están digamos encargados de revisar el cumplimiento riesgos., Hablar a través de los hechos, no solo es hablar, sino también el trabajador mucho se fija “ como los hijos con los padres” como están actuando entonces si por un momento el GG dice no hagan caso a los procedimientos y el comienza a saltarse los procedimientos y autorizaciones, él está dando un mal ejemplo, entonces el paso siguiente los trabajadores se van a saltar los procedimientos y lo van a ver como normal y cuando vean que sus compañeros se saltan los procedimientos no lo van a denunciar porque ven que todos hacen eso. Entonces es bien importante la imagen y los hechos, las declaraciones los anuncios en paralelo con las actuaciones de integridad por parte de los líderes, porque los líderes finalmente tienen una posición de responsabilidad frente a lo que van a realizar. Que ellos se comprometan con su deber de debida diligencia.*

- FCE** **CONTAR CON UN ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE: i) Tenga perfil de líder. Ello le permitirá comunicarse de modo efectivo a todo nivel de la organización. ii) Conozca la organización de modo amplio. Ello le permitirá determinar los riesgos de modo correcto, tomando en cuenta incluso los que no son evidentes. iii) Cuente, con un camino de reporte directo al Directorio de la organización. El MPD debe definir que el Encargado de Prevención se reúne periódicamente con determinado comité del Directorio y fijar la agenda obligatoria.**
- Preguntas** **Entrevistador: ¿Considera que el reporte directo del Encargado de Prevención al Directorio es fundamental? ¿Qué más debiera caracterizar a la relación del encargado de prevención con el Directorio?**

*Para mí es importante que tenga una función independiente a la gerencia general. A la gestora, más allá de la gerencia general. Porque si tu dependes de la Gerencia General, no tienes independencia cuando encuentres que alguien denuncia al Gerente General, no vas a tener como hacer tu trabajo. Finalmente, la función del encargado de prevención es importante y debe ser independiente, y tú la puedes volver independiente siempre y cuando la reporte al Directorio o a un comité del directorio, o a una comisión del directorio, pero tiene que ser diferente a la gestora, al Gerente General.*

**Entrevistador: ¿Qué características debe tener la relación del encargo de prevención con la gerencia general y las áreas funcionales?**

*Sí, por encima es el directorio finalmente y por eso es que también las Best practices piden que sea nombrado por el director si nosotros vamos a legislación de lavado de activos y financiamiento de terrorismo, la ley de PLAFIT te pide que el nombramiento se realice por el directorio, si es una sociedad sin directorio una SAC por ejemplo sea la máxima autoridad, pero finalmente debería tener una independencia. Lo que se tiene que buscar es una función independiente, hay muchas formas de ello, por ejemplo en una SAC de repente con una auditoría externa donde tu puedas demostrar una función independiente, o que se establezca en un documento y así se cumpla de que en caso haya un tema en donde esté involucrado el Gerente General debe revisar inmediatamente un auditor externo en caso no haya directorio o que en ese caso el Oficial de Cumplimiento va tener completa independencia y transparencia, pero si solo va depender del Gerente General va ser un poco más difícil. Es más, ante un proceso judicial si la empresa cotiza en New York en la bolsa de valores el departamento de justicia le va a pedir que demuestre su función independiente en ese sentido.*

**Entrevistador: ¿En todo caso, que factor considera imprescindible en el perfil y/o desarrollo de la función de dicho cargo?**

*Bueno, es muy importante que sea un experto en este tema, que tenga experiencia, conocimiento en cumplimiento, en temas legales y de gestión. Es importante también que pueda tener conocimiento sobre reporte, porque se trabaja muchísimo sobre reporte con sistema para identificar alertas de sospechas de casos, sacar estadísticas, necesitas tener ese nivel de conocimiento. Muchísimo liderazgo, porque tú tienes que tener la solvencia para pararte en un directorio y declarar casos de corrupción el caso que se dé, o casos más débiles o casos que no estás de acuerdo con la aplicación de cierta norma que es gris, que tenemos varias de esas normas en el país, porque puede ser leída como algo legal, pero no necesariamente como algo correcto de hacer, sin embargo tú tienes que pararte y enfrentar con el Gerente General y tienes que lograr ser escuchado, sin acalorarte solo con unas solvencia que te puedan escuchar y creer y para ello necesitas conocimiento para poder sustentar por qué esto es un valor para la empresa a tomarlo en cuenta. Experiencia y conocimiento es muy importante*

*No necesariamente tiene que ser un abogado, pero ayuda bastante. Necesariamente tienes que tener un abogado en tu área, mejor si es que es abogado el Oficial de Cumplimiento, mejor sí pero no necesariamente tiene que ser, muchos contadores administradores son Oficial de Cumplimiento que también tienen la obligación de capacitarse en temas legales porque es muy importante el conocimiento legal. Porque acuérdate que tú tienes todo el tema compliance regulatorio y el compliance regulatorio te obliga a tener conocimiento de las normas de Lavado de activos, financiamiento de terrorismo, acceso a la información de datos personales, licencias, permisos, contratación pública, y tienes que saber tienes que conocerlo, ambiental salud y seguridad en el trabajo, trade compliance, comercio exterior, entonces de por sí tienes que tener un expertis legal, si bien es cierto hay contadores que pueden desarrollar esas competencia, pero siempre tienes que tener una lectura de abogado. Yo soy abogada. En donde yo trabajo mi jefe es contador, pero si siento que necesita mucho del apoyo legal o que el Gerente Legal le de sus pautas, yo creo que es bien importante. Pero también es importante tener mucho conocimiento del negocio, tú tienes que conocer del negocio, tienes que subirte a la máquina, en Komatsu yo he viajado a las operaciones mineras he conversado con los operarios he revisado los campamentos, es necesario conocer el negocio, y el expertis comercial. Por otro lado, un contador puede mirar más fácilmente si hay un fraude contable financiero, puede levantar las cuentas más rápidamente. Pero también necesitas un especialista en un tema informático, porque si tienes que hacer una investigación forense tienes que levantarte todos los correos y realizar pues no sé los Kits un software informático y tienes que tener un entendimiento sobre lo que van encontrando en los correos.*

*Ya compliance se está volviendo una especialidad, pero siempre y cuando la empresa te de la solvencia como para que desarrolles la especialidad en la compañía y ahí cuentas porque es importante, en la identificación de los riesgos en levantar la bandera, en sacar los casos en el canal ético, en general la cultural, en las capacitaciones de varias formas puedes trabajar pero siempre y cuando tú lo veas con seriedad, porque si no lo ves con seriedad vas a pensar que es un gasto. ¿pero sabes cuando te das cuenta de que no es un gasto? Cuando estás frente a un gran problema y te das cuenta de que tu marca no vale nada en el mercado y necesitas cambiar la marca, y necesitas cambiar la cultura, y gastas millones de dólares y ahí te das cuenta realmente cuanto valió compliance.*

*Por ejemplo, en la empresa en donde yo estoy trabajando el Compliance tiene 3 años es increíble una empresa que cotiza en la bolsa de New York no puede tener un compliance de 3 años, ¿qué estamos esperando tener un caso de compliance para tener un departamento de compliance? Pero con todas esas características que te digo, porque también se de compañías que han contratado su gestor de cumplimiento su encargado de gestión que está haciendo cualquier cosa, que está pintado que está haciendo cualquier cosa menos eso, tiene que desarrollar todo lo que te estoy diciendo y para eso necesitas un equipo y digamos cada una de las cosas que te digo, desarrollar un programa de cumplimiento regulatorio, un canal ético, todo eso en el mercado es bien costoso (cuesta como 30 mil dólares en cualquier auditor que este especializado en eso EY por ejemplo es un promedio).*

**FCE** **CONTAR CON AREA DE CUMPLIMIENTO (O EQUIPO DE ACOMPAÑAMIENTO AL ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE: i) cuente con autonomía suficiente y disponibilidad de presupuesto que le permita planificar, ejecutar y hacer seguimiento del programa. ii) se necesita personal calificado en la supervisión de controles (encuesta bdo mapa de fraude 2018 – 2019)**

**Preguntas** **Entrevistador: ¿Respecto el equipo que acompaña al Encargado de Prevención, cuál debería ser su ubicación en el organigrama de la empresa? ¿Resulta crítico que dicha área cuente con su propio presupuesto?**

*Las best practice también te dice que presupuesto y recursos los deben aprobar el Directorio, porque el Gerente General también te puede estar haciendo una mala pasada y decir contigo es suficiente, porque puede tener algún otro interés, o porque además debe ser independiente a la gerencia a la gestión.*

*La visión es distinta a la de un gestor, que es voy a hacer negocio, la visión de un Oficial de Cumplimiento es preventiva, voy a generar cultura, entonces debe tener su propio presupuesto y debe ser aprobado en un directorio.*

*Por ejemplo la ISO 30001, señala o te recomienda que el presupuesto sea aprobado por el directorio, También el documento del departamento de justicia, la evaluación de programas de cumplimiento exitoso este último que ha salido en junio de 2020, dice que el presupuesto debe ser aprobado por el directorio o un comité del Directorio.*

*Por ejemplo, yo te cuento como es en GRAÑA (AENZA) ahora, Ahí hay un directorio de la Holding, ahí hay 9 directores, y de ese directorio baja a 4 o 5 el Comité de riesgos y cumplimiento, ese comité que sesiona todos los meses, mi jefe le reporta a ese comité que está conformado por directores, distinto a la Gerencia General. Ahora el Gerente General si es invitado a las sesiones en el caso para que escuche en el caso que haya un tema que esté involucrado, y yo no lo he visto, definitivamente se le retira porque así está en los estatutos de conformación de ese Comité, para que funciones ese comité debe estar formalizado en el reglamento interno del directorio y eso también está exigido por las normas de la Bolsa de Valores. Esta empresa en la que yo trabajo cotiza en bolsa, por eso también le aplican las normas de BGC de la bolsa de valores.*

**Entrevistador: ¿Qué características debe tener el equipo que acompaña al Encargado de Prevención?**

*Multidisciplinario, abogado, contador, informático.*

**FCE** **LOS COLABORADORES, SOCIOS COMERCIALES y TERCEROS DEBEN COMPRENDER ADECUADAMENTE EL MODELO DE PREVENCIÓN**

**Entrevistador: El Reglamento de la Ley N° 30424 establece la necesidad de que las políticas, acciones, procedimientos, estrategias que componen el modelo de prevención, así como los materiales de apoyo sean de fácil acceso. ¿De acuerdo a su experiencia cuán importante es cumplir este principio? ¿podría considerarlo usted un factor para el éxito o fracaso de un modelo de prevención?**

*Sí, es bien importante, es bien importante que el personal cuente con el material que soporta el MDP a la mano, puede estar en la intranet de la empresa reforzando con capacitaciones, kits de entrada, documentos que le entregas cuando ingresa a la corporación, otro tipo de comunicaciones, boletines, cartoons. Yo hice en Komatsu cartoons que eran como historieta y eso se entregaba a toda la organización para que sepan que existen reglamentos que hay algo escrito, que estas son las reglas, después no digas que no las conoces. Es importante poner en conocimiento de los empleados que es lo que esperas de ellos, para que después no haya sorpresas. Entonces tiene que conocer lo, para por ejemplo en los accidentes de trabajo en las empresas mineras, lo primero que se fija el fiscal es si tuvo una capacitación, si es que hubo debida diligencia por parte de la CIA es parecido en compliance si alguien comete*

*algo, pero la empresa esperaba de esa persona integridad como valor, esta conducta que está establecida en el código de conducta, que si tu querías dar donaciones, esta es la política y este es el procedimiento, y además te hemos dado esta capacitación, te hemos formado, te hemos entregado esta historieta para que de otra forma lo puedas comprender, está este mensaje que tu conocías y los has visto, y acá esta tu certificado de que has asistido a esa capacitación. Además, tienes este link que todos los trabajadores tienes acceso que tú también lo tenías, entonces tú te has saltado la forma como la empresa quería que te comportes.*

***Entrevistador: Respecto a la capacitación y difusión de las políticas contenidas dentro del modelo de prevención y su funcionamiento, conforme su experiencia ¿cuáles son las características principales que permiten que dicha capacitación sea idónea?***

*El tema de los entrenamientos la comunicación a medida es bien importante, y tiene que ser continua. Primero debe estar dirigido a todas las áreas, no solo a los trabajadores sino a los directores, funcionarios relevantes, aquellos que tienen muchos riesgos, a los agentes, a los socios de negocio. Es importante el alcance. Luego transmitir esa información adaptada a la propia empresa, a la experiencia en el tema de repente casos prácticos, estudio de casos, a mí me ha servido bastante que las capacitaciones sean casuísticas, por ejemplo, conflicto de intereses y les pones 3 o 4 casos y que las capacitaciones giren en torno a ese tema. Casos en la vida real y orientación en como asesorarlos éticamente en caso surjan problemas necesidades o dudas porque generalmente el tema subjetivo n o es blanco o negro es subjetivo, pueden surgir dudas éticas, para ti que es verdad y no, cuando mientes y cuando no, si se debe hacer o no, tiene que haber lineamientos, entonces cuando tu entras en un conflicto de entendimiento siempre tiene que estar a la mano alguien y para eso la empresa debe desarrollar herramientas, y eso tiene que estar incluido en las sesiones de capacitación.*

*Las sesiones tienen que ser también breves, no pueden ser de 2 horas 4 horas, la gente se pierde en el mensaje, y depende mucho del tema, entonces específicas dirigidas, apropiadas, oportunas, deben plantear problemas apropiados. Respecto de la gestión de riesgo, por ejemplo, yo he tenido un caso de favorecimiento de proveedores entonces yo veo que eso se está repitiendo entonces refuerzo en una capacitación para que no vuelva a pasar.*

*Debemos cubrir los casos reincidentes que han sucedido. Y luego medir la eficacia de la formación, con encuestas, exámenes, reportes, un examen al principio de la capacitación y otro al final y vas midiendo cuan efectivo, si el mensaje caló o no, luego a los 3 o 4 meses hacer una encuesta*

*Por ejemplo, en mi experiencia, en el club de la construcción, yo cree, con terceros, la capacitación de libre competencia, y tratamos de ver todo los factores y aristas y casos que podríamos poner para que a la compañía no le pase ningún caso referido a libre competencia. Entonces buscamos los casos de libre competencia en Indecopi, que casos habías pasado con la industria. Y una vez que la hicimos primero fue como casuístico luego bajarlo al trabajador de la empresa, cuál era su cultura, usar sus palabras, que los dibujos sean con personas con cascos, que tengan su propio lenguaje. También hacer la misma capacitación a los directores, pero en base a sus necesidades como directores. Entonces que hay que decirle al director, que le puede pasar al director, si está en el club que tiene que tener en cuenta, que le pasa si va en contra de la libre competencia, que sanciones hay, si hay multas, si ahora es delito, si ahora es prisión, informes de acuerdo al sector.*

*Luego difundir, la capacitación basada en riesgos eso es bien importante. Los empleados las funciones que desempeñan, los controles relevantes, debe ser personalizada, por ejemplo, si tu identificas un área que es de alto riesgo, debes hacer una capacitación especializada personalizada. Por ejemplo, donde ocurrió una mala conducta específicamente allí.*

*Si encuentras en un área un caso de hostigamiento sexual tú tienes que hacer una parada de control y ahí una capacitación con un experto basado en ese caso para que nunca más vuelva a pasar de manera enfática.*

**Entrevistador: A veces solo votan al trabajador y por no contarle a nadie más la cosa.**

*Eso no puede pasar, entonces digamos te va enseñando la experiencia de cómo se va dando el tema de cumplimiento la forma que tenía, la efectividad, el mensaje sobre la mala conducta, la disponibilidad de orientación y la guía, los materias que le entregas a la gente tiene que ser distinto dependiendo alcance que tú estás yendo al público que vas, por ejemplo, el idioma si es una empresa que es transnacional en qué idioma estas, por ejemplo, yo estaba en Komatsu y muchas las de los las políticas venían japonés, en inglés y la gente decía compliance y la gente te decía ¿qué es eso? decían no entiendo en inglés, hábleme en español por favor, entonces por ejemplo lo primero que implantamos el cambio de idioma, el cambio de lenguaje tienes que bajar a su lenguaje son cosas pequeñas que justamente hace que llegues más a la gente.*

FCE

**UNA ORGANIZACIÓN DEBE COMPRENDER y HACER VISIBLES LOS RIESGOS PARA LUEGO TRABAJAR EN SU MITIGACION**

**Entrevistador: ¿Qué tan relevante considera que es contar de modo anticipado con una descripción de las funciones de cada colaborador de la organización? ¿puede implementarse un modelo de prevención sin dicha información?**

*Es importante establecer las funciones porque tú el delimitas las responsabilidades, el deber de cada trabajador y de las funciones, sobre todo, hay que marcar la cancha para ver el área responsabilidad que tú tienes porque en base a eso yo le voy a cobrar su debida diligencia.*

**Entrevistador: Consideramos que la fijación de objetivos de los colaboradores puede generar incentivos perversos. ¿está de acuerdo con ello? ¿En todo caso como manejarlo?**

*El objetivo en sí, siempre y cuando esté bien estructurado no es un problema, el problema es cuando el objetivo es inmedible, es incumplible eso paso con la JP Morgan y con bancos hay casos famosos de bancos los objetivos eran irreales, inalcanzables entonces si pasa eso lo que estás haciendo es ejercer presión y tus sabes que en el triángulo del fraude uno de los riesgos constitutivos es la presión entonces tú al hacer presión lo que estás haciendo es obligando a la persona que se corrompa o que cumpla un delito; entonces sí, sí es un incentivo perverso. En esta coyuntura actualmente especialmente que las empresas están mal por el tema del COVID muchas empresas están en crisis entonces puede ser que esté pasando esto, entonces hay que revisar cuales son los objetivos y que no sean objetivos y por eso que digamos los casos finalmente aumentan en diciembre, en mi experiencia es así, entonces en diciembre tú tienes que acribillar de puro mensaje, comunicaciones, supervisiones porque diciembre o cuándo pagan los bonos, cuando tú tienes que mostrar que tu haz alcanzado las metas, enero del año calendario de la empresa.*

FCE

**CONTAR CON CANALES DE COMUNICACIÓN EFECTIVOS, INCLUYENDO UNA LINEA DE DENUNCIAS EFICIENTE**

**Entrevistador: Según la encuesta de BDO Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019, en Latinoamérica solo el 9% los casos de fraude detectados fueron alertados a través de la Línea Ética de la empresa. En atención a ello le consultamos:**

**¿En su opinión, ¿cuáles son los errores más comunes al establecer un canal de**

**denuncias y cuales considera que son las mejores prácticas para lograr una línea ética que cumpla su función?**

*Algunos lineamientos básicos del como que es un cordel del canal ético, es muy importante tener en cuenta que no solamente tiene que ser una herramienta un canal de denuncias sino también de consultas es decir si yo tengo alguna duda, si tienes este correo pues este acceder a él, que hay no solamente un canal de la línea ética sino también ciencia tras este obtienes estos otros canales alternativos darle activas, entonces tú tienes no solamente este correo pero tiene que ser verbalmente sino también lo puedes hacer por, nosotros por ejemplo, a la empresa en la corporación tenemos hasta fax más bien si eso funciona ahora digamos hemos recibido denuncias por fax, entonces mira tiene que tener muchos medios página web, correo electrónico o voz, central telefónica.*

*Ahora, es bien importante que se sientan digamos el denunciante digamos se sienta acogido, protegido ante ninguna represalia no, qué puede hacer un canal anónimo por ejemplo yo tengo en mi experiencia en el pasado un tema y por eso que uno no debe depender del Gerente General a veces creo porque que yo decía uno tiene el best practice del canal ético es darle la posibilidad al denunciante que pueda declararse como anónimo más allá que se ha fundado puede crearse como anónimo tú le puedes dar una clave y se acabó, el gerente general dijo no no no, o se va a recibir nada que sea anónimo puede ser de mala fe,. Entonces por eso te digo, que es bien importante tener un reporte independiente y que el canal ético sea independiente.*

*En las dos empresas en donde he visto cumplimiento, por ejemplo en una teníamos un externo que era una empresa de New York y manejaba de manera independiente, eso le daba al trabajador un nivel de confianza no de que iban a ser vistas sus denuncias independiente de la gerencia y incluso tenía la posibilidad de decir y no quiero que sepa tal gerente por favor así sea miembro de la comisión y así te llegaba y tú cómo funciona cumplimiento tenías que tomar curso a eso más aún si es que veías de que digamos pudiera involucrar a Perú, eso es lo bueno de digamos cuando son transnacionales tú podías irte a la matriz entonces es un poco más independiente. En el caso de la corporación en donde trabajo ahora también tiene un canal ético independiente que es JCW, ellos este por medio de un socio encargado cumplimiento recibe la denuncia hace un informe de la denuncia y nos lo informa para iniciar la investigación, se le da un código al denunciante es anónimo y cumple con el principio de no represalia, es independiente y se responde inmediatamente.*

**Entrevistador: ¿Hasta momento sigue siendo anónimo el denunciante?**

*Puede ser infinitamente anónimo, no te importa a ti mira tú no puedes incluso pedir ese número porque el denunciante que quiere proteger su identidad tiene que respetarlo, el denunciante lo que te va a declarar es un hecho, entonces tú le vas a dar un número y a ese número tú le vas a pedir más información y tú siempre tienes que investigar cualquier tipo de denuncia así sea la más insignificante hay tomarle importancia porque siempre en mi experiencia siempre son alertas tú la puedes aclarar infundada en ese momento pero siempre tiene como un registro, como una alerta con un número, yo he tenido casos que luego pasan los años y luego otra denuncia con sustento y tenía que ver con la que tú declaraste infundada porque en ese momento no tenía la suficiente evidencia pero te ayuda siempre es útil y tú tienes que proteger al denunciante.*

**Entrevistador: No obstante, es un elemento mínimo a considerar conforme la Ley N° 30424: ¿es realmente crítico contar con un canal de denuncias?**

*Sí, si es crítico.*

**Entrevistador: ¿Qué tan relevante le parece incluir un mecanismo de orientación al trabajador en caso de dudas?**

*Sí, es más por ejemplo en el tema de libre competencia que ahora el Indecopi como es*

*delito te pide un programa de cumplimiento, ellos por ejemplo son textuales decirte que también tiene que ser un canal de consultas*

**Entrevistador: ¿Resulta crítico que el canal de denuncias sea manejado por un tercero? ¿cuáles son los beneficios de dicha medida?**

*Cuando yo entré a Komatsu por ejemplo no tenían el canal el canal ético de terceros, funcionaba pero seguro teníamos menos denuncias que cuando tuvimos denuncias con un tercero y completamente diferente, la gente no tiene miedo y cuando ha habido un tema más, yo creo que ahora las personas rechazan mucho más fácil todo lo que es contrario a lo legal están mucho más sensibles en temas de fraude corrupción de medio ambiente, hostigamiento, la gente ya no aguanta, habla por mirar las herramientas va a hablar.*

*Hay que darle el camino.*

*Siempre hay un tema de miedo, pero su tema como te digo todo esto cultural si tú no trabajas, si tú mandas mensaje si tú demuestras que sí está funcionando que se sanciona a las personas cuando es evidente cuando encuentras realmente conoces este cuando su investigación ordenada cada caso tiene su informe la investigación tiene su número tienes una estadística que presentas todos los meses a un directorio entonces la gente te cree.*

**FCE**

## **EVALUACION Y MONITOREO**

**Entrevistador: A diferencia del caso chileno ¿A la fecha la norma peruana no considera las certificaciones de los MDP; ¿no obstante, le parece de utilidad certificar el mismo? ¿Qué ventajas le otorga en todo caso dicha certificación?**

*A veces, a veces si pero no es suficiente, ósea siempre es bueno es por ejemplo como el oficial de cumplimiento tú me puedes decir que es importante que él tenga su certificación, si mira yo tengo una certificación de cumplimiento en Europa y me ha ayudado muchísimo porque se cómo son las best practices en España cómo se estaba manejando el tema de data Protection cómo se maneja el tema libre competencia una legislación que es parecida a la nuestra pero un oficial de cumplimiento que no tiene la certificación no le quita tampoco la habilidad y lo mismo pasa con las empresas sin embargo si es bueno por ejemplo en la empresa donde yo trabajo por el tema mismo de la coyuntura tenemos muchísimas auditorías, el área cumplió de trabajo tiene pues auditoría por BDO por la que ustedes han revisado, por Moore Stephens, por JWC, por Deloitte, por muchas empresas auditoras y en base a eso he revisado que es bien importante. Entonces la certificación en el sentido que te da de alguna manera, formalmente una certeza que alguien lo revisó, que paso por una revisión porque para darte una certificación tienes que pasar si eres persona natural por un examen y si eres persona jurídica por otro examen pero que se llama Auditoría y si tu pasas la auditoría quiere decir que algo bien tendrás pero no es suficiente definitivamente como te he dicho hay casos este renombrados en donde las empresas tenían sus certificación ISO y tuvieron un tremendo escándalo de corrupción.*

*Pero hay que asegurarse de que funcione.*

**FCE**

## **CONTAR CON UN PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN ROBUSTO**

**Entrevistador: Los Principios de Enjuiciamiento Federal para Organizaciones Comerciales del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (traducción de “The Principles of Federal Prosecution of Business Organizations”) menciona dentro de los diez factores a considerar al conducir una investigación y evaluar si se presentan cargos contra una organización la actitud de la misma en cuanto de declarar voluntaria y oportunamente los actos indebidos. ¿Le parece que en el**

## **Perú ¿cuáles son las mejores prácticas en cuanto a los procedimientos de investigación?**

*Si, yo tengo mi proyecto de investigación, pero no es público digamos la función pero los empleados si lo pueden saber no es digamos no estará en la página web pero si en la intranet, yo creo que sí que deben de incluirse y es más se debería de incluir todo lo que te dicho de la no represalia para que no haya una cultura de temor a represalias de proteger al denunciante, de cómo maneja la derivación de las quejas lio ajá la derivación de las quejas, cómo evitar el conflicto de intereses ellos tienen que saber que si denuncian a un gerente general cuál es el procedimiento que yo voy a por ejemplo si denuncian a mi jefe yo me voy directo al comité de dirección al comité de directores que mi jefe no se tiene que enterar eso tiene que estar entonces tiene más este seguridad hay algo que está escrito, un seguimiento aprobado, que medidas disciplinarias, que existe esta tipología que se va a revisar y este nivel de calificación dependiendo la tipología si es un tema que atenta contra la salud va a ser atendida de inmediato, si es una tipología legal como un hostigamiento laboral tiene 7 días que si es un hostigamiento sexual tienes una semana si es corrupción va a ser inmediato tiene que tener ciertos parámetros ciertas pautas para que los trabajadores.*

**FCE**

### **INCORPORAR SANCIONES E INCENTIVOS**

**Entrevistador: ¿En su opinión incluir sanciones resulta efectivo? ¿en todo caso, en su experiencia qué tipo de sanciones son las más efectivas?**

*Yo creo que que todos sabemos que una falta grave te puede llevar al despido y lo que yo sí he visto es que por ejemplo el código conducta, en negocios que nosotros manejamos en la empresa donde trabajo claramente dice que “las violaciones al código de conducta constituye falta grave y que puede motivar entre otras medidas disciplinarias la desvinculación de la compañía así como acciones administrativas civiles”, además las empresas que te auditan es lo primero que me piden, me busca a mí me dicen, ¿en parte está del código?.*

**Entrevistador: ¿Qué opina de la idea de incluir incentivos por el cumplimiento del modelo de prevención?**

*Si, son importantes los incentivos y hay varias formas de estos también por ejemplo todo también puede ser un incentivo negativo por ejemplo si tu área tiene un caso de incumplimiento tu bono que era de 100 ahora va a ser de 80 eso es un incentivo negativo o te doy un premio a ti porque tú has desarrollado este sketch este día del compliance, versado sobre ética en Perú Min y siendo comercial. Ahora de hecho este también hay incentivos por la legislación el programa de clemencia del INDECOPI para libre competencia, te dan dinero si denuncias, si delatas a alguien que va contra la libre competencia.*

**FCE**

### **DEBIDA DILIGENCIA EN LA GESTION CON TERCEROS**

**Entrevistador: ¿En cuanto a la relación con terceros ¿Cuáles son las mejores prácticas que puede recomendar?**

*Por ejemplo, la empresa tenemos un gerente que se dedica solo a diligencia hay un sistema de diligencia, hay un manual, una política y una guía. capacitaciones sobre diligencia para de alguna manera revisar al proveedor al socio, tú sabes que el problema que tuvo la empresa la corporación justamente fue por un tema de*

*diligencia o que se asoció con Odebrecht y no hizo la debida diligencia correspondiente entonces lo planta en el departamento cumplimiento sí se forma una gerencia definida para debida diligencia.*

**Entrevistador:** *¿En ese momento había un modelo de prevención o no había? Había un código de conducta y también muchos premios de la bolsa y todo que cumplía con el checklist pero de repente era trabajar un poco más en la cultura como te digo que para mí es fundamental y eso tiene que ver con liderazgo que tiene procedimiento que tiene encuestas hay una revisión tienes que mirar las listas del proveedor o el tercero o el cliente o el socio, listas, las mil listas que existen pero hay ahora software que te ayudan a revisar esa lista haces una encuesta cuestionario llenas y cuestionario y comienzas a delimitar por nivel de riesgo qué es lo que te va arrojando el nivel de riesgo en base a esa contratación y lo que resulta tú vas y lo expones gerente comercial, gerente general este es el riesgo que tú tienes de contratar esta persona, no que yo voy a ganar mucha plata, a mí me a mí me tocó ver un contrato en mi experiencia cómo era en ese entonces estaba Odebrecht era un contrato gaseoducto en Komatsu y yo me opuse yo le dije mira acá todavía no todavía no era tan sonado el tema de Odebrecht pero sí en Brasil y yo le dije no, vamos que es mucha plata, bueno entonces si yo me puse fue por muchas razones pero además ya había pasado la debida diligencia tú tienes es el siguiente Step el siguiente paso que es que tu al contrato le pones una cláusula por ejemplo anticorrupción, no quería, ¿que a mí me estás poniendo una cláusula Anticorrupción? me decía el abogado de Odebrecht imposible que me estás diciendo no lo voy a aceptar no. Al final no se firmó el contrato y al año salto el problema en el Perú. Por ello es desafiante investigar, sustentar este decirle a la gerencia lo que le puede pasar cómo empresa, como la puede afectar y puede ser que no te escuche, pero ya hiciste tu trabajo.*

**FCE**

## **IMPLEMENTACION**

**Entrevistador:** *¿Cuáles son las principales dificultades que se enfrentan al implementar el modelo? ¿Qué recomendaciones puede dar respecto de esta etapa?*

*Bueno, cuando no te quieren aprobar políticas, yo he tenido en mi experiencia quería probar una política Anticorrupción y me dijeron que no funciona silvana olvídete, en mi Gobierno no se va a probar esto por eso una política anticorrupción es importantísimo por eso por el otro entonces no ahí es una traba este que no te den recursos es una traba no que te den cinco funciones en una traba, que te den legal, que te den cumplimiento, que te den compras, que te den asuntos públicos todo en uno que ahora está pasando entre que es mucho trabajo y te enredan ya y porque además se confunden las funciones, las funciones tienen que ser independiente sino tu pierdes la autonomía que no tienen recursos que no te den presupuesto, que no te den la autoridad todo esto es un trámite y que el gerente general de desautorice con sus mensajes que no te den lugar, que no hablen los valores los principios de la cultura de que el camino es importante justamente al cumplimiento.*

## **OTROS**

**Entrevistador:** *Al parecer, que la OECD sea el principal promotor de la implementación de normas como la comentada, hace que todas las legislaciones que hemos revisado vayan por un mismo camino y contengan regulación similar. ¿hay algún país que marque alguna diferencia que resaltar?*

*Yo creo que como mundo globalizado todos tenemos un mismo un objetivo común*

*desafiante que es la lucha contra la corrupción porque eso ha costado demasiada plata a las corporaciones a las transnacional, al estado y sobre todo para animar a los países en desarrollo como nosotros no se dice que incluso ha costado 10 dólares en comparación 1 dólar que pudiera haber sido de ayuda o sea te dan de 1 dólar de ayuda y gasta 10 dólares en corrupción, imagínate como vamos a salir del desarrollo así, yo creo que no hay un país icono pero si hay varios países que están desarrollando best practices, España por ejemplo en donde se le ve un paso más adelante en temas de compliance en temas de Estados Unidos también no pero si tú te das cuenta justamente son país donde han pasado casos grandes, yo creo que muchos en Latinoamérica Brasil Perú también va a tener este luego de los casos que ha tenido en la misma empresa en la que estoy están haciendo bastantes cosas buenas este innovadoras diferentes que no he visto en otras empresas que puedan ser tomadas en cuenta como un modelo para poder desarrollar este tema de compliance que es nuevo éste el mundo pero qué es globalizado a la vez los problemas son los mismos en todo el mundo se está solucionando la corrupción yo creo que no todavía no no estamos siendo exitosos en eso yo creo que hay muchas cosas muchas, mucho que ajustar todavía hay mucha intención si las Naciones Unidas ha saca bastantes cursos ahora mismo yo estoy un curso de las Naciones Unidas de Anticorrupción sí hay mucha voluntad ya hay mucho voluntad de desarrollo en algunos países Brasil Estados Unidos España Inglaterra pero falta todavía pero como te digo es como yo no podría decir en este yo creo que en general tenemos la misma voluntad, algunos de nosotros tienen más normas, más experiencia el tema de Odebrecht paso, el Petro Brasil y es un país más grande también, experiencia, yo he trabajado con Chile con Japón trabajado con Estados Unidos con Brasil y con Colombia y veo que tienen bastante voluntad pero también nosotros.*

**Entrevistador: En E.E.U.U. se ven casos en que las empresas deciden hacer relevaciones frente al Estado para buscar acuerdos. ¿le parece que en el Perú están las condiciones legales y organizativas como para manejar dicho mecanismo?**

*Yo creo que distintos y es otra jurisdicción, otra forma de esta estructura judicial pero acá somos bien innovadores nosotros, tenemos varias cosas por ejemplo en Indecopi tienen el tema como te digo el programa de clemencia después tenemos como tú bien dices el acuerdo de colaboración eficaz también puedes denunciar ante la Fiscalía. Yo siempre recomiendo que se denuncie penalmente, que inicie la acción legal y eso es lo más Salomónico ahora eso sí acuerdo con verificación de eficacia, bueno si tú tienes pruebas de algún hecho delictivo entonces tú tienes que poner a la Fiscalía en conocimiento y ellos te evalúan y en el caso que ellos consideran entonces tú firmas un acuerdo, una figura diferente.*

**Entrevistador: ¿para ir a denunciar algo que pasó dentro de la empresa ya tienes que haber decidido despedir a los trabajadores involucrados?**

*No necesariamente, además recordemos que cuando iniciemos una acción penal no necesariamente nosotros debemos tener certeza que eso pasó porque quien investiga un delito nosotros no es el fiscal tiene la obligación de investigar un delito y ¿quién dice que hubo delito? Luego de un procedimiento de investigación, tú lo que puedas encontrar son indicios y ciertos hallazgos y tú eso lo pones a considerar con relación con el fiscal para que el fiscal inicie sus investigaciones correspondientes y se pasen a un juez y el evalúe y sentencia en su caso. Pero tú no eres policía, yo creo que no deberíamos tener ese rol tampoco.*

**Entrevistador: ¿Te parece que hay algo más que resaltar, como digamos nuestra tesis lo que buscas son factores críticos de éxito, al final claro que sacabas conclusiones y ordenar cuáles son los factores críticos de éxito te parece que haya algo que no hemos mencionado de algún factor del que no hemos hablado?**

*Yo creo que has hablado de todo en realidad, creo que has hablado de todo yo creo*

*que podrías hacer algunas preguntas más de riesgos que ha sido importante pero para mí es crucial el tema la formación que si lo has tocado porque para mí está muy de la mano con el tema cultura que para mí es trascendental, el tema de liderazgo es trascendental y la mejora continua también es muy importante, no es que tu construyes un programa de cumplimiento ahora y eso va a seguir durante los años, y no es así porque justamente el compliance es dinámico, hoy haces esto en capacitación y el otro año haces otra cosa distinta u otro evento, el tercer año te va a tocar hacer otra cosa y mejorar lo que atrás ves que ha habido errores fallas entonces hay un componente importante que se llama mejora continua del programa de cumplimiento bien importante, eso también deberían de incluirlo.*

Siglas:

- *MDP: Modelo de prevención*

**ENTREVISTADO** : Carlos Fudimoto  
**CARGO** : Gerente Legal y de cumplimiento  
**ENTIDAD** : HV Contratistas  
**FECHA DE ENTREVISTA** : 08 de noviembre de 2020

**Entrevistador: ¿En su opinión, ¿cuándo un modelo de prevención debe ser considerado exitoso? ¿Algún caso que quiera resaltar?**

*Yo planteo la respuesta desde dos puntos de vista, primero considerando un sistema de cumplimiento que contribuya a prevenir la comisión de delitos o de prácticas antiéticas dependiendo de la magnitud o alcance que se le quiera dar al modelo de prevención como tal, tomar acciones correctivas oportunas y adecuadas. Y segundo, desde el punto de vista legal, que te sirva o no te sirva de eximir responsabilidad a la persona jurídica. Tan sencillo y complejo como eso, porque hasta la fecha, no hay ningún caso y no sabemos cómo va a actuar la fiscalía y tampoco sabemos cómo realizará las evaluaciones la SMV, porque sus informes ayudarán a la evaluación al fiscal.*

**Entrevistador: En su experiencia, ¿cuáles son los motivos más usuales por los que un modelo de prevención falla?**

*Uno, tenerlo por decir que lo tengo, inclusive decir que uno tiene la certificación, algo como de papel, porque la certificación no acredita la sostenibilidad del modelo de prevención o que este esté funcionando correctamente, porque no evalúa el día a día. Es tenerlo a nivel de papel para decir yo lo tengo.*

*Y por otro lado, es que lo quieras tener para simplemente cuidarte o sentir que estás seguro en el caso pase algún hecho que con tener la certificación o el sistema implementado pueda librarte de responsabilidad, eso más que todo para los accionistas ya que son los inversores cuyo patrimonio se protege, es un interés de ellos.*

*Pero si la empresa lo desea implementar, creo que un sistema usualmente falla por la comunicación y capacitación. Eso es básico. Otro tema que hace que falle, es el hecho de no alinearte a los procedimientos de la empresa. Tu puedes tener empresas que tienen certificaciones tipo ISO para sus procesos, y si tú ya tienes un proceso certificado y no buscas generar sinergias entre tu proceso y el modelo de prevención, recargas los procesos y no todo vas a poder cumplir. Debe homogenizarse, verse como un todo. Si no hay una buena comunicación y no hay una buena implementación junto con los equipos que son los dueños de los procesos, entonces no se logra integrar y se genera un problema.*

*Desde mi experiencia, por ejemplo, nosotros tenemos un sistema de prevención y adicional un ISO que está vinculado al tema operativo, financiero y de recursos humanos, entonces una vez alguien sugirió, tienes una ficha del personal en tu procedimiento, una ficha de antecedentes personales en el ISO y por otro lado vas a tener el de prevención. No tiene sentido, unámoslo todo. Entonces, por qué hacer tres procesos cuando lo puedes hacer en uno solo y satisfacer todas las necesidades. Es un tema bastante importante, comunicación e integrar los procesos. Porque cuanto más papeleo o trámite hay, hay más opción de dejarlo de hacer, más trámite por hacer hay más error.*

**FCE COMPROMISO FIRME, ACTIVO Y VISIBLE DE LA ALTA GERENCIA**  
**Preguntas** Entrevistador: Según la encuesta de BDO “Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019”, uno de los principales elementos que contribuyeron a la ocurrencia de fraude en Latinoamérica en el periodo analizado fue la deficiente supervisión por parte de la gerencia o alta dirección. Por otro lado, el Reglamento de la Ley N° 30424 exige que la alta dirección se encuentre comprometida con el MDP de modo firme, activo y visible.

**Teniendo ello en cuenta y teniendo en cuenta también la literatura revisada, hemos considerado que contar con el apoyo y participación de la alta gerencia resulta un FCE ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Qué acciones concretas deben estar presentes para que dicho apoyo sea firme activo y visible?**

*A nivel de directorio, si bien es cierto el directorio no tiene mucho contacto con la organización; las declaraciones ayudan mucho, el ejemplo de las obligaciones que tiene la organización comienza por el directorio, no es que yo lo apruebo y ustedes lo hacen, sino que yo lo apruebo, yo lo asumo, yo lo cumplo y lo cumplimos todo. Las declaraciones son muy útiles e incluso he visto casos que hay declaraciones muy literarias y que parecen incluso hasta poemas, pero hay otras que son mucho más concretas y creo que son las más útiles, mensajes concretos que ayuden a un involucramiento de todos los miembros de la organización.*

**Entrevistador: ¿Y en qué oportunidad se dan estos mensajes?**

*Es que más que el papel, es la oportunidad. Por ejemplo, desde el momento en que la empresa decide desarrollar el modelo de prevención, desde ahí debe de haber algo concreto, que se sepa a nivel interno que los directivos están respaldando el modelo. Por ejemplo, cuelgan avisos en los corredores o utilizan los medios de comunicación que posee la empresa para comentar y dar a conocer su posición y/o compromiso. Si vas a nivel de documentos, es una práctica bastante usual, una carta de directorio, el compromiso del directorio frente al sistema. Y también, se pueden transmitir estos mensajes en las capacitaciones, es importante hacerlas adoc, entender el contexto de la organización e involucrar a todas las áreas. Para que sepan que su área no es la única que está asumiendo la responsabilidad, sino que es de todos.*

*Por ejemplo, en capacitaciones de modelo de prevención general, me parece básico que primero estén los gerentes, el órgano ejecutivo, porque son ellos los que lideran y lideran con el ejemplo y si no hay este tipo de acciones concretas, el mensaje para los otros colaboradores será “me lo están imponiendo para que lo cumpla” pero no hay un compromiso real desde los que están arriba de querer capacitarse. He visto que cuando realizan grupos de trabajo, muchas veces se conversaba previamente con los gerentes para tratar de balancear y que siempre haya participación de los gerentes en las capacitaciones para que se vea su participación. Además, es importante que en las capacitaciones haya diferentes niveles jerárquicos. El efecto visual es bastante fuerte, hay un compromiso interno.*

*Algo importante también, es dar recursos, no sólo recursos monetarios, sino que puede ser, respetar el espacio que se requiere para una capacitación o validar información, validar los roles de cada área. No todo requiere un egreso de caja.*

**FCE** **CONTAR CON UN ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE: i) Tenga perfil de líder. Ello le permitirá comunicarse de modo efectivo a todo nivel de la organización. ii) Conozca la organización de modo amplio. Ello le permitirá determinar los riesgos de modo correcto, tomando en cuenta incluso los que no son evidentes. iii) Cuento, con un camino de reporte directo al Directorio de la organización. El MPD debe definir que el Encargado de Prevención se reúne periódicamente con determinado comité del Directorio y fijar la agenda obligatoria.**

**Preguntas** **Entrevistador: ¿Considera que el reporte directo del Encargado de Prevención al Directorio es fundamental? ¿Qué más debiera caracterizar a la relación del encargado de prevención con el Directorio?**

*Sí, porque tienes dos opciones o que haya algún acto delictivo que atente contra la integridad o la ética, y/o que el gerente pueda estar involucrado y prefiera que se solucione internamente las cosas sin escalar. Yo creo importante el acceso directo. Es básico.*

**Entrevistador: ¿Qué características debe tener la relación del encargo de prevención con la gerencia general y las áreas funcionales?**

*Yo creo que debe ser una relación no a nivel jerárquico de toma de decisiones, pero sí de acompañar el negocio. En el sentido de que pueda ayudar a identificar y tomar decisiones cuando observe ciertos riesgos. Y no debería convertirse en “el chismoso” del directorio porque si no vas a tener todo el equipo ejecutivo en contra.*

*El modelo de prevención tiene que incluirse dentro de los procesos, este tiene que sumarse a los procedimientos internos. Yo lo enfoco más por ese lado.*

**Entrevistador: En todo caso, ¿qué factor considera imprescindible en el perfil y/o**

**desarrollo de la función de dicho cargo? ¿con qué experiencia y habilidades debe contar?**

*Una cosa que es super importante, lo que es básico, es que entienda el negocio, cuál es la cultura, cuáles son los procedimientos internos; que se involucre mucho en el entorno. Mas allá de una profesión específica es importante que sea abogado que conozca de temas penales, pero si es importante que tenga conocimiento de procesos, riesgos.*

**Entrevistador: Hay dos cosas, si la empresa decide por escoger a una persona que conozca el proceso, pueda escoger alguien interno o que escoja alguien externo que venga con nuevas formas de trabajar. ¿Tu cuál prefieres?**

*Mira depende mucho del tipo de empresa, yo sinceramente no me hago ningún problema si es alguien interno o externo, pero debe ser alguien que pueda entender rápidamente los procesos de la compañía. Podría ser más sano alguien de afuera que de adentro.*

**FCE** **CONTAR CON AREA DE CUMPLIMIENTO (O EQUIPO DE ACOMPAÑAMIENTO AL ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE: i) cuente con autonomía suficiente y disponibilidad de presupuesto que le permita planificar, ejecutar y hacer seguimiento del programa. ii) se necesita personal calificado en la supervisión de controles (encuesta bdo mapa de fraude 2018 – 2019)**

**Preguntas** **Entrevistador: ¿Respecto el equipo que acompaña al Encargado de Prevención, cuál debería ser su ubicación en el organigrama de la empresa?**

*Yo creo que debe de estar a un costado.*

**Entrevistador: ¿Resulta crítico que dicha área cuente con su propio presupuesto?**

*Sí, porque lo mínimo es tener capacitaciones externas para la compañía. Es lo mínimo, menos que eso no puedes tener. Pero si lo ves como un todo, yo creo que si amerita tener un presupuesto. Porque puedes tener una empresa media por el nivel de ingresos pero que tienes mucha gente que está en el campo y mucho riesgo asociado a esa gente. Gente que tenga que trabajar con el estado. Ojo que no estoy prejuzgando por perfiles, pero cuanto más contacto tengas con el estado hay más riesgo de caer en delitos, simplemente por el contacto, más allá si eres bueno o malo. Yo creo que si es básico tener un presupuesto y lo mínimo son capacitaciones.*

**Entrevistador: ¿Qué características debe tener el equipo que acompaña al Encargado de Prevención?**

*No sé si sea una respuesta políticamente correcta, pero yo vería a alguien que complemente. Si el líder del área de cumplimiento es abogado, probablemente contrataría a alguien que sea ingeniero industrial o administrador; que tenga un perfil más numérico y más de procesos. No buscaría un abogado porque tendría el mismo perfil. Yo buscaría un complemento. Pero si la organización necesita tener un equipo grande, si optase por alguien que vea temas más legales y otro equipo que vea procesos.*

**Entrevistador: Una pregunta, si tú eres abogado y tienes a alguien que sabe más de procesos, ¿necesitas a alguien que haya hecho trabajo de auditor o no?**

*No lo había pensado, pero sí, pero no buscaría un perfil de auditor que vaya muy al choque porque a veces tienen una actitud de dame la información ahorita y de no creer en nada; entonces esa actitud puede que sea importante pero no creo que sea la forma de abordar las situaciones.*

**Entrevistador: ¿Qué tareas debe realizar el encargado de prevención y su equipo y con qué frecuencia?**

*Mira de cajón lo que tiene que hacer, es lo que dice el manual. Tanto frecuencia como procedimientos. Es básico también acompañar a los dueños de los procesos porque la primera chamba está ahí.*

*Pensando en el factor crítico de éxito vinculado a lo penal, cuando se cumplan los procedimientos, el manual y/o capacitaciones, es cuando verdaderamente vas a saber*

*si el modelo es exitoso, bien implementado y que te exima de responsabilidad. Yo creo que, si es importante acompañar y dar una mirada a los procesos, no una auditoría, pero si un acompañamiento. Creo yo que es básico, lo demás creo que es parte de.*

**FCE**

**LOS COLABORADORES, SOCIOS COMERCIALES y TERCEROS DEBEN COMPRENDER ADECUADAMENTE EL MODELO DE PREVENCIÓN**

**Entrevistador: El Reglamento de la Ley N° 30424 establece la necesidad de que las políticas, acciones, procedimientos, estrategias que componen el modelo de prevención, así como los materiales de apoyo sean de fácil acceso. ¿De acuerdo con su experiencia cuán importante es cumplir este principio? ¿podría considerarlo usted un factor para el éxito o fracaso de un modelo de prevención?**

*Yo creo que si es importante, pero muchas veces las empresas prefieren no dar mucha información porque temen que los trabajadores la utilicen para otros fines, pero lo ideal es que el acceso sea para todos y es básico. Y ante una duda, el hecho de tener la información a la mano, yo creo que sirve de mucho. Porque, siendo sinceros, una capacitación o dos capacitaciones no van a ser que un modelo de prevención sea realmente ejecutado, esto se da en la cancha, en el día a día; y en el día a día van a surgir las consultas. Las consultas no van a surgir en una sala de reuniones o en un meet o un zoom donde tu explicas que es lo que hay que hacer. Las dudas van a salir en el día a día porque un modelo de prevención no va a estar en tantos supuestos donde tu regules hasta el mínimo detalle, no se va a poder regular todo, entonces la política debe ser general y amplia para que pueda ser flexible y que una situación no vaya a complicar a otra; las dudas se van a dar en el día a día y si no vas a poder tener acceso a la información e incluso no tienes el acceso con el equipo, entonces no va a servir.*

**Entrevistador: Respecto a la capacitación y difusión de las políticas contenidas dentro del modelo de prevención y su funcionamiento, conforme su experiencia ¿cuáles son las características principales que permiten que dicha capacitación sea realizada de manera idónea?**

*Yo lo separo de dos maneras, unas que son las genéricas, las completas, digamos la mirada genérica a tu modelo de prevención, pero es un poco para abordar el sistema y saber un poco de que todos estamos involucrados, para involucrarnos todos y para comprometernos todos y generar una mirada de empresa, una amplitud. Y otro tipo de capacitaciones por áreas y no mezclar, pensando un poco en el tipo de organización en la que trabajo, por ejemplo, una capacitación para el área de logística o una capacitación para el área de recursos humanos, todas tienen funciones específicas en un modelo de prevención, ambas tienen funciones relevantes porque ambas vas a conseguir operaciones importantes por ejemplo el área de recursos humanos, es un área donde pasan el filtro de los posibles trabajadores que pudieran cometer delitos y por otro lado tienes a las personas que contratan a tus proveedores que incluso pueden estar involucrados o que tienen regulación que promueven que las empresas con las que contrates tengan un buen perfil entonces tienes que enfocarse muy bien a lo que hace cada área. Para mí es básico el hecho que sea focalizado.*

**FCE**

**UNA ORGANIZACIÓN DEBE COMPRENDER y HACER VISIBLES LOS RIESGOS PARA LUEGO TRABAJAR EN SU MITIGACION**

**Entrevistador: ¿Qué tan relevante considera que es contar de modo anticipado con una descripción de las funciones de cada colaborador de la organización? ¿puede implementarse un modelo de prevención sin dicha información?**

*Lo que pasa que si no lo tienes, debes de ponerlo en blanco y negro en tu modelo porque si no se establece quien va hacer qué, no se llega a nada. Es más, si la organización no tiene funciones establecidas en cada puesto y por otro lado tu modelo de prevención no lo indica de manera clara, y si tú miras a la organización y no hay algo que establezca de manera objetiva e indique quien asume que, tu modelo de prevención no sirve porque el día que vayan a evaluar tu modelo, podría pensarse que tus capacitaciones no fueron las idóneas porque capacitaste a las personas sin tener*

*establecido formalmente sus funciones.*

*Y si la empresa cuenta con un manual de funciones hay que ver que converse el uno con el otro porque se corre el riesgo que con el tiempo no se actualice las funciones de los colaboradores en la organización.*

**Entrevistador: Consideramos que la fijación de objetivos de los colaboradores puede generar incentivos perversos. ¿está de acuerdo con ello? ¿En todo caso como manejarlo?**

*El objetivo como tal no me parece malo, la forma como trabajarla tampoco. Creo yo que en realidad se debe trabajar mucho más en enfocarse en capacitar y acompañar un poco más a las áreas y personas que tienen este tipo de objetivos. Supongamos que el sistema de prevención está debidamente implementado, pero tu trabajador, como persona natural, se salta algún procedimiento del sistema, logró engañar al sistema perfecto de la empresa y la responsabilidad la tendrá la persona natural.*

FCE

### **CONTAR CON CANALES DE COMUNICACIÓN EFECTIVOS, INCLUYENDO UNA LINEA DE DENUNCIAS EFICIENTE**

**Entrevistador: Según la encuesta de BDO Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019, en Latinoamérica solo el 9% los casos de fraude detectados fueron alertados a través de la Línea Ética de la empresa. En atención a ello le consultamos:**

**En su opinión, ¿cuáles son los errores más comunes al establecer un canal de denuncias y cuáles considera que son las mejores prácticas para lograr que línea ética cumpla su función?**

*A ver, como mejor práctica, es que sea un canal que pueda tener filtros y como error más común, que no esté bien difundido el canal para hacer denuncias, eso es básico porque si yo no sé dónde denunciar, no lo voy a hacer; y lo otro, dar seguridad a la persona que va a denunciar.*

**Entrevistador: No obstante, es un elemento mínimo a considerar conforme la Ley N° 30424: ¿es realmente crítico contar con un canal de denuncias?**

*Sí.*

**Entrevistador: ¿Qué tan relevante le parece incluir un mecanismo de orientación al trabajador en caso de dudas?**

*Sí, ahora dependiendo de la estructura puedes tenerlo, es decir si la organización es muy grande vas a necesitar un recurso para que la mitad de su tiempo se dedique a atender, porque si no, no se va a dar abasto; o si es una pequeña empresa, el encargado de prevención y su equipo hará la labor.*

*En mi empresa, se da mucho de viajes por invitación de proveedores y ya llega un momento que ante la duda te preguntan y eso es bueno porque creo que pasa por un cuestionamiento que la persona se hace porque si no le interesara no preguntaría qué hacer.*

**Entrevistador: ¿Resulta crítico que el canal de denuncias sea manejado por un tercero? ¿cuáles son los beneficios de dicha medida?**

*Sí tiene beneficio, pero no me parece crítico porque además es un tema de costos. Yo creo que sí tiene beneficios el hecho de tener un tercero profesional con experiencia, pero indispensable no.*

FCE

### **EVALUACION Y MONITOREO**

**Entrevistador: A diferencia del caso chileno ¿A la fecha la norma peruana no considera las certificaciones de los MDP; ¿no obstante, le parece de utilidad certificar el mismo? ¿Qué ventajas le otorga en todo caso dicha certificación?**

*Depende de cómo lo enfoques, si lo ves del punto de vista penal, la certificación te toma la foto en un momento determinado, pero no garantiza que el sistema esté bien implementado y que contribuya a minimizar riesgos del día a día, la certificación no te garantiza nada. Si se ve desde un punto de vista del sistema de cumplimiento como tal, yo creo que, si te ayuda, por lo menos te da una acreditación ciertamente objetiva*

*de que cumples con ciertos mínimos y que tu sistema tiene coherencia, en la medida que la certificadora sea seria porque si no no. Ahora si quieres verlo un poco más como componente del modelo de prevención, viéndolo desde la ISO de corrupción, en las contrataciones del estado si te da un beneficio estar certificado.*

FCE

### **CONTAR CON UN PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN ROBUSTO**

**Entrevistador: Los Principios de Enjuiciamiento Federal para Organizaciones Comerciales del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (traducción de “The Principles of Federal Prosecution of Business Organizations”) menciona dentro de los diez factores a considerar al conducir una investigación y evaluar si se presentan cargos contra una organización la actitud de la misma en cuanto de declarar voluntaria y oportunamente los actos indebidos. ¿Le parece que en el Perú ¿cuáles son las mejores prácticas en cuanto a los procedimientos de investigación?**

*De una manera más genérica no al punto y coma, porque a veces cuando haces un procedimiento muy detallado puede que en el camino la organización vaya transformándose de una manera distinta que necesites cierta flexibilidad para investigar.*

FCE

### **INCORPORAR SANCIONES E INCENTIVOS**

**Entrevistador: ¿En su opinión incluir sanciones resulta efectivo? ¿en todo caso, en su experiencia qué tipo de sanciones son las más efectivas? ¿nombraría ejemplos?**

*Yo creo que sí, siempre y cuando la organización esté dispuesta a sancionar, es decir si la organización lo hace para amenazar, pero en la práctica no lo va a hacer mejor que no establezca sanciones. Si la compañía dijo que iba a sancionar e identificó un hecho que ameritaba la sanción, pero no lo hizo, no creo que esa situación lo ayude para librarse de responsabilidad, ahora hay que conversar mucho el tema de sanciones con el aspecto laboral, digamos para que no haya ninguna contingencia ahí. Porque si no se sanciona, los miembros de la organización no se preocuparán en ver si están actuando bien o mal ante un hecho porque nunca observaron sanciones hacia sus pares o alguien de la organización.*

**Entrevistador: ¿Qué opina de la idea de incluir incentivos por el cumplimiento del modelo de prevención? ¿nombraría ejemplos?**

*No tengo un claro panorama, pero pueden ser incentivos perversos, yo creo que es muy riesgoso, yo me iría más por un reconocimiento o una identificación, pero no haciéndolo tan público. En ese sentido soy un poco reacio en el tema de incentivos y mucho menos si son económicos.*

FCE

### **DEBIDA DILIGENCIA EN LA GESTION**

**Entrevistador: En cuanto a debida diligencia ¿Cuáles son las mejores prácticas que puede recomendar en la relación con colaboradores y con terceros?**

*Con los trabajadores es simplificar un poco la información, como buena práctica sería, sistematizar toda la información en un solo momento de levantamiento de la documentación. Usar mucho la información de la base de datos interna de la organización y entes externos como RENIEC, SUNAT, INFOCORP, etc.*

*A nivel de terceros, si lo vemos como contraparte, actualmente hay un intercambio de información recíproca y activa, no veo mucho tema ahí.*

*Donde veo mayor dificultad, es al momento de pedir información al cliente, más si el cliente se siente como súper poderoso de la relación, es complicado, pero hay formas de poder revisar su perfil.*

FCE

### **IMPLEMENTACION**

**Entrevistador: ¿Cuáles son las principales dificultades que se enfrentan al implementar el modelo? ¿Qué recomendaciones puede dar respecto de esta etapa?**

*Uno de los principales problemas es el entendimiento del por qué se está*

*implementando un sistema de prevención dentro de la organización, que las personas entiendan la finalidad del sistema, de que no solo es un mecanismo adicional de supervisión. Creo q es importante que se involucre a las áreas en el diseño e implementación, áreas dueñas de procesos, me parece básico. Y dentro de la implementación, que haya un acompañamiento porque incluso en algunas veces es modificar la forma de trabajo.*

## **OTROS**

**Entrevistador: ¿Qué otros FCE en el diseño e implementación de un modelo de prevención puede enumerar?**

*Haber, yo creo que el sistema debe ser un modelo a medida de la organización, que no sea una copia y pega de otro modelo, y el hecho de que sea medida no es buscar la perfección sino que pueda ajustarse en el camino.*

*Otro punto, es la actualización y revisión interna del sistema, porque de lo contrario vas a tener un modelo desfasado tanto para el tema penal o de cumplimiento y ahí en la revisión interna, se debe revisar resultados, medidas, nivel de cumplimiento interno, etc.*

**Entrevistador: Al parecer, que la OECD sea el principal promotor de la implementación de normas como la comentada, hace que todas las legislaciones que hemos revisado vayan por un mismo camino y contengan regulación similar. ¿hay algún país que marque alguna diferencia que resaltar?**

*Mira la verdad es que como análisis de modelos no he mirado. Definitivamente todo lo que impone EE.UU es muy fuerte y lo digo por la aproximación que he tenido. De ahí de los demás países prácticamente es lo mismo, en el caso de Chile, la diferencia sería la certificación, pero después no he visto diferencias sustanciales.*

*En el caso de la certificación creo que es un tema más reputacional, pero si se piensa en un tema penal, la certificación no sirve, la certificación te sitúa en el momento cero y de ahí el eventual hecho que sea susceptible a ser delito, será en fechas posteriores, entonces lo importante será saber que pasó ahí.*

**Entrevistador: En E.E.U.U. se ven casos en que las empresas deciden hacer relevaciones frente al Estado para buscar acuerdos. ¿le parece que en el Perú están las condiciones legales y organizativas como para manejar dicho mecanismo?**

*Lo estamos viendo, no en el contexto de un modelo de prevención aprobado, pero lo vemos con los casos vinculados al club de la construcción, en los que hay acuerdos con la fiscalía y deben de convalidarse por el juez y ser aprobado con la procuraduría y lo demás, que todos tienen que estar de acuerdo. Yo creo que primero, sale de la esfera de un modelo de prevención y segundo que yo creo que sí es útil, y si es posible que exista, es decir, esos acuerdos en los que vas a revelar información y llegas a un acuerdo específico con la autoridad o con el fiscal, yo creo que si es posible y podría funcionar. Ahora pensarlo en cómo vincularlo y hacerlo efectivo, si tienes de la gerencia para arriba involucrado, qué complicado; o también es evaluar que tan cerca estoy de los accionistas para comentar el hecho y también tener seguridad de que ellos van a creer lo dicho.*

**ENTREVISTADO** : Yusith Vega  
**CARGO** : Compliance Officer  
**ENTIDAD** : Cámara de Comercio de Lima  
**FECHA DE ENTREVISTA** : 10 de noviembre de 2020

**Entrevistador: ¿En su opinión, ¿cuándo un modelo de prevención debe ser considerado exitoso? ¿Algún caso que quiera resaltar?**

*Un modelo será exitoso, si este está diseñado exclusivamente para la empresa. Es decir, cuando cada uno de los componentes del modelo se trabajan de acuerdo a la realidad de la empresa, teniendo en cuenta las características del negocio (riesgos, idiosincrasia, modo de trabajar, etc.).*

*También se puede decir, que un modelo es exitoso cuando los riesgos no se convierten en delitos, es decir cuando la empresa maneja adecuadamente los riesgos, es decir los tiene identificados, controlados, mapeados con una política adecuada para disminuir el efecto, es decir mantenerlo en un nivel bajo o desapercibido, de tal manera que afecto quizás en lo más mínimo a la empresa.*

*Si un riesgo se convierte en delito, sería el resultado de no haber mapeado bien el riesgo o aplicado una mala política para controlarla o manejarla. Esto expondría a la empresa a situaciones complicadas, como una multa o cárcel.*

*La matriz de riesgos es la base fundamental para un adecuado funcionamiento del modelo de prevención. Esto te permitirá aplicar una política para un manejo adecuado del riesgo.*

*Otro éxito del modelo de prevención, también se puede medir en la cantidad de denuncias que llegue a través del canal de denuncias.*

**Entrevistador: ¿En su experiencia, ¿cuáles son los motivos principales por los que un modelo de prevención falla?**

*Mal manejo del riesgo o aplicación de la política adecuada para mitigarla*

**FCE** **COMPROMISO FIRME, ACTIVO Y VISIBLE DE LA ALTA GERENCIA**  
**Preguntas** Entrevistador: Según la encuesta de BDO “Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019”, uno de los principales elementos que contribuyeron a la ocurrencia de fraude en Latinoamérica en el periodo analizado fue la deficiente supervisión por parte de la gerencia o alta dirección. Por otro lado, el Reglamento de la Ley N° 30424 exige que la alta dirección se encuentre comprometida con el MDP de modo firme, activo y visible.

**Teniendo ello en cuenta y teniendo en cuenta también la literatura revisada, hemos considerado que contar con el apoyo y participación de la alta gerencia resulta un FCE ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Qué acciones concretas deben estar presentes para que dicho apoyo sea firme activo y visible?**

*La alta gerencia es quien decide la implementación del sistema de prevención, por lo tanto, el liderazgo tiene que venir de ellos. Con este compromiso se buscará a la persona más adecuada, y será importante que la alta gerencia le brinde el soporte en capacitación, autoridad (darle voz de mando e independencia y autoridad para que todos le hagan caso), y muy importante darle los recursos necesarios para que el modelo pueda funcionar adecuadamente.*

**FCE** **CONTAR CON UN ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE:** i) Tenga perfil de líder. Ello le permitirá comunicarse de modo efectivo a todo nivel de la organización. ii) Conozca la organización de modo amplio. Ello le permitirá determinar los riesgos de modo correcto, tomando en cuenta incluso los que no son evidentes. iii) Cuento, con un camino de reporte directo al Directorio de la organización. El MPD debe definir que el Encargado de Prevención se reúne periódicamente con determinado comité del Directorio y fijar la agenda obligatoria.

**Preguntas** Entrevistador: ¿Considera que el reporte directo del Encargado de Prevención al Directorio es fundamental? ¿Qué más debiera caracterizar a la relación del

### **encargado de prevención con el Directorio?**

El encargado de prevención según la ley y ISO debe reportar a la máxima instancia de la institución, desde el principio lo nombra el directorio, porque los que están más expuestos al riesgo de cualquier actividad que haga el personal a cargo son ellos. Por lo mismo, ellos tienen que escoger muy bien quien será la persona que los va a cuidar, proteger, velar por sus intereses, quien vera porque el modelo que ellos autorizaron se cumpla. Por esto, el responsable (encargado de prevención) tiene que estar lo más cercano a ellos para mantenerse informados.

No puede estar al nivel de la gerencia general u las otras gerencias, ya que ante un posible delito en la que estos puedan estar involucrados podrían querer persuadir la decisión del encargado de prevención de tal manera que el directorio no se entere de estas actividades.

Por ello considero que debe haber una comunicación directa con el Directorio, esto también para evitar que el encargado de prevención pueda ser manipulado por el gerente general o por el mismo presidente del directorio.

### **Entrevistador: ¿Qué características debe tener la relación del encargo de prevención con la gerencia general y las áreas funcionales?**

*El encargado de prevención, de acuerdo a los incidentes puede ir escalando en el reporte, es decir si hay un delito cometido por un subordinado puede escalarlo primero con el gerente general y las gerencias y solo informar al directorio.*

### **Entrevistador: ¿En todo caso, que factor considera imprescindible en el perfil y/o desarrollo de la función de dicho cargo?**

*Se deben evaluar varios aspectos, primero en cuanto a la profesión; no existe una profesión específica, sin embargo, las profesiones con mayores probabilidades pueden ser profesionales de derecho (parte legal, normativa), de ingeniería industrial (procesos), contabilidad (auditoria) y economía (procesos, costos, auditoria). Esto, porque son carreras afines. Se necesita contar con especializaciones en auditorias, riesgos y sistemas de gestión.*

*En el tema de experiencia, tiene que tener conocimiento de cómo funciona los sistemas de compliance.*

*Es importante que este certificado en el tema, esto a través de Maestrías, cursos, diplomados. Importante, conocimiento de investigación, para poder investigar las denuncias que le lleguen.*

*Don de liderazgo. Es importante que el encargado de prevención, sea parte de la implementación del modelo, desde que se definan y califiquen los riesgos, porque él será quien velara por el cumplimiento del modelo.*

**FCE**

### **LOS COLABORADORES, SOCIOS COMERCIALES y TERCEROS DEBEN COMPRENDER ADECUADAMENTE EL MODELO DE PREVENCIÓN**

**Entrevistador: El Reglamento de la Ley N° 30424 establece la necesidad de que las políticas, acciones, procedimientos, estrategias que componen el modelo de prevención, así como los materiales de apoyo sean de fácil acceso. ¿De acuerdo a su experiencia cuán importante es cumplir este principio? ¿podría considerarlo usted un factor para el éxito o fracaso de un modelo de prevención? Respecto a la capacitación y difusión de las políticas contenidas dentro del modelo de prevención y su funcionamiento, conforme su experiencia ¿cuáles son las características principales que permiten que dicha capacitación sea idónea?**

*Es importante sensibilizar a toda la empresa, del porque se está implementando un modelo de prevención. Que tengan en cuenta lo importante del modelo, conocimiento de los riesgos a fin de poder identificarlos y controlarlos. El encargado de prevención en la capacitación debe dar a conocer la importancia que tiene el modelo para que la empresa pueda manejar los riesgos a los que está expuesto. En la medida que cada propietario del proceso tenga conocimiento del modelo de prevención, será más fácil identificar donde podría haber riesgos. Una vez identificado los riesgos, el encargado*

de cumplimiento deberá hacer una capacitación especializadas de acuerdo con el tipo de riesgo para minimizarlos. La capacitación deberá hacerse según las características del público objetivo (alta gerencia, parte operativa, terceros, etc). Con la finalidad de que todos cumplan con las políticas del modelo de prevención.

**FCE** **UNA ORGANIZACIÓN DEBE COMPRENDER y HACER VISIBLES LOS RIESGOS PARA LUEGO TRABAJAR EN SU MITIGACION**

**Entrevistador:** *¿Qué tan relevante considera que es contar de modo anticipado con una descripción de las funciones de cada colaborador de la organización? ¿puede implementarse un modelo de prevención sin dicha información?*

*Es importante que el encargado de prevención conozca de una manera general la empresa y al personal en todo nivel, que sea conocido también por la alta gerencia. Para esta persona que conozca la empresa, los procesos de la empresa le será más fácil poder detectar donde podrían generarse los riesgos.*

*Conociendo a las personas, no sería tan relevante conocer la descripción de funciones.*

**FCE** **CONTAR CON CANALES DE COMUNICACIÓN EFECTIVOS, INCLUYENDO UNA LINEA DE DENUNCIAS EFICIENTE**

**Entrevistador:** *Según la encuesta de BDO Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019, en Latinoamérica solo el 9% los casos de fraude detectados fueron alertados a través de la Línea Ética de la empresa. En atención a ello le consultamos: ¿En su opinión, ¿cuáles son los errores más comunes al establecer un canal de denuncias y cuales considera que son las mejores prácticas para lograr una línea ética que cumpla su función? No obstante, es un elemento mínimo a considerar conforme la Ley N° 30424: ¿es realmente crítico contar con un canal de denuncias?*

*Si, el canal de denuncias te puede ayudar, porque con la información que se consigue se puede conocer lo que está sucediendo o lo que puede suceder. Siempre teniendo en cuenta de verificar que la denuncia no sea una calumnia.*

**Entrevistador:** *¿Qué tan relevante le parece incluir un mecanismo de orientación al trabajador en caso de dudas?*

*La responsabilidad de orientación debe recaer sobre el encargado de prevención, ya sea por teléfono o por correo.*

**Entrevistador:** *¿Resulta crítico que el canal de denuncias sea manejado por un tercero? ¿cuáles son los beneficios de dicha medida?*

*Es importante que el canal de denuncias este administrada por un tercero, porque si es interno se corre el riesgo que de se pueda identificar al denunciante y se puedan generar represalias en su contra.*

*Esto genera confianza, tranquilidad, transparencia e independencia y la confianza de que todas las denuncias serán debidamente tratadas.*

**FCE** **EVALUACION Y MONITOREO**

**Entrevistador:** *¿A la fecha la norma peruana no considera las certificaciones de los MDP; no obstante, ello, ¿le parece de utilidad certificar el mismo? ¿Qué ventajas le otorga en todo caso dicha certificación?*

*Las ISOS son normas voluntarias internacionales que te dan un prestigio a nivel local e internacional, porque son normas internacionales que te ayudan a ordenarte de acuerdo con el sector en el que quieras implementar la norma, por ejemplo, la ISO 9001 de calidad te ayuda a ordenarte en el tema de procesos.*

*En compliance hay 3 modelos o sistemas de prevención, dos son de la ISO (la 19600 y la 37001).*

*ISO 19600 te dice, que la empresa tiene que cumplir en toda las disposiciones legales e internacionales que estime conveniente definir, es decir todo lo que una empresa tiene que cumplir en el campo económico, tributario, recursos humanos, contable. Se*

*hace un mapeo de todas las normas que tiene que cumplir la empresa y se implementan procedimientos para que todo se cumpla. O se define que normas de que campo se quiere que la empresa cumpla. No hay límite. El límite lo señala la empresa, Esta ISO no es certificable*

*ISO 37001 habla sobre antisoborno y considera solo un solo delito el cohecho (soborno) no considera otro delito más.*

*Cuál es la diferencia con el modelo de la ley 30424:*

- a) La ley 30424 es una ley peruana, tiene un reglamento y si se implemente se exige de responsabilidad al responsable jurídico.*
- b) La Iso es una norma internacional, no exige de responsabilidad y solo habla sobre un delito.*
- c) La ley cubre 5 delitos más todas sus variantes.*
- d) La ley 30424 te pide 5 elementos mínimos, pero lo ideal es que se implementen los 11 elementos que señala la ley.*
- e) El modelo de la ley cuando se presente un problema interviene un perito de la SMV.*

**ENTREVISTADO** : Carolina Cueva  
**CARGO** : Socia Área Penal y Cumplimiento  
**ENTIDAD** : Estudio CMS Grau  
**FECHA DE ENTREVISTA** : 6 de noviembre de 2020

**Entrevistador: En su opinión, ¿cuándo un modelo de prevención debe ser considerado exitoso? ¿Algún caso que quiera resaltar?**

*Creo que son diferentes factores lo que hace que tu modelo sea exitoso, creo que el término exitoso también es como, bien alta la valla, yo pensaría más en un modelo eficiente y eficaz. Pero digamos, pensando en esa línea creo que lo que hace que un modelo al final sea exitoso porque es eficiente o eficaz es que si, precisamente puedas detectar anticipadamente situaciones de soborno o de corrupción en términos generales o de fraude o de lo que sea que fuera el alcance de tu sistema. Yo creo que si efectivamente puedes identificar esas situaciones previamente considero que un modelo es exitoso en esa línea. O sea, cuando es eficiente y eficaz para efectos de la prevención, es decir si tú puedes determinar o identificar situaciones antes de que se materialicen o antes de que generen un prejuicio a la empresa o antes de que se consumen, yo creo que ahí tiene un modelo que ha funcionado, porque en definitiva es de lo que se trata, el objetivo de un modelo de cumplimiento es estar acorde a la ley y ¿para qué? Para evitar contravenirla, para evitar sanciones, para actuar acorde a lo que tus stakeholders esperan de ti, entonces todo eso lo vas a poder hacer en términos de cumplimiento o en términos de prevención de riesgos o de delitos en la medida que estas situaciones no se materialicen.*

**Entrevistador: En su experiencia, ¿cuáles son los motivos más usuales por los que un modelo de prevención falla?**

*Creo que hay factores internos y externos que puedan hacer que un modelo. Yo creo que el principal factor interno, es que no existe una correcta política a nivel y cultura organizacional, eso conlleva a, por ejemplo, los casos que hemos visto siempre están vinculados lamentablemente a la alta dirección, al órgano de gobierno, los grandes casos que se conocen no son casos que comienzan en los escalafones más bajos de la organización, comienzan arriba y eso denota una clara falta de cultura. Ahora esa falta de cultura definitivamente decanta hacia los diferentes niveles de la organización, medios y más bajos, entonces yo creo que internamente los principales factores, son digamos esos.*

*Hacia afuera creo que podría plantearte la exigencia misma del mercado ¿no? ¿Qué a que obliga la organización hacia afuera?, ahí tienes no solamente temas de incurrir en corrupción en el relacionamiento con funcionarios, tienes también temas de competencia. Por ejemplo, principalmente te mueves en un mercado donde tienes que competir y vas a posiblemente tender a eludir o a incurrir en conductas anticompetitivas. Creo que el impulso comercial, la intención comercial también te coloca en una situación proclive a fraudes. Pero definitivamente va amarrado al tema de cultura organizacional, ósea esas cosas igual no se dan, no se van a terminar presentando, dependiendo de cuál es la tónica y la lógica de la organización.*

**Entrevistador: ¿Cómo crees que se puede mitigar ese riesgo? ¿Desde la contratación de estas personas, revisar bien el perfil o que otro input podrías dar desde tu experiencia?**

*Sí, totalmente de acuerdo contigo, ósea ahí imagínate que vas a tratar de imponerle controles al dueño de la compañía, es muy difícil, y te lo digo totalmente desde la experiencia, donde nosotros hemos tenido casos, en los que en algunas organizaciones entrabas a implementar a diseñar modelos de prevención y te das cuenta cómo es que desde arriba el tema no funciona, y son proyectos que crean trancos. Creo que si es bien importante lo que mencionas y ahí incluso abundaría en algunos temas que se están viendo, yo no creo la verdad que en el Perú todavía se haya llegado a niveles como los que he estado viendo en otros países, en diferentes foros y charlas, donde hacen perfiles conductuales, perfiles psicológicos, perfiles respecto de prevención de riesgos, cuál es el nivel de aversión que tiene la persona a incurrir en conductas ilícitas o cuál es el nivel de cercanía que tiene a incurrir en esas conductas y eso aplicado a los*

*altos mandos y medios de la organización creo que puede ser sumamente útil, otro tema que creo que lamentablemente.*

*Desde el punto de vista abogada penalista es que el tema disuasivo cuando se comienzan a imponer las sanciones a los directivos en el Perú, pero realmente imponer sanciones no estoy hablando de prisiones preventivas, van un tiempo presos y luego salen sino, realmente imponer la sanciones yo creo que eso va a generar un efecto disuasivo también que es lamentable sí, pero es real. Creo que además ahí si hay un tema que por ejemplo podría considerarse un poco, bueno por ponerlo sencillo, difícil de que se presente en una organización, pero la organización no funciona sin toda la gente va a depender, creo que una buena parte en cuanto las personas en la empresa se adecuen a esta falta de cultura que pueda existir en los altos mandos. Finalmente, puede ser que la situación desde arriba o el mensaje desde arriba sea ese, pero si no se materializa más abajo en la empresa, si no se llevan a cabo estas conductas, si se denuncian esos hechos a través del canal de denuncias o por la vía que fuera, creo que eso también puede generar algún tipo de freno a esos niveles pero, lo que no quiero es dar es una respuesta puntual porque siguen estos temas, es un sistema, funciona desde diferentes puntos de vista, desde diferentes aristas mejor dicho.*

#### **FCE COMPROMISO FIRME, ACTIVO Y VISIBLE DE LA ALTA GERENCIA**

**Preguntas** Entrevistador: Según la encuesta de BDO “Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019”, uno de los principales elementos que contribuyeron a la ocurrencia de fraude en Latinoamérica en el periodo analizado fue la deficiente supervisión por parte de la gerencia o alta dirección. Por otro lado, el Reglamento de la Ley N° 30424 exige que la alta dirección se encuentre comprometida con el MDP de modo firme, activo y visible. Teniendo ello en cuenta y teniendo en cuenta también la literatura revisada, hemos considerado que contar con el apoyo y participación de la alta gerencia resulta un FCE ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Qué acciones concretas deben estar presentes para que dicho apoyo sea firme, activo y visible?

*Creo que un poco sobre lo anterior, la cultura organizacional es importantísima, un tema ético, sin eso no funciona. Ahora operativamente hablando es muy importante para un modelo de cumplimiento la dotación de recursos, de recursos suficientes, de recursos humanos, operativos, económicos de infraestructura, es fundamental que eso se de. Atas de mano a un oficial de cumplimiento que no tiene este tema cubierto y no solamente a él sino a todo el equipo, y yendo más allá también a cada una de las personas que como dueños de procesos o corresponsales de los riesgos, terminan teniendo tareas dentro del sistema y no tienen los recursos para hacerlo. Por ejemplo, dentro de un modelo de cumplimiento muchas de las actividades que se tienen que hacer, recaen en recursos humanos y recursos humanos, en mi experiencia, no he visto que se le pague más por ejercer además las actividades del modelo de cumplimiento.*

**FCE** **CONTAR CON UN ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE:** i) Tenga perfil de líder. Ello le permitirá comunicarse de modo efectivo a todo nivel de la organización. ii) Conozca la organización de modo amplio. Ello le permitirá determinar los riesgos de modo correcto, tomando en cuenta incluso los que no son evidentes. iii) Cuente, con un camino de reporte directo al Directorio de la organización. El MPD debe definir que el Encargado de Prevención se reúne periódicamente con determinado comité del Directorio y fijar la agenda obligatoria.

**Preguntas** Entrevistador: ¿Considera que el reporte directo del Encargado de Prevención al Directorio es fundamental? ¿Qué más debiera caracterizar a la relación del encargado de prevención con el Directorio?  
*Sí yo creo que el tema reporte sí es fundamental, de hecho, te lo pide la norma, los estándares de sistema de gestión creo que es fundamental, pero, no solamente el tema*

*de reporte, yo no lo plantearía solo un tema de reporte en determinado momento del año, cada 6 meses o cada año, se le manda un informe al directorio creo que se tiene que generar una relación de cercanía con el órgano de Gobierno sin perjudicar la independencia del oficial de cumplimiento. Pero creo que tiene que haber, no como un trabajo conjunto, pero sí más cercanía a lo largo del desarrollo de las actividades del año; porque pasan situaciones y hay temas que se tienen que ver y solucionar antes de determinado reporte. Creo que además la participación del oficial de cumplimiento; por ejemplo, en reuniones de directorio, en comités de crisis, en reuniones con los auditores, o sea generales a esa relación más cercana creo que es este fundamental más allá solamente la del envío de los reportes.*

**Entrevistador: ¿Has visto establecido una pauta para esto por escrito?**

*No lo he visto a nivel de directorio, te lo digo más por un tema de que hemos visto más bien, que se necesitaría en la empresa pero, donde sí lo hemos visto precisamente en reuniones a nivel de comités, ahí donde un poco nosotros hemos comenzado a ver esa situación. Cuando de los diferentes comités de la organización convoca al oficial de cumplimiento y al final son comités que obviamente van a reportar hacia el directorio también, entonces ahí es donde ves la participación un poco más seguido del oficial de cumplimiento, pero no directamente el directorio, te lo planteo como un tema que creo que sería positivo.*

**Entrevistador: En algunas organizaciones se forman comités, digamos gerentes, pero en estricto la figura del comité por lo menos para gobierno corporativo, está formado por un grupo de directores que tienen una tarea específica, pero normalmente el comité auditorio recibe al auditor interno, entonces ¿si hay un comité de gobierno corporativo en el directorio formado solo por directores deberían recibir al cargador previsión?**

*Totalmente ese es el sentido del comentario, lo que ocurre es que, dentro de todo, la figura del cumplimiento, bueno salvo varias organizaciones en el país es relativamente nueva, entonces recién se está comenzando a ensamblar todo este tema del cumplimiento. Si bien, por un lado, se le tiene miedo al oficial de cumplimiento, porque pareciera que fuese un auditor, por otro lado, también hay compañías que tienen más apertura con relación a la función y la hacen participar de esto comités que mencionas.*

**Entrevistador: ¿Qué características debe tener la relación del encargo de prevención con la gerencia general y las áreas funcionales?**

*Mira te digo lo que dice un poco la norma y lo que he visto yo en la realidad. Supuestamente según te marca la norma el oficial de cumplimiento debería tener un rango entre el órgano de gobierno y la alta dirección, un poco para que indistintamente pueda ir a cualquiera. Pero la realidad es que lo hemos encontrado o a nivel de Gerente General o abajo del Gerente General y se le dota de independencia suficiente, a nivel de MOF y ROF, para que pueda pasar el gerente general y pueda ir por ejemplo al directorio, al órgano de gobierno. Eso es lo que hemos encontrado, en realidad el oficial de cumplimiento por lo general en las empresas hasta donde hemos visto no llega siquiera a la línea del gerente general, un gerente de línea digamos un gerente más.*

FCE

**CONTAR CON AREA DE CUMPLIMIENTO (O EQUIPO DE ACOMPAÑAMIENTO AL ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE: i) cuente con autonomía suficiente y disponibilidad de presupuesto que le permita planificar, ejecutar y hacer seguimiento del programa. ii) se necesita personal calificado en la supervisión de controles (encuesta bdo mapa de fraude 2018 – 2019)**

Preguntas

**Entrevistador: ¿Respecto el equipo que acompaña al Encargado de Prevención, cuál debería ser su ubicación en el organigrama de la empresa? ¿Resulta crítico que dicha área cuente con su propio presupuesto?**

*Te voy a hablar desde una lógica estrictamente penal, yo particularmente creo que debería estar ubicado por debajo el órgano de Gobierno y por encima de la alta dirección porque la gerencia general en realidad tendría que asistirse del oficial de cumplimiento, ni qué decir del directorio que es definitiva ante quien tendría que reportar el oficial de cumplimiento, pero creo que el oficial de cumplimiento debería tener un rol incluso un poco superior al del gerente general por un tema de supervisión. Lo que la misma norma le exige, que supervise el modelo de previsión, y de la responsabilidad que tiene sobre toda esa supervisión, al final del día el cumplimiento tiene que velar por el modelo de prevención, que todo funcione correctamente y va a ser responsable quizás hasta cierto punto en algunos temas penalmente, por eso supervisión. Ahora por otro lado, tiene una figura digamos de asesor general para la organización, por eso el Oficial de cumplimiento debería ser visto como la persona a la que se recurre para cualquier tema riesgo, de prevención, del funcionamiento del modelo y demás.*

**Entrevistador: ¿Qué características debe tener el equipo que acompaña al Encargado de Prevención?**

*Yo creo que ahí por ejemplo creo que es ambicioso pensar en un equipo salvo que la organización sea de tal tamaño que lo necesiten, pero yo más que pensar en un equipo, si no fuese un equipo pensaría en asistencia al oficial de cumplimiento, ósea quién más debería acompañarlo dándole las competencias que necesita, para ponerlo sencillo no necesariamente tiene que ser un equipo, una función de cumplimiento conformada por diferentes personas, sino más bien especialidades que yo creería que tienen que estar o buscarla fuera o internamente en la organización, pero hacerse de ese conocimiento y fundamentalmente legal, auditoría, control interno, riesgos, creo que eso sería.*

**Entrevistador: Una empresa mediana o chica donde no va a haber un área de cumplimiento por tamaño y entonces el encargado de previsión le dicen, oye te puede servir de tal que está en tal área o sea le ubican donde conseguir la ayuda ¿no es cierto? o según presupuesto también afuera, pero no está en tu planilla, pues ¿no? que es algo más complejo.**

*Y si, dentro de lo legal te diría que va a depender de tu modelo de prevención porque hoy por hoy es muy penal, pero bueno porque la norma es así, pero los temas de competencia son enormes y ahí necesita gente especializada, los temas por ejemplo tributarios, incluso laborales, dependerá de tu modelo, pero incluso dentro de lo legal necesitaría diferentes especialidades.*

FCE

**LOS COLABORADORES, SOCIOS COMERCIALES y TERCEROS DEBEN COMPRENDER ADECUADAMENTE EL MODELO DE PREVENCIÓN**

**Entrevistador: El Reglamento de la Ley N° 30424 establece la necesidad de que las políticas, acciones, procedimientos, estrategias que componen el modelo de prevención, así como los materiales de apoyo sean de fácil acceso. ¿De acuerdo a su experiencia cuán importante es cumplir este principio? ¿podría considerarlo usted un factor para el éxito o fracaso de un modelo de prevención?**

*En término de las política yo creo que sí es importantísimo que la gente las tenga totalmente claras, como sus nombres y ahí sí a todos los niveles de la organización porque la política es la declaración de la empresa sobre su posición respecto de un tema. Por ejemplo, mi posición es cero sobornos y eso tiene que saber todo el mundo en la organización, los procedimientos de fácil acceso yo creo que se debe referir a fácil acceso para que los tienen que manejar y quiénes son los responsables de los procesos y de la ejecución de esos procedimientos porque en verdad. Por ejemplo, los procedimientos, debida diligencia no los tienen que conocer todos, pero seguramente lo tiene que conocer recursos humanos en temas de contratación, de inducciones, seguramente debía diligencias lo tiene que conocer, compras. Ahora, sí hablamos solamente de accesibilidad, poner en internet al alcance de todos los procedimientos no creo que sea difícil pero tampoco creo que sea tan importante, sí es importante que los que lo van a gestionar lo conozcan.*

**Entrevistador: Respecto a la capacitación y difusión de las políticas contenidas dentro del modelo de prevención y su funcionamiento, conforme su experiencia ¿cuáles son las características principales que permiten que dicha capacitación sea idónea?**

*En primer lugar que sea constante, la capacitación tiene que ser constante, yo creo que no hay mucho problema si haces la capacitación y la gente entiende, la interioriza y cumple, el problema es hacer las capacitaciones y que la gente igual no quiera cumplir, creo que ahí viene entonces para eso las capacitaciones tienen que ser, lo pondría en términos más generales 'la comunicación' tiene que ser constante, y un poco que el mensaje detrás de esta comunicación constante sea mira cuando le importa el tema a la empresa donde trabajas, mira cuan relevante es. Ahora, si hablamos de capacitación específicamente, bueno evidentemente las evaluaciones son importantes a ver qué tanto caló, pero yo creo que también el generar y eso lo he visto en algunas empresas generan las situaciones en las cuales se habla de capacitaciones y miden el comportamiento de las personas un poco que generan y ven cómo funciona.*

**Entrevistador: ¿Se llega hacer capacitación con casos de la vida real?**

*Usualmente las capacitaciones te podría decir casi de manera transversal en las empresas con las que hemos trabajado todos te piden que las capacitaciones tengan que ver con sus actividades, con los temas que les pasan a ellos y al final las capacitaciones terminan siendo una especie de conversatorio con la gente, alta dirección, mandos medios, operarios, hemos hecho capacitaciones de en verdad cientos de personas y se vuelve bien interesante cuando conversas con la gente y todo el mundo comienza a participar y te sacan los temas que les pasan, entonces creo que ahí es donde es mucho más efectivas, digamos accesoriamente tener una capacitación pero en principio estas conversando con la gente sobre los temas de la empresa y lo que les pasa a ellos.*

**FCE**

**UNA ORGANIZACIÓN DEBE COMPRENDER y HACER VISIBLES LOS RIESGOS PARA LUEGO TRABAJAR EN SU MITIGACION**

**Entrevistador: ¿Qué tan relevante considera que es contar de modo anticipado con una descripción de las funciones de cada colaborador de la organización? ¿puede implementarse un modelo de prevención sin dicha información?**

*Sí, es verdad lo que dicen, para muchas empresas no tienen perfiles no tienen un MOF o un ROF muchas no lo tienen y un poco que actúan conforme se van dando las cosas y asignan responsabilidades por aquí por allá o como qué se entiende cuál es la responsabilidad de recursos humanos. Pero sí es verdad que en muchas organizaciones no existen un perfil de puesto, salvo que tenga por ejemplo implementados un sistema de gestión previos donde sí tienen que tenerlos, pero por ejemplo, ahí sí solo la segunda parte de tu pregunta. A mí me parece súper útil y de hecho lo hacemos así que generar los perfiles conforme vas armando el modelo de prevención porque en realidad es como ir armando no sé pues una torta, un muñeco, tienes que ir viendo cómo se ensamblan las piezas y como va funcionando. Por ponerte un ejemplo, tú entras a diseñar X cantidad de documentos y el color del tema puede estar en la gestión de riesgos cuando tiene que hacer la matriz por ejemplo y la matriz decanta en una serie de controles que van a tener que ejecutar determinan personas, determinados responsables, para que sea la persona idónea para ejecutar ese control tiene que volver a buscar a la persona y tienes que ver quién tiene el perfil. Entonces no te sería muy conveniente tener un perfil ya asignado a alguien que no va a ejecutar ese control o que no va a ser responsable o que no reúne todas las condiciones, entonces un poco que conforme vas armando el modelo de prevención vas ir identificando dónde van a ir recayendo estas responsabilidades que a veces no son individuales y no son compartidas y conforme a eso vas armando los perfiles. No podemos ir dentro de lo que diga el corporativo, y más bien tratar de ver quien más pueda tenerlo para que se ejecute lo que se necesita ejecutar.*

**Entrevistador: Consideramos que la fijación de objetivos de los colaboradores puede generar incentivos perversos. ¿está de acuerdo con ello? ¿En todo caso como manejarlo?**

*Yo creo que es un poco drástico hablar de que el incentivo comercial es el que genera un efecto perverso, yo creo que lo perverso ya está en la persona haya incentivo o no. O sea, si no tiene el incentivo comercial probablemente lo vaya a buscar por otro lado, pero sí creo que es una situación, y lo digo porque siempre entramos empresas y hablamos de las comisiones de los comerciales nos comienzan a odiar por qué el hecho de que la comisión exista no necesariamente tiene que estar mal pero sí hay que reconocer que es una situación de riesgo. Entonces lo que tienes que hacer es controlar por otros medios, podría generar un incentivo perverso sí, pero creo que hay que contrarrestarlo con otras acciones, nuevamente la capacitación, la constante comunicación, el planteamiento de la posición de la organización. O sea, respecto de temas ilícitos o irregulares cuando menos y además digamos operativamente también justificar cómo consigue sus objetivos hablando concretamente comercial, como sea, mayor fiscalización, mayor supervisión respecto de la consecución de esta meta de sus objetivos para efectivamente como lo está haciendo. Por otro lado, nuevamente dotación de recursos que justo conversamos de este tema hace poquito porque también va a depender claro si la mayor parte del sueldo de esta persona es variable en base a comisiones entonces refuézale el sueldo, no solamente entorno a comisiones, que todos alicientes no sean las comisiones que tenga también un sueldo que valga la pena mantener.*

FCE

**CONTAR CON CANALES DE COMUNICACIÓN EFECTIVOS, INCLUYENDO UNA LÍNEA DE DENUNCIAS EFICIENTE**

**Entrevistador: Según la encuesta de BDO Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019, en Latinoamérica solo el 9% los casos de fraude detectados fueron alertados a través de la Línea Ética de la empresa. En atención a ello le consultamos: ¿En su opinión, ¿cuáles son los errores más comunes al establecer un canal de denuncias y cuales considera que son las mejores prácticas para lograr una línea ética que cumpla su función?**

*En primer lugar, nuevamente en aras de quitarle este estigma a la línea ética y hablando de la comunicación, yo creo que lo primero es que esta línea tiene que ser un canal abierto de cualquier tipo de comunicaciones y también pasa mucho por cómo planteas la imagen de esa línea. Una cosa es que yo diga cómo gerente general esta es una línea de denuncias de corrupción o es un canal que tiene dos disposiciones para comunicar lo que sea que quieran comunicar respecto del modelo de prevención. Depende un poco de la percepción que quieras armar sobre la línea para hacerla más cercana a todos los colaboradores incluso a gente de fuera de la empresa, creo que ese es un error porque el decir denuncia puede a veces estar desincentivando muchas de las comunicaciones. Otambién, tener miedo a represarías y de más, el otro tema es bueno más operativo que puede ser que no esté muy a disposición de todos. Lo pones en una página web, creas el link y te dirige a la plataforma y tal pero no todos los operarios de la empresa tienen computadora o si quiera celulares smartphones. Entonces ponerlo realmente a disposición con medios de fácil acceso para la gente también es un tema que hay que arreglarlo, pero creo que fundamentalmente es como planteas el canal de comunicaciones y sobre todo que generas después de que llegan las comunicaciones, cuál es la respuesta de la empresa, creo que es un gran incentivo para el uso del canal.*

**Entrevistador: No obstante, es un elemento mínimo para considerar conforme la Ley N° 30424: ¿es realmente crítico contar con un canal de denuncias?**

*Mira no he visto la encuesta de BDP, pero he visto otros estudios sobre líneas éticas donde la mayor fuente de información para la organización son las líneas éticas. Entonces acá lo que puede estar pasando es que son 9% de los casos no detectados fueron alertados, puede ser varias cosas, puede ser la línea ética como te digo no sea*

*realmente accesible, que no se haya comunicado realmente, que de repente ha habido casos previos a las organizaciones que han encuestado y ha habido represalias en contra de los denunciantes o que simplemente no había ningún tipo de respuesta a la denuncia que han presentado. Puede haber diferentes factores porque por otro lado si hemos visto estudios de cuan útiles son las líneas éticas para que la empresa obtenga información, es como la principal fuente de información de la empresa como lo plantea y no solamente internas sino externa, te enteras de todo en la línea ética. Te lo digo por experiencia porque nosotros ya estamos manejando una plataforma y llega de todo, de adentro a fuera y las empresas o los clientes están contentos con los resultados, pero eso tiene que venir de la mano de mucha comunicación y como plantea la línea. Lo que pasa es que imagínate tú de gerente general o miembro un directo en una organización no te vas a enterar, además que son cientos, miles de personas en la empresa, no te vas a enterar de las cosas que pasan yo creo que sí es gravitante la línea ética pero bien manejado creo que puede ser una gran fuente de información.*

**Entrevistador: ¿Qué tan relevante le parece incluir un mecanismo de orientación al trabajador en caso de dudas?**

*Súper importante y de hecho es una de las obligaciones del oficial de cumplimiento, servir como guía a la organización y esto tiene una lógica además de responsabilidad, sí el colaborador hace algo por falta de conocimiento, quiere decir que el oficial de cumplimiento no está haciendo su trabajo porque situaciones de riesgo, de contravención, hablo dentro de un marco. Evidentemente estamos hablando código de ética, política, manual de prevención lo que fuera si la información de esos documentos o procedimientos o lo que fuera, los colaboradores no la conocen, no es responsabilidad del colaborador, no es ley que presupone el conocimiento. El oficial de cumplimiento debe de comunicar y ponerse a disposición para absolver temas. Es un poco la lógica de supervisión y de orientación del oficial de cumplimiento, entonces y también es un poco de desligue de responsabilidad, porque lo que va a pasar es eso, yo te comunico, te dije, te puse las vías a disposición y lo hiciste igual.*

**Entrevistador: ¿Cuándo eres un encargado de prevención cada tiempo libre que tienes es para preocuparte por ejemplo de eso ¿no? que en todos los rincones de la empresa se haya entendido el mensaje sino estás haciendo mal tu trabajo.**

*Claro, ósea haber ponte yo soy bien delicada con eso de entendido porque también hay cada persona que entiende lo que quiere, pero yo comunicarlo por todas las vías posibles, te lo explico, te capacite, te forme, me firmas el código de ética, me firmaste la declaración jurada, ósea yo te traslade toda la información si tenías dudas, no te mandes a hacerlo, avísame ¿me entiendes? Esa es la Lógica.*

**Entrevistador: ¿Resulta crítico que el canal de denuncias sea manejado por un tercero? ¿cuáles son los beneficios de dicha medida?**

*Yo creo que sí en aras de la independencia y de que la gente se sienta cómoda accediendo al canal siguiente sí es muy importante que sea manejado por un tercero y ósea sobre todo que traslades un mensaje a los trabajadores, lo que esto lo ve alguien de fuera o sea no somos nosotros mismos los que resolvemos esto.*

**Entrevistador: ¿Por ahí no sé si culturalmente alguien más le puede pasar lo contrario? En el caso por ejemplo que quieren que lo vea el gerente general de la empresa y no que le llegue a Michael Robinson de BDO ¿te ha pasado alguna vez has encontrado alguien que reacciona negativamente a eso? ¿A que un tercero sea el que recibe sus denuncias?**

*No, no he visto esto, te soy sincera no he visto eso. Lo que he visto y acá creo que también bueno en el momento que me informas a los trabajadores, a la gente de la empresa sobre el canal que tienes, ahí sí dejarles bien en claro ciertos lineamientos sobre cómo se va a manejar. El canal quien recibe las denuncias, si es un tercero, si es independiente y tal, pero digamos pasa que hay diferentes cosas. Hay canal que sirven solamente de acopio de información, te trasladan la información y va a la empresa, puedes decirle al trabajador, él es un canal independiente y esto lo va a haber un comité específico dentro de la organización que va a resolver tu tema. Otra*

*cosa es que tú tengas contratado, por ejemplo, un canal con un tercero y que además te va a resolver el caso, te va a generar una investigación interna, va hablar con el colaborador y demás. Depende de cómo lo plantees y que tanta independencia le des al tema. Ahora lo que si he visto, por ejemplo, en denuncias que hemos recibido es el trabajador hasta el tercero que te dice directamente, este señor eres de la empresa tal hágase cargo de este tema que está pasando en su organización. Entonces ellos esperan que la empresa les conteste, con lo cual ese es el mensaje que tiene que trasladar, sea que tú resuelvas internamente o sea que contrates la asesoría para que yo resuelva, pero el mensaje final colaborador tiene que ir de la empresa, eso es lo que esperan ellos.*

FCE

#### **EVALUACION Y MONITOREO**

**Entrevistador: A diferencia del caso chileno ¿A la fecha la norma peruana no considera las certificaciones de los MDP; ¿no obstante, le parece de utilidad certificar el mismo? ¿Qué ventajas le otorga en todo caso dicha certificación?**

*Yo creo que para fines ccomerciales si puede tener utilidad. Sí creo que tiene utilidad certificar, es bien visto de parte de terceros en temas comerciales, a ver no es que parezca la situación ideal la certificación. Pero si tengo que poner en una balanza y ponderar, comercialmente, sí te aporta beneficios. Organizacionalmente también porque de hecho si vas a certificar implementas un sistema de gestión y si vas a implementar te da mucho orden interno, te da estructura, te da por ejemplo este tema de los perfiles, te va a dar mucha organización. Luego, bueno hay un tema reputacional también que impacta, además yendo ya a si ocurre algo en la organización y tienes el sistema certificado también puede la autoridad verlo de mejor manera es de hecho un indicio que has querido hacer bien las cosas. Creo que sí tiene varios aspectos positivos, negativos te diría digamos qué sí si te vas a certificar, Asegúrate que vas a hacer las cosas bien porque si lo vas a comunicar, ibas a decir que yo tengo mi certificado y luego pasado algo en la organización, la caída fuerte, el golpe es más fuerte, entonces creo que ahí si tú mismo te suben la valla y tienes que responder a eso.*

FCE

#### **CONTAR CON UN PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN ROBUSTO**

**Entrevistador: Los Principios de Enjuiciamiento Federal para Organizaciones Comerciales del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (traducción de “The Principles of Federal Prosecution of Business Organizations”) menciona dentro de los diez factores a considerar al conducir una investigación y evaluar si se presentan cargos contra una organización la actitud de la misma en cuanto de declarar voluntaria y oportunamente los actos indebidos. ¿Le parece que en el Perú ¿cuáles son las mejores prácticas en cuanto a los procedimientos de investigación?**

*Lo que no creo que vayas a encontrar establecido es como hacer una investigación, pero sí lineamientos básicos que se deben seguir ahora sí es fundamental hacer investigaciones internas. Obviamente no en todos los casos porque no todos lo van a ameritar pero si tienes información de algo que ocurrió en la empresa y digamos por diferentes razones a la empresa le interesa hay que hacer una investigación, ahora, cuáles son esas razones, un montón, sancionar al trabajador, sacarlo, impedir el acto, investigar si la empresa ha habido algún tipo de negligencia de parte de la empresa para que ocurran los hechos, si es que el modelo de prevención no está funcionando para tomar medidas correctivas y en definitiva también para saber si te presentas ante la autoridad y ahí viene el tema que me comentabas. Al inicio de la pregunta sobre la colaboración, acá lo tenemos como colaboración eficaz en Estados Unidos se habla de la Delación premiada, ir primero donde la autoridad para denunciar los hechos y pero ojo en cualquiera de los casos sea halla, sea acá, tú te presentas a la autoridad pero tienes que ir con información concreta, fundamentada, digamos que conduzca a la autoría a determinar qué fue lo que pasó, ayudar en la investigación a aportar más pruebas y que las pruebas no solamente no aportar por aportar sino que sean eficientes que sean conducentes. Es más, eso está siendo para que te hagas una idea de la importancia investigaciones internas y además los canales de denuncia ósea si la empresa fallo la primera interesada en saberlo es la empresa, antes de que*

*se entere el fiscal o antes de que se entere el DOJ, por eso es que fomentan el uso del canal de denuncias. Por es la mejor manera que tiene la empresa para saber dónde falla en su canal y tomar medidas y presentarse ante la autoridad de la mejor manera que pueda presentarse porque por presentarse puede ser que sea digamos un colaborador pero que implicaría ser investigado, entonces necesitas las pruebas suficientes para armar tu caso también, ósea todo engranado es fundamental.*

**FCE**

### **INCORPORAR SANCIONES E INCENTIVOS**

**Entrevistador: ¿En su opinión incluir sanciones resulta efectivo? ¿en todo caso, en su experiencia qué tipo de sanciones son las más efectivas?**

*Yo creo que sí es efectivo, he visto en verdad estricto porque tiene un efecto disuasorio importante, pero creo que sí podría ser vistas como quizás última rápido, podría ver eficiente también en estas que además es parte de algunos acuerdos son arregla tu programa de cumplimiento. Cuáles son las medidas remediales que la organización está adoptando para, digamos, corregir la situación o enmendarla, pero sí reconozco que las acciones son sumamente eficientes no creo que deban ser las únicas y creo que deberían considerarse, solamente, teniendo en cuenta criterios como la gravedad de los hechos, el daño general o el beneficio económico obtenido y una serie de factores que deberían tenerse en cuenta. Para esas situaciones que ves que, si pues efectivamente es más grave la situación, pero en los casos anteriores podrían considerar las autoridades tipo arregla la situación, rezarse a la persona.*

**Entrevistador: Porque si encuentras a alguien que está robando combustible o explosivos para dárselos a alguien más, despides a uno, pero había uno que no se sabe en realidad ¿Se debería poner una sanción por lo menos simbólica o temporal sino das una mala señal?**

*Sí, también sí, hablando de sanciones no tiene que ser necesariamente económica puede ser por ejemplo también una inhabilitación temporal para ejercer la misma actividad o una cancelación de licencia o una suspensión de licencias, si, pudiera considerarse diferentes alternativas, yo creo que ahí depende mucho de la graduación.*

**Entrevistador: Pero para trabajadores qué tipo de sanciones ves usted ¿los códigos contienen tipo te suspendo 6 meses?**

*No hay código usualmente el código de ética te remite al reglamento interno de trabajo y reglamento interno tiene ahí diferentes sanciones ya delimitadas y las normas de cumplimiento te remiten al reglamento interno.*

**Entrevistador: ¿Qué opina de la idea de incluir incentivos por el cumplimiento del modelo de prevención?**

*Tú sabes que ahí si no se recomienda en los temas de cumplimiento generar los incentivos, entre que no se recomienda porque puede generar algo perverso como que por ejemplo andes denunciando en el canal de denuncias a diestra y siniestra para denunciar a medio mundo. Porque la empresa le parece bueno como que denuncies hechos que no son, por un lado digamos puedes generar este incentivo perverso y por otro lado sí, esto te lo digo desde la experiencia lo que hemos visto es que las empresas, dicen no yo porque voy a dar incentivos si es obligación de todos portarse conforme a las normas internas y si tienen una canal a disposición y saben que algo ocurrido que la organización debería saberlo. Están en la obligación de comunicarlo o sea así de tajantes son algunas organizaciones con las que hemos trabajado sobre el tema de los incentivos, los incentivos son para tratarlos con cuidado ahora cuando hemos visto incentivos no planteamos incentivos económicos de ninguna manera sino digamos más bien de proyección dentro de la organización o sea puedes tener de repente algún punto adicional en tus evaluación, temas así pero no directamente incentivos económicos y en la medida de lo posible evitarlo porque en realidad sí pues debería ser parte del compromiso del trabajador con la organización darle información que tenga sobre cualquier tema.*

**FCE**

### **DEBIDA DILIGENCIA EN LA GESTION CON TERCEROS**

**Entrevistador: ¿En cuanto a la relación con terceros ¿Cuáles son las mejores prácticas que puede recomendar?**

*Respecto a terceros sí te diría que va a depender un poquito de qué tipo de tercero sea, quien tiene la sartén por el mango ósea el tercero cliente o el tercero proveedor va a depender un poco de eso pero en términos generales. Las búsquedas en fuentes de información, plataformas que tenga la empresa, también que te presentan estas sanciones en listas mundiales, internacionales, buscar en fuentes públicas, locales también porque mucha de la información que está en las plataformas no necesariamente aplica a empresas medianas o pequeñas locales. Entonces tienes que hacer un poquito de trabajo adicional de buscar en fuentes públicas locales, los famosos cuestionarios de debida diligencia que están circulando por todos lados, declaraciones juradas por ejemplo sobre información que no te van a decir, pero quieres confirmar que no sea el caso este y eso ok*

## **IMPLEMENTACION**

**Entrevistador: ¿Cuáles son las principales dificultades que se enfrentan al implementar el modelo? ¿Qué recomendaciones puede dar respecto de esta etapa?**

*Yo creo que la más grande que te diría ahorita y también porque estamos pasando por eso justo ahora es que muchas empresas no entienden lo que implica diseñar e implementar un sistema. No quiero decirte un modelo porque un modelo me parece que estoy hablando de un papel, un sistema en una organización o sea no han entendido ni la envergadura ni la importancia ni lo que implica ni los riesgos que se están viendo y qué tienen que atender. No hay compromiso, no hay recursos, pero parte toda esta falta de comprensión global sobre lo que implica un sistema de cumplimiento una empresa. Yo creo que eso hoy te diría que eso es lo más gravitante que vemos.*

## **OTROS**

**Entrevistador: ¿Qué otros FCE en el diseño e implementación de un modelo de prevención puede enumerar?**

*Yo creo que te diría como la sensación general de lo que tiene que ser un modelo, para mí importa mucho como trasladas el mensaje y así como trasladas el mensaje del canal de denuncias, es también como trasladas la existencia a un oficial de cumplimiento en la organización como le trasladas a la gente cuando vas a comenzar a implementar en una organización. Creo que es crítico hacer partícipe del sistema a todos o sea que entiendan que esto es algo en beneficio de todos y que funciona con todos no es el oficial de cumplimiento, no es recursos humanos, no es el gerente no. Todos tienen que mirar hacia arriba como a ver qué pasa, si no es de todos se involucren porque todos tienen algún papel en el sistema, este de hecho es así es un sistema porque involucra todo y de alguna manera todos van a tener que participar. Entonces ese concepto es determinante, otro tema que es determinante es el tener un sistema es la actualización constante del sistema, no sabes la cantidad de empresas que con todo esto que estamos pasando no han visto que el modelo se tiene que realizar o el sistema se tiene que realizar. Entonces son miles de cambios en verdad que pueden ocurrir en la empresa que afectan no solamente la pandemia, miles de cosas que te cambian el contexto, gente que entra gente que sale, áreas que se cierran áreas que se abren, actividades que inician, alianzas, fusiones, nuevas ubicaciones, ósea mil cosas que afectan tu contexto, el tema en el sistema de gestión, el círculo de deming, el plan duchemcamp en realidad hay que darle vueltas constantemente, esa revisión de contexto, el seguimiento, las mediciones tienen que ser muy frecuente, yo creo que eso sí es importantísimo.*

**Entrevistador: Al parecer, que la OECD sea el principal promotor de la implementación de normas como la comentada, hace que todas las legislaciones que hemos revisado vayan por un mismo camino y contengan regulación similar. ¿hay algún país que marque alguna diferencia que resaltar?**

*No, no he encontrado la región, alguien que marque una diferencia sí tengo que mirar a un lado sí miraría Europa sí miraría. Fuera pero no miraría en términos de la composición de todo el sistema porque en verdad ya está bastante estudiado y tiene*

*sentido y funciona, pero más iría a elementos específicos de cada sistema por ponerte un ejemplo, este tema de la SMV donde como digo no analizando tanto la norma de cumplimiento o el modelo o el sistema en conjunto sino un punto específico dentro de cada legislación. Y es que Colombia, por ejemplo, tiene esta autoridad administrativa que es la que va a supervisar y fiscalizar los modelos de previsión. En el Perú se le ha dado un rol totalmente, a mí me parece, que es un sin sentido, de la SMV la verdad es que me parece bien peligroso para las empresas, pero por ejemplo Francia tiene esta agencia Anticorrupción donde es un ente totalmente independiente no tiene que ver con la comisión público o involucrado en el ámbito judicial, sino que administrativamente va a supervisar y fiscaliza y más. Entonces es un previo que va a fiscalizar me parece válido, buena y sana la alternativa de tener un ente que sea el paso previo que tengas que ir al Ministerio Público, bueno esos puntos en otras legislaciones me parece que son interesantes que nosotros tendríamos que mirar y replantear cosas; por ejemplo, no sé si ustedes han visto este tema de los monitores, en Estados Unidos manejan mucho la figura de los monitores cuando ya estás en el marco de una investigación del DOJ o del ACC te imponen un monitor chip. En algunos casos entonces es como un tercer auditor constante fiscalizador que vas a tener en la empresa para ver qué tu modelo enmiendes lo que tengas que enmendar, investiga y arreglar las situaciones internas que hay, entonces esas figuras así de diferentes países son las que recogería.*

**Entrevistador: En E.E.U.U. se ven casos en que las empresas deciden hacer relevaciones frente al Estado para buscar acuerdos. ¿le parece que en el Perú están las condiciones legales y organizativas como para manejar dicho mecanismo?**

*Lo que pasa es que instancia previa no tenemos y ahí el tema es lo que te decía tendría que pasar por una investigación interna importante y bien hecha para saber si quieres ir y presentar a la autoridad, instancia previa no tenemos, entonces lo único que queda decir a la Fiscalía directamente a decirle oye ha pasado esto. Ahora, eso es aceptar responsabilidad por la colaboración eficaz implica eso, que es la figura que nosotros tenemos es aceptar responsabilidad, anda sujétate a lo que te vaya a imponer el fiscal, ya estas semi acusado y claro para eso lo que pasa es que lo previo tendría que ser por ejemplo que hagas auditorías internas que tengas una auditoría forense probablemente por un externo hacer de todo y ver y comenzar a deslindar responsabilidades, si esto fue la empresa, fue el trabajador, un tercero a ver, como armo el tema para ver si efectivamente voy a la autoridad o no, y cuáles es mi posición o cuáles son mis eventuales contingencias ante la autoridad, qué es lo que va a pasar, me va a mantener en calidad de testigo del hecho del trabajador o me va a involucrar en la investigación y qué elementos tengo.*

**Entrevistador: ¿En Estados Unidos existe como instancia previa institucionalmente eso es lo que te permite ir a buscar acuerdos o no? es que ellos usan mucho el sentido común supongo también bueno ok con calma todavía no estás acusado vamos a conversar, porque conversa con DOJ, con la SEC (1:14:25)**

*Pero ahí estás dentro digamos de investigación, lo que pasa es que creo que va más por un tema que tanto pueden negociar con esas autoridades y buscar salir lo menos quinado posible, en el Perú las colaboraciones eficaces. Mira cómo funcionan o sea no corroboran los dichos se caen, dicen una cosa el otro colaborador dice otra entonces en concreto. Hoy en día con todas las investigaciones por ejemplo de Odebrecht y el club de la construcción y tal qué sanciones de empresas tenemos derivadas de esas colaboraciones eficaces o sea ya hay y encima con todo el tiempo que les toma hacer la investigación hasta la sentencia, que sentencias tenemos en contra de personas jurídicas sobre la base de colaboraciones eficaces que sean eficaces, en cambio mira el DOJ y todas las sanciones que impone a partir de los denunciantes o de los colaboradores.*

**ENTREVISTADO** : Jimena Alguacil  
**CARGO** : Directora y consultora en compliance  
**ENTIDAD** : Compliance sin Fronteras  
**FECHA DE ENTREVISTA** : 6 de noviembre de 2020

**Entrevistador: En su opinión, ¿cuándo un modelo de prevención debe ser considerado exitoso? ¿Algún caso que quiera resaltar?**

*Para mí un programa de compliance se considera exitoso cuándo tiene lo que yo podría llamar los grandes pilares o las grandes patas de una mesa, por empezar el apoyo de la alta dirección ningún programa de compliance va a ser exitoso si no tiene el apoyo de la alta dirección, este tema a pesar de que se hablan mucho de eso y es crucial porque yo he vivido implementación del programa de compliance en los que el director de la compañía te diga Jimena quiero implementar un programa compliance para saber si mi empresa va todo bien, a que te digan bueno tenemos un calendario de trabajo de una reunión por semana es diferente, entonces este punto es crucial.*

*Por otro lado, la identificación de riesgos, que una empresa tenga identificación de riesgos de acuerdo a su línea de negocio, a la actividad operativa geográfica es crucial. Por otro lado el Compliance Officer que puede ser colegiado, unipersonal, en empresas que operan en más de una jurisdicción lo tendrán descentralizado, etcétera pero este punto es crucial, una persona que lleva adelante la supervisión y monitorización de todo el programa de compliance, canales éticos que la gente tiene un miedo tremendo pero para mí es una fuente de información muy importante es una herramienta de integridad y de autonomía en la que la empresa se abre a sus a sus partes, a sus integrantes pero también a sus proveedores con el fin de conocer si está funcionando todo bien, y las formaciones para mí son clave es decir que los trabajadores conozcan la política de Compliance de la organización es crucial porque a partir de allí se generan una especie de sinergia que los retroalimentan internamente a posteriori identificación de terceras partes, monitorización, etcétera. Son algunos de los otros elementos que son fundamentales, pero serían cruciales para decir bueno nuestro programa de compliance es robusto, lo monitorizamos periódicamente, el canal ético funciona la gente lo comunica, llevamos informaciones periódicas, el Compliance Officer tiene autonomía independiente en su rol y cuentan con el apoyo de la alta dirección, podemos decir que teniendo en cuenta esta proporcionalidad de la empresa, es éxitos.*

**Entrevistador: ¿Se le viene a la mente algún caso que quiera o puedas mencionar? ¿de fuera? Porque sabes que cuando buscamos casos de éxito, claro caso de éxito es en teoría que cumple esos requisitos, pero luego nos preguntamos ¿caso de éxito es el que nunca falla o caso éxito es el que logra detectar a alguien que intenta? o caso de éxito por ejemplo en el Perú logra que la empresa quede exenta de responsabilidad penal si es que se diera en algún momento, entonces ¿cómo buscar casos de éxito?**

A ver en este punto es crucial la auditoría por qué porque Post Compliance vienen todo lo que es auditoria en Compliance, si yo voy a hacer una auditoría en un programa de Compliance y detectó que el programa de Compliance está cajoneado hace 3 años, que no se ha producido ninguna comunicación el canal ético y la figura del Compliance Officer es el director general que las formaciones se han hecho una vez al año ya y tengo una un caso de fracaso, que nuestro programa de Compliance fracase es genial, que se comuniquen irregularidades es fantástico. Casos de éxito, caso de fracaso por ejemplo le comenté una multinacional muy grande a quien en Madrid que me dicen, mira Jimena ven ahora que has venido a la oficina te voy a mostrar mi oficina, entonces ahora le digo bueno como si uno va por su casa y le muestras su casa a alguien que vine y me dice es que no no no, no es un detalle menor me dice, con la presidencia anterior mi oficina era 2 por 2 y estaba al lado de la fotocopidora, con esta nueva presidencia a pedido el director general que mi oficina tenga el mismo tamaño que la suya, que estés jerárquicamente por encima del resto y que tenga la misma decoración, entonces la pregunta es en los detalles está la diferencia, eso demuestra el éxito o el fracaso. Por ejemplo, otro caso que les puedo comentar este caso que le comentaba recién de un cliente que hace 3 años atrás me dice Jimena

quiero implementar un programa Compliance para saber si en mi empresa va todo bien. A veces nos olvidamos de que hay otras cosas además de los objetivos comerciales del año. Bueno comencé a implementar mi programa de Compliance y detectamos que todo el departamento de compras, las 5 personas que forman parte del departamento de compras habían creado la empresa proveedora y se adjudicaban todos los contratos, aunque la empresa vaya bien y aunque se cumplan los objetivos que evidentemente había un fallo tremendo y así por años la empresa estaba construida nombre de las esposas de ellos, es decir que no había forma de triangularlo y otra cosa, las auditorías internas. Entonces estaban ahí un poco confabulados todos, entonces hay mil herramientas para decir, como siempre sigo en las clases, mi empresa ha tomado todas las medidas que estaba a su cargo, auditorías externas, implementar un programa de Compliance que es una due diligence, ahí entramos en las en las controversias. Pero en líneas general, no hay una empresa que haya trabajado que no se haya detectado una irregularidad, es decir siempre esto también me parece muy claro también detectar, mencionarlo y para mí es clave como consultora a pesar de ser abogada y ser abogada en Argentina y en España. Para mí clave que nosotros como consultores como abogados en materia de Compliance no podemos obstaculizar el normal funcionamiento del negocio esto es clave, yo no puedo obstaculizar los objetivos comerciales yo vengo a lograr el crecimiento sostenible de la empresa, pero a mí no me pueden ver como la que me dice que no, no, todo se puede hacer, tu vendes pizza, puedes regalar pizza por supuesto que no pueden regalar en un Safari a África, por supuesto, pero quieres regalar, regala pizzas, entonces la verdad es que en este caso. Por ejemplo, esta empresa proveedora estuvo muy bueno porque a la empresa le iba super bien, pero detecto una irregularidad muy muy grave y la empresa no pudo decir nada porque durante 5 años miró para otro lado o no le prestó atención o confió demasiado entonces esos son los puntos de éxito y de fracaso que habría de tener en cuenta.

**FCE** **COMPROMISO FIRME, ACTIVO Y VISIBLE DE LA ALTA GERENCIA**  
**Preguntas** **Entrevistador: Según la encuesta de BDO “Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019”, uno de los principales elementos que contribuyeron a la ocurrencia de fraude en Latinoamérica en el periodo analizado fue la deficiente supervisión por parte de la gerencia o alta dirección. Por otro lado, el Reglamento de la Ley N° 30424 exige que la alta dirección se encuentre comprometida con el MDP de modo firme, activo y visible. Teniendo ello en cuenta y teniendo en cuenta también la literatura revisada, hemos considerado que contar con el apoyo y participación de la alta gerencia resulta un FCE ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Qué acciones concretas deben estar presentes para que dicho apoyo sea firme activo y visible?**

Haber no estoy de acuerdo al 100% en la encuesta, básicamente porque se ha comprobado que en el 80% de los casos las situaciones de fraude las comete la gerencia o la alta dirección e independientemente mandos intermedios, etcétera, entonces en muchas situaciones incluso aquí en España las cotizadas se han visto involucradas la alta dirección en esto, entonces es muy difícil controlar como director financiero cuando a ti tu jefe es quién te dice que comentas determinadas irregularidades ¿no? que ahí está el rol que pueda tener el director financiero o el Compliance Officer en este punto yo resaltaría todos los controles externos, a mí me pasó el año pasado estuve trabajando como externa el Fútbol Club Barcelona y por qué contratan externos pues para que externó diga lo que internamente no se puede decir, esta figura del externo pueden ser asesores externos, consultores externos, incluso consejeros independientes externos por ejemplo las empresas familiares, en las empresas familiares es muy propio de que no se comete ninguna irregularidad cómo vamos a cometer delitos de etcétera y a veces una relación familiar es muy compleja de llevar entonces estoy en ese sentido creo en los controles y creo en la supervisión de los controles y esa supervisión se puede llevar adelante por terceros ajenos a la empresa y que otorguen este mando de imparcialidad e independencia, genial, también están el tema de las auditorías, ya han visto la cantidad de casos que las auditoras se han visto involucradas en irregularidades, bueno hagamos el control de la auditoría, la verdad que el control del control me parecería tremendo y más de un auditor

independiente pero creo que en algunos supuestos como por ejemplo salida a bolsa, operaciones de fusiones y adquisiciones etcétera yo lo haría.

**FCE** **CONTAR CON UN ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE:** i) Tenga perfil de líder. Ello le permitirá comunicarse de modo efectivo a todo nivel de la organización. ii) Conozca la organización de modo amplio. Ello le permitirá determinar los riesgos de modo correcto, tomando en cuenta incluso los que no son evidentes. iii) Cuente, con un camino de reporte directo al Directorio de la organización. El MPD debe definir que el Encargado de Prevención se reúne periódicamente con determinado comité del Directorio y fijar la agenda obligatoria.

**Preguntas** **Entrevistador: ¿Considera que el reporte directo del Encargado de Prevención al Directorio es fundamental? ¿Qué más debiera caracterizar a la relación del encargado de prevención con el Directorio?**

Esto es crucial, yo creo que hay dos o tres tipos de organigrama, en el que el Compliance Officer por ejemplo depende de un área por ejemplo departamento financiero el encargado de cumplimiento es una área más o está por encima de las áreas, no tenemos esta esta jerarquía, obviamente que en tema de Compliance no hay nada escrito, el sentido común prima ante todo y a veces el menos común de todos los sentidos pero yo siempre considero que debería estar por encima debería tener acceso directo al reporte al directo o al Consejo de administración y sobre todo y en esto insisto mucho con mis alumnos es que las funciones estén determinadas, que las funciones del encargado de cumplimiento estén determinadas y cuáles serán los roles porque mucho se habla sobre la responsabilidad del Compliance Officer pero la idea general para mí no tiene más responsabilidad que la de cualquier directivo, el Compliance Officer tiene que hacer parte a toda la organización, no lleva adelante la identificación de los riesgos, cada responsable de área tiene que asumir los riesgos y los controles de su parte, reportar al Compliance Officer y él hacer el seguimiento y reportar a la dirección, creo que sería la estructura ideal y en post de esto ahora por ejemplo con el tema de la pandemia lo hemos visto, lo Compliance Officer hemos formado parte de muchos comités de crisis, entonces eso también es interesante el rol que tiene esta jerarquía para formar parte de comités de alta decisión.

**Entrevistador: ¿Qué características debe tener la relación del encargo de prevención con la gerencia general y las áreas funcionales?**

Ahí se debería ver la estructura en concreto, tenemos un directorio, una Junta de accionistas, el gerente general y todas las áreas. Por ahí yo en algunos casos ubicaría en al Compliance Officer a la altura del gerente general, algunos dicen que no, que debería estar por encima para controlarlo directamente tampoco es una auditoría lo que hace el Compliance Officer es un tema que dependerá un poco de la cultura del Compliance de la organización y lo que al organización determine, sí que es clave aquí tener en cuenta la estructura y la operativa geográfica lo digo porque imagino que no será el caso del que estamos hablando pero muchas pymes del gerente general quiere asumir el rol de Compliance Officer y desde ya lo desacomplejamos, e incluso de gestionar el canal ético y a veces les pregunto y digo, lo que tú crees que va a funcionar es ¿esto? entonces sí que en el caso de pymes yo siempre digo que se externalice porque la verdad que no valdría la pena tener una figura al efecto pero en algunos otros casos habría que determinar lo, si está a la altura del gerente general por debajo controlando las áreas reportando al gerente general o en estos casos por ejemplo lo que yo recomiendo es crear la figura del comité, es decir que haya un directorio, un gerente y las áreas, que el Compliance Officer esté por encima de las áreas por debajo del gerente y que por encima del gerente lo que se cree es la figura de un comité de ética que esté formado por el Compliance Officer, por el gerente general y por un consejero independiente esta podría ser una estructura en la que el Compliance Officer siempre esté resguardado que no se sienta presionado por el gerente general pero toda la información que le llegue al directorio sea transversal con tres perfiles diferentes, el perfil del Compliance Officer, el perfil del gerente general y el perfil del consejero independiente podría ser una opción.

¿Qué pasa en estas pymes o mypes en que viene el gerente general que dice Hola soy Guillermo tengo un negocio quiero un Compliance Officer entonces tú vienes y no tiene un directorio, en Perú eso sería una EIRL, entonces este de pronto te das cuenta que al que tengo que reportar es a este señor. ¿Alguna vez has escuchado cuando comenzó lo de la ley acá que en otros países existe una referencia, un lugar del Estado donde ir que no sea el Ministerio público o la Fiscalía o tal vez sí un órgano pero no es el que le cuentas y te acusa, sino el que te permite que funcione esto? vas a revelar para sentarte a hablar, en Perú yo no creo que exista ahorita alguien con esa reputación, ¿cómo funciona otro país?

En Latinoamérica en general y no hay nada esto, no hay ninguna figura independiente, lo que ocurre es que el origen de Compliance es un poco contable, se origina por la corrupción del funcionario público extranjero entonces los americanos muy inteligente dijeron todo acto de corrupción suponen la alteración de los Estados contables lo que vamos a hacer es ser muy exigente con los Estados contables a partir de allí todo lo que es tribunales de cuentas, Security Exchange, Departamento de Justicia, etcétera, y se enfocan en eso, en la alteración de los Estados contables sin embargo Compliance a avanzado mucho más y no solamente es corrupción no solamente es alteración de los Estados fiscales y fraude, ahora es también ciberseguridad, blanqueo, delitos contra el ambiente contra la salud pública, etcétera incluso algunos países hablan de tráfico de órganos y tráfico de personas, entonces ahora que regular cuales pueden ser las figuras para qué se controlen sin embargo hasta ahora lo que ha primado en la mayoría de los países occidentales es la autorregulación que establecen las empresas ustedes autorregúlese y en el caso de que ocurra algo ya nos veremos más vale que me demuestre que ha hecho todo lo que ha estado en su alcance, por ahora no hay una supervisión o control por parte de los Estados, no hay un rol en Iberoamérica del Estado controlándolo a diferencia de lo que pueda ocurrir por ejemplo con la oficina Anticorrupción francesa que ha creado un programa de Compliance Anticorrupción y obliga son unas 1600 empresas en Francia a tener una política Anticorrupción eso todavía no pasa, no se supervisa pasara posiblemente mente las empresas que quieren llegar a eso. quieren llegar a proteger su reputación entonces independientemente de la normativa las empresas están muy expectante por no salir en la prensa por la divulgación en sus redes sociales, la pérdida de clientes, perdida de proveedores es más grave que alguna imputación penal que a veces por las conformidades y acuerdos de confidencialidad no salen a la luz, entonces todavía no hay nada supongo que vendrá si Estados Unidos es pionero nos lleva muchos años capaz que dentro de unos años y por ahora no hay nada.

**Entrevistador: El Compliance Officer es el que detecta que el que lo contrato es el corrupto ¿Procede como cualquier persona que es testigo de un delito? porque hay mucha fusión de Compliance ahí.**

Claro, ahí va a tener que como yo siempre digo a mis alumnos ahí van a tener que resguardarse mucho, dejar todo por escrito nada de comunicaciones verbales, etcétera, envío de emails, comunicar esta irregularidad en los acuerdos del Consejo del directorio comunicar la irregularidad y hasta qué punto y esto es un debate que yo lo abro ¿cuál es el secreto profesional del Compliance Officer? de toda la información que adquiere, tiene que comunicarlo, es cómplice de todo lo que lo que sabe no lo comunica, allí pueden abrirse en un paraguas muy grande.

**Entrevistador: ¿En todo caso, que factor considera imprescindible en el perfil y/o desarrollo de la función de dicho cargo?**

Creo que son muchos los perfiles hoy en día desde un perfil académico abogados, contables, ingenieros, los ingenieros están ganando terreno, pero básicamente es muy importante que tenga lideral, que sea un líder que tenga habilidades de liderazgo que tenga habilidades comunicacionales este punto es clave porque está un poco entre la espada y la pared no tiene que intermediar con el resto de trabajadores, generar confianza que lo vean como un aliado al hecho de comunicar determinadas irregularidades con proveedores, clientes, etc. pero también reporta a la alta dirección no y es el guardián por así decirlo de la lotería de la empresa, yo creo que estos puntos son claves en el factor contable, es decir el factor académico que tenga conocimientos jurídicos, conocimientos contables, de la empresa general pero habilidades de

liderazgo y comunicacionales porque va a tener, tiene un rol de diplomacia muy interesante en este punto.

**Entrevistador: ¿Puede no ser abogado?**

Claro que sí, por supuesto. Ahora también tengo que reconocer algo es que independientemente del rol que pueda asumir este Compliance Officer seguramente tendrá un equipo y este equipo en el que se resguarde, yo siempre recomiendo que sean equipos multidisciplinarios básicamente porque es mi forma de trabajar a mí cuando mi cliente me contactó por un proyecto inmediatamente cree un equipo de trabajo con diferentes perfiles porque al final 6 ojos 8 ojos ven mejor que dos y tener un equipo con diferentes perfiles ya se han contables. ahí digamos legales e incluso técnicos, de ingeniería, de sistema, de procesos, etcétera, da una visión y un trabajo que es fantástico que la verdad qué porque al final zapatero a su zapato no puede saber de todo, entonces al final cada uno con su perfil cada uno con su visión para mí es un trabajo extraordinario y es interesante también que los equipos de trabajo del Compliance Officer también tengan este perfil.

**FCE                    CONTAR CON AREA DE CUMPLIMIENTO (O EQUIPO DE ACOMPAÑAMIENTO AL ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE: i) cuente con autonomía suficiente y disponibilidad de presupuesto que le permita planificar, ejecutar y hacer seguimiento del programa. ii) se necesita personal calificado en la supervisión de controles (encuesta bdo mapa de fraude 2018 – 2019)**

**Preguntas           Entrevistador: ¿Respecto el equipo que acompaña al Encargado de Prevención, cuál debería ser su ubicación en el organigrama de la empresa? ¿Resulta crítico que dicha área cuente con su propio presupuesto?**

En este sentido muchos países contemplan en España lo contempla, México lo contempla y creo que Brasil también que los programas de Compliance tengan una partida presupuestaria aquí en España incluso hubo un caso muy llamativo no tengo la sentencia porque era un jueves inferior dentro de un año inferior pero los comienzos de la ley como el artículo 31 bis a que contempla en una partida presupuestaria para Compliance hubo un poco de tirada de orejas para una empresa que había destinado a su departamento de Compliance lo mismo que la cena de fin de año, entonces fue muy llamativo el juez, le dijo hombre claro si usted tiene una empresa de estas características entonces bueno a ver ¿qué hay que meter en el presupuesto? pues básicamente todo lo que la empresa gasta en material Compliance que es desde la nómina del Compliance Officer y del resto del equipo, el software de gestión de riesgos o de canal ético, las formaciones que se vayan a dar, los asesores externos con todos los que cuente, aparte del presupuesto, yo creo que todos los departamentos de Compliance tienen un un gasto y si la ley obliga a incluirlo yo creo que habla muy bien de la empresa, además permite incluir dentro del presupuesto un general de la empresa qué partida presupuestaria o qué porcentaje de ingresos destinamos a Compliance y la evolución es importante yo las empresas con las que trabajó en n algunas startups incluso el Compliance Officer tiene autonomía en la partida presupuestaria hacer una partida presupuestaria anual se aumenta con 1,2,3,4% cada año y tiene libertad digamos a la hora de tomar decisiones y esta es la clave, tomar decisiones porque si para cada cuestión el Compliance Officer tiene que pedir autorización al director financiero la verdad que se ralentiza mucho que tenga partida presupuestaria yo siempre le veo la parte buena a todos los proyectos es bueno porque tienes un presupuesto y tiene autonomía para gastar lo y no tienes que pedir tantas explicaciones así que yo la verdad que lo veo bien.

**Entrevistador: ¿Qué características debe tener el equipo que acompaña al Encargado de Prevención?**

Mira esto dependerá un poco de que función tenga el Compliance Officer , si él asume las funciones de gestión de riesgos allí va a tener que tener expertos en fraudes y ciber seguridad, en temas medioambiental si a la empresa el afectan, en temas de blanqueo por ejemplo entidades bancarias o etcétera, sería fundamental que cuente con diferentes perfiles para gestionar estos riesgos, si la gestión de riesgos la externalizan

bueno allí el equipo tendrá otras características, luego ingenieros en procesos será clave para establecer las políticas de digamos el control interno de esas políticas, del seguimiento de la actualización etcétera si la formaciones son interna será clave que tengan una persona en comunicación y un diseñador gráfico que deberán de ver todas las formaciones, contables insisto con lo mismo, todo dependerá de la amplitud que tenga el área de Compliance yo he participado en varios proyectos como consultora hay empresas muy muy grande que me sorprendió que tengan 3 personas pero estas 3 personas básicamente eran coordinadores de todos los externos que habían, hay otras empresas más cerradas que tienen todo internamente y también te preocupa, yo creo que en esto el equilibrio es clave.

FCE

## **LOS COLABORADORES, SOCIOS COMERCIALES y TERCEROS DEBEN COMPRENDER ADECUADAMENTE EL MODELO DE PREVENCIÓN**

***Entrevistador: El Reglamento de la Ley N° 30424 establece la necesidad de que las políticas, acciones, procedimientos, estrategias que componen el modelo de prevención, así como los materiales de apoyo sean de fácil acceso. ¿De acuerdo a su experiencia cuán importante es cumplir este principio? ¿podría considerarlo usted un factor para el éxito o fracaso de un modelo de prevención?***

*Sí mira aquí volviendo a la última palabra que dije recién, el equilibrio porque por ejemplo una empresa con la que trabajé hace unos años que tenían todo de palabra, absolutamente, en la empresa tienen una cultura de Compliance muy muy fuerte pero cuando le preguntabas algo era como que todo de palabra, es decir que, si se enfermaba alguien, uno se iba o pasaba lo que sea y todo era muy de palabra. Paralelamente estuve trabajando con otra empresa del sector argentino que tenía 13 líneas de negocio, el departamento de operaciones era gigante y cuando le pido información al departamento financiero me envió 8 documentos comprimidos, entonces le digo - ¿está toda la información que tienen? - Sí, - ¿es decir que una persona que entra al departamento financiero ve todo esto? - Sí, - ¿esto está actualizado? - A eso no lo sé - ¿y dónde está todo eso? - y algunas cosas en intranet - ¿y las otras? - bueno no lo sé. Entonces está mal una como la otra. Yo creo que a veces en estas cosas menos es más es muy importante decir cada año, bueno ¿cuál es el plan del departamento de Compliance? Hagamos un seguimiento de las políticas que tenemos, hagamos la revisión, la actualización y que se carguen las diferentes versiones actualizadas y cada año se forman esa versión, versión 1, versión 20, 21, 22, es importante que estén disponibles en la intranet, pero también es importante, y en esto yo trabajo mucho con las empresas, en la campaña visual. No es lo mismo que nos entreguen un código ético, una política de compras en un pdf, que sea un rollo leerlo y que sea súper aburrido y tal, a veces cómo les decía en los detalles está la diferencia, entonces a mí me ha pasado por ejemplo ahora no lo tengo, pero tenemos un código ético que lo habíamos hecho del tamaño de un celular o hemos hecho infografía sobre el funcionamiento del canal ético, muy atractivas. Entonces, a veces no es necesario tener todo tan extenso obviamente algunas que sí sobre todo de los sectores regulados y eso es un punto clave y van a tener que leérselo a rajatabla y hay formaciones que son súper tediosas y hasta que no superan el 100% no lo pasen, etcétera, y lo entiendo porque sus sectores muy regulados, pero en otros yo creo que la accesibilidad, la actualización y el diseño es clave para considerar como dicen, si es un éxito o un fracaso del modelo.*

***Entrevistador: Respecto a la capacitación y difusión de las políticas contenidas dentro del modelo de prevención y su funcionamiento, conforme su experiencia ¿cuáles son las características principales que permiten que dicha capacitación sea idónea?***

*Bueno para empezar, ahora con todo el tema de la pandemia toda la formaciones es online yo creo que seguirá así bastante tiempo e incluso ya los ámbitos académicos se han transformado en formato online. Yo creo que en el tema del formato online hay que romper esquemas y empezar a desarrollar las formaciones que siempre hemos querido recibir y que nunca recibimos porque la verdad que cuando uno está del otro lado de la pantalla hay información que decías, hay que rollo este tema, que*

*aburrido. Entonces en todo el tema de Compliance ética, fraude, ciberseguridad, etcétera, Hoy en día las empresas utilizan muchos casos reales, utilizan personajes animados, utilizan historietas, utilizan dinámicas de juegos, gamificación. Se crean retos los trabajadores participan entre sí para obtener digamos una gratificación, entonces todo lo que podamos hacer diferente está bueno, rompamos un poco los esquemas de lo que venimos haciendo e innovemos en temas de información, básicamente la formación. La estrategia de formación seguramente incluirá determinadas políticas, determinados riesgos, hay que categorizar a los trabajadores en función de los riesgos que a los que les afecte y en algunas cuestiones hay algunos temas que son muy complejos. Sobre todo, el tema de los operarios y por ello ahí no están expuestos a determinados riesgos contables o nada de eso, pero que tienen tres jornadas de 3 turnos de trabajo, entonces hay que ser empáticos con eso, que no tienen acceso a equipos informáticos obviamente: Pero se pueden romper los esquemas, se puede recibir información y se puede hacer una formación dinámica. Creo que el tema de los juegos, los retos y la interacción es muy positiva. Por ponerles un ejemplo hemos estado trabajando con una empresa que nos pidió formación y le propusimos, porque quería hacer una formación en Compliance pero qué ocurre que no tenían las políticas entonces nos dice bueno pero la propuesta incluye la elaboración de políticas y le dije, -porque las políticas no las desarrollan los trabajadores-. Así son políticas participativas y no impuestas por la empresa. Entonces lo que generamos fue que el código ético tuviera sello siete apartados; es decir trabajadores, proveedores, todo lo que es acoso, compatibilidad laboral, todos los puntos necesarios para un código ético y los trabajadores tenían que desarrollar cuál es el texto que proponían. La Junta del directorio la aprobó y finalmente se formó y fue genial porque fue un trabajo interactivo en el que participaban entre todos y en el que se involucraron, es decir nos fue impuesto sino fue participativo.*

**FCE**

### **UNA ORGANIZACIÓN DEBE COMPRENDER y HACER VISIBLES LOS RIESGOS PARA LUEGO TRABAJAR EN SU MITIGACION**

**¿Qué tan relevante considera que es contar de modo anticipado con una descripción de las funciones de cada colaborador de la organización? ¿puede implementarse un modelo de prevención sin dicha información?**

*Bueno creo que dependerá de la estructura de la empresa, hay empresas que tienen varios sombreros, entonces a veces es medio complejo pero creo que es clave creo que es clave a determinar es lo que se llaman los Job description. Creo que este punto es clave a la hora de determinar futuras responsabilidades, hasta qué punto llega a cada persona y en qué punto se excedió en sus funciones hasta en que punto no desarrollo de sus funciones. Creo que también a los trabajadores desde el punto de vista positivo les da seguridad para conocer cuál es su rol en la empresa, entonces bueno es un tema que las empresas postergan bastante, pero creo que es importante incluir.*

**Entrevistador: Consideramos que la fijación de objetivos de los colaboradores puede generar incentivos perversos. ¿está de acuerdo con ello? ¿En todo caso como manejarlo?**

*Bueno las políticas salariales son un punto clave para determinar el grado de exposición a al riesgo, tal es así que por ejemplo todas las empresas que trabajan con Amazon, Amazon les pide la política salarial porque consideran que es un a ver es un riesgo. Básicamente, es decir que los trabajadores tengan un variable puede ser un riesgo, ni hablar que el Compliance Officer tenga un variable, desde ya está absolutamente descartado. Pero este tema que comentas incluso en una situación que se está dando en la actualidad. ¿Por qué? porque si bien los trabajadores tienen un variable y a veces ahora cuando la pandemia no van a llegar a cumplirlo, los directivos también tienen un variable, un reparto de dividendos en función de las acciones que tengan en la empresa y es en estos momentos están produciendo muchos alteraciones de los Estados contables para obtener esos dividendos. Por eso digo que al final el directivo tiene acceso a la alteración de los Estados contables y mando*

*intermedio o no, pero es un punto clave, en muchas empresas se cuestionan los pagos variables, se cuestionan las retribuciones en pagos variables y esto hace que por ejemplo el poder del comercial o del departamento comercial en la empresa sea omnipresente. Hay una empresa con la que yo trabajaba que los comerciales eran los que mandaban y bueno porque al final son los que facturan, pero bueno, las empresas están quitándose esto o estableciéndolo sobre la base incentivos o por ejemplo en especie, seguro de pensiones, seguros médicos, etcétera como para realimentar lo pero efectivamente es un riesgo.*

**FCE**

### **CONTAR CON CANALES DE COMUNICACIÓN EFECTIVOS, INCLUYENDO UNA LÍNEA DE DENUNCIAS EFICIENTE**

**Entrevistador: Según la encuesta de BDO Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019, en Latinoamérica solo el 9% los casos de fraude detectados fueron alertados a través de la Línea Ética de la empresa. En atención a ello le consultamos: ¿En su opinión, ¿cuáles son los errores más comunes al establecer un canal de denuncias y cuales considera que son las mejores prácticas para lograr una línea ética que cumpla su función?**

*Los errores más comunes que yo he advertido en un canal ético o con la denuncia en mi experiencia son, por empezar no catalogar, lo que se puede denunciar. Porque poner un buzón único puede ser un problema, yo creo que la clave está en establecer, por ejemplo, quiere denunciar casos de corrupción pinche aquí, caso de fraude aquí, en caso de acoso aquí y tal. Generando diferentes buzones este punto es clave, y en el caso de que no entre ninguno exista un buzón que se llama varios, por qué porque hay mucha gente que comunica que el jefe no le da vacaciones, entonces no es la finalidad principal de un canal ético. Por un lado, ese, por otro lado, los idiomas entiendo que en algunos países no se aplique pero que yo trabajo en una multinacional y que me atiendan a las 24 horas una persona, en polaco la verdad es que no creo que sea una buena práctica. Creo que en este punto es clave la cercanía entender la idiosincrasia del lugar, de la persona y sobre todo que hable el mismo idioma. Estos dos puntos me parecen fundamentales: formar el canal ético y sobre todo dar garantías, sea confidencial o sea anónimo que ahí también está abierto el debate. Creo que en general, y es importante dar garantías de la trazabilidad que la denuncia no acabe allí sino, que, si la herramienta puede tener la trazabilidad del número de denuncia, comunicar alerta, llevar adelante notificaciones y tener automatizado todo el proceso con pruebas, declaraciones, etc. hasta la resolución final. Yo creo que este punto es clave, y otro punto es lo que queremos generar nosotros a los trabajadores, en el sentido de que lo van a comunicar, insisto si tienen garantía de que funciona, por ejemplo, que quien evidentemente lo recibe sea el comité, no sea el director general o por ejemplo, los externos. Yo creo que este otro punto es clave la mejor práctica para que funcione un canal ético para que funcione es que sea externo, que lo externalice y que la empresa solamente tome conocimiento de ello y no pueda interferir.*

**Entrevistador: No obstante, es un elemento mínimo a considerar conforme la Ley N° 30424: ¿es realmente crítico contar con un canal de denuncias?**

*Exacto.*

**Entrevistador: ¿Qué tan relevante le parece incluir un mecanismo de orientación al trabajador en caso de dudas?**

*Sí creo que las oficinas de atención al denunciante son clave, por eso, es muy importante que la herramienta esté externalizada y que en caso de duda el trabajador pueda canalizar. Ahí, es la famosa figura que aquí en Europa se implementa para los famosos “On boss man”, el defensor de la empresa sería, entonces tienes el “On boss man” que gestiona el canal ético y que en el caso de que la persona necesite orientación antes de hacer una denuncia, es crucial, es un poco la figura que debería de cumplir el Compliance Officer, pero con el fin de mantener esta independencia a veces se externaliza. También son cruciales en este tema de orientación a los trabajadores en las formaciones, en las formaciones continuas, en canal ético que se puede denunciar, cuál es el proceso y de todo para que el trabajador tenga toda la*

información.

**Entrevistador: ¿Resulta crítico que el canal de denuncias sea manejado por un tercero? ¿cuáles son los beneficios de dicha medida?**

*Yo pienso que la independencia y la integridad. Es decir, la persona si bien el trabajador desconfía y desconfía de los equipos electrónicos, porque todos nos están escuchando, está historia de que nos están escuchando todo el tiempo. Yo creo que el canal de denuncias lo maneje un externó, que no tenga conocimiento directo de la organización, que no lo reciba una persona a la que conoce que voy a denunciarlo o que conoce al que voy a denunciar, muchas empresas. Bueno depende de la empresa, en empresas muy grandes se puede gestionar internamente porque bueno son muchos trabajadores no los tienen identificados en empresas medianas y grandes, ya sería un poco más recomendable que sea externó para que básicamente garantizar la independencia en la decisión en la trazabilidad y en el proceso.*

**Entrevistador: Estos manejos externos de una denuncia que digamos tienen que avanzar debiera terminar en el directorio ¿no? ¿es ahí donde tiene que terminar?**

*Sí, normalmente hay un órgano de investigación y órgano de instrucción, y el órgano resolutorio normalmente se manifiesta todos los procesos de investigación, la toma de decisiones, las tomas de pruebas, y la toma de entrevistas y en un órgano final decide y normalmente sí, es el directorio.*

FCE

#### **EVALUACION Y MONITOREO**

**Entrevistador: A diferencia del caso chileno ¿A la fecha la norma peruana no considera las certificaciones de los MDP; no obstante, ¿le parece de utilidad certificar el mismo? ¿Qué ventajas le otorga en todo caso dicha certificación?**

*Yo tengo un problema con las certificaciones, le veo una parte buena y una parte mala. La parte buena es que en muchas empresas son un aliado para el Compliance Officer. ¿En qué sentido? nos queremos certificar y tenemos que cumplir todos y cada uno de los puntos de la certificación, entonces al Compliance Officer le ayuda a organizar el plan de acción, debemos tener esta identificación de riesgos para eso tenemos que contratar a determinados consultores, implementar formaciones, tenemos que implementar un canal ético, etcétera. Es decir, es un aliado para implementar en la empresa lo que el directorio se resiste a hacer o se demora en hacer. A veces hay muchos Compliance Officer que vienen luchando por implementarlo y cuando se decida en la certificación por qué nos lo exigen los proveedores, porque nos lo existe el mercado, se vuelve un aliado para el Compliance Officer. Por ese lado lo veo bueno, yo trabajo en estructuras muy burocráticas en la que han cedido porque había que certificarse, porque si no, no lo hubiesen hecho. En contra, para mí no genera cultura de Compliance Officer, la certificación no genera cultura de Compliance, no garantiza que no se cometan irregularidades tampoco un problema de Compliance, pero la experiencia aquí es que incluso en temas procesales ningún juez le da valor es decir si ocurre algo que la empresa diga no nosotros nos hemos certificado, el juez dirá me da igual, demuéstreme que usted ha generado cultura de Compliance en la organización.*

FCE

#### **CONTAR CON UN PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN ROBUSTO**

**Entrevistador: Los Principios de Enjuiciamiento Federal para Organizaciones Comerciales del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (traducción de “The Principles of Federal Prosecution of Business Organizations”) menciona dentro de los diez factores a considerar al conducir una investigación y evaluar si se presentan cargos contra una organización la actitud de la misma en cuanto de declarar voluntaria y oportunamente los actos indebidos. ¿Le parece que en el Perú ¿cuáles son las mejores prácticas en cuanto a los procedimientos de investigación?**

*Para mí es crucial, lo que ocurre es que muchas empresas lo externalizan, las investigaciones son un punto clave en el que si la empresa lo desarrolla internamente pueden cometer muchos fallos, pueden alterar los derechos del denunciante y el denunciado y además tiene que destinar muchos recursos económicos mucho capital*

*humano a las investigaciones en algunas investigaciones en las que haya participado la empresa ha contratado detectives privados. Entonces, yo en este caso, si fuera Compliance Officer en una organización y detecto una irregularidad, que a mí me entra por el canal de denuncias interno o externo, lo primero que hago es contratar una empresa de investigaciones, es decir un buffet especializado en investigaciones y destinar los recursos a ello. Porque hay muchos temas a tener en cuenta los plazos, las garantías, la confidencialidad, las declaraciones son cruciales. Es decir, el investigador tiene que saber tomar declaraciones, tiene que saber recoger pruebas. Para mí un punto clave, es un punto súper importante para mí cuando se habla de canal ético se habla de canal ético de investigaciones porque hay mucho para hablar y en su momento cuando hablaba de los pilares, los pilares de canal ético e investigaciones, pero yo la verdad es que en un tema tan sensible y tan delicado yo los externalizaría.*

**FCE**

### **INCORPORAR SANCIONES E INCENTIVOS**

**Entrevistador: ¿En su opinión incluir sanciones resulta efectivo? ¿en todo caso, en su experiencia qué tipo de sanciones son las más efectivas?**

*Sí yo pienso que todo, toda política tiene que incluir un sistema sancionador porque al final elementos coercitivos es el que más nos llega, seguramente si las leyes de tránsito no tuvieran multas económicas nadie las cumpliría. Es así, entonces en este punto, yo creo que es crucial generar este enfoque, esto dependerá un poco de los convenios colectivos de la ley, del Estatuto, de la ley del trabajador, el código del trabajador en cada país. Pero bueno se deben establecer graduación, sanciones más leves, graves y más graves en función de la gravedad y en función de la reiteración de la conducta, esto dependerá en lo que sí es importante es, no ir en contra de la normativa de fondo.*

**Entrevistador: ¿Qué opina de la idea de incluir incentivos por el cumplimiento del modelo de prevención?**

*Yo creo que los incentivos ayudan, es lo que demuestra por ejemplo en las normativas en Estados Unidos con los incentivos del 30% al denunciante de la multa que se le aplica a la empresa. Es decir que, nunca supone ni siquiera un gasto para el estado. El número del incentivo para mí ayuda, no quiero pensar que el denunciante lo hace para obtener una retribución, no quiero pensar en eso. Quiero repensar qué incentivo tiene por fin una compensación de lo que se le viene, básicamente. Poco se habla de esto, de lo que sufre el denunciante, comunicar irregularidad, la pérdida de trabajo el daño que sufre por parte de su compañero de trabajo en algunos casos, etcétera. Entonces, si bien algunos casos que se dan son incentivos, en otros casos son fomentos, creo que es muy importante resguardar al denunciante que comunica una irregularidad. Hace poco en Tesla por ejemplo un trabajador comunicó al FBI que había recibido una oferta de un millón de dólares de una persona, de un ciudadano ruso para introducir una especie de virus en la compañía para que pudieran filtrar la información. Obviamente salieron ahí a sacar pecho por su trabajador, entonces allí te das cuenta de que hay cultura de Compliance o no la hay y si no la hay no me parece mal el tema de los incentivos. Este trabajador lo comunicó porque le parecía mal, porque seguramente no le va a faltar trabajo, eso está bueno y seguramente va a obtener una retribución de la empresa un ascenso o lo que fuera, el empleado del mes. Pero pienso que los incentivos no están mal porque la verdad que para el denunciante supone un proceso muy largo y muy tedioso en el que se le compense un poco lo que se le va a venir.*

**Entrevistador: Has visto alguna vez algo así como el primero que complete la capacitación online tiene un premio, no sé qué premio, normalmente no muy grande ¿Alguna vez has visto algo así?**

*Sí, lo hemos implementado en muchas empresas sobre todo en startups. Hemos generado equipos de trabajo en el que el primero que llegara a 'x' cantidad de puntos o que supera la formación o el que hiciera en los primeros 10 minutos o una cosa así. Tenía una certificación por parte de la empresa, los trabajadores que están en las startups son muy competitivos y está bueno. Los premios son una sudadera, una taza*

de la empresa, etcétera, pero ellos son muy competitivos entre sí, bueno y es un poco lo que se llama en la gamificación, toda la dinámica de juegos para que el trabajador incorpore los contenidos.

**FCE**

### **DEBIDA DILIGENCIA EN LA GESTION CON TERCEROS**

**Entrevistador: ¿En cuanto a la relación con terceros ¿Cuáles son las mejores prácticas que puede recomendar?**

*En homologaciones esto es clave. Hacer un seguimiento de nuestros proveedores y clientes, categorizarlos por monto de facturación por países en los que operan, etcétera. Por otro lado, otro punto a tener en cuenta son las listas de score. Sí hacer una lista de scoring con los trabajadores que nos vinculamos, es decir pedir información a través de la homologación e investigar a través de la lista de scoring. El año pasado primero cuento porque es público pero el Barza ,tiene un área que se llama "The Legends" de antiguas leyendas del club y habían llamado a Rafa Márquez para un partido, etcétera, etcétera, yo estaba allí trabajando y - ¿Bueno pero vamos a ingresar a Rafa Márquez en la lista de scoring?- No Jimena si es ex jugador del Barza- Bueno fue hace 20 años me da igual que sea ex jugador del Barza, evidentemente tenía sanciones de Estados Unidos, embargos de Estados Unidos, la prohibición de entrada al país por estar vinculado a un cártel mexicano. Entonces hay empresas que deciden asumir ese riesgo y me parece bien, pero al menos que lo tomen sobre la base de un conocimiento, una realidad. En este caso la empresa decidió no seguir adelante, pero en algunos casos les compensa y hay alguna forma de compartir esa responsabilidad de limitarla o de trasladarla. Entonces yo creo que al final la clave es tomar decisiones sobre un panorama amplio y que luego la empresa decida, pero todo lo que es homologación, pedirle información y hacer el seguimiento y las listas de scoring son claves.*

**FCE**

### **IMPLEMENTACION**

**Entrevistador: ¿Cuáles son las principales dificultades que se enfrentan al implementar el modelo? ¿Qué recomendaciones puede dar respecto de esta etapa?**

*Y básicamente la falta de recursos económicos, la falta de capital humano y la falta de herramientas tecnológicas. Yo creo que estos 3 puntos son claves, estos puntos nos lo pide las ISO, insisto se mucho de ISO, pero no lo piden y la verdad que veo que es un aliado como decía para que el Compliance Officer logre estos recursos, ¿recomendaciones? Está íntimamente ligado al apoyo de la alta dirección, si no tienes el apoyo de la alta dirección y no tienes recursos, pues mucho no vas a poder hacer.*

### **OTROS**

**Entrevistador: ¿Qué otros FCE en el diseño e implementación de un modelo de prevención puede enumerar?**

*Yo creo que al final, no siempre lo digo, no quiero que se me tome a mal. Digo no solamente hay que ser ético, sino también hay que parecerlo. Entonces la implementación de los programas de Compliance creo que es clave, la difusión que nosotros hacemos a la comunidad, a nuestros proveedores, clientes y a la organización en general. Luego implementar un programa de Compliance para mí es muy importante trabajar con el departamento de marketing y comunicación ¿hay que sacar una nota de prensa comunicando que hemos implementado el plan de Compliance? Hagámoslo, actualicemos toda la página web, comuniquemos en las redes las formaciones, actualicemos la información de nuestras políticas, comuniquemos el canal ético. Es decir, esto lo digo porque he trabajado con muchas empresas alemanas y las empresas alemanas a la hora de tomar decisiones miran esto. Es decir, puede que tu empresa tenga una política de Compliance brutal, pero si no demuestras no la conoce nadie. Este punto me parece súper crucial, hoy en día las páginas web, las redes de las empresas son clave, te muestran lo que son, te muestran lo que quieren ser y a partir de ahí que Compliance forme parte de esta estrategia es crucial.*

**Entrevistador: Al parecer, que la OECD sea el principal promotor de la implementación de normas como la comentada, hace que todas las legislaciones que hemos revisado vayan por un mismo camino y contengan regulación similar. ¿hay algún país que marque alguna diferencia que resaltar?**

*Mira Inglaterra que lo nombraste es una versión muy dura con una normativa muy dura, los ingleses la cumplen porque hay que cumplirla. Francia para mí es llamativo, creo que hacía ya vamos. Estados Unidos es el punto contrario desde la N77 hasta la CTA no ha cambiado sustancialmente el alcance de los delitos solamente han sido corrupción de funcionario público, extranjero y exhaustivo control de los Estados contables. Francia está en el otro extremo, Francia en el año 94 con su Código Penal incorpora la responsabilidad de personas jurídicas para un catálogo cerrado delitos, 10 años después en el año 2004 la ley 204 viene a reformar totalmente. Porque se había producido un accidente de ferrocarriles a una empresa estatal se vio involucrada y el Tribunal de casación francés imputó a la empresa estatal de ferrocarriles por delito de homicidio culposo. Se saltaron todas las alarmas porque el delito de homicidio culposo no era un delito que genera responsabilidad para las personas jurídicas. Entonces aparece la ley 204 en el año 2004 que viene a establecer lo siguiente, la responsabilidad de las personas jurídicas en Francia alcanza todos los delitos, salvo que la ley diga lo contrario. Al día de hoy Francia condena con responsabilidad para todo el tema de los delitos está centrado en corrupción, está centrado en blanqueo, etcétera y tiene una ley Anticorrupción muy dura. Yo creo que tendemos a esto porque la regulación de los países es bastante heterogénea, los países que operan en más de una jurisdicción tienen que contemplarlo. Pero creo que iremos a esto asimilar la responsabilidad de las personas físicas a las personas jurídicas y creo que la tendencia será que cada país tiene una ley Anticorrupción. Pero Latinoamérica es un mundo aparte, yo creo que se tardará un poco más, ya a día de hoy qué tantos países lo contemplen es interesante y qué tantos países no lo tengan y la empresa quieran incorporarlo. También, lo digo por ejemplo por el caso de, yo estoy trabajando con empresas de Bolivia y de Guatemala en donde no hay una normativa como tal y por exigencias del mercado están implantando programas de Compliance, entonces al final la normativa es independiente, es necesaria pero aun así las empresas se adaptan al entorno.*

**Entrevistador: En E.E.U.U. se ven casos en que las empresas deciden hacer relevaciones frente al Estado para buscar acuerdos. ¿le parece que en el Perú están las condiciones legales y organizativas como para manejar dicho mecanismo?**

*Yo creo que la clave será qué el estado ofrezca garantías de confiabilidad, por ahora las empresas no confían en ellos todavía en el sector público está muy contaminado. Entonces, es cierto que en algunos países que serán garantías si las empresas lo comunican, pero en algunos otros casos es como siempre dicen yo trabajo en empresas peruanas y argentinas. En Argentina sobre todo dicen porque nos exigen tanto a nosotros si el sector público es súper corrupto, si es el sector público el que me está corrompiendo a mí para obtener una habilitación y pagar una dádiva, yo creo que el sector público tiene una cuenta pendiente muy interesante por delante y el poder judicial también porque al final si la empresa se exponga a abrirse de determinada manera para llegar a un. Por ejemplo el caso Odebrecht, si el caso Odebrecht si el Compliance Officer nos hubiera comunicado, ¿Qué hubiera sido ahora? Si le hubieran dado garantías suficientes y seguramente prefieren comunicarlo al Departamento de Justicia porque al final es el Órgano sancionador independientemente de donde esté la empresa por el factor de atribución que es súper amplio, antes que cualquier país latinoamericano eso es tremendo.*

**ENTREVISTADO** : Olenka Lahoud  
**CARGO** : Oficial de Cumplimiento  
**ENTIDAD** : Canvia S.A.C.  
**FECHA DE ENTREVISTA** : 10 de noviembre de 2020

**Entrevistador: En su opinión, ¿cuándo un modelo de prevención debe ser considerado exitoso? ¿Algún caso que quiera resaltar?**

*Hay muchos casos emblemáticos internacionales, les comentaré brevemente del caso Siemens (empresa de telecomunicaciones y tecnología), se considera a esta empresa como un ejemplo de cambio respecto al rol inicial que tenía el Compliance Officer y cómo ha evolucionado tras el escándalo por sobornos que tuvo en Sudamérica. El Departamento de Justicia americano, acusó a los miembros del Consejo de administración de Siemens, de cargos de sobornos a oficiales argentinos, para conseguir ciertos contratos. Entonces Siemens paso de tener 6 abogados para monitorear el comportamiento de 400,000 empleados a principios del 2000 a tomar las siguientes medidas; nombró un cofundador de transparencia internacional como asesor de la compañía, contrató a más de 500 Compliance Officer a tiempo completo, implementó un modelo descentralizado desde la matriz, más de 900 acciones disciplinarias a nivel mundial incluyendo despidos, nombro un antiguo alto directivo de la Interpol como responsable de monitorizaciones e investigaciones de compliance, creo canales de denuncia a nivel mundial y whistleblowing .*

*Esto evidencia como una empresa, que comenzó solamente con 6 abogados, termino teniendo todo un aparato internacional de prevención debido a la situación compleja de los millones de multas e investigaciones penales que se iniciaron a raíz del escándalo en el que se vieron involucrados.*

*De mi experiencia, uno de los elementos principales para que funcione efectivamente el modelo de cumplimiento en las compañías, es el máximo apoyo de la alta dirección, esto se aplica, tanto para el sistema de Gobierno Corporativo como para el Compliance. El máximo apoyo se materializa en el nivel de reporte, es sumamente importante que esta posición tenga canal abierto al directorio o Consejo de administración como se le conoce en España. Solo si tiene una línea de reporte directo a este órgano, el día que se presenta una situación complicada, va a poder alertar al directorio.*

*Antes de la ley 30424, la línea de reporte no era claro, por lo cual muchos Compliance officer reportábamos a la gerencia general. Esto ha ido cambiando en el tiempo en las compañías, porque la ley 30424, pide que se reporte directamente al directorio. Antes de esto, era usual asignarle el Compliance Officer a una posición en donde también veía temas legales o temas contables y no ejercía su rol a tiempo completo.*

*Otro factor de éxito es el liderazgo visible que el directorio pueda ejercer sobre el modelo de Compliance en la empresa, ¿cómo se vuelve visible este rol de liderazgo?, con el respaldando al Compliance Officer; en las políticas y los lineamientos que emiten. Haciendo que el Compliance Officer participe de los comités principales de la compañía donde se toman decisiones. Otorgándole los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.*

*Finalmente el último que podría mencionar es el nivel de supervisión, ¿ustedes han escuchado el principio de confianza? De acuerdo al principio de confianza, si el directorio le encarga el rol al Compliance Officer, pero no le dota de recursos y no lo supervisa, es decir que periódicamente no lo invita al directorio, para que exponga los principales resultados de su trabajo, el resultado de las investigaciones que llegaron al canal de denuncias, etc. Si no le da recomendaciones, sino lo apoya cuando el Compliance Officer reporta a un área que no está haciendo caso a las observaciones, etc. Si el directorio no lo supervisa y dicta medidas correctivas entonces definitivamente ese modelo es un paper compliance y no va a funcionar. Entonces yo podría resumir a la pregunta factores de éxito; el cumplir con los requisitos del principio de confianza, el designar al Compliance, darle recursos y supervisarlos más todos los elementos que ya sabemos que en el modelo porque eso hace que sea eficaz.*

**Entrevistador: ¿En su experiencia, ¿cuáles son los motivos más usuales por los que un modelo de prevención falla?**

*Yo creo que los más usuales podríamos decir que son lo contrario de la respuesta a la pregunta número 1.*

*Ejemplos; a) en algunas compañías la agenda del directorio está muy apretada, no hay muchos temas que revisar; b) en pandemia algunas compañías han optado por reducir a sus áreas de control o incluso desvincular al compliance officer. Como un equipo de fútbol español, no recuerdo si era en el Barcelona o en el Real Madrid, pero en uno de estos dos retiraron al Compliance Officer. En las empresas hay la idea equivocada de que en época de crisis hay que priorizar el flujo de caja y continuidad del negocio, lo cual es cierto, pero se debe tener en cuenta, que los fraudes no cesan en época de pandemia, por ejemplo, en la prensa se vio que casos como que se han comprado mascarillas a proveedores que no daban el mejor precio, alcohol que estaba adulterado, etc.*

*Entonces, respondiendo a tu pregunta, no funciona bien cuando se debilita al Compliance officer en contextos de crisis como ésta, cuando lo designas, pero lo tienes sentado en una oficina y sus recomendaciones no son escuchadas; cuando no lo apoyas con las necesidades que tiene para ejercer el rol, cuando nunca lo invitas a participar del directorio y a dar sus aportes, cuando no lo escuchas.*

## **FCE COMPROMISO FIRME, ACTIVO Y VISIBLE DE LA ALTA GERENCIA**

**Preguntas Entrevistador: Según la encuesta de BDO “Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019”, uno de los principales elementos que contribuyeron a la ocurrencia de fraude en Latinoamérica en el periodo analizado fue la deficiente supervisión por parte de la gerencia o alta dirección. Por otro lado, el Reglamento de la Ley N° 30424 exige que la alta dirección se encuentre comprometida con el MDP de modo firme, activo y visible. Teniendo ello en cuenta y teniendo en cuenta también la literatura revisada, hemos considerado que contar con el apoyo y participación de la alta gerencia resulta un FCE ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Qué acciones concretas deben estar presentes para que dicho apoyo sea firme activo y visible?**

*Otro factor de éxito yo creo que podría mencionar es el tema de un adecuado esquema de delegación que yo he visto compañías muy grandes donde no tienen algo tan fundamental aunque ustedes no lo crean cómo manual de funciones hay un montón de políticas para diferentes temas pero cuando las revisas estas políticas no te dicen quién hace que, no tiene una sección de responsabilidades y a lo cual se suma que no tienen un manual de funciones entonces el día que se produce un incumplimiento y hay que individualizar la conducta en la investigación porque termina siendo muy profunda y muy acuciosa cómo tratamos los Compliance Officer de que sean lamentablemente el colaborador confiesa alguna responsabilidad pero a veces no tienes cómo linkearlo con su rol de acuerdos a su MOF porque este no existe, entonces otro elemento de éxito es un adecuado esquema de delegación en un manual de funciones o en políticas debidamente desagregadas en cuanto al rol que se espera de cada uno de nuestro colaboradores y por último podría mencionar el esquema de incentivos en la metodología de Compliance está estudiado que no solamente hay que castigar sino que hay que premiar y ese es otro elemento importante porque para incentivar las conductas que si queremos tenemos que reforzar aquellas buenas acciones, como podrías premiar, algunas compañías optan por bonos incluir en tu remuneración variable algún KPI asociado a las políticas de cumplimiento y eventualmente te podría incrementar algo tú variable pero es lo que menos he visto, más los incentivos que he podido apreciar en temas de Compliance son no remunerativos pero igual son importantes porque son parte del salario emocional los medios días libres, los diplomas de felicitación, la posibilidad de poder postular a puestos de mayor responsabilidad, entonces sí lo importante es visibilizar porque la cultura parte de lo visible cuando tú quieres implementar un programa de cumplimiento en una compañía lo primero que tienes que hacer es hacer mucha campaña visual, cuando estábamos en oficinas físicas en las paredes ahora que no*

*hay oficinas físicas, en la intranet o canal de comunicación interno que tengas, tiene que haber mucha campaña visual porque la cultura comienza de lo visible por eso es que a veces cuando tú designas a un oficial de cumplimiento ustedes van a ver que hay cargos que se llaman Compliance Officer , tu dirás, pero porque le han puesto ese nombre al encargado de la ética ¿no está dentro del compliance? ¿no que el compliance no solamente monitoriza normas sino también políticas y el correcto actuar? ya para qué meterle ética, el nombre es por un tema cultural porque como la cultura comienza por lo visible si visualmente el cargo contiene la palabra ética eso de alguna manera también va ayudando a que quede claro cuál es el rol el Compliance Officer es el guardián de las políticas y la ética de la compañía entonces este otro ejemplo que acabo de dar el alinear los incentivos es bastante importante a través de un adecuado modelo de evaluación de desempeño el Compliance Officer ya no es el más el policía, debe tener un doble rol el que te ayuda y te absuelve tus consultas, si estas en una situación complicada te puede brindar medidas de protección pero por otro lado también te investiga, tiene este doble gorro lo importante es que tú logres el compromiso con el colaborador, para que se acerque cuando te necesite. El Compliance Officer en conclusión tiene que ser una figura muy cercana porque si eres cercano a diferencia de un rol de auditoría vas a poder detectar las situaciones adversas incluso antes que te toque el próximo muestreo anual en tu plan de trabajo.*

**FCE** **CONTAR CON UN ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE:** i) Tenga perfil de líder. Ello le permitirá comunicarse de modo efectivo a todo nivel de la organización. ii) Conozca la organización de modo amplio. Ello le permitirá determinar los riesgos de modo correcto, tomando en cuenta incluso los que no son evidentes. iii) Cuente, con un camino de reporte directo al Directorio de la organización. El MPD debe definir que el Encargado de Prevención se reúne periódicamente con determinado comité del Directorio y fijar la agenda obligatoria.

**Preguntas** **Entrevistador: ¿Considera que el reporte directo del Encargado de Prevención al Directorio es fundamental? ¿Qué más debiera caracterizar a la relación del encargado de prevención con el Directorio?**

*Lo considera como un FCE.*

**Entrevistador: ¿Qué características debe tener la relación del encargo de prevención con la gerencia general y las áreas funcionales?**

*Puede ser una relación de pares, lo importante es que tenga un canal de comunicación directa con el Directorio.*

**Entrevistador: ¿En todo caso, que factor considera imprescindible en el perfil y/o desarrollo de la función de dicho cargo?**

*Los requisitos técnicos, habilidades duras y blandas que tiene esta posición: Básicamente a nivel técnico; es recomendable que tenga experiencia en el tema y sobre todo, si ya va a implementar un programa desde el día uno, pero suponiendo que no tenga la experiencia ¿la parte técnica como la forma? esto va a depender del tipo de empresa o industria en la que trabaje, en la que vaya a desempeñarse, el encargado de prevención como se le conoce el Compliance Officer de la ley 30424. Si trabaja en un sector regulado, cómo los sujetos obligados, no solamente van a tener que conocer la ley 30424, sino que tendría que conocer aparte del reglamento de gestión integral de riesgos y la normativa de lavado de activos que pide la unidad inteligencia financiera.*

*Los requisitos técnicos van a depender del sector o industria en el cual este Compliance Officer se desempeñe y cómo se forma, si se trata de formar en sistemas de lavado de activos y certificaciones internacionales como la de FIBA hay universidades que han sacado programas de integridad en formación específica activos y si se trata de la ley 30424 también hay certificaciones internacionales. Por ejemplo, yo me certifiqué en la Asociación Española de Compliance.*

*Para la parte blanda, se recomienda que sea una persona que tenga autoridad, es muy importante que en la compañía logre vender sus ideas, que sea escuchado, por*

*qué si solamente va a estar sentado en esa posición y sus ideas no van a ser respaldadas o no van a ser transmitidas adecuadamente, por es otra habilidad blanda parte de la autoridad es el buen nivel de comunicación. Finalmente, el rol y la finalidad del cargo no se va a cumplir yo rescataría este tipo de habilidades en el tema de comunicacional el tema del empowerment, la autoridad en el tema y la integridad evidentemente porque si el Compliance es un rol que se resume en el liderazgo con el ejemplo y si este Compliance no es íntegro en sus decisiones diarias y no tiene antecedentes intachables en su trabajo va a ser muy poco respetado y va a generar muy poca credibilidad.*

**FCE** **CONTAR CON AREA DE CUMPLIMIENTO (O EQUIPO DE ACOMPAÑAMIENTO AL ENCARGADO DE PREVENCIÓN QUE: i) cuente con autonomía suficiente y disponibilidad de presupuesto que le permita planificar, ejecutar y hacer seguimiento del programa. ii) se necesita personal calificado en la supervisión de controles (encuesta bdo mapa de fraude 2018 – 2019)**

**Preguntas** **Entrevistador: ¿Respecto el equipo que acompaña al Encargado de Prevención, cuál debería ser su ubicación en el organigrama de la empresa? ¿Resulta crítico que dicha área cuente con su propio presupuesto?**

*La estructura del organigrama yo he visto diferentes opciones, tomando en cuenta que lo que importa es que tenga un canal directo con el directorio, algunas compañías los suelen ubicar al igual que al auditor interno, al mismo nivel del CEO, del gerente general. Otras compañías, lo tienen al mismo nivel del gerente general, lo tienen a nivel de un gerente de línea, pero igual le hacen una línea punteada al directorio, entonces yo creo que podría estar en ambos niveles con tal que el nivel de comunicación con el directorio este abierto.*

**Entrevistador: ¿Qué características debe tener el equipo que acompaña al Encargado de Prevención?**

*Sobre el perfil que debería tener el equipo que acompañe al Compliance Officer, definitivamente lo que yo recomendaría es un equipo multidisciplinario, legal porque se tiene que conocer la regulación, de procesos y de contabilidad porque si no cuando te toque el típico caso, ya que el Compliance levanta riesgos, la ley 30424 dice que uno de los procesos críticos es el de compras entonces perfecto te reúnes con el dueño del proceso, revisan el flujo de acuerdo a como se ha definido en la política interna y puede ser que detecten un riesgo determinado, imagínate la compra direccionada recurrente a un mismo proveedor entonces ante este riesgo de haber un mitigador, imagínate que el control es que en cada compra se cumpla como mínimo 4 opciones, este control el Compliance Officer lo monitorea periódicamente dependiendo del nivel de criticidad entonces el Compliance Officer incluso puede entrar a revisar si esta compra no estaba en el presupuesto por ello debe de conocer un poco de procesos y de contabilidad para que cuando vea en la partida de costo de bienes de una compra pueda detectar si está o no dentro o se repite, por ultimo conocer de cultura organizacional, del tema comportamental un poco de psicología porque ¿Qué es lo que diferencia el área de auditoría que es una tercera línea de defensa de un área de cumplimiento que es la segunda línea de defensa? Tienen puntos donde van a confluir, uno lo audita al otro, Auditoría revisa la eficacia del modelo de cumplimiento sin embargo en su día a día, en cuanto a sus funciones ambos hacen algunos tests y monitorizaciones, de repente, Auditoría se enfoca más en los controles financieros y Compliance más en los controles no financieros, pero todo el tiempo ambos están haciendo monitorizaciones pero los diferencia que Compliance está en la 2da línea de defensa y tiene que promover una cultura de integridad con todas estas estrategias que hemos venido conversando y entonces si este es un rol de Compliance ¿cómo logras si no conoce nada de estrategias, de cultura organizacional, sino conoce nada de estrategias de comunicación interna? Entonces esta sería la 3era pata por eso el equipo que acompañe al Compliance Officer tendría que conocer de diferentes temas, yo he tenido siempre personas en mi equipo que me han acompañado, que son administradores o economistas y así complementamos estos skills que les comento.*

FCE

**LOS COLABORADORES, SOCIOS COMERCIALES y TERCEROS DEBEN COMPRENDER ADECUADAMENTE EL MODELO DE PREVENCIÓN.**

**Entrevistador: El Reglamento de la Ley N° 30424 establece la necesidad de que las políticas, acciones, procedimientos, estrategias que componen el modelo de prevención, así como los materiales de apoyo sean de fácil acceso. ¿De acuerdo a su experiencia cuán importante es cumplir este principio? ¿podría considerarlo usted un factor para el éxito o fracaso de un modelo de prevención?**

*Sí, es un factor de éxito. Hay empresa que incluso reciben a los nuevos empleados con un pack de bienvenida que no solo incluye su código de ética, si no también todas aquellas políticas que se relacionan con las actividades que van a desarrollar. ¿Que logra que las políticas sean de fácil acceso e incluso que están customizadas según su perfil? Que su inducción sea mucho más rápida, y que cuando se presenta una situación no deseada, el colaborar no puede decir que no sabía, que no se le aviso que esto no estaba permitido. Con esto se logra una individualización de la responsabilidad.*

**Entrevistador: Respecto a la capacitación y difusión de las políticas contenidas dentro del modelo de prevención y su funcionamiento, conforme su experiencia ¿cuáles son las características principales que permiten que dicha capacitación sea idónea?**

*La capacitación tiene que ser personalizada, de acuerdo a la actividad y perfil de los colaboradores. No se debe sobrecargar de información, debe tener el contenido mínimo indispensable para su rol, de lo contrario la persona probablemente se aburra y no le vea utilidad en su día a día.*

*Después es importante sensibilizar, yo lo logro mediante la cercanía en las capacitaciones, generar canales de capacitación abiertos espontáneos durante la capacitación, usar casos prácticos.*

*En mi caso para los delitos de la ley 30424, suelo hacer casos prácticos, por ejemplo, donde el colaborar tiene que diferenciar el delito de soborno del tráfico de influencias. Con esto no será un experto en topo de delitos, pero con el ejercicio el colaborador lograra interiorizar que esas conductas no son permitidas.*

*Para mí una buena capacitación debe tener; simplicidad, cercanía, contenidos personalizados para el tipo de público, roll play y casos prácticos.*

FCE

**UNA ORGANIZACIÓN DEBE COMPRENDER y HACER VISIBLES LOS RIESGOS PARA LUEGO TRABAJAR EN SU MITIGACION**

**Entrevistador: ¿Qué tan relevante considera que es contar de modo anticipado con una descripción de las funciones de cada colaborador de la organización? ¿puede implementarse un modelo de prevención sin dicha información?**

*Sería ideal, ya que esto ayuda a delimitar las responsabilidades según las funciones. Si no hay un manual de funciones que delimite las responsabilidades, el gerente general y el directorio serán los garantes de la compañía.*

*Cuando se va a implementar y ya se cuenta con el MOF, se puede revisar primero que es más crítico para la compañía, a quienes se debe entrevistar primero, porque ya sabes quién aprueba y hasta donde.*

*Pero si no lo tienes, lo puedes armar, siempre se tendrán los insumos para trabajar, como, por ejemplo: procesos penales abiertos, resultados de auditoria, procedimientos disciplinarios que se hayan aperturado, etc.*

**Entrevistador: Consideramos que la fijación de objetivos de los colaboradores puede generar incentivos perversos. ¿está de acuerdo con ello? ¿En todo caso como manejarlo?**

*Lamentablemente todos tenemos que tener algún tipo de indicador, porque así nos piden, siempre van a tener que definir algunos objetivos, porque la forma como te mide la compañía es colocando KPIs ahora es importante que estos vengán acompañados con medidas mitigadoras, por ejemplo se puede poner una cláusula al final de la política del bono que indique, que sí para cumplir el objetivo indicado en la meta anual, el colaborador confiesa, reconoce que incurrió o se comprueba en una investigación interna en algún tipo de práctica no permitida por la empresa que*

*vulnere la política antisoborno o el código de ética de la compañía o reglamento interno de trabajo, sencillamente así llegue a la meta económica, el bono se pierde. ¿esto garantiza que no se vaya a producir ningún tipo de práctica indebida? No, no lo garantiza, pero como su nombre lo dice es un mitigador entonces la persona ya sabe que, si llega a su meta, pero algo turbio se decanta, confiesa o se demuestra en el camino, pierde el incentivo entonces de nada va a servir llegar a la meta económica si no llega bien.*

*Es importante indicar que al Compliance Officer, no es recomendable ponerle ningún objetivo relacionado con la operatividad del negocio.*

FCU

### **CONTAR CON CANALES DE COMUNICACIÓN EFECTIVOS, INCLUYENDO UNA LÍNEA DE DENUNCIAS EFICIENTE**

**Entrevistador: Según la encuesta de BDO Mapa del Fraude Corporativo 2018 – 2019, en Latinoamérica solo el 9% los casos de fraude detectados fueron alertados a través de la Línea Ética de la empresa. En atención a ello le consultamos: ¿En su opinión, ¿cuáles son los errores más comunes al establecer un canal de denuncias y cuales considera que son las mejores prácticas para lograr una línea ética que cumpla su función?**

*Los factores de éxito para los canales de denuncia, mira hasta el momento a mí me ha tocado manejar los canales de denuncias in house, no me ha tocado todavía tercerizar, he recibido la visita de muchos proveedores que me ofrecen sus servicios y he podido conversar con colegas, a ver las buenas prácticas recomiendan que el canal de denuncias este tercerizado para que si el Compliance Officer no tiene todavía mucha confianza en esa administración de la empresa incluso ni siquiera en el Compliance Officer al estar tercerizado el canal de denuncias ya sabe que sí o sí su denuncia no se va a borrar no se va a perder en el camino y que sí o sí a alguien se le va asignar porque el proveedor es el que lo recibe, entonces para algunos esto funciona mucho y para mí experiencia independientemente de si este tercerizados o sea in house lo importante es que el colaborador vea, visualice porque la cultura ya hemos hablado comienza de lo visual que las denuncias tienen resultados.*

*Otro factor de éxito es que el empleado perciba que siempre hay una consecuencia que siempre hay un resultado, que hay casos de éxito y si hay casos de éxito sin indicar el nombre de la persona para no vulnerar su reserva compartirlos con el personal, acabamos de detectar un caso de tal tema felicitamos al colaborador que lo menciona y queremos en la compañía más tipos de perfiles como este etcétera, lo importante es todo el tiempo reforzar la coherencia de que lo que predicamos sobre el canal ético es correcto de que las investigaciones se asumen que las medidas correctivas se toman que aquellos que levantan la mano son protegidos incluso cada vez que alguien hace una denuncia que nos permite detectar un fraude en mi compañía lo que yo le pedía al gerente general es que mandar un correo individual a él con copia a mí y a su jefe directo felicitándolo por lo que había realizado, entre otras cosas más entonces lo importante es la cadencia del círculo de lo que se espera del canal ético puedo ayudarla tercerización sí, pero si no la tienes la cadencia que tú le das al interno también es muy importante*

**Entrevistador: No obstante, es un elemento mínimo a considerar conforme la Ley N° 30424: ¿es realmente crítico contar con un canal de denuncias?**

*Sí, se complementa en la respuesta anterior.*

**Entrevistador: ¿Qué tan relevante le parece incluir un mecanismo de orientación al trabajador en caso de dudas?**

*Normalmente, los procedimientos de Compliance indican que estos canales ya no le llaman canal de denuncia, se les llaman canal ético, alerta ética, etc. Le cambian el nombre justamente, para que el colaborador sienta que cuando se acerca no sólo puede denunciar, si no también puede hacer consultas.*

*Hoy en día, con la tecnología en las empresas ya no solamente existe el típico buzón del canal ético, sino también existe un workplace (Facebook laboral), existe el Work chat donde puedes escribir de manera directa, existen correos, te llaman a tu anexo, te llamo a tu celular, ya no solamente el canal ético, porque se les ha creado la*

*cultura de preguntar, la cultura de que si tienes una duda es mejor que levantes la mano y realice consultas, bien sea yendo al canal ético o directamente a través de los otros canales abiertos que tienes con el área de Compliance. Entonces, esto finalmente si funciona y gracias a eso hemos detectado muchísimas cosas relevantes en la compañía.*

**Entrevistador: ¿Resulta crítico que el canal de denuncias sea manejado por un tercero? ¿cuáles son los beneficios de dicha medida?**

*Le puede dar mayor confianza a un colaborador, sobre todo un colaborador que no tiene confianza en la plana gerencial de su empresa, cuando la cultura de cumplimiento no es sólida el colaborador no va a acudir al canal ético o de denuncias de ninguna manera, porque va a pensar que van a tomar represalias contra él o así le digan que puede ser anónimo él va a preferir no acudir, así que este canal tercerizados le da la sensación de que su denuncia no se va a perder en el camino y que sí o sí va a ser atendida.*

**FCE**

### **EVALUACION Y MONITOREO**

**Entrevistador: A diferencia del caso chileno ¿A la fecha la norma peruana no considera las certificaciones de los MDP; ¿no obstante, le parece de utilidad certificar el mismo? ¿Qué ventajas le otorga en todo caso dicha certificación?**

*En el modelo chileno si bien es como tú mencionas, ósea ¿cómo está Perú y cómo está Chile? en Perú la normativa lo que indica es que si se produce un ilícito, el fiscal le va a pedir su opinión a la Superintendencia del Mercado de Valores cuyo informe va a ser con valor pericial y en función a ese informe van a decidir si se acusa o no se acusa, en teoría en el proceso penal entonces cómo entran las certificaciones en este contexto de Perú, que si tú tienes una certificación en alguna empresa especializada de alguna manera es un indicio probatorio más de que tienes al menos los elementos del plan de cumplimiento pero no es irrefutable es totalmente refutable es un elemento probatorio más. Pero cómo funciona finalmente en Perú, te certifican versus los estándares ISO normalmente la ISO 37001, entonces que es la ISO más ligada hoy por hoy a los modelos de prevención de delitos. En cambio, el modelo chileno efectivamente independientemente las certificaciones ISO que existan también hay empresas que tienen que estar autorizadas por un organismo chileno que las autoriza y ellas pueden certificar el modelo, pero en este caso ya no la están certificando versus una ISO están certificando versus la ley nacional de responsabilidad penal lo que vendría a ser en el Perú la 30424.*

*Entonces, yo creo que sí puede ser un elemento de valor porque ya estarían los requisitos más aterrizados, ahorita los requisitos son de estándares internacionales, si fuera una certificación versus directamente la ley local, algunos requisitos serían mucho más concretos, pero todo va a depender, de la eficacia y el valor, no cualquiera podría certificar.*

*En conclusión, el factor de éxito de la certificación va a depender del nivel de calidad de quién acredita, a la casa certificadora porque si cualquiera lo puede ser no va a cumplir su objetivo.*

**FCE**

### **CONTAR CON UN PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN ROBUSTO**

**Entrevistador: Los Principios de Enjuiciamiento Federal para Organizaciones Comerciales del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (traducción de “The Principles of Federal Prosecution of Business Organizations”) menciona dentro de los diez factores a considerar al conducir una investigación y evaluar si se presentan cargos contra una organización la actitud de la misma en cuanto de declarar voluntaria y oportunamente los actos indebidos. ¿Le parece que en el Perú ¿cuáles son las mejores prácticas en cuanto a los procedimientos de investigación?**

*Bueno es un tema de bastante debate porque a veces sucede que el Compliance Officer encuentra que se ha cometido un delito y la empresa a veces no es un secreto es la realidad las empresas a veces prefieren incluso no denunciar el ilícito simplemente porque les da temor que por denunciarlo, ellos terminan siendo investigadas y ese es el incentivo perverso de la ley 30424 para mí, que como ellos*

*saben que ahora ellos también son sujeto penal entonces al denunciar a su propio empleados están denunciando también a ellas porque el empleado ha cometido el delito en su seno empresarial entonces muchas optan por sencillamente no denunciar, idealmente yo recomendaría hacerlo, yo sí recomendaría hacer una denuncia y si hay las pruebas suficientes porque en la regulación americana se considera como un requisito para que luego tú puedas protegerte o disminuir tu responsabilidad a través de los requisitos de la FCPA, a través de los requisitos del Departamento de Justicia americano o sea yo sí recomendaría denunciar pero como no siempre depende de ti porque tú no eres el gerente general porque tú finalmente no tomas la decisión de la denuncia como mínimo documentar tu recomendación tu Compliance Officer has encontrado e indicios de un ilícito penal o de repente ya se encontraba un colaborador confesó que ha cometido un acto de soborno para poder lograr un contrato de la compañía y de repente yo sí lo recomendaría denunciar lo dejaría por escrito ¿de qué manera? colocaría en este caso las evidencias son estas, recomendando lo siguiente el beneficio de hacerlo, demostraríamos coherencia en nuestro programa de cumplimiento de acuerdo a la ley 30424 etcétera y finalmente si la gerencia decide no denunciar lo más probable es que yo reconocería empresa eso es lo que yo haría porque o sea siempre varias opciones no es Compliance Officer puede dejar su recomendación por escrito y decir llegue hasta donde pude llegar yo no soy decisor yo soy consultor yo recomiendo, otra opción es que ese Compliance Officer podría de repente no le parece correcto qué está decidiendo su gerente general y podría ir a denunciar a la empresa para salvar su responsabilidad y decir no quiero ser cómplice de los hechos que han ocurrido en mi compañía así que como yo soy una persona correcta y en base a la ley 30424 yo decido acercarme a la autoridad y hacer la denuncia penal también podría hacer eso, pero ya sabe que pierde su trabajo y la tercera opción es ok no voy a denunciar porque es una decisión que no me compete tomar la deben tomar ellos pero yo me aparto de la empresa, entonces buena práctica es hacer una denuncia oportuna pero si no está en su ámbito de competencia dejar documentada tu posición como mínimo.*

**FCE**

#### **INCORPORAR SANCIONES E INCENTIVOS**

**Entrevistador: ¿En su opinión incluir sanciones resulta efectivo? ¿en todo caso, en su experiencia qué tipo de sanciones son las más efectivas?**

*Sí, es un requisito no solamente importante, es un requisito para que el modelo se considere bien implementado y cómo se materializa; un ejemplo es el tema de que la persona ya no puede postular para censos, otro ejemplo es que se crea un indicador en función a el cumplimiento de las políticas, lo que pasa es que el área de Compliance hace recomendaciones a todas las áreas y llevo un indicador sobre si se están implementando no esas recomendaciones que finalmente son medidas correctivas para que mejore la gestión y que el riesgo disminuye y si el indicador del área es mayor de tanto todas las personas que forman esa gerencia en su evaluación de desempeño tienen más dos puntos esto es un ejemplo entonces ya sí como ese podíamos crear muchos otros temas muchas otras formas de incentivo pero yo sí lo creo fundamental porque si no, no se alinea a la gente, si yo no veo que me impacta mi conducta en cómo me remuneran o en cómo me ascienden yo voy a seguir llevando mi vida por una cuerda separada al modelo de cumplimiento de la compañía.*

**Entrevistador: ¿Qué opina de la idea de incluir incentivos por el cumplimiento del modelo de prevención?**

*Se complementa con la respuesta anterior. Está de acuerdo, por último, podría mencionar el esquema de incentivos en la metodología de Compliance está estudiado que no solamente hay que castigar, sino que hay que premiar y ese es otro elemento importante porque para incentivar las conductas que si queremos tenemos que reforzar aquellas buenas acciones, como podrías premiar”*

**FCE**

#### **DEBIDA DILIGENCIA EN LA GESTION CON TERCEROS**

**Entrevistador: ¿En cuanto a la relación con terceros ¿Cuáles son las mejores prácticas que puede recomendar?**

*Definitivamente tener plataformas de consulta, hay plataformas que son lícitas*

*porque sus fuente es información pública como las plataformas de lavado de activos donde están proveedores como Lexnet, Risk Consulting etcétera y lo que te comentaba es que esta es una herramienta mínima para un área de Compliance porque en una sola plataforma se incorporan todas las listas internacionales de OFAP, FBI de la ONU etcétera, se incorporan todas las listas internacionales de sanciones de personas que han sido involucradas en temas de lavado de activos o delitos financieros precedentes pero no solamente eso sino que en esta plataforma también se colocan noticias adversas, entonces son herramientas fundamentales para hacer una debida diligencia. Es un factor de éxito, contar con plataformas lícitas para conocer a la persona con la que te vas a involucrar, es importante que se revisen. Hay muchas fuentes para poder conseguir información, por ejemplo no muchos la conocen pero las entidades del Estado tienen un OSI, qué significa oficina de control institucional, que le reporta a la Contraloría de la República, vendría a ser como el Compliance Officer del sector público, algo así aunque ahora en el sector público existe otra oficina que se llama oficina integridad, lo cierto es que el OSI hace auditorías y sus informes son públicos, si uno ingresa a la página de la Contraloría general de República y se va a la sección de los informes del OSI, uno va a poder ver todos los informes que durante el año emitido el OSI en qué empresas del Estado y que proveedores están involucrados entonces en mis debidas diligencias me ha servido mucho siempre revisar esos informes, esos informes no vienen en las plataformas de listas de sanciones entonces los insumos son varios hay que aprovechar toda la información pública que tienes a la mano.*

FCE

#### **IMPLEMENTACION**

**Entrevistador: ¿Cuáles son las principales dificultades que se enfrentan al implementar el modelo? ¿Qué recomendaciones puede dar respecto de esta etapa?**

*La resistencia al cambio, es la más importante Suele suceder, que los colaboradores en algunos casos nunca han pasado por una auditoría, porque hay compañías sobre todo las no reguladas que no tienen siquiera área de auditoría, pese a su magnitud, entonces el colaborador que nunca ha pasado por una auditoría, que nunca ha investigado, que nunca nadie le ha preguntado, se siente atacado, entonces el verdadero reto ahí es trabajar la cultura, la confianza, la credibilidad, la cercanía, para que esta persona no se sienta investigada, sino para que sienta que es parte de un proceso regular que la compañía ha implementado, donde se hacen auditorías, se hacen preguntas y es parte de su rol ordinario. Una vez que poco a poco este colaborador va sintiendo que esto es un proceso regular y que finalmente las personas que necesitan un soporte la van a recibir, gracias a que existe un modelo de cumplimiento, el tema va fluyendo y se interioriza.*

*¿Qué ayuda?, ¿que acelera tu adaptación en una cultura con resistencia al cambio?, el soporte de la alta dirección que ellos te vean los principales comités que ellos sean quienes se presenten, que ellos manden correos reforzando que tú has venido para velar por las políticas y la ética y que cualquier requerimiento que tengas debe ser atendido por ellos que se coloca en el MOF que es una de sus funciones atender las auditorías del área de cumplimiento o el área control que tengas todo eso ayuda mucho pero la resistencia al cambio es lo más difícil inicialmente es un rol muy solitario que luego se va convirtiendo en un rol transformador.*

#### **OTROS**

**Entrevistador: Al parecer, que la OECD sea el principal promotor de la implementación de normas como la comentada, hace que todas las legislaciones que hemos revisado vayan por un mismo camino y contengan regulación similar. ¿hay algún país que marque alguna diferencia que resaltar?**

*Yo también, la mayoría de los casos que conozco son de países que están implementando el modelo porque quieren sumarse a la OECD, ahorita mismo no tengo el dato te lo puedo averiguar, te lo podría mandar más tardesito por correo ahora mismo no lo tengo.*

**Entrevistador: En E.E.U.U. se ven casos en que las empresas deciden hacer relevaciones frente al Estado para buscar acuerdos. ¿le parece que en el Perú están las condiciones legales y organizativas como para manejar dicho**

**mecanismo?**

*Te podría comentar, que los mismos beneficios que le corresponden a una persona natural le corresponde también a una persona jurídica, eso quiere decir que, si uno de sus derechos es someterse a la colaboración eficaz como personas, como es el caso de todas las personas que hoy día están pasando por colaboración eficaz, ese mismo derecho por analogía también debería corresponderle a la persona jurídica. Entonces ante un caso de que una persona jurídica sea investigada, está bien podría decir “yo ofrezco información valiosa para que se me disminuya ya sanción”, creo que, a través de esta figura de la corporación eficaz aplicada a la persona jurídica, se podría decir que es un beneficio similar.*

**Anexo 5 Tabla Resumen de entrevistas**

<b>Preguntas</b>	<b>Silvana Perez</b>	<b>Jimena Alguacil</b>	<b>Yusit Vega</b>
¿ Cuando un MDP puede ser considerado exitoso?	Apoyo de la alta dirección	Apoyo de la alta dirección	
	Identificación de riesgos	Identificación de riesgos	Adecuada elaboración de la matriz de riesgos ( para que los mismos no se materialicen, convirtiéndose en delitos).
	Canal ético	Canal ético	Canal de denuncias
		Designar a un encargado de prevención - Proveer de medios y facultades suficientes y adecuadas al puesto y función del encargado de Prevención de delitos.	
	Implementación de políticas		
	Capacitaciones (interiorización)		
		Estrategias de monitoreo continuo (verificación del programa de integridad)	
		Divulgación de la implementación del MDP, a fin de demostrar que no es un modelo de papel	
			Cuando está diseñado exclusivamente para la empresa.
¿ Cuando un MDP falla?	Cuando no existe el compromiso y apoyo de la alta gerencia Cuando no se logra ninguna denuncia en el canal ético Cuando el oficial de cumplimiento, tiene otras tareas asignadas Cuando no se definen claramente las responsabilidades	Cuando no existe el compromiso y apoyo de la alta gerencia (está comprobado que el 80% de los casos las situaciones de fraude las comete la gerencia o la alta dirección e independientemente mandos intermedios.	Mal manejo del riesgo o aplicación de la política adecuada para mitigarla

	es Cuando no se logra la interiorización de la cultura organización de cumplimiento		
¿Cómo se visualiza el apoyo de la alta gerencia al MDP?	Mediante la aprobación de las políticas, asignación de recursos al área de cumplimiento Marcando la pauta con su actuación, fomentando y creando la cultura ética	Involucrándose en la implementación del MDP. Se ha comprobado que el 80% al 100% los fraudes son cometidos por la alta dirección.	Liderazgo en la implementación del MDP, apoyando la independencia del OC y dándole los recursos necesarios.
¿Considera el reporte directo del Encargado de Prevención al Directorio es fundamental?	Es muy importante, esto le dará facultades para actuar incluso cuando se presenten casos en la GG y las demás gerencias	Es crucial que tenga acceso directo al reporte al directo o al Consejo de administración y debe formar parte de comités de alta decisión.	Debe tener comunicación directa con el Directorio, esto también para evitar que el encargado de prevención pueda ser manipulado por el gerente general o por el mismo presidente del directorio.
¿Qué características debe tener la relación del encargo de prevención con la gerencia general y las áreas funcionales?	Al ser nombrado y reportar al directorio, deberían de tener una relación de pares incluso con la GG	Puede haber diferentes estructuras, puede estar a la par del gerente general o por debajo, pero lo importante es que reporte directamente al directorio.	El encargado de prevención, de acuerdo a los incidentes puede ir escalando en el reporte, es decir si hay un delito cometido por un subordinado puede escalarlo primero con el gerente general y las gerencias y solo informar al directorio
¿qué factor considera imprescindible en el perfil y/o desarrollo de la función de OC?	Conocimiento, experiencia en cumplimiento, en temas legales, gestión, procesos, liderazgo. En cuanto a la carrera, puede ser un abogado, contador, administrador, informático.	Es muy importante que tenga habilidades de liderazgo, habilidades de comunicación, que genere confianza. En cuanto a la carrera puede ser abogados, contadores o ingenieros	En lo referente a la profesión; no existe un profesión específica, pueden ser abogados, contadores, ingenieros industriales, economistas ( con conocimientos de auditoria y procesos). Debe tener don de liderazgo. Debe ser un profesional que cuente con certificaciones sobre el tema.
¿Resulta crítico que dicha área cuente con su propio presupuesto?	Es importante, y debe ser aprobado por el directorio. Esto incluso lo recomienda la ISO 31000 de	Si es crítico, y además debe ser un presupuesto razonable que le permita gestionar softwares, el canal ético,	Es muy importante darle los recursos necesarios para que el modelo pueda funcionar adecuadamente.

	gestión de riesgos y el Departamento de Justicia de los Estados Unidos en la Guía de Evaluación de Programas de Cumplimiento	capacitaciones, asesores externos, etc. Todo esto le permitirá tener libertad a la hora de tomar decisiones.	
¿Qué características debe tener el equipo que acompaña al Encargado de Prevención?	Debe ser un equipo multidisciplinario (abogados, contadores, informáticos)	Debe ser un equipo multidisciplinario (abogados, contadores, informáticos)	Debe ser un equipo multidisciplinario (abogados, contadores, informáticos)
¿Cuán importante es que las políticas y procedimientos del MDP sean de fácil acceso?	Es muy importante y se debe dejar evidencia de la entrega y capacitaciones sobre los mismos, con la finalidad de delimitar las responsabilidades.	Es importante para mi hacer campañas visuales a través de folletos, uso de la intranet, lenguajes simples. Eso, además de la entrega actualizada de las políticas y procedimientos.	
¿Cuáles son las características principales que permiten que la capacitación sobre las políticas y procedimientos sea idónea?	Se debe realizar capacitaciones a medida y en forma continua. Debe estar dirigida a todas las áreas, altos directivos, empleados, terceros. Se pueden utilizar ejemplos de casos prácticos. Deben ser breves	Capacitaciones teniendo en cuenta el riesgo del trabajador. Se debe hacer la capacitación con casos reales, historietas, personajes animados, dinámica de juegos	Es importante sensibilizar a toda la empresa, del porque se está implementando un modelo de prevención. Que tengan en cuenta lo importante del modelo, conocimiento de los riesgos a fin de poder identificarlos y controlarlos. La capacitación deberá hacerse según las características del público objetivo (alta gerencia, parte operativa, terceros, etc.). Con la finalidad de que todos cumplan con las políticas del modelo de prevención.
¿Considera que la fijación de objetivos de los colaboradores puede generar incentivos perversos?	El objetivo en sí, siempre y cuando esté bien estructurado no es un problema, el problema es cuando el objetivo es inmedible, es incumplible.	El que los trabajadores tengan una remuneración variable puede ser un riesgo, ya que para lograr sus objetivos se podrían ver tentados. Ahora es muy importante que el OC no tenga una remuneración variable.	

<p>¿En su opinión, ¿cuáles son los errores más comunes al establecer un canal de denuncias y cuales considera que son las mejores prácticas para lograr una línea ética que cumpla su función?</p>	<p>Es importante que no solamente sea una herramienta de canal de denuncias sino también debe ser un canal de consultas.</p>	<p>No catalogar lo que se puede denunciar porque poner un buzón único puede ser un problema y se debe identificar claramente el canal de denuncias por corrupción. Debe garantizar la confidencialidad y el anonimato. Evidenciar los resultados a través de las sanciones de las denuncias. Es crucial el tema de orientación a los trabajadores no solo en el canal, si no a través de las capacitaciones.</p>	<p>La responsabilidad de orientación debe recaer sobre el encargado de prevención, ya sea por teléfono o por correo.</p>
<p>¿Es realmente crítico contar con un canal de denuncias?</p>	<p>Sí, es crítico. Es importante que se investigue todas las denuncias que se hagan, esto te ayuda a mantener un registro de las denuncias.</p>	<p>Los errores más comunes:          No capacitar en el funcionamiento del canal ético.          No catalogar lo que se puede denunciar (poner un buzón único es un problema, debe haber diferentes buzones, ej. corrupción, acoso, etc.          El idioma para las empresas transnacionales (es importante entender la idiosincrasia del país).          Dar garantías de la trazabilidad (número de denuncia, seguimiento hasta la resolución final).          Asegurar que la denuncia sea recibida por externos, es la mejor práctica. Que la empresa solo tenga conocimiento del hecho pero que no pueda interferir.</p>	<p>Si, el canal de denuncias te puede ayudar, porque con la información que se consigue se puede conocer lo que está sucediendo o lo que puede suceder. Siempre teniendo en cuenta de verificar que la denuncia no sea una calumnia</p>

<p>¿Resulta crítico que el canal de denuncias sea manejado por un tercero? ¿cuáles son los beneficios de dicha medida?</p>	<p>Si, es importante. Si se maneja internamente es débil, se dan casos de que hay menos denuncias que cuando lo administra un tercero. Se sienten más libres de denunciar si es un tercero.</p>	<p>Es importante, garantiza la independencia y la integridad en la trazabilidad del proceso. Esto porque los terceros no conocen la operatividad de la empresa, no conocen al que se denunciara.</p>	<p>Es importante que el canal de denuncias este administrada por un tercero, porque si es interno se corre el riesgo que de se pueda identificar al denunciante y se puedan generar represalias en su contra. Esto genera confianza, tranquilidad, transparencia e independencia y la confianza de que todas las denuncias serán debidamente tratadas.</p>
<p>¿Le parece de utilidad certificar el MDP, a pesar de no ser obligatorio en el Perú? ¿Qué ventajas le otorga en todo caso dicha certificación?</p>	<p>Te ayuda para ciertos casos, como para verificar que tienes el MDP ante auditorias de terceros, pero no te garantiza que funcione adecuadamente.</p>	<p>Tienen su lado positivo y en contra: Buena: en muchas empresas son aliados para el compliance officer, porque le ayuda a organizar el plan de acción (gestión de riesgos, capacitación, canal ético), apoya en la implementación ya que muchos directivos no apoyan en la implementación Mala: No genera cultura de compliance, no garantiza el funcionamiento del compliance, no tiene valor ante un juez</p>	<p>Tener una ISO te ayuda a ordenarte, te da prestigio a nivel local e internacional. Pero no te exime de responsabilidad.</p>
<p>¿Cuáles son las mejores prácticas en cuanto a los procedimientos de investigación?</p>	<p>Se puede difundir a los empleados, para que haya una cultura de no represalia, sepan cómo se manejan las denuncias, da más seguridad a las personas.</p>	<p>Para mi externalizar la investigación es una buena práctica por ser un tema delicado y sensible.</p>	
<p>¿En su opinión incluir sanciones por el incumplimiento de las políticas y procedimientos del MDP resulta efectivo? ¿en todo caso, en su experiencia qué tipo de sanciones son las más efectivas?</p>	<p>El incumplimiento se considera una falta grave, que puede motivar entre otras medidas disciplinarias la desvinculación de la compañía, así como acciones</p>	<p>Para mí, toda política tiene que incluir un sistema sancionador porque al final elementos coercitivos</p>	

	administrativas civiles.		
¿Qué opina de la idea de incluir incentivos por el cumplimiento del modelo de prevención?	El incentivo en si no es malo, salvo que los objetivos son irreales, para llegar a ellos se ejerce presión al realizar eso si es un incentivo perverso (esto puede estar pasando durante la pandemia, por la presión del cumplimiento de objetivos, los casos aumentan en diciembre).	Las políticas salariales son un punto clave para determinar el grado de exposición al riesgo. Los directivos también tienen un variable (reporto dividendos), en estos momentos con la pandemia se está produciendo muchas alteraciones de los EEFF por el tema del logro de objetivos.	El esquema de incentivos es muy importante, está estudiado que no solamente hay que castigar, sino que hay que premiar y ese es otro elemento importante porque para incentivar las conductas que si queremos tenemos que reforzar aquellas buenas acciones. Estos no necesariamente tienen que ser en dinero.
¿En cuanto a la relación con terceros ¿Cuáles son las mejores prácticas que puede recomendar?	La debida diligencia frente a terceros es muy importante Antes en GMP no tenía un área de cumplimiento, se tenían muchas políticas, etc., pero no había cultura, por eso es importante el liderazgo. Ej caso firma de un contrato en el que se quiere poner la cláusula de anticorrupción, pero el cliente, proveedor o cliente no quiere firmar.	La debida diligencia frente a terceros es muy importante, ya que puede tener un efecto de la perdida reputacional. Se deben hacer homologaciones, pedir información, hacer el seguimiento, listas de scoring para investigación, etc.	

<p>¿Cuáles son las principales dificultades que se enfrentan al implementar el modelo? ¿Qué recomendaciones puede dar respecto de esta etapa?</p>	<p>La aprobación de políticas y prácticas anticorrupción. Falta de recursos Asignarle al OF funciones adicionales, esto hace que pierda su autonomía.</p>	<p>Asignación de recursos (económicos, capitales humanos, tecnología)</p>	
<p>Al parecer, que la OECD sea el principal promotor de la implementación de normas como la comentada, hace que todas las legislaciones que hemos revisado vayan por un mismo camino y contengan regulación similar. ¿hay algún país que marque alguna diferencia que resaltar?</p>	<p>Yo creo que como mundo globalizado todos tenemos un mismo un objetivo común desafiante que es la lucha contra la corrupción. Hay varios países que están desarrollando "las mejores prácticas" como España, EEUU.</p>	<p>Si, en Latinoamérica está implementando el programa de cumplimiento por requerimiento de la OCDE.</p>	
<p>En E.E.U.U. se ven casos en que las empresas deciden hacer relevaciones frente al Estado para buscar acuerdos. ¿le parece que en el Perú están las condiciones legales y organizativas como para manejar dicho mecanismo?</p>		<p>Yo creo que la clave será qué el estado ofrezca garantías de confiabilidad, por ahora las empresas no confían en ellos todavía</p>	

**Anexo 6 Tabla Resumen de entrevistas – Continuación**

Preguntas	Olenka Lahoud	Carlos Fudimoto	Alejandro Rabanal	Carolina Cueva
¿Cuando un MDP puede ser considerado exitoso?	Máximo apoyo de la alta dirección, liderazgo visible de apoyo que pueda ejercer sobre el MDP, supervisando al OC, invitándolo al directorio para que exponga los principales resultados de su trabajo, el resultado de las investigaciones que llegaron al canal de denuncias.			Apoyo de la alta dirección: los grandes casos que se conocen no son casos que comienzan en los escalafones más bajos de la organización, comienzan arriba y eso denota una clara falta de cultura, ahora esa falta de cultura definitivamente decanta hacia los diferentes niveles de la organización, medios y más bajos, entonces yo creo que internamente los principales factores
		Identificación de riesgos: cuando te permita tomar acciones correctivas oportunas y adecuadas	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos: es eficiente o eficaz es que si, precisamente puedas detectar anticipadamente situaciones de soborno o de corrupción en términos generales o

				de fraude o de lo que sea que fuera el alcance de tu sistema.
	Canal de denuncias (ejemplo caso Siemens)		Implementación de procedimientos de denuncia	Canal de denuncias
	Designar a un encargado de prevención		Encargado (Oficial) de prevención	Oficial de cumplimiento
	Implementación de políticas (adecuada delegación de funciones para individualizar las responsabilidades)	Implementación de políticas		Implementación de políticas: el principal factor interno, es que no existe una correcta política a nivel y cultura organizacional.
		Capacitaciones (interiorización)	Difusión y capacitación periódica del modelo de prevención	
		Otro punto, es la actualización y revisión interna del sistema, porque de lo contrario vas a tener un modelo desfasado tanto para el tema penal o de cumplimiento y ahí en la revisión interna, se debe revisar resultados, medidas, nivel de cumplimiento interno, etc.	Evaluación y monitoreo continuo del modelo de prevención	Evaluación y monitoreo continuo del modelo de prevención: " otro tema que es determinante es el tener un sistema es la actualización constante"
		Creo que el sistema debe ser un modelo a medida de la organización, que no sea una copia y pega de otro modelo, y el hecho de que sea medida no es buscar la perfección, sino que pueda ajustarse en el camino.		

<p>¿ Cuando un MDP falla?</p>	<p>Sería lo contrario a las acciones para que sea un modelo exitoso</p>	<p>Creo que un sistema usualmente falla por la comunicación y capacitación. Otro tema que hace que falle, es el hecho de no alinearte a los procedimientos de la empresa.</p>	<p>El hecho de no contar con métricas eficientes para medir si los sistemas están bien implementados:          Políticas y procedimientos, pero no hacen seguimiento de las infracciones.          Capacitaciones: se pueden realizar muchas capacitaciones pero si el porcentaje de sesiones y cursos finalizados no refleja ni la calidad de una formación ni su eficacia, esta está fallando.          Es importante no solo demostrar que se hayan realizado las capacitaciones para difundir las políticas y el modelo de cumplimiento, sino que el empleado las haya comprendido.</p>	<p>Yo creo que el principal factor interno, es que no existe una correcta política a nivel y cultura organizacional. ahora hacia afuera creo que podría decirte, plantearte la exigencia misma del mercado ¿no? ¿Qué a que obliga la organización? hacia afuera, ahí tienes no solamente temas de incurrir en corrupción en el relacionamiento con funcionarios, tienes también temas de competencia.</p>
-------------------------------	---	---	---	---

<p>¿Cómo se visualiza el apoyo de la alta gerencia al MDP?</p>	<p>Respaldo al Compliance Officer; en las políticas y los lineamientos que emiten. Haciendo que el Compliance Officer participe de los comités principales de la compañía donde se toman decisiones. Otorgándole los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades</p>	<p>Las declaraciones ayudan mucho, el ejemplo de las obligaciones que tiene la organización comienza por el directorio. Con mensajes concretos que ayuden a un involucramiento de todos los miembros de la organización. En las capacitaciones de modelo de prevención general, me parece básico que primero estén los gerentes, el órgano ejecutivo, porque son ellos los que lideran y lideran con el ejemplo y si no hay este tipo de acciones concretas, el mensaje para los otros colaboradores será “me lo están imponiendo para que lo cumpla” pero no hay un compromiso real desde los que están arriba de querer capacitarse</p>	<p>Sí, considero que es muy importante el apoyo de la alta gerencia. Y cuando me preguntan esto, se me viene en mente el art.4 del Reglamento de la Ley 30424, en donde señala que el máximo órgano de gobierno y la alta dirección de la persona jurídica, son los responsables de liderar la implementación y funcionamiento adecuado del modelo de prevención, a través de su compromiso, liderazgo y apoyo firme.</p>	<p>Con la dotación de recursos, de recursos suficientes, de recursos humanos, operativos, económicos de infraestructura, es fundamental que eso se de, a través de un oficial de cumplimiento que no tiene este tema cubierto y no solamente a él sino a todo el equipo</p>
<p>¿Considera el reporte directo del Encargado de Prevención al Directorio es fundamental?</p>	<p>Es sumamente importante que esta posición tenga canal abierto al directorio o Consejo de administración como se le conoce en España. Solo si tiene una línea de reporte directo a este órgano, el día que se presenta una situación complicada, va a poder alertar al directorio.</p>	<p>Sí, porque tienes dos opciones o que haya algún acto delictivo que atente contra la integridad o la ética, y/o que el gerente pueda estar involucrado y prefiera que se solucione internamente las cosas sin escalar. Yo creo importante el acceso directo. Es básico.</p>	<p>Es fundamental que el encargado de prevención participe en la toma de decisiones estratégicas u operativas de la organización, por lo que se debería considerar la participación del encargado de prevención en las sesiones del Directorio o los Comités respectivos. Así como, realizar coordinaciones con el máximo órgano de gobierno, de administración, alta dirección de la persona jurídica, o quien haga sus veces, según corresponda.</p>	<p>Creo que se tiene que generar una relación de cercanía con el órgano de Gobierno sin perjudicar la independencia del oficial de cumplimiento</p>

<p>¿Qué características debe tener la relación del encargo de prevención con la gerencia general y las áreas funcionales?</p>	<p>Puede ser una relación de pares, lo importante es que tenga un canal de comunicación directa con el Directorio.</p>	<p>Yo creo que debe ser una relación no a nivel jerárquico de toma de decisiones, pero sí de acompañar el negocio. En el sentido de que pueda ayudar a identificar y tomar decisiones cuando observe ciertos riesgos.</p>	<p>Siendo la Gerencia General un órgano de administración o de gobierno debe existir una comunicación y una línea de reporte directo para que el encargado de prevención pueda informar respecto al modelo de prevención, sin perjuicio conservar su independencia y autonomía para la toma de decisiones. En lo que respecta a las áreas funcionales, el encargado de prevención debe tener la suficiente autoridad para aplicar, ejecutar, hacer cumplir y mejorar las políticas del modelo de prevención.</p>	<p>El oficial de cumplimiento debería tener un rango entre el órgano de Gobierno y la alta dirección.</p>
<p>¿qué factor considera imprescindible en el perfil y/o desarrollo de la función de OC?</p>	<p>Los requisitos técnicos, habilidades duras y blandas que tiene esta posición: Básicamente a nivel técnico; es recomendable que tenga experiencia en el tema. Para la parte blanda, se recomienda que sea una persona que tenga autoridad, habilidades de comunicación liderazgo, integridad.</p>	<p>Una cosa que es super importante, lo que es básico, es que entienda el negocio, cuál es la cultura, cuáles son los procedimientos internos; que se involucre mucho en el entorno. Más allá de una profesión específica es importante que sea abogado que conozca de temas penales, pero si es importante que tenga conocimiento de procesos, riesgos</p>	<p>Yo considero como importantes la experiencia (formación académica, a su experiencia laboral y/o liderazgo) y la solvencia moral (tenga y mantenga una trayectoria de cumplimiento de principios éticos, honestidad, integridad y buenas prácticas comerciales y corporativas).</p>	
<p>¿Resulta crítico que dicha área cuente con su propio presupuesto?</p>	<p>Si es importante, le permitirá acceso a plataformas que le ayudaran para hacer la debida diligencia tanto a empleados como a terceros.</p>	<p>Sí, porque lo mínimo es tener capacitaciones externas para la compañía. Es lo mínimo, menos que eso no puedes tener. Pero si lo ves como un todo, yo creo que si amerita tener un presupuesto.</p>	<p>Con respecto a cuál debería ser su ubicación, la ley 30424 ni su Reglamento, establecen cuál debe ser la ubicación dentro del organigrama de la empresa. Sí resulta crítico que el área de prevención cuenta con su propio presupuesto incluso la norma estipula que la alta dirección de la persona</p>	

			jurídica deberá asignar los recursos financieros, materiales y humanos suficientes que permitan el adecuado funcionamiento operativo del órgano de prevención.	
¿Qué características debe tener el equipo que acompaña al Encargado de Prevención?	Yo recomendaría es un equipo multidisciplinario (legal, de procesos y de contabilidad)	Multidisciplinario: Si el líder del área de cumplimiento es abogado, probablemente contrataría a alguien que sea ingeniero industrial o administrador; que tenga un perfil más numérico y más de procesos	No hay un lineamiento específico, al amparo del principio de autorregulación, la persona jurídica es libre de establecer el perfil que deberían tener los integrantes del equipo del encargado de prevención.	Fundamentalmente legal, auditoría, control interno, riesgos
¿Cuán importante es que las políticas y procedimientos del MDP sean de fácil acceso?	Si, es un factor de éxito. ¿Que logra que las políticas sean de fácil acceso e incluso que están customizadas según su perfil? Que su inducción sea mucho más rápida, y que cuando se presenta una situación no deseada, el colaborar no puede decir que no sabía, que no se le aviso que esto no estaba permitido. Con esto se logra una individualización de la responsabilidad.	Yo creo que, si es importante. La política debe ser general y amplia para que pueda ser flexible y que una situación no vaya a complicar a otra; las dudas se van a dar en el día a día y si no vas a poder tener acceso a la información e incluso no tienes el acceso con el equipo, entonces no va a servir.	Sí es importante. Por ejemplo, en el Proyecto de Lineamientos se hace referencia a informar sobre el Modelo de Prevención utilizando medios físicos y virtuales.	En término de las política yo creo que sí es importantísimo que la gente las tenga totalmente claras, como sus nombres. Ahora, sí hablamos solamente de accesibilidad, poner en internet al alcance de todos los procedimientos no creo que sea difícil pero tampoco creo que sea tan importante, sí es importante que los que lo van a gestionar lo conozcan.

<p>¿Cuáles son las características principales que permiten que la capacitación sobre las políticas y procedimientos sea idónea?</p>	<p>La capacitación tiene que ser personalizada, de acuerdo a la actividad y perfil de los colaboradores. No se debe sobrecargar de información, debe tener el contenido mínimo indispensable para su rol, de lo contrario la persona probablemente se aburra y no le vea utilidad en su día a día.</p>	<p>Yo lo separo de dos maneras, unas que son las genéricas, las completas, digamos la mirada genérica a tu modelo de prevención, pero es un poco para abordar el sistema y saber un poco de que todos estamos involucrados. Y otro tipo de capacitaciones por áreas y no mezclar, pensando un poco en el tipo de organización en la que trabajo, por ejemplo, una capacitación para el área de logística o una capacitación para el área de recursos humanos. <i>Para mi es básico el hecho que sea focalizado.</i></p>	<p>Como se señala el proyecto de Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención, <i>es fundamental brindar capacitaciones específicas y diferenciadas para procesos y/o áreas de mayor exposición a riesgos de comisión de delitos o cuando resulte necesario, así como poner a disposición de los usuarios los documentos relativos al modelo de prevención en formatos accesibles con los que los usuarios se encuentren familiarizados, y por último utilizar contenidos casuísticos desarrollados de manera didáctica e interactiva con el apoyo de herramientas tecnológicas, dentro de lo posible, además de utilizar métodos acordes con tipo de audiencia.</i></p>	<p>En primer lugar que sea constante, la capacitación tiene que ser constante, yo creo que no hay mucho problema si haces la capacitación y la gente entiende, la interioriza y cumple. Para las capacitación específicamente, bueno evidentemente las evaluaciones son importantes, para saber cuánto calo la capacitación. Las capacitaciones tienen que ser dinámicas, con casos reales.</p>
<p>¿Considera que la fijación de objetivos de los colaboradores puede generar incentivos perversos?</p>	<p>Todos tenemos que tener algún indicador de desempeño, pero es importante que si hay incentivos estos deben venir acompañados con medidas mitigadoras, el cual evite que se cometan delitos.</p>	<p>El objetivo como tal no me parece malo, la forma como trabajarla tampoco. Creo yo que en realidad se debe trabajar mucho más en enfocarse en capacitar y acompañar un poco más a las áreas y personas que tienen este tipo de objetivos.</p>	<p>Es relevante no solo para la implementación del Modelo de Prevención, sino para el correcto funcionamiento de la empresa.</p>	<p>Hay que reconocer que podría generar una situación de riesgo, pero entonces lo que tienes que hacer es controlarlo por otros medios (un efecto mitigador)</p>

<p>¿En su opinión, ¿cuáles son los errores más comunes al establecer un canal de denuncias y cuales considera que son las mejores prácticas para lograr una línea ética que cumpla su función?</p>	<p>Las buenas prácticas recomiendan que el canal de denuncias este tercerizado. Lo más importante es que el colaborador vea, visualice que las denuncias tienen resultados</p>	<p>A ver, como mejor práctica, es que sea un canal que pueda tener filtros y como error más común, que no esté bien difundido el canal para hacer denuncias, eso es básico porque si yo no sé dónde denunciar, no lo voy hacer; y lo otro, dar seguridad a la persona que va a denunciar.</p>	<p>El canal de denuncias debe ser accesible a los colaboradores y grupos de interés, con procedimientos sencillos que faciliten que las denuncias se puedan formular; que tengan, a su vez, procedimientos estandarizados, claros y predeterminados, y que se garantice el anonimato del denunciante.</p>	<p>Creo que lo primero es que esta línea tiene que ser un canal abierto de cualquier tipo de comunicaciones.</p>
<p>¿Es realmente crítico contar con un canal de denuncias?</p>	<p>Si, se complemente en la respuesta anterior</p>	<p>Si</p>	<p>Es una forma de monitorear los potenciales casos de corrupción y mejorar el Modelo de Prevención para la identificación de riesgos y controles internos</p>	<p>Creo que sí es gravitante la línea ética, pero bien manejado creo que puede ser una gran fuente de información. Considero que es como la principal fuente de información de la empresa y no solamente internas sino externa, te enteras de todo en la línea ética. Es la mejor manera que tiene la empresa para saber dónde falla en su canal y tomar medidas.</p>

<p>¿Resulta crítico que el canal de denuncias sea manejado por un tercero? ¿cuáles son los beneficios de dicha medida?</p>	<p>Al estar tercerizado el canal de denuncias genera más confianza a los colaboradores, ya que saben que sí o sí su denuncia no se va a borrar y no se va a perder en el camino.</p>	<p>Si tiene beneficio, pero no me parece crítico porque además es un tema de costos. Yo creo que sí tiene beneficios el hecho de tener un tercero profesional con experiencia, pero indispensable no.</p>	<p>Considero que no es crítico, podría ser manejado al interno o por un tercero. De acuerdo con el proyecto de los lineamientos del modelo de prevención, la administración del canal de denuncias podría ser tercerizado. Esto a fin evitar posibles conflictos de intereses, así como de cautelar que las denuncias y medios probatorios no sean sujeto de alteración, sustracción y/o modificación.</p>	<p>Yo creo que sí, en aras de la independencia y de que la gente se sienta cómoda accediendo al canal</p>
<p>¿Le parece de utilidad certificar el MDP, a pesar de no ser obligatorio en el Perú? ¿Qué ventajas le otorga en todo caso dicha certificación?</p>	<p>Si tú tienes una certificación en alguna empresa especializada de alguna manera es un indicio probatorio más de que tienes al menos los elementos del plan de cumplimiento, pero no es irrefutable es totalmente refutable es un elemento probatorio más.</p>	<p>Depende de cómo lo enfoques, si lo ves del punto de vista penal, la certificación te toma la foto en un momento determinado, pero no garantiza que el sistema esté bien implementado y que contribuya a minimizar riesgos del día a día, la certificación no te garantiza nada. Si se ve desde un punto de vista del sistema de cumplimiento como tal, yo creo que, si te ayuda, por lo menos te da una acreditación ciertamente objetiva de que cumples con ciertos mínimos y que tu sistema tiene coherencia, en la medida que la certificadora sea seria porque sino no.</p>	<p>La Ley 30424 no especifica el tema de certificaciones, pero la SMV en la emisión del informe técnico puede tener en cuenta la existencia de las certificaciones relacionadas a sistema de gestión de riesgos, gestión de Compliance o sistema de gestión antisoborno, que la persona jurídica hubiese obtenido, en la medida que hayan sido emitidos por parte de entidades especializadas del Perú o del exterior.</p>	<p>Para fines comerciales si puede tener utilidad, sí creo que tiene utilidad certificarte, si tienes el sistema certificado también puede la autoridad verlo de mejor manera es de hecho un indicio que has querido hacer bien las cosas.</p>
<p>¿Cuáles son las mejores prácticas en cuanto a los procedimientos de investigación?</p>	<p>Buena práctica es hacer una denuncia oportuna, pero si no está en su ámbito de competencia dejar documentada tu posición como mínimo.</p>		<p>El proyecto de Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención, sí plantea de que la persona jurídica designe a la persona u órgano encargado de realizar las investigaciones internas, además de establecer un</p>	<p>Lo que no creo que vayas a encontrar establecido es como hacer una investigación, pero sí lineamientos básicos que se deben seguir</p>

			procedimiento de investigación interna donde se garantice la imparcialidad, independencia y objetividad del investigador. Yo creo que es bueno que se establezcan este tipo de procedimientos.	ahora sí es fundamental hacer investigaciones internas.
¿En su opinión incluir sanciones por el incumplimiento de las políticas y procedimientos del MDP resulta efectivo? ¿en todo caso, en su experiencia qué tipo de sanciones son las más efectivas?	Si, es un requisito no solamente importante, es un requisito para que el modelo se considere bien implementado y cómo se materializa; un ejemplo es el tema de que la persona ya no puede postular para ascensos.	Yo creo que sí, siempre y cuando la organización esté dispuesta a sancionar, es decir si la organización lo hace para amenazar, pero en la práctica no lo va a hacer mejor que no establezca sanciones.	Las sanciones son buenas en la medida en que se sepan implementar y se cumplan. Yo partiría por lo esencial de que las sanciones deben ser para toda la compañía y que la compañía debe estar dispuesta a sancionar al colaborador que cometa un delito sea del rango que sea.	Yo creo que sí es efectivo, ósea visto en verdad estricto porque tiene un efecto disuasorio importante. No tiene que ser necesariamente económica puede ser por ejemplo también una inhabilitación temporal para ejercer la misma actividad o una cancelación de licencia o una suspensión de licencias
¿Qué opina de la idea de incluir incentivos por el cumplimiento del modelo de prevención?	El esquema de incentivos en la metodología de Compliance está estudiado que no solamente hay que castigar, sino que hay que premiar y ese es otro elemento importante porque para incentivar las conductas que "si queremos tenemos que reforzar aquellas buenas acciones, como podrías premiar"	No tengo un claro panorama, pero pueden ser incentivos perversos, yo creo que es muy riesgoso, yo me iría más por un reconocimiento o una identificación, pero no haciéndolo tan público. En ese sentido soy un poco reacio en el tema de incentivos y mucho menos si son económicos.	Son buenos, incluso en los Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención, la persona jurídica puede implementar una política de incentivos para motivar el compromiso y la participación de sus colaboradores y directivos, así como a sus socios comerciales y partes interesadas, en el cumplimiento de las políticas y objetivos del modelo de	Ahí si no se recomienda, en los temas de cumplimiento generar los incentivos, entre que no se recomienda porque puede generar algo perverso como que por ejemplo andes denunciando en el canal de denuncias

			<p>prevención. En este caso, deberá cautelarse que los incentivos planteados no generen intereses perversos o se fomente la utilización inadecuada del canal de denuncias.</p>	a diestra y siniestra.
<p>¿En cuanto a la relación con terceros ¿Cuáles son las mejores prácticas que puede recomendar?</p>	<p>Debida diligencia: Para ello definitivamente tener plataformas de consulta, hay plataformas que son lícitas porque su fuente es información pública como las plataformas de lavado de activos donde están proveedores como Lexnet, Risk Consulting. Son herramientas mínimas con las que debe contar el área de Compliance.</p>	<p>A nivel de terceros, si lo vemos como contraparte, actualmente hay un intercambio de información recíproca y activa, no veo mucho tema ahí. Donde veo mayor dificultad, es al momento de pedir información al cliente, más si el cliente se siente como superpoderoso de la relación, es complicado, pero hay formas de poder revisar su perfil.</p>	<p>El proyecto de Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención, en el proceso de debida diligencia respecto al conocimiento de sus principales socios comerciales y partes interesadas solicita que las compañías tengan información de sus proveedores, clientes y colaboradores</p>	<p>Debida diligencia: Respecto a terceros, si te diría que va a depender un poquito de qué tipo de tercero sea, ósea quien tiene la sartén por el mango; el tercero cliente o el tercero proveedor ,va a depender un poco de eso, pero en términos generales las búsquedas en fuentes de información, plataformas que tenga la empresa, también que te presentan estas sanciones en listas mundiales, internacionales, buscar en fuentes públicas locales.</p>
<p>¿Cuáles son las principales dificultades que se enfrentan al implementar</p>	<p>La resistencia al cambio, es la más importante. ¿Qué ayuda?, ¿que acelera su adaptación en una cultura</p>	<p>Uno de los principales problemas es el entendimiento del por qué se está implementando un sistema de</p>	<p>Para esta pregunta se podría responder a través de la revisión de los casos de empresas con multas FCPA, en esa</p>	<p>La más grande que te diría ahorita, porque estamos pasando</p>

<p>el modelo? ¿Qué recomendaciones puede dar respecto de esta etapa?</p>	<p>con resistencia al cambio?, el soporte de la alta dirección, que ellos te vean en los principales comités, que ellos sean quienes te presenten, que ellos manden correos reforzando que tú has venido para velar por las políticas y la ética y que cualquier requerimiento que tengas debe ser atendido, que se coloque en el MOF que una de sus funciones es atender las auditorías del área de cumplimiento.</p>	<p>prevención dentro de la organización, que las personas entiendan la finalidad del sistema, de que no solo es un mecanismo adicional de supervisión. Creo q es importante que se involucre a las áreas en el diseño e implementación, áreas dueñas de procesos, me parece básico.</p>	<p>lista hay casos de empresas peruanas inclusive.</p>	<p>justo por eso, es la falta de compromiso, recursos, pero todo eso parte de la falta de comprensión global sobre lo que implica un sistema de cumplimiento una empresa.</p>
<p>Al parecer, que la OECD sea el principal promotor de la implementación de normas como la comentada, hace que todas las legislaciones que hemos revisado vayan por un mismo camino y contengan regulación similar. ¿hay algún país que marque alguna diferencia que resaltar?</p>	<p>la mayoría de los casos que conozco son de países que están implementando el modelo porque quieren sumarse a la OECD</p>	<p>Definitivamente todo lo que impone EE.UU es muy fuerte y lo digo por la aproximación que he tenido.</p>	<p>Para mí un claro Referente internacional es EEUU con la FCPA (SEC y DoJ).</p>	<p>No, no he encontrado la región, alguien que marque una diferencia.</p>
<p>En E.E.U.U. se ven casos en que las empresas deciden hacer relevaciones frente al Estado para buscar acuerdos. ¿le parece que en el Perú están las condiciones legales y organizativas como para manejar dicho mecanismo?</p>	<p>los mismos beneficios que le corresponden a una persona natural le corresponde también a una persona jurídica, eso quiere decir que, si uno de sus derechos es someterse a la colaboración eficaz como personas, como es el caso de todas las personas que hoy día están pasando por colaboración eficaz, ese mismo derecho por analogía también debería corresponderle a la persona jurídica</p>	<p>Yo creo que sí es útil, y si es posible que exista, es decir, esos acuerdos en los que vas a revelar información y llegas a un acuerdo específico con la autoridad o con el fiscal, yo creo que si es posible y podría funcionar.</p>	<p>Creo que Perú todavía se encuentra en crecimiento en materia de sistemas de cumplimiento tanto en su legislación como implementación al igual que muchos países, sin embargo INDECOPI tiene un Programa de Recompensas para detectar, investigar y sancionar prácticas anticompetitivas (Programa de Clemencia).</p>	

## **Anexo 7 Información relevante a modo de resumen de las entrevistas**

- **Alejandro Rabanal** (SMV), indicó:

Que la SMV en cumplimiento de lo establecido en la Ley 30424 y su reglamento, la SMV ha emitido un proyecto de Lineamientos para la Implementación del Modelo de Prevención, a efectos de aprobarse la referida norma poder cumplir con la finalidad encargada de emitir un informe técnico con calidad de pericia institucional respecto del modelo de prevención de la persona jurídica bajo investigación fiscal, indicando además que a la fecha no habían emitido ningún informe pericial.

Respecto de los modelos de prevención, señaló que en el proyecto de lineamientos se establecen los alcances planteados por la SMV para la implementación de los modelos de prevención, considerando además las obligaciones establecidas en la Ley y el Reglamento. Asimismo, respecto de las principales causas por las cuales fallan los modelos de prevención se remitió al artículo *Why Compliance Programs Fail—and How to Fix Them*, de Hui Chen and Eugene Soltes<sup>xxxix</sup>, que concluye que las principales causas del fallo de los programas de compliance son las métricas respecto de las evaluaciones de los mismos, resultan incompletas o inválidas, lo cual podría ayudar a identificar iniciativas redundantes o ineficaces que se pueden reemplazar o eliminar y, en última instancia, revelar oportunidades para hacer que los programas sean más efectivos. Indicó que un claro referente respecto de las normas y regulaciones sobre Modelos de Prevención es la FCPA.

Finalmente señaló que nuestro país está en desarrollo respecto de los sistemas de cumplimiento y la capacidad de en virtud de estos crear acuerdos para colaborar en la investigación, pero indicó que un ente líder en esta materia resultaría INDECOPI con su Programa de Recompensas para detectar, investigar y sancionar prácticas anticompetitivas.

- **Yusith Vega Odes** (Compliance Officer; Jefe del Centro de Competitividad y Sostenibilidad Empresarial en Cámara de Comercio de Lima), indicó:

Uno de los factores que puede indicar que un modelo de prevención es exitoso, es que el mismo este diseñado exclusivamente de acuerdo a las características, especificidades, y particularidades de la compañía. El modelo debe recoger la realidad de la organización y sus procesos.

Otra forma de entender el éxito de un modelo de prevención, es si logra su objetivo de prevenir y anticiparse a la comisión de los delitos establecidos en la ley de la materia. Para lograr ello es indispensable que la matriz de riesgos este correctamente diseñada, a efectos que se conozcan y evalúen cada uno los riesgos expuestos y se puedan mitigar. Así un modelo de prevención fallido será aquel cuya matriz de riesgos está mal diseñada.

Respecto de encargado de prevención indicó que no es necesario tener un perfil técnico determinado, pero si contar con conocimientos en auditoría, riesgos, procesos y sistemas de gestión.

Sobre la capacitación señaló que es necesario que se sensibilice a toda la empresa de la importancia y funcionalidad del modelo de prevención, para ello las capacitaciones deben ser especializadas, breves, y en lenguaje sencillo.

Finalmente indicó que la certificación en función de los ISO es una herramienta opcional, además que esta no implica exención de responsabilidad de la persona jurídica.

- **Carolina Cueva** (Estudio CMS Grau), indicó:

Que para efectos de definir un modelo de prevención como exitoso es necesario entender que es lo que busca uno con su implementación, si lo que se busca es la mitigación de la ocurrencia de los delitos, consiguientemente será exitoso aquel modelo de prevención que permita la anticipación y prevención de la ocurrencia de la comisión de los delitos previstos en la Ley a través del cumplimiento de esta y del modelo de prevención.

Dentro de los principales factores para que un modelo de prevención sea éxito señaló que la cultura de ética promovida desde la alta dirección es fundamental, así como un buen canal ético, que el oficial de cumplimiento cuente con los recursos necesarios, y que exista una

constante actualización del modelo de prevención.

Asimismo, señaló que desde su óptica existen factores internos como la cultura ética organizacional débil que producen que los modelos de prevención fallen y externos la alta competitividad comercial. En cuanto al encargado de prevención no señaló una profesión en específico, pero indicó que este debe tener conocimientos en auditorías, procesos y riesgos, y para un correcto ejercicio de su cargo debe contar con los recursos necesarios dotados por la alta dirección.

Sobre regulación en materia de compliance indicó que en la región no ha encontrado alguien que marque una tendencia.

- **Olenka Lahoud** (Compliance Officer (CO) y Gerente de Compliance Canvia S.A.C. y Directora de ETHICS), indicó que:

Resulta sumamente importante el compromiso de la alta gerencia para la implementación de un modelo de prevención, un ejemplo de esto es el caso Siemens, un escándalo de corrupción que hizo que el sistema se reforzara en su totalidad pasando de contar con equipo de seis personas encargadas del modelo de prevención a más de 500 compliance officers, reforzando los sistemas, procedimiento y poniendo especial énfasis en el funcionamiento del mismo.

Es fundamental que el compliance officer cuente con liderazgo, que genere confianza y tenga dedicación exclusiva en lo que al modelo refiere, que se cumplan los criterios del principio de confianza, por medio del cual la alta dirección al designar a una persona en el cargo de prevención, no solo se le debe dotar de todos los recursos para el ejercicio de sus funciones, sino también debe supervisarlos, permitiendo reuniones de coordinación periódica donde exponga los principales logros de su gestión, esto podría ser incluso a través de comisiones que le permitan su participación activa.

En cuanto al modelo es necesario que se cuente con un esquema de delegación que permita identificar y especificar las funciones de cada operador en la compañía lo que permitirá posteriormente establecer responsabilidades en caso de incumplimiento del modelo de prevención.

Indicó también que la certificación puede ser una herramienta efectiva, pero dependerá de las cualidades de la empresa certificadora y su reputación. En este punto señaló que existe una diferencia con el sistema chileno, dado que en Chile en virtud de la ley existen empresas certificadoras de los modelos de prevención que los validan, a diferencia de Perú, que esto ocurre y que la certificación en función de los ISOS es opcional y no importa validación ni beneficio de exención de responsabilidad.

Señaló, además, que una de las principales dificultades para la implementación de un modelo de prevención es la resistencia al cambio que genera algunos colaboradores, más aún en empresas que no están familiarizadas con auditorías, y revisión y supervisión de los procesos.

Finalmente, indicó que la mayoría de los países de la región han optado por legislar sobre esta materia con el objetivo de sumarse al OCDE, tal y como sucede con nuestro país.

- **Jimena Alguacil** (Consultora en Compliance. Directora de Compliance Sin Fronteras. Fundadora de TOTH. Directora del Máster en ADEN), indicó:

Los pilares de un modelo de prevención serían el apoyo de la alta dirección, la correcta identificación de riesgos, el compliance officer, el conocimiento del modelo de prevención, y el desarrollo de los canales éticos.

Así también señaló que la auditoría post compliance resulta crucial, dado que se podrá verificar el cumplimiento del mismo, así será necesario que se cuente con una partida presupuestal que permita desarrollar las políticas de cumplimiento, código ético y modelo de prevención. También es importante considerar que el modelo de prevención y el encargado no debe obstaculizar el normal desarrollo de la empresa, por el contrario, deben incorporarse modalidades que permitan mitigar riesgos sin ser completamente restrictivos con algunas acciones que podrían resultar riesgosas.

Es necesario además mantener actualizados tanto los documentos que componen el modelo de prevención como el mismo modelo de prevención. Por otro lado, las capacitaciones desde su

punto de vista deberían ser especializada, breve y sumamente didácticas, que permitan a los colaboradores interesarse en el tema. El job description es relevante para efectos de la determinación de responsabilidades a futuro.

El canal de denuncias y/o comunicaciones debe estar categorizado, y debe considerarse en caso de empresas transnacionales o con presencia internacional el idioma de acceso y de absolución de consultas, además debe garantizar la trazabilidad de las denuncias y que exista una resolución sobre la mismas que permita verificar el funcionamiento del canal. La tercerización es recomendable.

Con respecto a las certificaciones indicó que tiene una parte positiva que implica que la decisión de certificarse compromete a la implementación y revisión de los procedimientos y sistemas a profundidad contando con el apoyo de la organización en general, comportándose, así como una forma de ir en contra de la resistencia al cambio. Por otro lado, la parte negativa de la certificación sería que no genera cultura de compliance, dado que esto no garantiza que se cumpla a cabalidad el modelo y por lo tanto ante un proceso será tomado únicamente como un medio probatorio más.

Puede identificar como principales dificultades para implementar un modelo de prevención sería la falta de recursos, la falta de capital humano y la falta de herramientas tecnológicas, todo lo cual se puede mejorar con un adecuado apoyo de la alta dirección.

En cuanto a la legislación, resaltó el caso de Francia que tiene una legislación muy dura en cuanto a sanciones para las personas jurídicas, pasando de otorgarle responsabilidad por un catálogo de delitos cerrados, a ampliar el mismo a todos los delitos salvo que exista excepciones. A decir de la entrevistada, podríamos estar apuntando a una legislación en tema de compliance de la región.

- **Silvana Perez** (Compliance, Ethics and Training Manager AENZA S.A.A), indicó que; Un modelo de prevención es exitoso cuando cumple con todos los elementos esenciales del modelo de prevención, como son un canal ético, liderazgo del oficial de cumplimiento, un sistema de riesgos bien establecido, capacitaciones, y que todos estos factores hayan calado en la cultura organizacional.

Indica que los modelos de prevención fallan cuando entienden el mismo como un *checklist* que se debe cumplir, pero que no está vinculado en la organización, sus procesos, la política ni en la cultura organizacional, como por ejemplo en los casos de empresas como Siemens, Enron, Novartis, que han pasado por una experiencia de crisis.

Respecto del compromiso de la alta dirección si bien se encuentra de acuerdo con el *top of the tone*, también lo está con el *top of the middle*, así no es solo importante que la alta dirección sino todos los colaboradores con posición de liderazgo tengan un compromiso e involucramiento efectivo con el modelo de prevención. En el caso de la alta dirección esta puede demostrar su compromiso con actos como dotación de recursos, comunicaciones y actos específicos que ejemplifiquen la importancia del modelo para ellos y así a través del ejemplo se pueda replicar en los demás colaboradores.

En cuanto a la posición jerárquica el encargado de prevención debe tener una posición independiente a la del gerente general y con comunicación directa al directorio.

La capacitación debe ser hecha a medida, didáctica, casuística, breve, oportuna, apropiada, para ello hay que conocer muy bien el negocio y sus procesos y debe ser aplicada a toda la compañía. Esto se deberá reforzar con una evaluación al comienzo y al final de la misma para medir e a efectividad de la capacitación.

Así también es importante contar con la identificación de las funciones de los colaboradores a efectos de poder asignar responsabilidades de ser el caso.

En cuanto a los canales de ética estos deben ser accesibles para todos, deben poder accederse por más de un medio, correo electrónico, teléfono, fax, etc, y además debe ser independiente, mejor un tercero ajeno a la empresa, que permita generar confianza de no incurrir en represalias contra el denunciante, garantizar su anonimato, confidencialidad, así como el inicio del procedimiento correspondiente hasta su conclusión.

Sobre las certificaciones si bien las consideró importantes por cuanto te dan la seguridad

de que alguien especializado revisó el modelo, indicó que esto no garantiza el funcionamiento.

Señaló también respecto de las razones por las que eventualmente podría fallar un modelo de prevención, es por la falta de autoridad del área encargada de prevención, es decir cuenta con recursos, pero no con autoridad para aprobar lineamientos, políticas o se ponen muchas trabas para ello.

En lo que respecta a la legislación internacional, señaló que hay mucha voluntad por implementar mejoras en todos los países pero que de momento en Perú todavía está en desarrollo lo concerniente a compliance.

- **Carlos Fudimoto** (Gerente Legal y de Cumplimiento HV Contratistas), indicó que:

El éxito de un modelo de prevención podría medirse por si contribuye efectivamente a prevenir la comisión de delitos o prácticas antiéticas, es decir tomar las medidas correctivas de forma oportuna. También si logra eximir de responsabilidad a la persona jurídica se podría considerar un modelo exitoso.

Por otro lado, un modelo de prevención fallaría si es un modelo de papel, si se ha implementado por cumplir únicamente pero no con la finalidad de prevenir. Otro fallo, vendría por el tema de las comunicación y capacitación del sistema a efectos que los colaboradores puedan alinearse al mismo.

Es importante el compromiso de la alta dirección, esto se debe mostrar en el sentido de asumirlo y cumplirlo, para ello será necesaria que haya una comunicación de este compromiso y una difusión de esto a los colaboradores que concretice este mensaje y la adopción de las políticas de prevención. En ese sentido, también es relevante que el encargado de prevención tenga comunicación directa con la alta dirección, lo que no implica ponerlo en un nivel jerárquico organizacionalmente de toma de decisiones, pero si de acompañamiento del negocio, advirtiendo los riesgos que puedan presentarse y sumándose a los procedimientos para hacerlos viables dentro de la noción de cumplimiento.

Por ello, no es necesario que el encargado sea abogado, pero si debe ser una persona que tenga conocimientos jurídicos, y que conozca los procesos de la compañía, por lo que podrán complementarse con áreas técnicas que conformen su equipo, de ser necesario considerando siempre las dimensiones y estructura de la compañía.

En cuanto a las capacitaciones sugiere que debe haber dos una de orden general donde estén todos involucrados y otra focalizada de acuerdo a las áreas que componen la compañía y a los riesgos a los que es tan expuestas cada una de ellas.

Las certificaciones por otro lado, señaló que para temas de contrataciones con el estado significan un beneficio, pero para modelo de prevención sirven de forma reputacional pero no repercuten directamente para eximir de responsabilidad a la persona jurídica, ya que la certificación se da en un momento determinado, que no garantiza que el modelo funcione bien.

En cuanto a las dificultades para la implementación del modelo de prevención las principales serían que las personas entiendan que el sistema no es solo un mecanismo de supervisión, sino que sirve para la prevención de delitos, para ello será fundamental contar con la colaboración de las áreas de trabajo para la implementación de un sistema que ayude al desarrollo del negocio y que no se muestre como una traba.

Finalmente señaló que es importante la actualización del modelo de prevención considerando siempre que debe ajustarse en el camino y conforme las necesidades y riesgos a los que se expone la empresa.

- **Alejandro Rabanal** (SMV), indicó:

Que la SMV en cumplimiento de lo establecido en la Ley 30424 y su reglamento, la SMV ha emitido un proyecto de Lineamientos para la Implementación del Modelo de Prevención, a efectos de aprobarse la referida norma poder cumplir con la finalidad encargada de emitir un informe técnico con calidad de pericia institucional respecto del modelo de prevención de la persona jurídica bajo investigación fiscal, indicando además que a la fecha no habían emitido ningún informe pericial.

Respecto de los modelos de prevención, señaló que en el proyecto de lineamientos se establecen los alcances planteados por la SMV para la implementación de los modelos de prevención, considerando además las obligaciones establecidas en la Ley y el Reglamento. Asimismo, respecto de las principales causas por las cuales fallan los modelos de prevención se remitió al artículo *Why Compliance Programs Fail—and How to Fix Them*, de Hui Chen and Eugene Soltes<sup>xxxii</sup>, que concluye que las principales causas del fallo de los programas de compliance son las métricas respecto de las evaluaciones de los mismos, resultan incompletas o inválidas, lo cual podría ayudar a identificar iniciativas redundantes o ineficaces que se pueden reemplazar o eliminar y, en última instancia, revelar oportunidades para hacer que los programas sean más efectivos. Indicó que un claro referente respecto de las normas y regulaciones sobre Modelos de Prevención es la FCPA.

Finalmente señaló que nuestro país está en desarrollo respecto de los sistemas de cumplimiento y la capacidad de en virtud de estos crear acuerdos para colaborar en la investigación, pero indicó que un ente líder en esta materia resultaría INDECOPI con su Programa de Recompensas para detectar, investigar y sancionar prácticas anticompetitivas.

- **Yusith Vega Odes** (Compliance Officer; Jefe del Centro de Competitividad y Sostenibilidad Empresarial en Cámara de Comercio de Lima), indicó:

Uno de los factores que puede indicar que un modelo de prevención es exitoso, es que el mismo este diseñado exclusivamente de acuerdo a las características, especificidades, y particularidades de la compañía. El modelo debe recoger la realidad de la organización y sus procesos.

Otra forma de entender el éxito de un modelo de prevención, es si logra su objetivo de prevenir y anticiparse a la comisión de los delitos establecidos en la ley de la materia. Para lograr ello es indispensable que la matriz de riesgos este correctamente diseñada, a efectos que se conozcan y evalúen cada uno los riesgos expuestos y se puedan mitigar. Así un modelo de prevención fallido será aquel cuya matriz de riesgos está mal diseñada.

Respecto de encargado de prevención indicó que no es necesario tener un perfil técnico determinado, pero si contar con conocimientos en auditoria, riesgos, procesos y sistemas de gestión.

Sobre la capacitación señaló que es necesario que se sensibilice a toda la empresa de la importancia y funcionalidad del modelo de prevención, para ello las capacitaciones deben ser especializadas, breves, y en lenguaje sencillo.

Finalmente indicó que la certificación en función de los ISO es una herramienta opcional, además que esta no implica exención de responsabilidad de la persona jurídica.

- **Carolina Cueva** (Estudio CMS Grau), indicó:

Que para efectos de definir un modelo de prevención como exitoso es necesario entender que es lo que busca uno con su implementación, si lo que se busca es la mitigación de la ocurrencia de los delitos, consiguientemente será exitoso aquel modelo de prevención que permita la anticipación y prevención de la ocurrencia de la comisión de los delitos previstos en la Ley a través del cumplimiento de esta y del modelo de prevención.

Dentro de los principales factores para que un modelo de prevención sea éxito señaló que la cultura de ética promovida desde la alta dirección es fundamental, así como un buen canal ético, que el oficial de cumplimiento cuente con los recursos necesarios, y que exista una constante actualización del modelo de prevención.

Asimismo, señaló que desde su óptica existen factores internos como la cultura ética organizacional débil que producen que los modelos de prevención fallen y externos la alta competitividad comercial. En cuanto al encargado de prevención no señaló una profesión en específico, pero indicó que este debe tener conocimientos en auditorias, procesos y riesgos, y para un correcto ejercicio de su cargo debe contar con los recursos necesarios dotados por la alta dirección.

Sobre regulación en materia de compliance indicó que en la región no ha encontrado alguien que marque una tendencia.

- **Olenka Lahoud** (Compliance Officer (CO) y Gerente de Compliance Canvia S.A.C. y Directora de ETHICS), indicó que:

Resulta sumamente importante el compromiso de la alta gerencia para la implementación de un modelo de prevención, un ejemplo de esto es el caso Siemens, un escándalo de corrupción que hizo que el sistema se reforzara en su totalidad pasando de contar con equipo de seis personas encargadas del modelo de prevención a más de 500 compliance officers, reforzando los sistemas, procedimiento y poniendo especial énfasis en el funcionamiento del mismo.

Es fundamental que el compliance officer cuente con liderazgo, que genere confianza y tenga dedicación exclusiva en lo que al modelo refiere, que se cumplan los criterios del principio de confianza, por medio del cual la alta dirección al designar a una persona en el cargo de prevención, no solo se le debe dotar de todos los recursos para el ejercicio de sus funciones, sino también debe supervisarlos, permitiendo reuniones de coordinación periódica donde exponga los principales logros de su gestión, esto podría ser incluso a través de comisiones que le permitan su participación activa.

En cuanto al modelo es necesario que se cuente con un esquema de delegación que permita identificar y especificar las funciones de cada operador en la compañía lo que permitirá posteriormente establecer responsabilidades en caso de incumplimiento del modelo de prevención.

Indicó también que la certificación puede ser una herramienta efectiva, pero dependerá de las cualidades de la empresa certificadora y su reputación. En este punto señaló que existe una diferencia con el sistema chileno, dado que en Chile en virtud de la ley existen empresas certificadoras de los modelos de prevención que los validan, a diferencia de Perú, que esto ocurre y que la certificación en función de los ISOS es opcional y no importa validación ni beneficio de exención de responsabilidad.

Señaló, además, que una de las principales dificultades para la implementación de un modelo de prevención es la resistencia al cambio que general algunos colaboradores, más aún en empresas que no están familiarizadas con auditorías, y revisión y supervisión de los procesos.

Finalmente, indicó que la mayoría de los países de la región han optado por legislar sobre esta materia con el objetivo de sumarse al OCDE, tal y como sucede con nuestro país.

- **Jimena Alguacil** (Consultora en Compliance. Directora de Compliance Sin Fronteras. Fundadora de TOTH. Directora del Máster en ADEN), indicó:

Los pilares de un modelo de prevención serían el apoyo de la alta dirección, la correcta identificación de riesgos, el compliance officer, el conocimiento del modelo de prevención, y el desarrollo de los canales éticos.

Así también señaló que la auditoría post compliance resulta crucial, dado que se podrá verificar el cumplimiento del mismo, así será necesario que se cuente con una partida presupuestal que permita desarrollar las políticas de cumplimiento, código ético y modelo de prevención. También es importante considerar que el modelo de prevención y el encargado no debe obstaculizar el normal desarrollo de la empresa, por el contrario, deben incorporarse modalidades que permitan mitigar riesgos sin ser completamente restrictivos con algunas acciones que podrían resultar riesgosas.

Es necesario además mantener actualizados tanto los documentos que componen el modelo de prevención como el mismo modelo de prevención. Por otro lado, las capacitaciones desde su punto de vista deberían ser especializada, breve y sumamente didácticas, que permitan a los colaboradores interesarse en el tema. El job description es relevante para efectos de la determinación de responsabilidades a futuro.

El canal de denuncias y/o comunicaciones debe estar categorizado, y debe considerarse en caso de empresas transnacionales o con presencia internacional el idioma de acceso y de absolución de consultas, además debe garantizar la trazabilidad de las denuncias y que exista una resolución sobre la mismas que permita verificar el funcionamiento del canal. La tercerización es recomendable.

Con respecto a las certificaciones indicó que tiene una parte positiva que implica que la decisión de certificarse compromete a la implementación y revisión de los procedimientos y

sistemas a profundidad contando con el apoyo de la organización en general, comportándose, así como una forma de ir en contra de la resistencia al cambio. Por otro lado, la parte negativa de la certificación sería que no genera cultura de compliance, dado que esto no garantiza que se cumpla a cabalidad el modelo y por lo tanto ante un proceso será tomado únicamente como un medio probatorio más.

Puede identificar como principales dificultades para implementar un modelo de prevención sería la falta de recursos, la falta de capital humano y la falta de herramientas tecnológicas, todo lo cual se puede mejorar con un adecuado apoyo de la alta dirección.

En cuanto a la legislación, resaltó el caso de Francia que tiene una legislación muy dura en cuanto a sanciones para las personas jurídicas, pasando de otorgarle responsabilidad por un catálogo de delitos cerrados, a ampliar el mismo a todos los delitos salvo que exista excepciones. A decir de la entrevistada, podríamos estar apuntando a una legislación en tema de compliance de la región.

- **Silvana Perez** (Compliance, Ethics and Training Manager AENZA S.A.A), indicó que; Un modelo de prevención es exitoso cuando cumple con todos los elementos esenciales del modelo de prevención, como son un canal ético, liderazgo del oficial de cumplimiento, un sistema de riesgos bien establecido, capacitaciones, y que todos estos factores hayan calado en la cultura organizacional.

Indica que los modelos de prevención fallan cuando entienden el mismo como un *checklist* que se debe cumplir, pero que no está vinculado en la organización, sus procesos, la política ni en la cultura organizacional, como por ejemplo en los casos de empresas como Siemens, Enron, Novartis, que han pasado por una experiencia de crisis.

Respecto del compromiso de la alta dirección si bien se encuentra de acuerdo con el *top of the tone*, también lo está con el *top of the middle*, así no es solo importante que la alta dirección sino todos los colaboradores con posición de liderazgo tengan un compromiso e involucramiento efectivo con el modelo de prevención. En el caso de la alta dirección esta puede demostrar su compromiso con actos como dotación de recursos, comunicaciones y actos específicos que ejemplifiquen la importancia del modelo para ellos y así a través del ejemplo se pueda replicar en los demás colaboradores.

En cuanto a la posición jerárquica el encargado de prevención debe tener una posición independiente a la del gerente general y con comunicación directa al directorio.

La capacitación debe ser hecha a medida, didáctica, casuística, breve, oportuna, apropiada, para ello hay que conocer muy bien el negocio y sus procesos y debe ser aplicada a toda la compañía. Esto se deberá reforzar con una evaluación al comienzo y al final de la misma para medir e a efectividad de la capacitación.

Así también es importante contar con la identificación de las funciones de los colaboradores a efectos de poder asignar responsabilidades de ser el caso.

En cuanto a los canales de ética estos deben ser accesibles para todos, deben poder accederse por más de un medio, correo electrónico, teléfono, fax, etc, y además debe ser independiente, mejor un tercero ajeno a la empresa, que permita generar confianza de no incurrir en represalias contra el denunciante, garantizar su anonimato, confidencialidad, así como el inicio del procedimiento correspondiente hasta su conclusión.

Sobre las certificaciones si bien las consideró importantes por cuanto te dan la seguridad de que alguien especializado revisó el modelo, indicó que esto no garantiza el funcionamiento.

Señaló también respecto de las razones por las que eventualmente podría fallar un modelo de prevención, es por la falta de autoridad del área encargada de prevención, es decir cuenta con recursos, pero no con autoridad para aprobar lineamientos, políticas o se ponen muchas trabas para ello.

En lo que respecta a la legislación internacional, señaló que hay mucha voluntad por implementar mejoras en todos los países pero que de momento en Perú todavía está en desarrollo lo concerniente a compliance.

- **Carlos Fudimoto** (Gerente Legal y de Cumplimiento HV Contratistas), indicó que:  
El éxito de un modelo de prevención podría medirse por si contribuye efectivamente a prevenir la comisión de delitos o prácticas antiéticas, es decir tomar las medidas correctivas de forma oportuna. También si logra eximir de responsabilidad a la persona jurídica se podría considerar un modelo exitoso.

Por otro lado, un modelo de prevención fallaría si es un modelo de papel, si se ha implementado por cumplir únicamente pero no con la finalidad de prevenir. Otro fallo, vendría por el tema de la comunicación y capacitación del sistema a efectos que los colaboradores puedan alinearse al mismo.

Es importante el compromiso de la alta dirección, esto se debe mostrar en el sentido de asumirlo y cumplirlo, para ello será necesaria que haya una comunicación de este compromiso y una difusión de esto a los colaboradores que concrete este mensaje y la adopción de las políticas de prevención. En ese sentido, también es relevante que el encargado de prevención tenga comunicación directa con la alta dirección, lo que no implica ponerlo en un nivel jerárquico organizacionalmente de toma de decisiones, pero si de acompañamiento del negocio, advirtiendo los riesgos que puedan presentarse y sumándose a los procedimientos para hacerlos viables dentro de la noción de cumplimiento.

Por ello, no es necesario que el encargado sea abogado, pero si debe ser una persona que tenga conocimientos jurídicos, y que conozca los procesos de la compañía, por lo que podrán complementarse con áreas técnicas que conformen su equipo, de ser necesario considerando siempre las dimensiones y estructura de la compañía.

En cuanto a las capacitaciones sugiere que debe haber dos una de orden general donde estén todos involucrados y otra focalizada de acuerdo a las áreas que componen la compañía y a los riesgos a los que es tan expuestas cada una de ellas.

Las certificaciones por otro lado, señaló que para temas de contrataciones con el estado significan un beneficio, pero para modelo de prevención sirven de forma reputacional pero no repercuten directamente para eximir de responsabilidad a la persona jurídica, ya que la certificación se da en un momento determinado, que no garantiza que el modelo funcione bien.

En cuanto a las dificultades para la implementación del modelo de prevención las principales serían que las personas entiendan que el sistema no es solo un mecanismo de supervisión, sino que sirve para la prevención de delitos, para ello será fundamental contar con la colaboración de las áreas de trabajo para la implementación de un sistema que ayude al desarrollo del negocio y que no se muestre como una traba.

Finalmente señaló que es importante la actualización del modelo de prevención considerando siempre que debe ajustarse en el camino y conforme las necesidades y riesgos a los que se expone la empresa.

## Anexo 8 Encuestas realizadas

Los siguientes enunciados son factores críticos de éxito propuestos, por los autores de la tesis, para la implementación de un modelo de prevención.

Considerando su importancia, ordénelos del primero al noveno. Siendo el 1 el de mayor relevancia.

FCE PROPUESTO	CONTENIDO	IMPORTANCIA
• COMPROMISO LA ALTA DIRECCIÓN	Implica que la alta dirección brinde apoyo en la implementación y funcionamiento del modelo de prevención, mostrando compromiso para el fomento de la cultura ética organizacional.	
• ENCARGADO DE PREVENCIÓN	Se debe garantizar la independencia, autonomía del encargado de prevención. Asimismo, se debe considerar que el encargado de prevención tenga capacidad de comunicación directa con la alta dirección.	
• EQUIPO DEL ENCARGADO DE PREVENCIÓN	El equipo del encargado de prevención debe contar con autonomía para realizar sus funciones y de preferencia ser multidisciplinario. Además, debe contar con presupuesto propio para su desarrollo.	
• IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	La organización debe evaluar, identificar y mitigar los riesgos a los que está expuesta de acuerdo con su sector, procesos, y forma organizacional. Se debe garantizar un adecuado proceso de debida diligencia con socios, directivos, colaboradores, y terceros.	
• CONOCIMIENTO DEL MODELO DE PREVENCIÓN POR STAKEHOLDERS.	Tanto los colaboradores, como los terceros y partes relacionadas deben tener conocimiento de las políticas y procesos incluidos en el modelo de prevención, los mismos que deben ser accesibles.	
• CANALES DE COMUNICACIÓN Y DENUNCIA	El modelo de prevención debe contar con un canal de denuncia que garantice el anonimato, el inicio y continuidad de la investigación y la inalterabilidad de los medios probatorios aportados.	
• INCORPORACION DE SANCIONES E INCENTIVOS	Incluir sanciones e incentivos para fomentar el conocimiento y puesta práctica del modelo de prevención tanto por parte de los colaboradores, como de los stakeholders de la organización. Los incentivos nunca deben ser pecuniarios.	
• PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN	El procedimiento de investigación incluido en el modelo de prevención debe garantizar el debido proceso, y la independencia del investigador o encargo del referido proceso.	
• EVALUACIÓN Y MONITOREO.	Se debe incluir el deber de evaluación periódica del modelo de prevención y su monitoreo continuo y permanente, a efecto de mantenerlo actualizado en consideración a los nuevos riesgos o situaciones que se pudieran generar luego de su implementación.	
• OTRO NO CONSIDERADO	Especifique y detalle:	

## BIBLIOGRAFÍA

<sup>1</sup> (Albanese, 2012) *Análisis Y Evaluación De Riesgos: Aplicación De Una Matriz De Riesgo En El Marco De Un Plan De Prevención Contra El Lavado De Activos*, Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, Setiembre 2012. <https://web-ebshost-com.esan.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=06b56a60-bb25-47fa-89bd-d14af65fcd4%40sessionmgr4008>

<sup>1</sup> Alcalde E, Santamaría A, ¿Compliance o cumplimiento normativo? Estudio de corpus con fines profesionales y didácticos en la prensa española. *Revista Lingüística y Lenguas Aplicadas*. Vol 14. 2019. <https://doi.org/10.4995/rlyla.2019.10948>

<sup>1</sup> Alonso, V. (2010) Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, marzo, volumen 10, pp. 201-220. Recuperado el 13 de julio de 2020 de <<https://www.redalyc.org/pdf/1807/180713901003.pdf>>

<sup>1</sup> Alvarez Porras Joan, “Análisis sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el Perú a partir de la Ley N° 30424: sociedades delinquire potest, fraude de etiquetas y modelo de atribución” <https://www.enfoquederecho.com/2020/01/09/analisis-sobre-la-responsabilidad-penal-de-las-personas-juridicas-en-el-peru-a-partir-de-la-ley-n-30424-societas-delinquere-potest-fraude-de-etiquetas-y-modelo-de-atribucion/> (20/07/20; 19:00 h)

Anatomy and impact of bribery on siemens ag. Estados unidos, journal of legal, ethical and regulatory issues, vol. 16 núm. 2, julio - julio 2013

Arbaiza, I. (2014). *Lecturas, casos, material de apoyo (para investigación aplicada): definición del problema*. En cómo elaborar una tesis de grado (pp.59-80) (328p.). Lima: universidad esan. (c49934)

Arbaiza, I. (2014). *Lecturas, casos, material de apoyo (para investigación aplicada): revisión de literatura y construcción del marco teórico*. En cómo elaborar una tesis de grado (pp.81-106) (328p.). Lima: universidad esan.

<sup>1</sup> Artículo 105.- Medidas aplicables a las personas jurídicas  
Si el hecho punible fuere cometido en ejercicio de la actividad de cualquier persona jurídica o utilizando su organización para favorecerlo o encubrirlo, el Juez deberá aplicar todas o algunas de las medidas siguientes:

1. Clausura de sus locales o establecimientos, con carácter temporal o definitivo. La clausura temporal no excederá de cinco años.

2. Disolución y liquidación de la sociedad, asociación, fundación, cooperativa o comité.

3. Suspensión de las actividades de la sociedad, asociación, fundación, cooperativa o comité por un plazo no mayor de dos años.

4. Prohibición a la sociedad, fundación, asociación, cooperativa o comité de realizar en el futuro actividades, de la clase de aquellas en cuyo ejercicio se haya cometido, favorecido o encubierto el delito.

La prohibición podrá tener carácter temporal o definitivo. La prohibición temporal no será mayor de cinco años.

Cuando alguna de estas medidas fuera aplicada, el Juez ordenará a la autoridad competente que disponga la intervención de la persona jurídica para salvaguardar los

derechos de los trabajadores y de los acreedores de la persona jurídica hasta por un período de dos años.

El cambio de la razón social, la personería jurídica o la reorganización societaria, no impedirá la aplicación de estas medidas.

### **<sup>1</sup> Artículo 105-A. - Criterios para la determinación de las consecuencias aplicables a las personas jurídicas**

Las medidas contempladas en el artículo anterior son aplicadas de forma motivada por el juez, en atención a los siguientes criterios de fundamentación y determinación, según corresponda:

1. Prevenir la continuidad de la utilización de la persona jurídica en actividades delictivas.

2. La modalidad y la motivación de la utilización de la persona jurídica en el hecho punible.

3. La gravedad del hecho punible realizado.

4. La extensión del daño o peligro causado.

5. El beneficio económico obtenido con el delito.

6. La reparación espontánea de las consecuencias dañosas del hecho punible.

7. La finalidad real de la organización, actividades, recursos o establecimientos de la persona jurídica.

La disolución de la persona jurídica se aplica siempre que resulte evidente que ella fue constituida y operó habitualmente para favorecer, facilitar o encubrir actividades delictivas.

#### <sup>1</sup> “Artículo 3. Responsabilidad administrativa de las personas jurídicas

Las personas jurídicas son responsables administrativamente por los delitos señalados en el artículo 1, cuando estos hayan sido cometidos en su nombre o por cuenta de ellas y en su beneficio, directo o indirecto, por:

Sus socios, directores, administradores de hecho o derecho, representantes legales o apoderados de la persona jurídica, o de sus filiales o subsidiarias.

La persona natural que, estando sometida a la autoridad y control de las personas mencionadas en el literal anterior, haya cometido el delito bajo sus órdenes o autorización.

La persona natural señalada en el literal precedente, cuando la comisión del delito haya sido posible porque las personas mencionadas en el literal a. han incumplido sus deberes de supervisión, vigilancia y control sobre la actividad encomendada, en atención a la situación concreta del caso.

Las personas jurídicas que tengan la calidad de matrices serán responsables y sancionadas siempre que las personas naturales de sus filiales o subsidiarias, que incurran en cualquiera de las conductas señaladas en el primer párrafo, hayan actuado bajo sus órdenes, autorización o con su consentimiento.

Las personas jurídicas no son responsables en los casos en que las personas naturales indicadas en el primer párrafo hubiesen cometido los delitos previstos en el artículo 1, exclusivamente en beneficio propio o a favor de un tercero distinto a la persona jurídica.”

<sup>1</sup> Cabanellas, Guillermo. Diccionario Jurídico Elemental. Editorial Heliasta S.R.L. Undécima edición, 1993.

<sup>1</sup> Caralli, Richard (2004). "The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management", Carnegie Mellon University.

Department of justice and the enforcement division of the U.S. Securities and Exchange Commission. A resource guide to the fcpa u.s. Foreign corrupt practices act. Second Edition. Julio, 2020.

<sup>1</sup> Espinoza, J. Derecho de las Personas. 5ta Edición Octubre 2006. Editorial Rodhas S.A.C.. pag 711

<sup>1</sup> “Estándares Internacionales en Compliance ISO 19600 Y 37001”, KPMG, publicado en el 2018. Recuperado el 18 de julio del 2020 de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/07/estandares-internacionales-compliance.pdf>

Gadea Benavides, Hector. The Foreign Corrupt Practices Act and the Criminal Responsibility of the Company. En Themis N° 68 Revista de Derecho. pags. 153 – 162. Graña y Montero S.A.A. - Memoria anual integrada 2015.

<sup>1</sup> “Guía Compliance Chile, Help2Comply. Recuperado el 31 de octubre de 2020 de <https://www.help2comply.com/es/guia-compliance-chile>

Guimaray Mori, Erick. El Caso *Lava Jato* en el Perú: descripción, valoración y aplicación de normas. En Themis revista de derecho núm. 73, diciembre 2018.

Heras Zárate, Luis Henry. Fortalecimiento de estrategias para la prevención del lavado de activos en ius. Revista de investigación de la facultad de derecho núm. Ii, julio 2011. Páginas 1-21

<sup>1</sup> Huamán de los Heros V., Benjamín, and Héctor Collantes. "El manejo de riesgo en las empresas peruanas: cada vez son más las empresas que adoptan sistemas de gestión de riesgo; sin embargo, sigue pendiente el darle un enfoque integral que este alineado con la estrategia de la empresa." Perú Económico, vol. 31, no. 4, 2008, p. 4+. Gale OneFile: Informe Académico, <https://link-gale-com.esan.idm.oclc.org/apps/doc/A197363771/IFME?u=uesan&sid=IFME&xid=be5ca321>. Accessed 9 Aug. 2020.

<sup>1</sup> Isabel Casares San Jose-Martí, Economista, Actuario de Seguros y Asesora de empresas en Gestión de Riesgos y Seguros (España); Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños, Universidad ESAN (Perú). “Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales Enfoque: ISO 31000”.

<sup>1</sup> Ley 20.392, 2009

<sup>1</sup> Ley 1778. “Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción”, publicada el 02/02/2016. Recuperado el 29 de octubre de 2020 de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201778%20DEL%2002%20DE%20FEBRERO%20DE%202016.pdf> >

<sup>1</sup> Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención. Superintendencia del Mercado de Valores, 2020.

<sup>1</sup> Lizarzaburu Bolaños, E. R., Barriga G., Burneo, K., & Noriega, E. (2019). Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001. Universidad & Empresa, 21(36), 79-118. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6089>.

Mirador Nacional. Siemens. Un contratista para vigilar en revista científica equipo federal del trabajo núm. 44, enero 2009

<sup>1</sup> Nascimento A, What is compliance in business? Understand what it is and the importance of this concept. 15 de abril de 2019.

<https://www.siteware.co/en/process-management/what-is-compliance-in-business/>

<sup>1</sup> Norma Técnica Peruana ISO 37001, Inacal 2017.

<sup>1</sup> Ochoa, C. (2005) Una Revisión Teórica de la Herramienta del Benchmarking, Revista de Dirección y Administración de Empresas. mayo. N° 12, pp. 70-103. Recuperado el 09 de julio de 2020 de <[https://www.ehu.es/documents/2069587/2113623/12\\_6.pdf](https://www.ehu.es/documents/2069587/2113623/12_6.pdf)>

<sup>1</sup> Oficina de las Naciones Unidad contra la Droga y el Delito (2013) Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica. Recuperado el 03 de octubre de 2020 de <[https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf)>

<sup>1</sup> Organization for Economic Co-operation and Development (2010). Recuperado el 04 de octubre de 2020 de <<http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf>>

<sup>1</sup> Pacto Global Red Colombia, UNODC y Alliance for Integrity, Primera publicación de buenas prácticas anticorrupción en Colombia (28/10/2020). Recuperado el 12 de noviembre de 2020 de <<https://www.unodc.org/colombia/es/primera-publicacion-de-buenas-practicas-en-anticorrupcion-en-colombia.html>>

<sup>1</sup> Privación de beneficios obtenidos por infracción penal a personas jurídicas  
Artículo 104.- El Juez decretará, asimismo, la privación de los beneficios obtenidos por las personas jurídicas como consecuencia de la infracción penal cometida en el ejercicio de su actividad por sus funcionarios o dependientes, en cuanto sea necesaria para cubrir la responsabilidad pecuniaria de naturaleza civil de aquéllos, si sus bienes fueran insuficientes

Rubio Correa, Marcial. El sistema jurídico - introducción al derecho. Fondo editorial de la pontificia universidad católica del Perú.

<sup>1</sup> "Sanas Prácticas para la Gestión y supervisión del Riesgo Operativo", febrero 2003, Banco de Pagos Internacionales Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, febrero 2003

(Shack, Pérez & Portugal, 2020) Shack, N., Pérez, J., & Portugal, L., (2020). Cálculo del tamaño de la corrupción y la conducta funcional en el Perú: Una aproximación exploratoria. Documento de Política en Control Gubernamental. Contraloría General de la República. Lima, Perú

Siemens AG - Siemens Business Conduct Guidelines. 2019 Berlin and Munich

<sup>1</sup> 338 Stephen M. Cutler, Director, Division of Enforcement, SEC, *Tone at the Top: Getting It Right*, Second Annual General Counsel Roundtable (Dec. 3, 2004).

Superintendencia de Sociedades (2019) El Papel de la Revisoría Fiscal en la Lucha contra el Soborno Transnacional, El Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo. Recuperado el 04 de noviembre de 2020 de <<https://accounter.co/cdn/2020/02/GUIA-REVISORIA-FISCAL-ST-Y-LAFT.pdf>>

Superintendencia de Sociedades Circular Externa 100-000003 (26/07/2016) Guía Destinada a Poner en Marcha Programas de Ética Empresarial para la Prevención de las Conductas Previstas en el art. 2° de la Ley 1778 de 2016. Recuperado el 31 de octubre de 2020 de <[https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Documents/Circular\\_Externa\\_100-000003\\_del\\_26\\_de\\_julio\\_de\\_2016.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Documents/Circular_Externa_100-000003_del_26_de_julio_de_2016.pdf)>

Superintendencia de Sociedades Sistema de Gestión Integrado – Código IA-G 001 (26/07/2018) Guía Práctica para Entender la Lucha Contra el Soborno Internacional en Colombia. Recuperado el 31 de octubre de 2020 de

<<http://www.worldcomplianceassociation.com/componentes/editor/ckfinder/userfiles/files/IA-G-001%20GuiaEntenderLuchaSobornoInternacional.pdf>>

<sup>1</sup> Tesis“El Cohecho y la Ley 20.393 sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas”, Loreto Claudia Santis Gangas, Universidad de Chile, Chile 2012. Recuperado el 09 de noviembre de 2020 de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113061/de-santis\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113061/de-santis_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>1</sup> Villavicencio Felipe, Derecho Penal Básico. Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, Primera Edición, Segunda reimpresión. 163. Lima 2019

<sup>1</sup> Why Compliance Programs Fail—and How to Fix Them, The key to success is better measurement. by Hui Chen and Eugene Soltes, From the Magazine (March–April 2018) en: <https://hbr.org/2018/03/why-compliance-programs-fail%7D>

<sup>1</sup> Why Compliance Programs Fail—and How to Fix Them, The key to success is better measurement. by Hui Chen and Eugene Soltes, From the Magazine (March–April 2018) en: <https://hbr.org/2018/03/why-compliance-programs-fail%7D>

Yong, Nancy. ¿Predispone al fraude la crisis? En Via Crisis. Revista electrónica de derecho concursal núm. 57, enero 2010

<https://www.mpfm.gob.pe/>

<https://www.sec.gov/news/press/2011/2011-263.htm>

<https://new.siemens.com/global/en/company/sustainability/compliance.html>

[https://en.wikipedia.org/wiki/siemens#2005\\_and\\_continuing:\\_worldwide\\_bribery\\_scandal](https://en.wikipedia.org/wiki/siemens#2005_and_continuing:_worldwide_bribery_scandal)

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/protocolo\\_corrupcion](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/protocolo_corrupcion)

<https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>

<https://www.sec.gov/litigation/litreleases/2008/lr20829.htm>

<https://www.canaletico.net/>

---