



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Análisis del Compliance Empresarial como atenuante  
del Riesgo Legal en Cajas Municipales: Un estudio de  
caso.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**

Casafranca Borda, Jorge Omar ([orcid.org/0000-0003-3145-5844](https://orcid.org/0000-0003-3145-5844))

**ASESOR:**

Mg. Zuñiga Castillo, Arturo Jaime ([orcid.org/0000-0003-1241-2785](https://orcid.org/0000-0003-1241-2785))

**COASESORA:**

Dra. Robladillo Bravo, Liz Maribel ([orcid.org/0000-0002-8613-1882](https://orcid.org/0000-0002-8613-1882))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y herramientas gerenciales

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

## **Dedicatoria**

A mi madre por quien soy y a toda mi familia por su apoyo incondicional.

## **Agradecimiento**

A la Universidad Cesar Vallejo por haberme permitido obtener este grado, a mi familia nuclear por todo el tiempo concedido, a mi empleadora por permitirme desarrollarla y brindarme conocimientos sobre el tema y a todos quienes de una u otra forma ayudaron a que este documento se materialice.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de Figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	17
3.1 Tipo y diseño de investigación	17
3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	17
3.3 Escenario de estudio	18
3.4 Participantes	18
3.5 Procedimiento	19
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.7 Rigor científico	20
3.8 Método de análisis de datos	21
3.9 Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	34
VI. CONCLUSIONES	41
VII. RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	43
ANEXOS	48

## Índice de tablas

**Tabla 01:** *Diagrama de Coocurrencias*

26

## Índice de Figuras

<b>Figura 01:</b> <i>Nube de palabras</i>	24
<b>Figura 02:</b> <i>Enraizamiento de las ideas en las entrevistas</i>	27
<b>Figura 03:</b> <i>Diagrama de Sankei - Riesgo Legal y su vinculación Con códigos</i>	28
<b>Figura 04:</b> <i>Diagrama de Sankei – Compliance y cumplimiento y su vinculación con códigos sobre Riesgo Legal</i>	28
<b>Figura 05:</b> <i>Red de la subcategoría de Prevención del Compliance Empresarial</i>	29
<b>Figura 06:</b> <i>Red de la subcategoría de Evaluación del Compliance Empresarial</i>	31
<b>Figura 07:</b> <i>Red de la subcategoría de Monitoreo del Compliance Empresarial</i>	32

## Resumen

Considerando que el compliance empresarial últimamente viene tomando relevancia en la gestión de las empresas, para el presente trabajo se estableció como objetivo general analizar cómo esta herramienta de gestión empresarial se constituye como atenuante del Riesgo Legal dentro del entorno de las Cajas Municipales en el Perú; este trabajo se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso, un alcance descriptivo, contándose además con la participación del 50% de los Oficiales de Cumplimiento Normativo encargados de esta labor a nivel de Cajas Municipales, llegándose a la concluir que efectivamente el Compliance Empresarial se constituye como un atenuante del Riesgo Legal en las Cajas Municipales, sin embargo su plena eficacia en este tipo de entidades está condicionada actualmente a una serie de factores que la debilitan como son constituirse un proceso aun en evolución y desarrollo, tener un inadecuado dimensionamiento de la labor por parte del ente regulador, falta de compromiso de la alta dirección, indicadores de gestión, entre otros.

**Palabras clave:** Compliance Empresarial, Riesgo Legal, Cajas Municipales

## **Abstract**

Considering that business compliance has lately been gaining relevance in the management of companies, for the present work the general objective was established to analyze how this business management tool is constituted as a mitigation of Legal Risk within the environment of the Municipal Savings Banks in Peru; This work was developed under the qualitative approach, with a case study design, a descriptive scope, also counting on the participation of 50% of the Regulatory Compliance Officers in charge of this work at the level of Municipal Savings Banks, reaching the conclusion that Indeed, Business Compliance is constituted as a mitigation of Legal Risk in Municipal Savings Banks, however its full effectiveness in this type of entities is currently conditioned by a series of factors that weaken it, such as being a process still in evolution and development, having an inadequate dimensioning of the work by the regulatory body, lack of commitment from senior management, management indicators, among others.

**Keywords:** Business Compliance, Legal Risk, Municipal Savings Banks.

## I. INTRODUCCIÓN

El Compliance empresarial para Casanovas (2016) es una Herramienta de Gestión en los Negocios que estos últimos años viene teniendo gran aceptación y alcance en el mundo empresarial, debido a que busca privilegiar “el deber de cumplimiento” que las empresas tienen frente a todas sus obligaciones, incluso aquellas que van más allá del ámbito regulatorio con la finalidad de evitar ser sancionadas; es decir, con esta herramienta las empresas pretenden poner en relieve no solo el deber de cumplimiento regulatorio, sino también el cumplimiento de los aspectos relacionados a la ética y los compromisos unilateralmente asumidos por las entidades, lo que finalmente deviene en la formación de la denominada “Cultura de Cumplimiento”, que es la que justamente gana protagonismo estos últimos años.

Dicho lo anterior, para entender el problema de esta investigación es preciso indicar que diversas normas son las que establecieron los principios rectores del Compliance en el tiempo, como la Ley Foreign Corrupt Practice Act (1977), las normas emanadas desde la “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos” (OCDE), las leyes anticorrupción, las leyes destinadas a gestionar la contabilidad y el mercado de valores, las normas que regulan la responsabilidad jurídica cometidas por empresas, entre otras, las cuales han sentado las bases de lo que se ahora se conoce como “Compliance Empresarial”; ahora bien, en nuestro país para el caso de las empresas que están bajo la competencia de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) como lo son las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), el Compliance Empresarial ha sido regulado desde el año 2011 únicamente en su vertiente normativa denominándola “Función de Cumplimiento” y encargando esta función a los “Oficiales de Cumplimiento Normativo”, siendo actualmente la Resolución SBS N° 272-2017 Reglamento de Gobierno Corporativo y de Riesgos (2017) la norma vigente y la que establece su regulación y mecánica a efectos de evitar sanciones legales o administrativas.

Sin embargo y pese a que el deber cumplimiento debería ser un acto intrínseco a cualquiera actividad empresarial Pampillo (2022), cada vez son más

las entidades las que destinan recursos para asegurar el cumplimiento de este deber mediante la creación de áreas y órganos especializados para tal efecto, ya que su eficacia puede estar condicionada según Cuevas (2020) por aspectos relacionados a la falta de asociación de los riesgos con los procesos, normas o textos retóricos sin mayor fundamento, falta de indicadores de resultados, falta de liderazgo, falta de una cultura de integridad; a problemas de entrenamiento o capacitación del personal y problemas de comunicación conforme lo señala la World Compliance Association (2020); o a implantar un programa de cumplimiento no adecuado para la entidad, similar a otros o hacia un mal perfil del encargado según indica Iman (2020), entre otros.

Siendo ello así, parte importante de las labores de las Cajas Municipales será asegurar la gestión de la función de cumplimiento -Compliance Empresarial- se desarrolle conforme a las exigencias regulatorias aplicables a la entidad a efectos de evitar ser sancionado, lo que al final de cuentas se constituye como la adecuada gestión del Riesgo Legal, aspectos que a la fecha pareciera ser incipiente en este tipo de entidades, puesto que si bien existen responsables asignados a su labor su desarrollo, su desarrollo como un todo integral a partir de una cultura de cumplimiento parece ser primario, pareciera que la fecha no se han podido demostrar si realmente existen resultados objetivos de su aplicación, si verdaderamente esta herramienta se traduce en una mejor gestión del riesgo, si las sanciones han disminuido o si es este deber forma parte de una cultura transversal aplicable a todas las áreas de la entidad.

Por tanto se hace necesario verificar hasta qué punto esta herramienta realmente es útil o tiene trascendencia en la gestión del Riesgo Legal en Cajas Municipales, razón por la que se ha visto por conveniente formular como problema general de esta investigación analizar ¿cómo el Compliance empresarial se constituye como atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal? y en función a la principales categorías que teóricamente componen esta labor y que en el Perú están reguladas en su vertiente legal, se ha visto pertinente formular como problemas específicos: analizar ¿Cómo el proceso de Prevención del Compliance Empresarial se constituye como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal?, ¿Cómo el Proceso de Evaluación del

Compliance Empresarial se constituyen como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal? y ¿Cómo el Proceso de Monitoreo del Compliance Empresarial se constituyen como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal?.

Teniendo en cuenta lo anterior y con relación a la justificación del estudio se debe señalar que conforme lo indica Hernández y Torres (2018) una investigación tiene que contar con un propósito definido que sea significativo, por lo que en el presente estudio se justifica teóricamente debido a que ayudará a la comunidad académica a comprender la importancia de la aplicación y sistematización de los conceptos de Compliance y Riesgo Legal dentro de una Caja Municipal, incluso para otras entidades microfinancieras; es decir, servirá como marco teórico de referencia cuando se den estudios sobre la materia; con relación a la justificación práctica se tiene que a partir de este estudio se podrán proponer medidas de adecuación normativa y medidas de índole operativa para fines que una Caja Municipal mejore sus índices de cumplimiento y este a su vez se vea reflejado en la reducción del Riesgo Legal, lo que también se verá materializado en la disminución del índice de sanciones, es decir, con esta herramienta se podrán construir normas internas, matrices de cumplimiento y procesos que ayudaran a evitar el Riesgo Legal; mientras que con relación a la conveniencia del estudio se tiene que este es conveniente debido al marco regulatorio y exigencias que una Caja Municipal debe cumplir a efectos de no ser sancionada, por ende, los resultados obtenidos ayudaran a establecer la necesidad de generar Políticas o Reglamentación Interna que sirva para aplicarlas dentro de la entidad.

Atendiendo a las preguntas formuladas y teniendo en cuenta además la justificación descrita precedentemente, se ha establecido como objetivo general analizar como el Compliance empresarial se constituye como atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal, del mismo modo atendiendo a los problemas específicos se establecieron como objetivos específicos i) analizar cómo el Proceso de Prevención del Compliance Empresarial se constituye como un atenuante del Riesgo Legal dentro de una Caja Municipal, ii) analizar cómo el Proceso de Evaluación del Compliance Empresarial se constituye como un

atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal y iii) analizar cómo el Proceso de Monitoreo del Compliance Empresarial se constituye como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal; cabe señalar además que en la redacción de estos problemas se tuvo en cuenta lo indicado por Cisterna (2007) quien en su libro de metodología de la investigación cualitativa establece que las preguntas en los objetivos deben realizarse en directa coherencia con el problema a investigar y teniendo siempre en cuenta que estas deben cubrir los criterios de cobertura y factibilidad.

## II. MARCO TEÓRICO

Como antecedentes de este trabajo se tiene al desarrollado por Colina (2020) en la investigación denominada “Aproximaciones al Riesgo Legal en las Empresas del Sistema Financiero Peruano” estudio realizado bajo el enfoque metodológico cualitativo que tuvo como objeto verificar como es que se trata el riesgo desde un enfoque legal en las entidades financieras del país, planeándose como hipótesis que su fallo está en no considerar este desde una doble concepción, cuantitativa y cualitativa, llegándose a la conclusión que efectivamente este tiene una doble dimensión y que por el nivel de madurez que hay en sistema financiero peruano debe ser gestionado independientemente al riesgo operacional, que debería además redefinirse su concepción para que una vez las empresas empiecen a ver este tema desde esa doble perspectiva empiecen a tratarlo con mayor eficacia, tesis que en realidad no hace otra cosa que poner de manifiesto lo importante que es la gestión del riesgo legal y como es que está íntimamente relacionado a la gestión del Compliance a consecuencia de su mal tratamiento a nivel empresarial.

El segundo antecedente lo constituye el trabajo desarrollado Solís (2021) en la investigación denominada “Implementación del Compliance en la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) en el Perú, importancia en la mitigación de riesgos laborales en seguridad y salud ocupacional”, estudio realizado bajo el enfoque metodológico de análisis documental, que tuvo como objeto delimitar si dentro del contexto de la pandemia causada por el Covid-19 se afectó a las MYPES, si estas cumplían con la regulación laboral y los temas referentes a la salud ocupacional, y si este cumplimiento puede ser exigido por otras empresas, en dicho trabajo se concluyó que la crisis sanitaria efectivamente tuvo repercusión en las MYPES, que muchas de ellas cumplían con la normativa regulatoria sobre los temas analizados a efectos de no ser sancionadas, y que las grandes empresas exigen ciertos estándares a sus proveedores MYPES entre los que están justamente los relacionados a materia laboral y de salud ocupacional; tesis que en realidad no hace otra cosa que evidenciar lo importante que es el cumplimiento normativo en las empresas y como es que este a su vez se viene transformando en una exigencia previa para hacer negocios con otras.

También se tiene al trabajo desarrollado por Suyón (2019) cuya denominación fue “El Compliance como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías Peruanas”, desarrollado bajo la perspectiva del diseño de investigación descriptivo, que estableció como objetivo evidenciar la importancia del Compliance en las MYPES, llegando a concluir que los programas de Compliance mitigan el Riesgo Legal, que con ellas se hace una mejor distribución de las responsabilidades de las áreas y personas en cada empresa y finalmente que este es importante ya que sirve para la alineación del intereses de la empresa; tesis que si bien enfoca la importancia del Compliance desde la perspectiva de las pequeñas empresas también delimita en forma importante la gestión del Riesgo Legal, el control que debe haber en las empresas y como es que la cultura de cumplimiento debe primar en las mismas, de ahí su importancia para el desarrollo de este trabajo.

El cuarto antecedente nacional lo constituye el trabajo desarrollado por Cueva (2017) cuya denominación es “Programa Preventivo Criminal Compliance de la responsabilidad penal en las personas jurídicas privadas para evitar la criminalidad económica en el Perú”, desarrollado bajo el método descriptivo pro positivo, que tuvo consignado como objetivo implementar la creación de un programa de Compliance Penal, llegando a la conclusión que en nuestro país la responsabilidad penal de los entes jurídicos ya está delimitada y que el Compliance resulta ser un mecanismo que ayudara a controlar el riesgo en todos los ámbitos de la empresa y que en el Perú existe la necesidad de desplegar Programas de Cumplimiento Normativo Penal o Criminal; tesis que ayuda una vez más a delimitar el alcance que tiene el Compliance como herramienta de gestión empresarial.

Finalmente, respecto a los antecedentes nacionales tenemos al trabajo desarrollado por Maticorena (2021) cuya denominación es “Exoneración de responsabilidad de las personas jurídicas y el Program Compliance en el Perú”, desarrollado bajo el método descriptivo pro positivo, que tuvo consignado como objetivo principal verificar si los Programas de Compliance realmente son suficientes para librar de responsabilidad penal a los entes jurídicos, llegando a

la conclusión que en las labores de Compliance por sí mismas no resultan suficientes solo por el hecho de su implementación ya que la responsabilidad penal siempre estará condicionada al actuar de las personas. Esta tesis resulta importante porque a partir de ella se va a poder tener una mirada diferente respecto a los supuestos beneficios que los programas de Compliance traen bajo su implementación y así poder compararlos con las posiciones contrarias a esta.

Por otro lado, como primer antecedente internacional tenemos la tesis desarrollada por Aldana (2022) en la investigación denominada “Lineamientos para entender la importancia del Riesgo Legal y su tratamiento en el Sistema Financiero Colombiano” desarrollado bajo el enfoque cualitativo, donde el objetivo fue mostrar aspectos que brinden comprensión a todo aquel que gestione Riesgos Legales en una entidad financiera, con la finalidad de servir de referente académico y proponer además una nueva definición sobre la materia en función a la realidad colombiana, llegando a concluir que si se aplicara esta nueva definición se evitaría en mayor grado la imposición de sanciones (pérdidas económicas) o costos reputacionales en contra de la Entidad; esta tesis ayudará a verificar y fundamentar la importancia de una buena gestión de riesgos especialmente enfocados en el ámbito legal dentro del Sistema Financiero.

Asimismo, se tiene como antecedente internacional la investigación desarrollada por Antich (2017) denominada “Compliance Program Penal y sus efectos en la exención y atenuación de la Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica (RPPJ)” desarrollado bajo el método cualitativo de entrevistas semiestructuradas, donde el objetivo fue contrastar una serie de conclusiones preliminares respecto a los efectos, ventajas y repercusiones de esta disciplina sobre la responsabilidad penal de los entes jurídicos, donde se concluyó que el Compliance se constituye como una disciplina que va más allá de simple responsabilidad de las personas jurídicas y que tiene una doble dimensión, entre otros aspectos relacionados a la RPPJ, esta tesis nos ayudara porque en ella se hacen delimitaciones teóricas respecto de cómo es que la fecha el Programa de Compliance ha crecido e incluso como a la fecha se diferencia de la responsabilidad penal corporativa propiamente dicha.

También se tiene al trabajo efectuado por Preziosa (2017) denominado “Cumplimiento Normativo y confianza en los Mercados Financieros” desarrollado en el área de Investigación “Francisco Valsecchi” de la Universidad Católica Argentina, donde se efectúa un análisis respecto a cómo el cumplimiento normativo es un elemento vital e importante en la generación de la confianza, especialmente en el sistema financiero y como esta disciplina apunta a su creación y sostenimiento en el ámbito financiero bajo una serie de parámetros como los costos asociados a la desconfianza, la responsabilidad social ambiental de las empresas y otros ligados al cumplimiento de normas; artículo que brindará soporte cuando se fundamente por qué el cumplimiento en general, especialmente relevante en el ámbito financiero ayuda a generar confianza en los mercados.

Mientras que el cuarto antecedente internacional lo constituye el trabajo efectuado por Cacuango (2021) denominado “El Riesgo Operativo y Legal para minimizar pérdidas financieras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. 2019” investigación desarrollada bajo el Método Inductivo con el tipo no experimental, cuyo objetivo fue analizar y evaluar el Riesgo Legal a efectos de minimizar las pérdidas económicas en esta entidad financiera del Ecuador, señalándose como hipótesis que la materialización de los riesgos legales provocarían pérdidas financieras, llegando a la conclusión que efectivamente la materialización de riesgos se pueden dar debido a varios factores como son los eventos externos, las personas y los procesos, trabajo que brindara soporte cuando se fundamente por qué el cumplimiento en general, es especialmente relevante en el ámbito financiero.

Y finalmente tenemos el trabajo desarrollado por Ballesteros (2021) quien publico el articulo denominado “Compliance Empresarial: La Labor de empresa más allá de los bienes jurídico-penales. perspectiva Española” en una revista especializada en Derecho Penal y Criminología de la Universidad Externado de Colombia, donde establece como objetivo delimitar el porque el criminal Compliance puede ser una herramieta eficaz para evitar o reducir la materializacion de riesgos en las entidades empresariales, llegando a señalar que las empresas tienen la resposabilidad de no lesionar bienes juridicos

tutelados por el Estado y como esta situación tiene coherencia y relación con el cuidado de los Derechos Humanos. Este artículo servirá también para fundamentar porque la disciplina del Compliance serviría para atenuar o disminuir el Riesgo Legal en las Empresas Financieras.

Ahora bien, entrando al desarrollo teórico del trabajo cuando hablamos del Compliance Empresarial que es la primera categoría de este trabajo, respecto a su origen podemos señalar que este no está definido por un solo hecho o evento puesto que a pesar que el cumplimiento de las obligaciones es inherente y forma parte del desarrollo y gestión de las empresas conforme lo señala Pampillo (2022), a lo largo del tiempo se han dado una serie de hechos sobre todo ligados al ámbito de la corrupción, que obligaron a las empresas y el Estado a tomar una serie de acciones con la finalidad de garantizar dicho cumplimiento, ello como consecuencia del endurecimiento de las sanciones frente a los actos de corrupción y a la importancia que han tomado como eximentes o atenuantes de responsabilidad penal las acciones preventivas de cumplimiento en las empresas conforme lo señala la (World Compliance Association, 2022).

En ese entender, si bien no existe una fecha única, se tienen una serie de hitos importantes que han influido en su desarrollo y como este ha alcanzado la importancia y vitalidad que tiene actualmente en el mundo empresarial, en atención a ello podemos indicar que uno de los antecedentes más mencionados según Pampillo (2022), es el crack financiero que conllevó a que se dicte el Banking Act y la Securities Act del año 1933, y más recientes con la Ley Foreign Corrupt Practice Act (1977) o la Sarbanes-Oxley Act (SOX), normas relevantes que se sirvieron de referente o inspiración para que en forma posterior se dieran criterios de estandarización internacional como los acuerdos de Basilea o los referentes al Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission - COSO según Perez (2020) destinados a regular el “buen comportamiento de las empresas”.

Teniendo claros los orígenes y evolución general del Compliance podemos indicar que este se define como una Herramienta de Gestión Empresarial según lo dicho por Fortuny (2018) destinada al tratamiento de

riesgos operativos y legales a efectos de evitar la imposición de sanciones hacia la entidad, la misma que se materializa a través de la implementación de programas de cumplimiento o prevención que tengan como mecanismos internos a la prevención, a la gestión, control y reacción conforme lo señala la World Compliance Association (2022) o en su defecto atendiendo lo que señala Casanovas (2018) mecanismos de prevención, detección y gestión de todo aquel riesgo que derive del incumplimiento de las obligaciones de la entidad o como lo señala EALDE Business Eschool (2020) citando al Comité de Basilea mediante mecanismos destinados a la identificación, asesoramiento, alerta, monitoreo y reporte de la gestión de riesgos por cumplimiento; sin embargo, el Compliance como herramienta de gestión no se restringe al cumplimiento regulatorio ya que dicha concepción ha evolucionado con el tiempo y a la fecha comprende también el cumplimiento de los aspectos éticos empresariales como fuente del cuidado de la reputación empresarial y el cumplimiento de los compromisos auto impuestos; es decir, ahora las empresas han ampliado el ámbito de sus obligaciones hacia aspectos que trascienden el ámbito regulatorio y están más enmarcados dentro de la ética en los negocios y la responsabilidad social corporativa (Casanovas, 2016).

Ahora bien, entrando a la gestión del Compliance Empresarial en el Sistema Financiero, se debe señalar que en el Perú el organismo encargado de regularlo es la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) quien ha recogido esta herramienta desde su vertiente regulatoria denominándola “Función de Cumplimiento”, señalándola como aquella que:

“incorpora la evaluación y monitoreo del cumplimiento de toda la normativa aplicable a la empresa, teniendo como objetivo identificar y poner en conocimiento oportuno de las áreas responsables de las empresas aquellas normas externas que tengan un impacto directo en las funciones que estas realizan, así como las normas internas vinculadas, a fin de que se tomen las medidas necesarias para dar cumplimiento a dichas disposiciones”. (Reglamento de Gobierno Corporativo y de Riesgos, 2017).

Es por ello que, para efectos de este trabajo considerando que se trata de evaluar la influencia que el Compliance Empresarial tiene sobre el Riesgo Legal y considerando además que esta obligación en nuestro país se regula en su vertiente normativa, es que se va a considerar el Compliance Empresarial como aquella referida a la función de cumplimiento normativo, puesto que es la que incide en el Riesgo Legal propiamente dicho.

Por otro lado, respecto al diseño general del Compliance entendiendo que esta es una Herramienta de Gestión Empresarial destinada a gestionar los riesgos en general, esta tiene que ser materializada a través de la adopción de una serie de procesos que se conocen como programas de cumplimiento o prevención conforme lo establece Pampillo (2022), dichos programas están destinados a implementar las prácticas relacionadas al buen Gobierno Corporativo y deben tener como consideraciones mínimas aspectos como la Identificación, evaluación y mitigación de riesgos, el establecimiento de controles, la creación de políticas que regulen el cumplimiento, la supervisión de normas, la puesta de un canal de denuncias, y la creación y promoción de estándares de comportamiento ético empresarial, recuérdese además que conforme lo señala Alcantara (2021) se infiere que la eficacia del Compliance Empresarial no tendría asidero si es que no se han definido los pilares fundamentales del mismo, su importancia y su utilidad.

De la descripción general citada líneas arriba se puede apreciar que, estos elementos mínimos pueden aplicarse a una serie de situaciones dentro de la empresa, por tanto, corresponderá a la entidad verificar si quiere aplicar un modelo centralizado de Compliance o uno que se avoque por materias específicas, todo esto teniendo en consideración el tamaño y complejidad de la empresa, precisando que normalmente los modelos centralizados se aplican a empresas de mediana envergadura ya que le brindan la autonomía y recursos suficientes para poder ser desplegado Casanovas (2016); cabe señalar como ejemplo el tema de la prevención penal donde prácticamente la legislación peruana ha recogido estos mismos elementos cuando se dictó la Ley N° 30424 (Ley Que Regula La Responsabilidad Administrativa de Las Personas Jurídicas Por El Delito de Cohecho Activo Transnacional, 2016).

Por otro lado, respecto a las subcategorías del Compliance de las definiciones citadas anteriormente y para efectos de este trabajo se va a asumir una posición mixta, donde se van a recoger lo que señalan la World Compliance Association, Casanovas, así como la propia normativa nacional sobre la materia, resultando que tenemos como subcategorías del Compliance Empresarial a la Prevención, la Evaluación y el Monitoreo del cumplimiento de las normas legales.

Bajo ese marco de ideas la Prevención se entiende como todas aquellas acciones destinadas a evitar la materialización del riesgo de cumplimiento en la entidad, riesgo que puede ser legal u operacional conforme lo señala la World Compliance Association (2022), mecanismo que se materializa a través de una serie de acciones como la implementación de sistemas de cumplimiento o prevención; este mecanismo también se manifiesta mediante la gestión del riesgo de cumplimiento a través del establecimiento de Equipos destinados a su manejo, la identificación de las áreas y procesos más sensibles, la aplicación de metodologías que determinen su escala y otros (Blog Compliance - Antisoborno, 2020); así como el despliegue de acciones relativas al fomento de una cultura de cumplimiento empresarial en la entidad como capacitaciones y otros, ya que ésta conforme lo señala Bacigalupo (2016) es solamente el primer paso hacia la creación de una cultura de integridad en las organizaciones, indicando además que el Compliance no es solamente una herramienta de buen gobierno es también una forma o filosofía de buen gobierno corporativo en las organizaciones.

Mientras que la Evaluación vienen a ser todas las acciones destinadas a verificar hasta qué punto las acciones desplegadas, los sistemas de cumplimiento o prevención implementados en una entidad vienen funcionando correctamente, es por ello que a criterio de Casanovas (2015) esta evaluación debe avocarse en primera instancia a que se respondan las interrogantes siguientes: i) Si el modelo tiene los objetivos y alcance definidos adecuadamente, ii) Si se tienen documentados los resultados de su aplicación, iii) Si está garantizada la independencia de la gestión, iv) Si esta válidamente dimensionada y v) si se cuenta con un presupuesto para su desarrollo, para luego de ello pasar por la evaluación específica de aspectos relativos a la

adecuación de una estructura de Compliance, el referido a evaluación del modelo de “Policy Management” evaluación de reportes, revisión de modelo, si terceros revisan la gestión de cumplimiento, entre otros. Esta misma evaluación también puede desarrollarse según Compliance.com (2020) respondiéndose a las 03 preguntas de i) Si está bien diseñado, a cuyo efecto se tendrá que responder si existe una evaluación, una políticas y procedimientos, procesos de formación y comunicación, reportes e informes, gestión de terceros y otros, ii) Si el modelo conecta con la debida diligencia y con ello responderse a si existe el compromiso de la alta dirección, existe autonomía en las funciones, existen incentivos o sanciones, y si iii) realmente el programa es eficiente o funciona, verificando que exista una mejora continua del modelo, pruebas, investigación de la conducta y análisis o remediación de lo observado en forma negativa.

Finalmente tenemos al Monitoreo que son todas las acciones destinadas a la verificación de los riesgos, proceso de vital importancia en las entidades empresariales como bancos y financieras, puesto que a partir de ello se tienen que realizar revisiones constantes sobre el grado de cumplimiento de las obligaciones de la entidad a través de indicadores clave y controles (Salvador y Gonzalvo Diloy (2019); y respecto a los modelos de cumplimiento verificar que las acciones que despliega este no se vean disminuidas con el paso del tiempo y la coyuntura que los rodea, procurando más bien que esta acción sirva de base para que el modelo este en constante mejora y adaptación a la realidad cambiante de los negocios que se dan por ejemplo a través de revisiones programadas, a consecuencia de los cambios normativos o el descubrimiento de brechas (Casanovas, 2013).

Por otro lado, cuando hablamos del Riesgo Legal como segunda categoría de este trabajo podemos indicar que sus orígenes están ubicados a la par que los orígenes del Derecho mismo como instrumento de organización social, ya que una de las características esenciales y principales de la misma es que el Derecho reviste de poder coercitivo; vale decir, no se puede hablar de Derecho sin un poder coercitivo (Suarez, 2020); puesto que este conlleva la capacidad de hacerse cumplir aun en contra de la voluntad de los individuos empleando la fuerza, ahora bien, con el poder coercitivo de las normas como

elemento esencial del Derecho también se encuentra la posibilidad de incumplirlos y con ello ser sancionado, entonces esto es justamente lo que se conoce como Riesgo Legal la posibilidad de incumplir una obligación y ser sancionado por ello, en tal sentido si no puede definirse un momento exacto para delimitar la creación del derecho, entonces tampoco pueden estar definido un solo acontecimiento para la existencia del Riesgo Legal.

Respecto a la definición del Riesgo Legal, vamos a establecer la definición de riesgo genérico señalando que este es aquella posibilidad de la ocurrencia de evento no deseado y perjudicial para los intereses de los que desarrollan una determinada labor, este aspecto ya Delogu (2016) lo definía como que “el riesgo evoca el posible daño o la pérdida de utilidad, así como la incertidumbre sobre un resultado futuro”, es decir, vendría a ser aquella posibilidad de perder algo en función a que no se viene desarrollando lo previamente establecido; y de acuerdo a la definición de la norma desarrollada por la ISO 31000 (2022) este vendría a ser el “efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos” que puede tener incidencias positivas y negativas, en el primer caso serán consideradas como oportunidades y en el segundo como amenazas.

Ahora bien, ya entrando a la definición conceptual del Riesgo Legal, indicamos que conforme lo señala la SBS, el Riesgo Legal vendría a ser la “posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras debido a la falla en la ejecución de contratos o acuerdos, al incumplimiento no intencional de las normas, así como a factores externos, tales como cambios regulatorios, procesos judiciales, entre otros (Res. SBS N° 2116-2009).

Del mismo modo, la misma SBS con ocasión de la emisión de la Reglamentación de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos, definió lo que vendría a ser el riesgo operacional incluyendo al Riesgo Legal dentro de la misma, señalándolo como la “La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación” Res. SBS N° 272-2017 (Reglamento de Gobierno Corporativo y de Riesgos, 2017).

Como se puede apreciar haciendo una interpretación de los conceptos dados precedentemente, inferimos que el Riesgo Legal para nuestras autoridades esta básicamente enfocado al concepto de pérdida económica, lo que podría suceder solamente a consecuencia de la imposición de multas y sanciones por parte de los órganos jurisdiccionales, de ahí que está considerado como parte de la gestión del riesgo operacional, sin embargo no es ajeno para este trabajo que el Compliance en general abarca mucho más allá que el simple cumplimiento regulatorio y las sanciones pecuniarias, sin embargo, para efectos de este trabajo se debe tener en claro que lo que se va a estudiar es la categoría del Riesgo Legal que acarrearía como consecuencia la imposición de sanciones pecuniarias o administrativas, por tanto aquellos aspectos como son las sanciones reputacionales u otros que no conlleven un matiz económico o administrativo no serán tomados en cuenta.

Otros aspecto importante del Riesgo Legal es que este tiene varias las clasificaciones sobre sus categorías, en tal virtud mencionaremos una primera que la divide por su origen CEUPE (2022) donde la clasifica en Riesgo Legal de origen interno, referido al riesgo que tiene las empresas por no cumplir con el ámbito regulatorio en general; Riesgo Legal de origen externo, referido al riesgo que corren las empresas frente a los cambios regulatorios repentinos o de origen político que puede afectar su desenvolvimiento.

Del mismo modo se tiene la clasificación efectuada por Pineda (2019), cuando por ocasión del estudio del “tratamiento del Riesgo Legal en el sistema financiero en el Perú” hace referencia a las definiciones dadas por el Comité de Basilea y señala que las posiciones de esta entidad a lo largo del tiempo se pueden dividir en el i) Riesgo de cumplimiento de norma como la posibilidad de ser sancionado frente a incumplimiento de toda aquella disposición que ha emanado de los entes reguladores de la entidad; ii) El riesgo por acuerdos privados, como la posibilidad de ser sancionado a consecuencia de incumplimiento de los acuerdos dados entre las partes, lo que se podría traducir a multas y sanciones administrativas; y, el iii) Riesgo por procesos judiciales y/o procedimientos administrativos, como aquella posibilidad de ser sancionado como consecuencia de la acción de los órganos jurisdiccionales.

Cabe indicar también que no son pocos los que disgregan el Riesgo Legal a partir de los casos más recurrentes, este es el caso de Zurita (2015), EALDE Business School (2022) o VLH Accountants y Consultants (2021) quienes dentro de la tipología de este riesgo señalan por ejemplo al Riesgo Legal regulatorio, contractual, corporativo, de riesgos activos, de litigios, entre otros.

Por otro lado se tiene otra clasificación que conforme lo propone Colina (2020) puede estar dividida en dos categorías, uno de carácter cualitativo y uno de carácter cuantitativo, respecto del primero resulta ser fácil de medir objetivamente (multas y sanciones pecuniarias por ejemplo) mientras que por el segundo su cuantificación es difícil de lograr ya que depende de factores ajenos y posteriores al hecho mismo que genero la multa (por ejemplo pérdida económica por una mala redacción del acta de Junta General de Accionistas).

Finalmente, respecto del marco epistemológico conforme lo indica Monje (2011) la investigación cualitativa normalmente tiene como fuente al pensamiento hermenéutico que no es otra cosa que la interpretación de significados en función a que los individuos no son solo objeto de estudio, sino que también sujetos que piensan y reflexionan de ahí que adopten diferentes posturas que deben ser interpretadas, tiene también como fuente al análisis de los fenómenos observables (fenomenología) como producto de una interacción entre sujeto y objeto, es decir, en función al sentido que adquieren las cosas para quienes lo revisan y finalmente a la conducta como resultado de la interacción social (interaccionismo simbólico), hechos que precisamente se van a tener en la presente investigación puesto que se van a recoger los conceptos de Compliance Empresarial en su vertiente normativa para relacionarlos con el Riesgo Legal, en función a las subcategorías que tiene el primero, para luego de ello interpretar el por qué esta herramienta estaría siendo bien o mal utilizada a la luz de los resultados que se obtengan de las entrevistas y porque es que se dan estos resultados.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación.**

El enfoque de este trabajo fue Cualitativo puesto que como lo señala Hernández et al. (2010) mediante el uso de la recolección de datos no estandarizados se va a estudiar un fenómeno en específico de los cuales se va a extraer conclusiones mediante un proceso circular que va entre los hechos y su interpretación, donde en rigor no va aplicarse el método científico; vale decir, en esta ocasión se van a extraer conclusiones respecto a cómo es que la utilización de la figura del fenómeno o figura del Compliance Empresarial puede o no afectar la materialización del Riesgo Legal.

Respecto al diseño de la investigación se siguió la figura del Estudio de Caso, en el entendido que este tipo de investigaciones se dan para temas relativamente novedosos, como lo es el Compliance empresarial en Cajas Municipales, donde se examinan hechos contemporáneos en los que no existe una clara definición o correspondencia de una variable y otra conforme lo señala (Martínez, 2006).

En cuanto al alcance de este estudio este fue de carácter Descriptivo puesto que como lo señala Monje (2011) lo que se pretende es estudiar y dar a conocer las características esenciales del área de nuestro interés que en este caso es el Compliance Empresarial y su incidencia en el Riesgo Legal; es decir buscar aquellos elementos clave que ayuden a verificar hasta qué punto esta herramienta de gestión empresarial ayuda a mitigar los riesgos legales, conforme también la señalo (Martínez, 2006).

#### **3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización**

Conforme lo señala el maestro Cusqueño Castro Cuba (2019) a diferencia de los trabajos desarrollados bajo el enfoque cuantitativo, las investigaciones cualitativas no miden los fenómenos a través de variables, y por ende, no hay porque identificadas para ser operacionalizadas, más bien en los trabajos cualitativos se trabajan con categorías de estudio que van a permitir profundizar el conocimiento de la realidad.

Bajo ese marco de ideas, en el presente caso se estudió cómo es que el Compliance Empresarial incide en el Riesgo Legal, por cuya razón se tiene como primera categoría al “Compliance Empresarial” el mismo que a su vez se ha dividido en las Subcategorías de Prevención, Evaluación y Monitoreo.

Por otro lado, se tiene la categoría secundaria que es la del “Riesgo Legal” la misma que presenta como subcategorías lo referente al incumplimiento de normas, el incumplimiento de los acuerdos entre las partes y las consecuencias de los procesos judiciales y/o administrativos a los que se haya sometido la entidad.

### **3.3 Escenario de estudio**

Conforme lo señalan Rodríguez et al. (1996) en cuanto al escenario de estudio vendría a ser el lugar donde se va a desarrollar el estudio, el mismo que en un inicio quizá pueda estar no del todo focalizado pero que termina definiéndose a consecuencia del trabajo realizado.

En ese sentido esta investigación se enfocó dentro del contexto de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que son entidades financieras regulada por la SBS y creadas por el Decreto Supremo N° 157-90-EF, destinadas a brindar servicios financieros especialmente enfocados a los sectores de menos recursos económicos, cuyo Directorio está conformado en mayoría por actores de la sociedad civil pero con la particularidad que todas las utilidades obtenidas se otorgan a los Gobierno Municipal de su pertenencia, salvo que se hayan capitalizado con recursos de terceros.

Dentro de ese escenario es que se verifico como es que el Compliance como sistema de gestión esta internalizado en Cajas Municipales y si su gestión incide realmente en los resultados que se pueda obtener de la gestión del Riesgo Legal.

### **3.4 Participantes**

Según Quintana (2006), la recolección de datos dentro de las investigaciones de carácter cualitativo tiene que ser pertinente, porque se tiene que identificar al grupo de personas que tenga conocimiento suficiente del tema

y que aporte con sus comentarios respecto al problema de investigación, este mismo autor señala que se debe cumplir con el principio de adecuación referido a que se tiene que contar con una cantidad suficiente de datos para extraer conclusiones y que también deben tenerse los criterios de conveniencia -en el sentido elegir el momento y lugar ideales para recabar estos datos-, oportunidad -en el sentido que estar en el momento justo y exacto y finalmente disponibilidad - en el sentido de acceso libre y permanente.

Dicho lo anterior, para este trabajo se tuvo en cuenta a 06 de los 12 Oficiales de Cumplimiento de Cajas Municipales, entre los que están 04 oficiales de las 06 primeras Cajas Municipales, se tuvo en cuenta también la opinión de un jefe de Riesgo Operacional de una Caja Municipal.

### **3.5 Procedimiento**

Respecto al procedimiento de recolección de datos para este trabajo, se va a elaborar una guía de preguntas semiestructuras, la misma que se va a desarrollar en función a los objetivos trazados y teniendo en cuenta las categorías de Compliance Empresarial y Riesgo Legal, así como las subcategorías pertenecientes a cada una de ellas, especialmente la primera; vale decir, se establecerán preguntas sobre cada una de las mismas bajo el consentimiento y autorización a cada uno de los expertos participantes, generando un buen ambiente de entrevista, grabando su participación por medio de grabaciones de voz o en caso sean presenciales por medio de entrevistas semiestructuradas vía la plataforma Zoom, para luego de ello extraer la transcripción de las mismas mediante aplicaciones informáticas, depurar esta extracción en forma directa y personal y finalmente procesar todo lo recabado con un programa de procesamiento de datos para extraer conclusiones.

Bajo ese entender se va a desarrollar un proceso de triangulación, que conforme lo indican Okuda y Gómez (2005) es entendido como aquella técnica que puede usar una multiplicidad de métodos y estrategias para estudiar un fenómeno particular, por lo que en el presente caso con los resultados que se obtengan de la revisión teórica sobre el Compliance Empresarial y Riesgo Legal, se va a contrastar la opinión de los expertos que participaran de este estudio y

los resultados efectivos del procesamiento de datos con la finalidad de obtener las conclusiones.

### **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Conforme lo señalan Hernández y Avila (2020) toda investigación tiene como base fundamental la recolección de datos puesto que en función a ella se verificara el éxito de la misma, por ello su desarrollo debe hacerse teniendo en cuenta aspectos como la autorización, el tiempo, los recursos y otros; en ese sentido Hernández y Torres (2018), señalan que esta recolección de datos está constituida de diferentes narrativas que pueden ser verbales, escritas, visuales y otras destinadas a capturar significados, experiencias y reconstruir una realidad mediante procesos que donde no deben haber ideas preconcebidas y si más bien análisis de datos progresivos y variables.

Es por ello que, en el presente caso se utilizó como técnica la entrevista semiestructurada que no es otra cosa que una interacción oral entre personas (investigador y sujeto de estudio) con la finalidad de obtener datos de este último que sirvan para el desarrollo del trabajo (Arias, 2020).

De mismo modo el instrumento utilizado fue la Guía de entrevistas semiestructuradas, entendiéndola a esta como aquel instrumento mediante el cual se obtienen datos de un cuestionario elaborado con anticipación, donde se va a procurar cubrir en su totalidad el tema de investigación con distancia profesional hacia el entrevistado, canales de dirección y prestando atención a las respuestas efectuadas (Quintana, 2006).

### **3.7 Rigor científico**

Respecto del rigor científico conforme lo señalan Arias y Giraldo (2011) este vendría a ser una exigencia fundamental dentro de la metodología cualitativa, explican que la validez y confiabilidad en este tipo de investigaciones pueden afectarse por factores como las condiciones o realidad en la que se va desarrollar la investigación, así como la situación y condiciones que rodean del investigador, las condiciones de los expertos o la persona en prueba e incluso las condiciones relacionadas con la construcción de la prueba en sí misma. En

ese mismo sentido dichas autoras señalan que estos inconvenientes pueden verse reducidos si es que se usan referentes a las investigaciones cualitativas como la credibilidad en lugar de la validez interna, la transferibilidad en lugar de la validez externa, la seriedad en lugar de la confiabilidad y la confirmabilidad en lugar de la objetividad.

Es por ello que en el presente trabajo se desarrolló con una conciencia reflexiva sobre el tema, con apreciaciones sinceras de las opiniones de los expertos, con imparcialidad cuando se analicen los datos obtenidos y hasta donde se pueda con criterios de auditabilidad.

### **3.8 Método de análisis de datos**

Considerando que el presente trabajo es de una naturaleza cualitativa, se utilizó la analítica para extraer datos, es decir se van a extraer significados que tal como lo indica Stedman (2021) van a sustentar las conclusiones a las que se vayan a arribar, es decir, se va a estudiar un conjunto de datos para encontrar coincidencias de las cuales se pueden extraer tendencias las cuales ayudaran a formar conclusiones sustentadas, específicamente respecto a si el Compliance empresarial tiene o no una incidencia en los resultados que obtenga la gestión del Riesgo Legal, para tal efecto se va a utilizar el Atlas TI que es un programa de análisis de datos que ayudaran a construir una red, Diagramas de Sankei, un Diagrama de Coocurrencias y una Nube de Palabras que se extraerán de las entrevistas semiestructuradas.

### **3.9 Aspectos éticos**

Conforme lo señala González (2002), la investigación cualitativa comparte los mismos principios que una investigación general, ya que ambas buscan que el conocimiento producido sea genuino y que la verdad y la justicia siempre prevalezcan ante los posibles sesgos que se presenten, más aún si, en las investigaciones cualitativas se establece una relación particular entre los participantes, donde además se demanda que el investigador se comporte de modo ético, alejado de conductas deshonestas, conductas cercanas a intereses particulares o de reconocimiento, con mayor razón si en este tipo de

investigaciones se va a asumir una posición particular sobre el tema (Espinoza, 2020).

Es por ello que en el presente caso se respetaron las disposiciones que la universidad ha planteado para este tipo de trabajos, empezando las exigencias señaladas por la Guía de elaboración de Proyectos, se citaron fidedignamente a todas las fuentes utilizadas, se respetaron la confidencialidad de los entrevistados, se respetaron los criterios de validez y también de credibilidad obtenidos en el trabajo investigativo y además se utilizó la metodología APA exigida por la Universidad.

#### **IV. RESULTADOS**

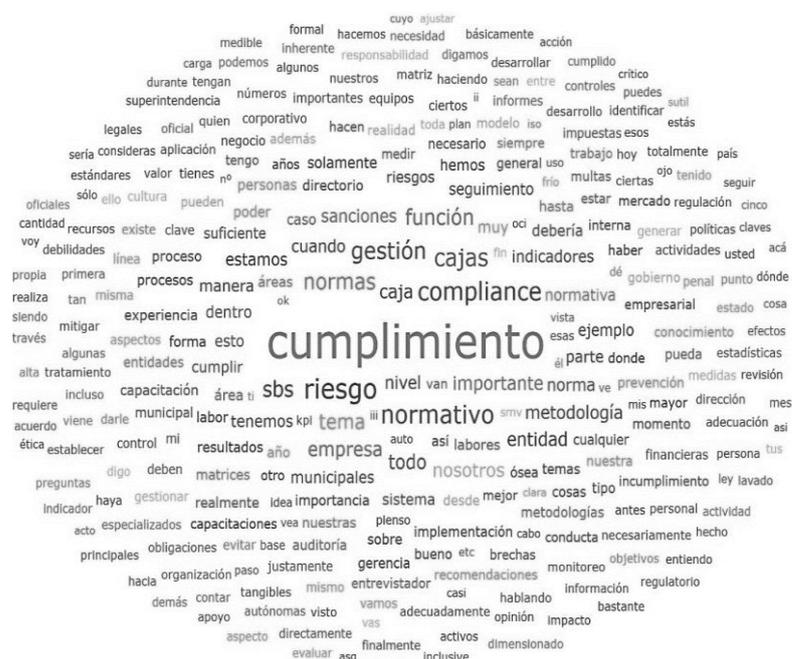
Con relación a los resultados obtenidos se debe indicar que la recolección de datos se efectuó considerando los objetivos de la presente investigación, mediante el desarrollo de entrevistas semiestructuradas donde se tiene un margen de maniobra con los entrevistados; es decir, son flexibles y permiten al entrevistador seguir ideas o aprovechar creativamente el resultado que se va dando en el desarrollo de las mismas (Questionpro, 2020).

Es por ello que en el presente caso con la finalidad de sistematizar técnicamente los datos obtenidos se ha utilizado el software de análisis de datos denominado “Atlas TI”, herramienta que ayudó a procesar los principales constructos o ideas surgidas en las entrevistas semiestructuradas para con ello delimitar si las categorías del Compliance Empresarial tienen o no incidencia en la gestión del Riesgo Legal, ello a partir de la interpretación de datos obtenidos desde una Nube de Palabras, un Diagrama de Coocurrencias, la Redes construidas sobre las subcategorías del Compliance Empresarial y un Diagrama de Sankei sobre los aspectos más resaltantes de la recogida de datos, datos que luego de efectuado el proceso de triangulación han resultado relevantes para delimitar lo indicado, hecho coherente con el objetivo general de este estudio el cual es analizar como el Compliance Empresarial se constituye como atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal.

En ese entender, del proceso de recolección de datos se han obteniendo los resultados siguientes:

**Figura 1**

*Nube de palabras*



*Nota. Elaborado con Atlas.TI*

De la nube de palabras que se presenta en la Figura N° 01 producto del proceso de recolección de datos en las entrevistas semiestructuradas, se puede observar que la mención a las labores de cumplimiento vienen están cerca y vinculadas con la gestión del Riesgo en las Cajas Municipales, esto se deduce también teóricamente puesto que el principal factor de Riesgo Legal en las Entidades Financieras está relacionado al incumplimiento de todo aquello que se está obligado a honrar por exigencia normativa, ya que a partir de este incumplimiento se van a materializar en contra de estas entidades sanciones perjudiciales a la entidad; también de esta nube de palabras se puede verificar la importancia de las labores de cumplimiento, el uso de metodologías y procesos para su gestión, incluso se puede apreciar que existe una relación entre esta herramienta de gestión y los indicadores que se van a utilizar para poder medirla.

Del mismo modo, producto del procesamiento de datos se elaboró un Diagrama de Coocurrencias, el cual cuenta con 19 códigos, los mismos que se obtuvieron de los principales elementos teóricos que conforman

las categorías del Compliance Empresarial y el Riesgo Legal, códigos que a su vez sirvieron de base para la elaboración del cuestionario desplegado en las entrevistas semiestructuradas, por lo que se preguntaron aspectos relacionados a si La entidad cuenta con equipos o personal destinados a velar por el Cumplimiento Normativo, cuenta con Políticas y un Marco Normativo específico que regule la gestión de cumplimiento, cuenta con un Modelo de Prevención para evitar la comisión de delitos penales, cuenta con un Código de Ética y Conducta, desarrolla procesos de capacitación en materia de Compliance, desarrolla procesos de capacitación en materia de cultura organizacional o de cumplimiento, si el modelo de cumplimiento tiene los objetivos y alcance dimensionados adecuadamente, si se han documentado los resultados de la aplicación del modelo, si está garantizada la independencia de la gestión, si esta válidamente dimensionada y se cuenta con una metodología, si se cuenta con un presupuesto para su desarrollo, si se desarrollan revisiones de cumplimiento para verificar la existencia de brechas de cumplimiento, si se aplican matrices de brechas y de cumplimiento técnicas y adecuadas a su realidad, si existen procesos de auditoría a la función de cumplimiento en la entidad desarrollados por terceros, si se desarrolla procesos de revisiones programadas a la implementación de las medidas de adecuación normativa emitidas a consecuencia de los procesos de evaluación, si la entidad posee indicadores clave (KPI) en la gestión de riesgo de cumplimiento, si la entidad desarrolla procesos de seguimiento a las recomendaciones emitidas por la SBS, CGR y SMV, si se tienen procesos de revisión de cambios normativos, entre otros aspectos.

Producto de los datos obtenidos en las entrevistas semiestructuradas antes citadas tomando como base la tabla anterior, se obtuvo la siguiente tabla de Coocurrencias:

**Tabla 01**

*Diagrama de Coocurrencias*

<b>Cumplimiento y Riesgo Legal</b>	Autonomía	Brechas de cumplimiento	Capacitación cultura y divulgación	Compliance es cumplimiento general	Compromiso Alta Dirección	Cumplimiento es cumplir normas	Dimensionamiento del Cumplimiento	Documentación de resultados	Equipos, personal, recursos y soporte	Estándares internacionales	Evaluación del Cumplimiento por terceros	Evitar riesgo legal	Evolución y desarrollo actual	Importante y vital para objetivos, agrega valor	indicadores clave (KPI)	Metodología Matrices	Políticas, Normas, Modelo de Prevención, Códigos	Revisión, medición y seguimiento	Sanciones
Autonomía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Brechas de cumplimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2
Capacitación cultura y divulgación	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0
Compliance es cumplimiento general	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	0	2	0	0	0	1	0
Compromiso Alta Dirección	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cumplimiento es cumplir normas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0
Dimensionamiento del Cumplimiento	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	2	3	1	0	2	0	0	0
Documentación de resultados	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
Equipos, personal, recursos y soporte	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
Estándares internacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1
Eval.Cumplim. por terceros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Evitar riesgo legal	0	1	1	4	0	1	2	1	1	1	0	0	1	6	0	2	2	3	5
Evolución y desarrollo actual	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Importante y vital para objetivos, agrega valor	0	0	2	2	0	2	1	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0
Indicadores clave (KPI)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Metodología Matrices	1	1	0	0	0	0	2	0	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	1
Polít., Normas, Mod.Prevencción, Códigos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Revisión, medición y seguimiento	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Sanciones	0	2	0	0	0	0	0	2	1	1	0	5	0	0	1	1	0	0	0

Del Diagrama de Coocurrencias se observa que existe una estrecha relación entre lo que es el evitar el Riesgo Legal, el Compliance como labor de cumplimiento general y las sanciones a las que se expone una empresa, ya que estos códigos son los que presentan mayor número de coocurrencias, lo que va en la línea de lo visto en la nube de palabras antes expuesta, situación que es coherente con lo que señala la doctrina en el sentido que a mayor cumplimiento, menor el riesgo legal y por ende menor las sanciones impuestas a la entidad. Se aprecia también que el código “evitar el Riesgo Legal” es el que está vinculado en mayoría con prácticamente el resto de códigos del diagrama, demostrando que efectivamente existe una relación del Riesgo Legal con los demás elementos que conforman el Compliance Empresarial, teniendo especial incidencia con lo que serían el Dimensionamiento del Cumplimiento, la Metodología y Matrices a utilizar, la Políticas, Normas, Modelo de Prevención y los Códigos, así como los aspectos referentes a la Revisión, Medición y Seguimiento.

Por otro lado, coadyuvando a lo indicado anteriormente en la figura de abajo se aprecia el enraizamiento de las ideas que se dieron en las entrevistas; es decir, la densidad de menciones dadas a las principales ideas que se manejaron en las entrevistas semiestructuradas, resultando lo siguiente:

**Figura 2**

*Enraizamiento de las ideas en las entrevistas*

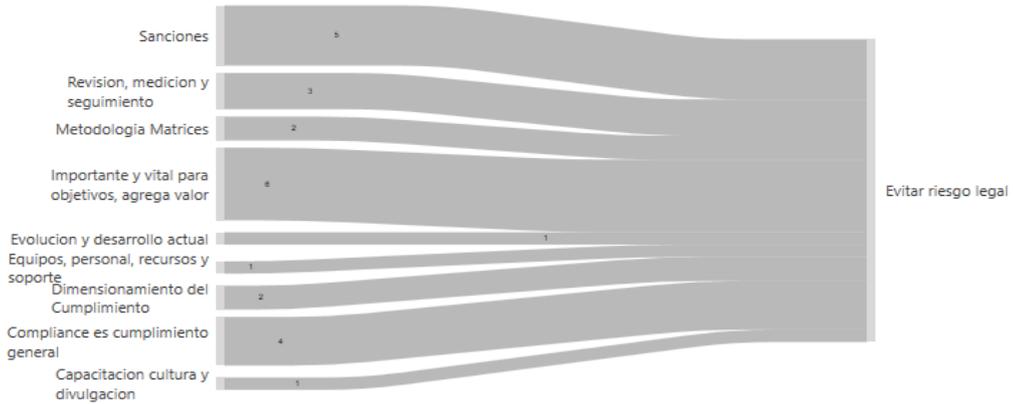
Nombre	Enraizamien...	Densidad	Grupos
◇ Dimensionamiento del Cumplimiento	 27	0	[Evaluacion]
◇ Indicadores clave (KPI)	 25	0	[Monitoreo]
◇ Evitar riesgo legal	 20	0	[Incumplimiento de Acuerdos] [Incumplimiento de normas] [Per...
◇ Metodología Matrices	 19	0	[Evaluacion]
◇ Evolucion y desarrollo actual	 18	0	[Prevencion]
◇ Importante y vital para objetivos, agrega...	 18	0	[Prevencion]
◇ Sanciones	 17	0	[Perdida de procesos Jud. y Adm.]
◇ Capacitacion cultura y divulgacion	 14	0	[Prevencion]
◇ Compliance es cumplimiento general	 13	0	[Incumplimiento de Acuerdos] [Incumplimiento de normas]
◇ Equipos, personal, recursos y soporte	 11	0	[Prevencion]
◇ Revision, medicion y seguimiento	 10	0	[Evaluacion] [Incumplimiento de Acuerdos] [Incumplimiento de r...
◇ Autonomia	 8	0	[Evaluacion]
◇ Documentacion de resultados	 7	0	[Evaluacion]
◇ Cumplimiento es cumplir normas	 5	0	[Incumplimiento de normas]
◇ Brechas de cumplimiento	 5	0	[Incumplimiento de Acuerdos] [Monitoreo]
◇ Políticas, Normas, Modelo de Prevencion,...	 5	0	[Prevencion]
◇ Compromiso Alta Direccion	 5	0	[Prevencion]
◇ Estandares internacionales	 2	0	[Prevencion]
◇ Evaluacion del Cumplimiento por terceros	 2	0	[Evaluacion]

*Nota. Elaborado con Atlas.TI*

Por otro lado, se ha generado además un Diagrama de Sankei, respecto a la Categoría del Riesgo Legal y sus coocurrencias con varios de los otros códigos resultantes de las entrevistas, de lo cual surgió lo siguiente:

**Figura 3**

*Diagrama de Sankei - Riesgo Legal y su vinculación con códigos*

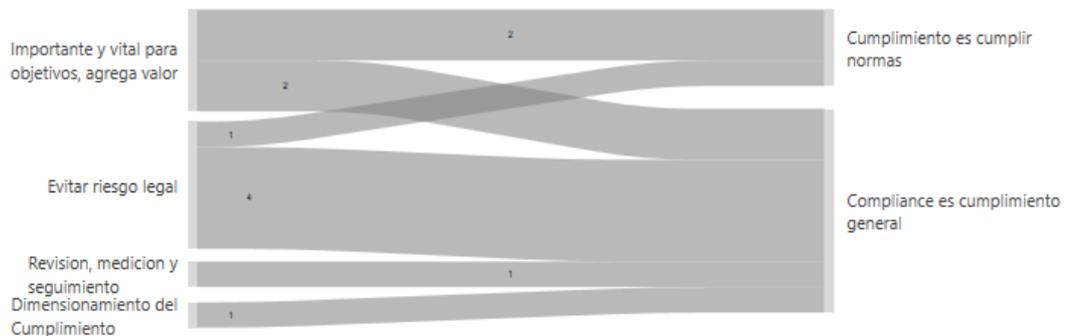


*Nota. Elaborado con Atlas.TI*

Asimismo, un Diagrama de Sankei respecto al Compliance como deber de cumplimiento general y deber de cumplimiento de normas y sus coocurrencias respecto a otros códigos también surgidos de las entrevistas de acuerdo al detalle siguiente:

**Figura 4**

*Diagrama de Sankei – Compliance y cumplimiento y su vinculación con códigos sobre Riesgo Legal*



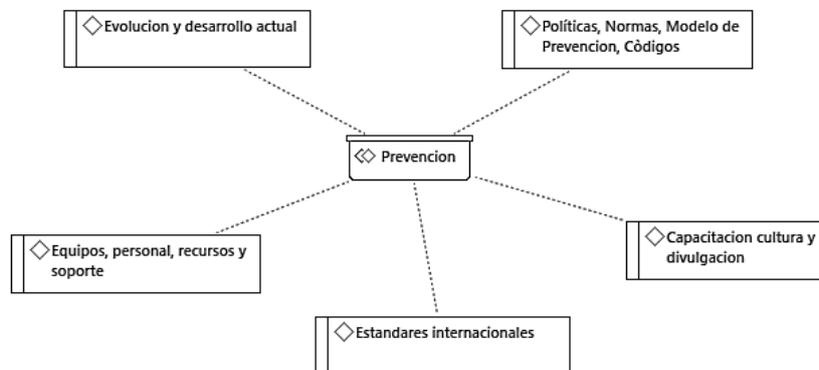
*Nota. Elaborado con Atlas.TI*

De las coocurrencias que aparecen en las figuras antes indicadas se aprecia que efectivamente la gestión del Riesgo Legal y el Compliance Empresarial tienen relación con los códigos que han surgido producto de las entrevistas desarrolladas como son la imposición de sanciones, el dimensionamiento de la labor, las capacitaciones, el uso de metodologías y matrices para su control, entre otros, ello porque esta labor se entiende es transversal a toda la entidad, a todas las áreas de la misma y las acciones que desarrollen quienes pertenecen a estas.

Ahora bien, con relación al primer objetivo de este trabajo que es el de analizar hasta qué punto la gestión del Compliance en su dimensión de “Prevención” incide en el Riesgo Legal se presenta a modo de guía la red siguiente:

**Figura 5**

*Red de la subcategoría de Prevención del Compliance Empresarial*



*Nota. Elaborado con Atlas.TI*

En esta red obtenida en base a los resultados de las entrevistas semiestructuradas se aprecia que las principales ideas de los entrevistados, efectivamente se equiparan a los códigos que la doctrina señala para dicha subcategoría, ninguno de los entrevistados expertos en temas de cumplimiento en Cajas Municipales cuestiona que los componentes de esta

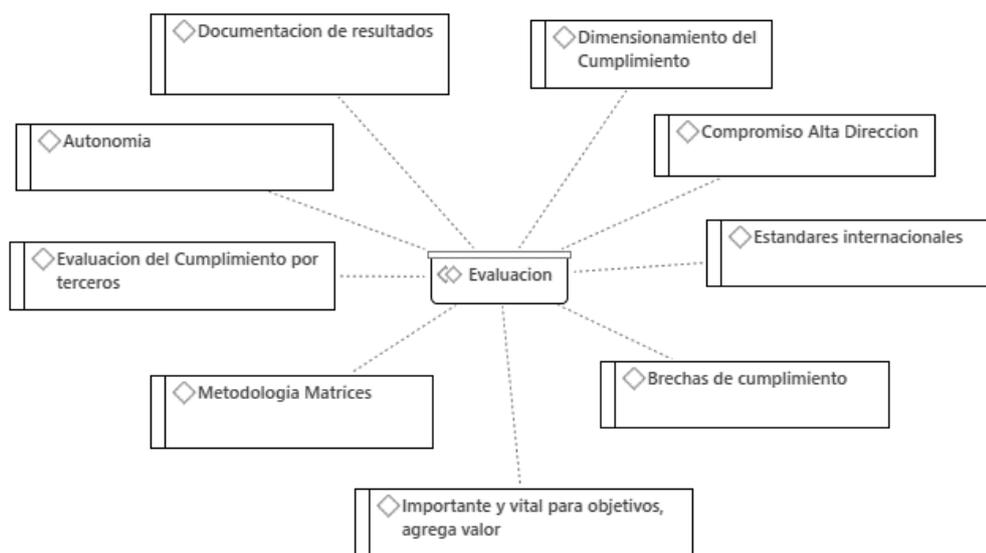
subcategoría no sean los que efectivamente le corresponden, sin embargo, también surgieron otros códigos que condicionan la eficacia de la subcategoría de “Prevención” como es el hecho que esta se encuentra aún en “proceso de evolución y desarrollo” debido a la falta de una regulación que marque hitos por cumplir o la autonomía por desplegar, tal es la observación dada a este nivel que en las Cajas Municipales la misma está siendo desarrollada (en algunos casos) conjuntamente que otras Gerencias como la Legal, en otros casos se confunden con las labores de Auditoría y en otros se desarrollan aparejadas a otras labores como las de Control Interno, de Conducta de Mercado, Responsabilidad Social y otros que si bien pueden ser parte del Gobierno Corporativo de una entidad, se aprecia que no existe una definición clara sobre sus límites y correlaciones debido a esta falta de claridad, lo que da pie que en el sistema de Cajas Municipales la función de cumplimiento aún se encuentra en etapas de maduración, de posicionamiento a diferencia de lo que sucede en el Sector Bancario.

Asimismo, también surgió el tema referente a la importancia de esta función para el logro de los objetivos institucionales, ello porque a pesar que cumplir nuestras funciones pueda ser inherente al desarrollo no solo de esta labor sino de cualquier otra, a la fecha por la especialidad de las normas, por la complejidad de las exigencias, se requiere de áreas y personal que estén detrás de su cumplimiento. Se apreciaron también problemas derivados de las capacitaciones o sensibilización debido a que son muy pocas las Cajas Municipales las que están desarrollando procesos de medición objetiva sobre el resultado de estas labores.

Con relación al segundo objetivo que es el de analizar hasta qué punto la gestión del Compliance en su dimensión de Evaluación incide en el Riesgo Legal se presenta lo siguientes resultados

**Figura 6**

*Red de la subcategoría de Evaluación del Compliance Empresarial*



*Nota. Elaborado con Atlas.TI*

De la figura N° 06 obtenida también del proceso de entrevistas semiestructuradas se aprecia que en la subcategoría de “Evaluación” han surgido los códigos que componen a esta labor de acuerdo a lo que la teoría indica; vale decir, que el proceso de evaluación está ligado estrechamente al dimensionamiento de las labores, a la autonomía, a los procesos de seguimiento, a la documentación de resultados, el uso de una Metodología específica y Matrices para su aplicación; sin embargo, de este análisis también se ha podido apreciar que el proceso de dimensionamiento normativo de esta labor es uno de los factores que está haciendo que el Compliance en general no se desarrolle en toda su dimensión, puesto que las exigencias normativas para su aplicación son genéricas y no se especifican como sucede en otros rubros de la Actividad Financiera, lo que da pie a que su desarrollo en Cajas Municipales esté prácticamente al libre albedrío de sus operadores, lo que a su vez conlleva problemas de estandarización y problemas hasta de supervisión por parte de los terceros al no tener claros cuales son los más aspectos metodológicos o indicadores que se van a tener en cuenta como estándares fundamentales en esta labor.

Del mismo modo se observó cómo condicionante de esta categoría el compromiso de la alta dirección, que para efectos del Compliance es uno de los factores principales de su desarrollo ya que si la alta dirección no está comprometida o imbuida con el cambio de cultura que supone esta herramienta, poco o nada se va a poder desarrollar dentro de la empresa, lo que a su vez supone que esta labor no sea valorada adecuadamente, aspecto que se tiene que desarrollar y consolidar más en Cajas Municipales.

En relación al tercer objetivo que es el de analizar hasta qué punto la gestión del Compliance en su dimensión de Monitoreo incide en el riesgo legal se presenta lo siguiente

### Figura 7

*Red de la subcategoría de Monitoreo del Compliance Empresarial*



*Nota. Elaborado con Atlas.TI*

De la Figura N° 07 se aprecia conjuntamente que lo señalado por los entrevistados se puede observar que efectivamente en el la subcategoría de monitoreo la existencia de revisiones de cumplimiento, así como indicadores clave son importantes, lo mismo sucede respecto a la identificación de brechas de cumplimiento; sin embargo a nivel de Cajas Municipales esta situación no ha venido desarrollándose satisfactoriamente, ello porque en este proceso se configura la segunda mayor observación que se ha dado en las entrevistas semiestructuradas referida justamente a la ausencia de un estándar en los indicadores a tener en cuenta, hecho que como se ha señalado para la dimensión de la evaluación trae consigo que los

operadores, cada uno según su propio criterio, creen y establezcan unilateralmente los aspectos que consideran más importantes para su gestión, lo mismo sucede con lo referido al seguimiento medición y revisión de normas o la búsqueda de brechas de cumplimiento.

## V. DISCUSIÓN

Considerando que el objetivo general es el analizar como el Compliance Empresarial se constituye como atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal es relevante señalar que el Compliance Empresarial en principio supone el deber de cumplimiento de todo aquello que nos puede ser exigido, empezando como es natural por las cuestiones regulatorias, de ahí su plena vinculación con lo que vendría a ser el Riesgo Legal; lo dicho resulta coherente cuando por ejemplo Casanovas (2018) indica que esta herramienta son todos aquellos mecanismos de prevención, detección y gestión del riesgo derivado por el incumplimiento de las obligaciones de la entidad o cuando la SBS con ocasión de definir el Riesgo Legal indica a éste como posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras debido a la falla en la ejecución o cumplimiento de contratos y normas (Res. SBS N° 2116-2009); se aprecia entonces una vinculación estrecha, casi umbilical, entre el deber de cumpliendo de normas y la imposición de sanciones judiciales o administrativas en caso de su omisión.

Cabe precisar además que ninguno de los operadores entrevistados, ni la doctrina le restan importancia a la labor del Compliance Empresarial sobre la gestión del Riesgo Legal, puesto que a razón de la complejidad de las normas emitidas y el grado de coordinación que requiere actualmente su implementación, se hace necesaria la existencia de áreas y equipos especializados en velar justamente en su cumplimiento, por tanto no cabe duda que las labores de Compliance Empresarial tienen estrecha vinculación con la gestión del Riesgo Legal, lo que además se condice con lo señalado por (Suyón 2019) en la tesis denominada “El Compliance como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías Peruanas”, donde concluye que los programas de Compliance mitigan el Riesgo Legal, realiza una mejor distribución de las responsabilidades de áreas y personas y finalmente que este es importante para la alineación del intereses de la empresa.

Sin embargo, esta labor que es transversal a toda la entidad, para el caso de las Cajas Municipales está condicionada por una serie de factores

que a la fecha se encuentran aún por desarrollar, ello se infiere de las entrevistas realizadas ya que a partir de ellas se han identificado aspectos importantes como los referidos al dimensionamiento normativo de esta labor por parte de la SBS que no está acorde a las actuales necesidades y circunstancias de este tipo de entidades financieras por haber sido superada su concepción y desarrollo en la práctica; lo mismo sucede con lo referido al uso de indicadores que tampoco está regulado, al desarrollo de los procesos de revisión de brechas que se hace de acuerdo al entender de cada entidad y no de criterios técnicos estándar, entre otros aspectos que no están siendo adecuadamente desplegados lo que nos lleva a la conclusión que la función de cumplimiento en Cajas Municipales a la fecha no viene siendo desarrollada técnicamente.

En ese orden de ideas, considerando que fueron 03 los objetivos específicos de este trabajo, sobre el primero de ellos referido al análisis de cómo el Proceso de Prevención del Compliance Empresarial se constituyen como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal, sobre el particular hay que tener en cuenta que esta subcategoría está configurada por todas las acciones destinadas a evitar la materialización del Riesgo de Cumplimiento en una entidad conforme lo señala la (World Compliance Association, 2022), y que aspectos como el establecimiento de equipos, personal y logística obviamente resultan vitales para su correcto desarrollo, lo mismo con las labores de identificación de áreas y procesos sensibles, la aplicación de metodologías y el fomento de una cultura de cumplimiento que van a repercutir directamente en el cumplimiento de las obligaciones, ya que la inaplicación de estos factores influyen decididamente en la correcta ejecución de las labores de Compliance y este a su vez en el cumplimiento de las obligaciones legales, lo que a su vez trae consigo la materialización del Riesgo Legal mediante la imposición de sanciones en contra de estas entidades; por tanto no queda duda de la incidencia de las labores de prevención sobre el Riesgo Legal.

Sin embargo, para el caso de Cajas Municipales han surgido otros aspectos que condicionan la eficacia de la Prevención, véase que

analizando esta subcategoría se ha podido establecer claramente que esta labor (así como la del compliance en general) está en proceso de evolución y desarrollo a consecuencia de la falta de regulación específica por parte de la SBS, ello debido a que esta función ha sido legislada de forma tan genérica, sin procesos o indicadores específicos, que cada Caja Municipal la desarrolla a su “buen entender”, generándose así (en algunas de ellas) problemas competenciales con otras áreas de la entidad como la Gerencia Legal, la Gerencia de Auditoría, la Gerencia de Riesgos o el desarrollo de estas labores conjuntamente que otras como Conducta de Mercado, Seguridad de la Información, Gobierno Corporativo y otros, lo que viene afectando su desempeño.

Este proceso también adolece problemas derivados de sensibilización y las capacitaciones sobre la materia debido a que son muy pocas las Cajas Municipales las que están midiendo objetivamente la efectividad de las mismas, y por ende, no cuentan con indicadores de su eficacia, aspecto que cuando se trata de una herramienta destinada a la creación de una “Cultura de Cumplimiento” es vital desplegarla adecuadamente, debe tenerse en cuenta además que los incumplimientos lo desarrollan las personas justamente a partir de esa falta de “Cultura de Cumplimiento” que a su vez es difícil de implantar en las entidades puesto que suponen un cambio en la forma de actuar y pensar de los individuos, aspecto que es coherente con lo que señala la tesis desarrollada por (Maticorena, 2021) denominada “Exoneración de responsabilidad de las personas jurídicas y el Program Compliance en el Perú”, donde llega a la conclusión (para temas penales) que las labores de Compliance por sí mismas no resultan suficientes solo por el hecho de su implementación, ya que la responsabilidad está condicionada al actuar de las personas.

En tal virtud, este proceso que si bien tiene incidencia y es importante en la gestión del Riesgo Legal a nivel de Cajas Municipales debería desarrollarse de mejor manera y terminar constituyéndose en un verdadero instrumento de cambio y fomento de una Cultura de Cumplimiento, aspecto que deben impulsar este tipo de entidades.

Como segundo objetivo específico, se propuso analizar cómo los procesos de Evaluación del Compliance empresarial se constituyen como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal, al respecto, en esta discusión debe tener en cuenta que según criterio de (Casanovas, 2015) y otros, los procesos de evaluación están referidos a la verificación de aspectos relacionados a si el modelo de cumplimiento tiene los objetivos y alcance bien definidos, es decir si esta válidamente dimensionado, si se están documentando sus resultados, si está garantizada la independencia de la gestión, si se han asignado el presupuesto y recursos necesarios, entre otros factores cuya observancia deficiente afectara necesariamente la gestión del Riesgo Legal, en el entendido que si no desarrollan estas labores adecuadamente los deberes de cumplimiento estarán disminuidos, por lo que resulta coherente indicar que el proceso de prevención es efectivamente un atenuante del Riesgo Legal.

Ahora bien, para el caso de las Cajas Municipales y producto de la obtención de datos realizada se tiene que en este proceso se encuentra efectivamente disminuido, en este proceso es donde se ha ubicado a la observación más señalada en toda la investigación y es la referida a que el dimensionamiento de las labores de cumplimiento es deficiente, este factor ha sido el más citado como causante de grandes indefiniciones del Compliance en su desarrollo, en el entendido que no se ha dimensionado bien las competencias y alcances de esta función, ni los criterios con los que debería haberse desplegado en las entidades financieras, menos aún en el sector de Cajas Municipales, lo que está haciendo que el Compliance en general, como se indicó para el procesos de prevención, se desarrolle en forma difusa y con ello se esté afectando la gestión del Riesgo Legal, este hecho genera además que su desarrollo este a merced del “buen criterio” de las entidades lo que a su vez acarrea problemas de estandarización y hasta problemas de supervisión al no tener claros cuales son los más aspectos metodológicos o ítems que se van a tener en cuenta cuando evalué esta labor; el mismo concepto se aplica a temas relacionados con la documentación de resultados que a falta de estos indicadores o a falta de

definiciones concretas se realizan nuevamente al “buen criterio” de cada entidad.

Otro problema identificado es la falta o el limitado compromiso de la Alta Dirección con estas labores, aspecto vital debido a que esta labor al ser transversal a toda la entidad requiere del auspicio y despliegue de acciones concretas por parte de la Alta Dirección, lo que en la jerga empresarial se conoce como el “Tone at the top”, solo recordemos que, si Alta Dirección no está comprometida con el cambio de cultura que pretende esta herramienta, casi nada se va poder lograr, el cambio se realiza de arriba hacia abajo en una estructura empresarial de ahí que el compromiso de “Los Jefes” en este tipo de temas resulte vital, lo que no se aprecia en todo el sector de Cajas Municipales.

Finalmente en lo que se refiere a la asignación de personas y equipos especializados, si bien a la fecha se viene cumpliendo esta labor por exigencia normativa, esta se viene desarrollando en forma disminuida, debido a que la coyuntura de varias Cajas Municipales y el desarrollo del propio negocio financiero en ocasiones las obligan a ajustar presupuestos y debido también a esta falta de sensibilización o compromiso de la Alta Dirección; sin embargo, la realidad nos ha enseñado a que esta labor de igual forma habría sido creada (hasta en forma privada) debido a la importancia cada vez más fuerte que tiene el cumplimiento de nuestras obligaciones, tan ligadas ahora al ámbito ético y conductual de las empresas, situación coherente cuando se señala que las labores de Compliance empresarial son importantes para todas las empresas, pero sobre todo con las labores de una entidad financiera donde la confianza de sus clientes lo es todo, esta idea se contrastada con lo señalado en la tesis desarrollada por (Preziosa M, 2017) denominada “Cumplimiento Normativo y confianza en los Mercados Financieros” donde llega a indicar que el cumplimiento normativo es un elemento vital e importante en la generación de la confianza; siendo ello así, si bien la labores de evaluación se cumplen, estas deberían hacerse con mayores recursos, contando con el apoyo efectivo de la Alta

Dirección y además de una regulación que dimensione mejor estas labores, hecho que debe ser mejorado en estas entidades.

En relación al tercer objetivo que es el de analizar cómo el proceso de Monitoreo se constituye como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal se presenta como discusión el hecho que este proceso viene a estar constituido por el despliegue todas las acciones destinadas a la verificación del cumplimiento de las obligaciones puesto que a partir de este se van a desarrollar revisiones constantes a través de indicadores clave y controles (Salvador & Gonzalvo Diloy, 2019); o acciones según (Casanovas, 2013) destinadas a que el modelo no se vea disminuido con el tiempo y que más bien sirva de base para su mejora y adaptabilidad a la realidad cambiante de los negocios, hecho que obviamente repercute positivamente en la gestión del Riesgo Legal si es que se desarrolla adecuadamente situación que a nivel de Cajas Municipales no se está desarrollando de la mejor manera.

Señalamos lo anterior puesto que para el caso de estas entidades se ha podido verificar que en este proceso se presenta la segunda mayor observación realizada por los entrevistados, y es la referida a la inexistencia de indicadores que midan su gestión; es decir, mientras algunos por ejemplo toman como indicador principal el grado de sanciones impuestas a la entidad, otros toman como indicador el nivel de implementación de una norma en particular y otros el porcentaje entre el número de normas informadas y el de implementadas, entre otros; hecho que ha dado pie a que cada entidad y según propio criterio establezca unilateralmente los aspectos que consideran más importantes para su gestión, lo que no necesariamente esta aparejado a lo que la SBS requiere o vaya tomar en cuenta, lo mismo sucede cuando hablamos de las labores de verificación de brechas de cumplimiento o los procesos de revisión y seguimiento puesto que si bien existen algunos puntos que se trabajan en común a nivel de Cajas Municipales, las fuentes y labores que se utilizan para delimitar estas son variadas y distintas en cada entidad, hecho que afecta negativamente la gestión del Riesgo Legal puesto que conforme lo señala también (Cacuango,

2021) en la tesis denominada “El Riesgo Operativo y Legal para minimizar pérdidas financieras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. 2019” la materialización de riesgos se pueden dar debido a varios factores como son los eventos externos, las personas y los procesos como sucede en el presente caso.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** El Compliance Empresarial se constituye como una herramienta empresarial que ayuda a gestionar y disminuir el Riesgo Legal en las Cajas Municipales evitando con ello la imposición de multas o sanciones jurisdiccionales en contra de la entidad; sin embargo, su plena aplicación en Cajas Municipales está condicionada actualmente a una serie de factores y aspectos que debilitan su eficacia.

**Segunda:** La categoría de prevención del Compliance Empresarial adecuadamente desplegada se constituye como un atenuante del Riesgo Legal, sin embargo, su eficacia a nivel Cajas Municipales está condicionada debido a que su implementación todavía está en evolución y desarrollo y que presenta problemas de sensibilización y capacitación.

**Tercera:** La categoría de evaluación del Compliance empresarial adecuadamente desplegada se constituye como un atenuante del riesgo legal, sin embargo, en Cajas Municipales a la fecha existen problemas de dimensionamiento de labores lo que ha llevado a la entidades a desplegarla de acuerdo a su buen entender y sin criterios estandarizados a seguir, del mismo modo se presenta un limitado compromiso de la Alta Dirección sobre estas labores y en muchos casos una inadecuada asignación de personas y recursos que afectan su labor.

**Cuarta:** La categoría de monitoreo del Compliance empresarial adecuadamente implementada se constituye como un atenuante del Riesgo Legal, sin embargo, en Cajas Municipales esta se encuentra disminuida porque a consecuencia de su deficiente dimensionamiento no existen indicadores clave que midan su gestión y en función a ello las labores de revisión de cumplimiento, seguimiento de procesos, de implementación y normas tampoco se desarrollen con controles precisos.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Remitir a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) la posición gremial de los Oficiales de Cumplimiento de las cajas Municipales a efectos que regule mejor la función de cumplimiento a través de un Proyecto de Modificación a la Resolución SBS N° 272-2017.

**Segunda:** Que los Oficiales de Cumplimiento de las Cajas Municipales modifiquen su reglamentación interna para que, teniendo en cuenta el tamaño y complejidad de sus entidades, delimiten adecuadamente las competencias que deben tener sus áreas respecto a otras de la entidad, estableciendo sobre todo proceso para medir los resultados de su aplicación.

**Tercera:** Que los Oficiales de Cumplimiento de las Cajas Municipales dimensionen sus labores teniendo en cuenta el estándar internacional ISO 37301 referido justamente a las labores de Compliance empresarial dando especial lugar a los aspectos relacionados con el fomento de una cultura de cumplimiento, especialmente en temas relacionados con la anticorrupción.

**Cuarta:** Que los Oficiales de Cumplimiento de las Cajas Municipales dimensionen establezcan indicadores clave (KPIs) que midan objetivamente su gestión y en función a ello establecer labores de revisión y seguimiento de cumplimiento y un seguimiento constante de los procesos de implementación de normas.

## REFERENCIAS

- Alcantara, F. N. (2021). *El Compliance gubernamental en el control interno de los recursos públicos de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco, Año 2020* [Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/54750>
- Aldana, L. M. (2022). *Lineamientos para entender la importancia del riesgo legal y su tratamiento, en el sistema financiero colombiano* [Universidad EAFIT]. <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/31104>
- Antich, J. (2017). *Compliance Program Penal y sus efectos en la exención y atenuación de la responsabilidad penal de la persona jurídica*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Arias, J. L. (2020). *Métodos de Investigación Online Herramientas digitales para recolectar datos* (1 Edición). [www.cienciaysociedad.org](http://www.cienciaysociedad.org)
- Arias, M. M., & Giraldo Mora, C. V. (2011). Investigación y Educación en Enfermería. *Revista de Investigación y Educación En Enfermería*, 29(3), 500–514. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105222406020>
- Bacigalupo, S. (2016). Cultura de Cumplimiento e Integridad: Elemento Clave de la Prevención de Riesgos Penales. *Revista Internacional de Transparencia e Integridad*, 2, 1–8.
- Ballesteros, J. (2021). “Compliance” empresarial: la labor de empresa más allá de los bienes jurídico-penales. Perspectiva española. *Derecho Penal y Criminología*, 41(111), 13–60. <https://doi.org/10.18601/01210483.V41N111.02>
- Blog Compliance - Antisoborno. (2020, December 2). *Gestión de riesgos y cumplimiento: cómo prevenir el fraude - Normas Compliance ISO 19600-ISO 37301 y Antisoborno ISO 37001*. ISO 19600-ISO 37301 y Antisoborno ISO 37001. <https://www.Compliance-antisoborno.com/gestion-de-riesgos-y-cumplimiento-como-prevenir-el-fraude/>
- Cacuango, J. V. (2021). *El riesgo operativo y legal para minimizar pérdidas financieras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., 2019* [Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7936>
- Casanovas, A. (2013). Sistemas para la gestión del cumplimiento (CMS)-Parte II. *Serie - Cuadernos Sobre Cumplimiento Legal - 1*, 11.

- www.kpmgcumplimientolegal.es
- Casanovas, A. (2015). *Evaluación de la solvencia del modelo de Compliance*. KPMG - Serie Test de Compliance - 1.
- Casanovas, A. (2016). Despliegue del Modelo de Compliance - Kit 1. *KPMG - Serie KIT 1 - Despliegue de Compliance*.
- Casanovas, A. (2016). Despliegue del Modelo de Compliance - Kit 7. *KPMG - Serie KIT 7- Despliegue de Compliance*. www.kpmgcumplimientolegal.es
- Casanovas, A. (2018). *¿Qué es Compliance? Cuadernos de Compliance - Nº 1*. www.asociacionCompliance.com
- Castro Cuba, I. E. (2019). *Investigar en Derecho texto de apoyo a la Docencia*.
- CEUPE. (2022). *¿Qué es el riesgo legal?* <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-riesgo-legal.html>
- Cisterna, F. (2007). *Manual de metodología de la investigación cualitativa para educación y ciencias sociales*, Pag. 14.
- Colina, M. A. (2020). *Aproximaciones al riesgo legal en las empresas del sistema financiero peruano* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16796>
- Compliance.com. (2020). *Criterios Para La Evaluación De Programas De Compliance*. <https://www.Compliance.com.co/criterios-para-la-evaluacion-de-programas-de-Compliance/>
- Cueva, W. C. E. (2017). *Programa preventivo criminal Compliance de la responsabilidad penal en las personas jurídicas privadas para evitar la criminalidad económica en el Perú* [Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4058>
- Cuevas, J. A. (2020). *7 errores de un sistema de Compliance*. Ethical Strategists. <https://www.ethicalstrategists.com/7-errores-sistema-Compliance/>
- Delogu, B. (2016). Risk Analysis and Governance in EU Policy Making and Regulation. *Risk Analysis and Governance in EU Policy Making and Regulation*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-30822-7>
- EALDE Business School. (2022). *Riesgo legal: Qué es y cómo afecta a las empresas*. <https://www.ealde.es/riesgo-legal-gestion-empresarial/>
- EALDE Business School. (2020). *¿Qué es un Programa de Cumplimiento? | Cumplimiento inteligente*. Compliance Program: Definition & Elements.

- <https://blog.cleverCompliance.io/product-Compliance/what-is-a-Compliance-program/>
- Espinoza, E. E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Revista Conrado*, 16(75), 103–120.
- Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional, Pub. L. No. Resolución SBS 2116-2009, El Peruano (2009).
- Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional, LEY N° 30424, El Peruano (2016).
- Reglamento de Gobierno Corporativo y de Riesgos, Resolución SBS N° 272-2017, El Peruano (2017).
- Ley Foreign Corrupt Practice Act, FCPA (1977).
- Fortuny, M. (2018). *Compliance: una auténtica herramienta de gestión empresarial*. Abnomycs. <https://lexgoapp.com/blog/Compliance-una-autentica-herramienta-gestion-empresarial/>
- González, M. (2002). Aspectos Éticos de la Investigación Cualitativa. *González Ávila*, 85–103. <https://www.redalyc.org/pdf/800/80002905.pdf>
- Hernández, S. L., & Duana Avila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 Edición).
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Iman, I. (2020). *Errores más Comunes en el Diseño de un Compliance Program*. [https://www.seay.org.mx/public/download/blog/ERRORES MÁS COMUNES EN EL DISEÑO DE UN COMPLIANCE PROGRAM-Israel Iman Baquedano.pdf](https://www.seay.org.mx/public/download/blog/ERRORES_MÁS_COMUNES_EN_EL_DISEÑO_DE_UN_COMPLIANCE_PROGRAM-Israel%20Iman%20Baquedano.pdf)
- ISO 31000. (2022). *¿Cuál es la terminología que utiliza la nueva ISO 31000?* <https://www.isotools.org/2018/02/28/la-terminologia-utiliza-la-nueva-iso-31000/>
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte*, 20, 165–193. <https://doi.org/10.1055/s-0029-1217568>

- Maticorena, K. Y. (2021). *Exoneración de responsabilidad de las personas jurídicas y el Program Compliance en el Perú* [Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/9329>
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Guía didáctica*.
- Okuda, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios: Triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 118–124.
- Pampillo, J. P. (2022, July 22). Un Panorama General del Compliance Nociones, Orígenes, Evolución e Implantación. *Revista Lex Mercatoria Doctrina, Praxis, Jurisprudencia y Legislación*, nº17, 36–51. <https://doi.org/10.21134/lex.vi17.1416>
- Perez, A. (2020). *Un poco de historia sobre Compliance*. Blog de Derecho. Gobierno Corporativo, Compliance y Derecho Penal Económico. <https://alejandroperezabogado.com/2019/12/28/un-poco-de-historia-sobre-Compliance/>
- Pineda, J. (2019). *El tratamiento del riesgo legal en el Sistema Financiero en el Perú: el rol de los abogados en la gestión de riesgos*. Revista de Actualidad Mercantil. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/21705>
- Preziosa, M. M. (2017). Cumplimiento normativo y confianza en los mercados financieros. *Documento de Trabajo En Ciencias Empresariales Nº 26, 2017*. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/2203>
- Questionpro. (2020). *Qué es una entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada*. Investigación de Mercado. <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>
- Quintana, A. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. *Psicología: Tópicos de Actualidad*, 64–65. <https://www.mendeley.com/reference-manager/library/groups/private/adfb0403-36c7-3524-972e-e8c17a4d3551/all-references/>
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ediciones Aljibe.

- <https://www.mendeley.com/reference-manager/library/groups/private/adfb0403-36c7-3524-972e-e8c17a4d3551/all-references/>
- Salvador, A., & Gonzalvo Diloy, L. (2019). Diagnóstico de Riesgos Mapa de Riesgos y Controles. *Guía de Implementación de Compliance Para Pymes “Manual Práctico de Implementación,”* 79. [www.worldComplianceassociation.com](http://www.worldComplianceassociation.com)
- Solís Pérez, P. H. (2021). *Implementación del “Compliance” en la micro y pequeña empresa (MYPE) en el Perú, importancia en la mitigación de riesgos laborales en seguridad y salud ocupacional* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/18932>
- Stedman, C. (2021, May). *¿Qué es Análisis o analítica de datos?* Análisis de Negocios y BI. <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Analisis-o-analitica-de-datos>
- Suarez, E. E. (2020). *Introducción al Derecho* (Ediciones UNL (ed.); 3rd ed.). Universidad del Litoral. [www.unl.edu.ar/editorial](http://www.unl.edu.ar/editorial)
- Suyón Cuadros, R. K. (2019). *El Compliance como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14689>
- VLH Accountants & Consultants. (2021, June 15). *¿Qué son los riesgos legales y cómo afectan a las empresas?* <https://vlh.mx/quienes-somos/>
- World Compliance Asociation. (2022). *Qué es Compliance.* <https://www.worldComplianceassociation.com/que-es-Compliance.php>
- World Compliance Association. (2020). *¿Por qué fallan los Programas de Compliance?* <https://www.worldComplianceassociation.com/1729/articulo-por-que-fallan-los-programas-de-Compliance.html>
- Zurita Yanez, M. G. (2015). *Riesgo Legal en las Relaciones de la Empresa.* Universidad San Francisco de Quito.

## ANEXOS

### Anexo 01: Matriz de Consistencia

#### ANÁLISIS DEL COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO ATENUANTE DEL RIESGO LEGAL EN UNA CAJA MUNICIPAL: UN ESTUDIO DE CASO.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
			CATEGORÍA	SUB CATEGORÍAS	CÓDIGOS	
<b>PROBLEMA GENERAL:</b>	<b>OBJETIVO GENERAL:</b>	<b>HIPÓTESIS PRINCIPAL:</b>	<b>(Variable independiente):</b> Compliance empresarial	Prevención	La entidad cuenta con equipos o personal destinados a velar por el Cumplimiento Normativo.	<b>Enfoque:</b> Cualitativo
					La entidad cuenta con Políticas y un Marco Normativo específico que regule la gestión de cumplimiento.	<b>Tipo:</b> Aplicada
					La entidad cuenta con un Modelo de Prevención para evitar la comisión de delitos penales.	<b>Diseño:</b> Estudio de caso
					La entidad cuenta con un Código de Ética y Conducta Organizacional.	<b>Alcance:</b> Descriptivo
					La entidad desarrolla procesos de capacitación en materia de Compliance.	<b>Corte:</b> Transversal
					La entidad desarrolla procesos de capacitación en materia de cultura organizacional o de cumplimiento.	<b>Nivel:</b> Explicativo
Como el Compliance empresarial se constituye como atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal	Analizar como el Compliance empresarial se constituye como atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal.	El Compliance empresarial incide significativamente como atenuante en el riesgo legal en una Caja Municipal.		Evaluación	El modelo de cumplimiento tiene los objetivos y alcance dimensionados adecuadamente	<b>Método:</b> Inductivo
					Se han documentado los resultados de la aplicación del modelo	<b>Escenario:</b> Caja Municipal
					Está garantizada la independencia de la gestión	<b>Participantes:</b> 07 expertos
					Esta válidamente dimensionada y se cuenta con una metodología	<b>Variable:</b> Cualitativa
					Se cuenta con un presupuesto para su desarrollo	
					Se desarrollan revisiones de cumplimiento para verificar la existencia de brechas de cumplimiento	
			Se aplican matrices de brechas y de cumplimiento técnicas y adecuadas a su realidad.			
			Existen procesos de auditoría a la función de cumplimiento en la entidad desarrollados por terceros			

				Monitoreo	<p>La entidad desarrolla procesos de revisiones programadas a la implementación de las medidas de adecuación normativa emitidas a consecuencia de los procesos de evaluación.</p> <p>La entidad posee indicadores clave (KPI) en la gestión de riesgo de cumplimiento.</p> <p>La entidad desarrolla procesos de seguimiento a las recomendaciones emitidas por la SBS, CGR y SMV.</p> <p>La entidad tiene procesos de revisión de cambios normativos</p> <p>La entidad realiza un control a las sanciones impuestas por parte de los entes reguladores.</p>	
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b>				
¿Cómo el proceso de prevención se constituye como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal?	Determinar Cómo el proceso de prevención del Compliance empresarial se constituyen como atenuantes del Riesgo Legal en una Caja Municipal		<b>(Variable) dependiente:</b> Riesgo legal	Cumplimiento de norma	<p>Riesgo por incumplimiento de las normas externas</p> <p>Riesgo por incumplimiento de las normas internas</p>	
¿Cómo el proceso de evaluación se constituye como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal?	Determinar Cómo el proceso de evaluación del Compliance empresarial se constituyen como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal			Cumplimiento de acuerdos privados	<p>Riesgo por incumplimiento de contratos</p> <p>Riesgo por incumplimiento de compromisos asumidos con terceros</p> <p>Riesgo extra contractual</p>	
¿Cómo el proceso de monitoreo se constituye como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal?	Determinar Cómo el proceso de monitoreo del Compliance empresarial se constituyen como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal			Resultado de procedimientos administrativos	<p>Riesgo de sentencias desfavorables para la entidad</p> <p>Riesgo de resolución administrativas desfavorables a la entidad</p>	

## Anexo 02: Matriz de Categorización

### ANÁLISIS DEL COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO ATENUANTE DEL RIESGO LEGAL EN UNA CAJA MUNICIPAL: UN ESTUDIO DE CASO.

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	SUB CATEGORÍAS	CÓDIGOS
Variable independiente: <b>Compliance Empresarial</b>	El Compliance a la fecha se define como una herramienta de gestión empresarial destinada a la <b>gestión de riesgos operativos y legales</b> a efectos de evitar la imposición de sanciones legales o reputacionales, la misma que se materializa a través de la implementación de <b>programas de cumplimiento o prevención</b> (World Compliance Association, 2022), (Fortuny, 2018) (Gestora Perú, 2020)	La función de cumplimiento normativo incorpora la <b>evaluación y monitoreo</b> del cumplimiento de toda la normativa aplicable a la empresa supervisada, tiene como objetivo <b>identificar y poner en conocimiento</b> oportuno de las áreas responsables de las empresas aquellas normas externas que tienen un impacto directo en las funciones que estas realizan, así como las normas internas vinculadas, a fin de que se tomen las <b>medidas necesarias</b> para dar cumplimiento a dichas disposiciones. Art. 28 Reglamento de Gobierno Corporativo y de Riesgos, (Res. 272-2017)	Prevención	La entidad cuenta con equipos o personal destinados a velar por el Cumplimiento Normativo.
				La entidad cuenta con Políticas y un Marco Normativo específico que regule la gestión de cumplimiento.
				La entidad cuenta con un Modelo de Prevención para evitar la comisión de delitos penales.
				La entidad cuenta con un Código de Ética y Conducta Organizacional.
				La entidad desarrolla procesos de capacitación en materia de Compliance.
				La entidad desarrolla procesos de capacitación en materia de cultura organizacional o de cumplimiento.
			Evaluación	El modelo de cumplimiento tiene los objetivos y alcance dimensionados adecuadamente
				Se han documentado los resultados de la aplicación del modelo
				Está garantizada la independencia de la gestión
				Esta válidamente dimensionada y se cuenta con una metodología
				Se cuenta con un presupuesto para su desarrollo para luego
				Se desarrollan revisiones de cumplimiento para verificar la existencia de brechas de cumplimiento
				Se aplican matrices de brechas y de cumplimiento técnicas y adecuadas a su realidad.
				Existen procesos de auditoría a la función de cumplimiento en la entidad desarrollados por terceros

			Monitoreo	<p>La entidad desarrolla procesos de revisiones programadas a la implementación de las medidas de adecuación normativa emitidas a consecuencia de los procesos de evaluación.</p> <p>La entidad posee indicadores clave (KPI) en la gestión de riesgo de cumplimiento.</p> <p>La entidad desarrolla procesos de seguimiento a las recomendaciones emitidas por la SBS, CGR y SMV.</p> <p>La entidad tiene procesos de revisión de cambios normativos</p> <p>La entidad realiza un control a las sanciones impuestas por parte de los entes reguladores.</p>
Variable dependiente: <b>Riesgo Legal</b>	Riesgo Legal: Posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras debido a la falla en la ejecución de contratos o acuerdos, al incumplimiento no intencional de las normas, así como a factores externos, tales como cambios regulatorios, procesos judiciales, entre otros. Inciso h. art. 2. (Resolución 2116-2009-SBS, 2009)	De acuerdo con Pineda Galarza, (2019), haciendo referencia riesgo legal con ocasión a las definiciones dadas por el Comité de Basilea señala que este se materializa por <b>Riesgo de cumplimiento de norma, Riesgo por acuerdos privados y Riesgo por procesos judiciales y/o procedimientos administrativos:</b> tipología que se refiere a la posibilidad de ser sancionado como consecuencia de la acción de los órganos jurisdiccionales.	Cumplimiento de norma	<p>Riesgo por incumplimiento de las normas externas</p> <p>Riesgo por incumplimiento de las normas internas</p>
			Cumplimiento de acuerdos privados	<p>Riesgo por incumplimiento de contratos</p> <p>Riesgo por incumplimiento de compromisos asumidos con terceros</p> <p>Riesgo extra contractual</p> <p>Riesgo de sentencias desfavorables para la entidad</p>
			Resultado de procedimientos administrativos	<p>Riesgo de resolución administrativas desfavorables a la entidad</p>

## **Anexo 03: Instrumento**

### **GUÍA DE ENTREVISTA**

#### **ANÁLISIS DEL COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO ATENUANTE DEL RIESGO LEGAL EN UNA CAJA MUNICIPAL: UN ESTUDIO DE CASO.**

##### **Datos del entrevistado**

Entrevistado:

Cargo/Profesión/ Grado Académico:

Institución:

Lugar:

Fecha:

Duración:

##### **PREGUNTAS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar de qué manera el Compliance empresarial se constituye como atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal familiar en Perú

##### **Consultas:**

1. ¿si cumplir con nuestras obligaciones son parte inherente de cualquier negocio, porque el Compliance es importante como atenuante del riesgo legal en una Caja Municipal?
2. ¿Cree usted realmente que la labor de Compliance tiene resultados tangibles, medibles o cuantificables sobre la gestión del riesgo legal?
3. ¿Alguna vez ha cuantificado objetivamente (números estadísticas y otros) la gestión del Compliance empresarial en su entidad?
4. Cuales cree que son las principales debilidades del Compliance empresarial en las Cajas Municipales y si estos afectan la gestión del riesgo legal.

##### **OBJETIVO ESPECIFICO 1**

Analizar de qué manera los procesos de prevención del Compliance empresarial se constituyen como atenuantes del Riesgo Legal en una Caja Municipal.

##### **Consultas:**

1. ¿Un Modelo de Prevención es suficiente para señalar que se gestiona el riesgo legal en la entidad?
2. ¿La existencia de personas o equipos encargadas de velar por el cumplimiento normativo dentro de una Caja Municipal será vital para evitar el riesgo legal?

3. Contar con políticas y un marco normativo específico que regule la gestión de cumplimiento es verdaderamente vital y trascendente para que se cumplan las normas regulatorias en una Caja Municipal.

4. ¿hasta qué punto incidiría en el riesgo legal contar con documentos que regulen la conducta en la entidad y/o definan los valores y principios de la misma?

5. ¿Hasta qué punto el desarrollo de procesos de capacitación en materia de Compliance empresarial y cultura organizacional son importantes para el riesgo legal?

### **OBJETIVO ESPECIFICO 2**

Analizar de qué manera los procesos de evaluación del Compliance empresarial se constituyen como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal.

#### **Consultas:**

1. ¿Considera usted que el modelo de cumplimiento delimitado para las Cajas Municipales tiene los objetivos y alcance dimensionados adecuadamente?

2. ¿El Modelo de Cumplimiento de las Cajas Municipales ha establecido Adecuadamente la documentación de los resultados de la aplicación de la función de cumplimiento?

3. ¿las labores de cumplimiento en una Caja Municipal realmente son autónomas e independientes?

4. ¿Considera usted que las labores de cumplimiento en las Cajas Municipales o su entidad han sido válidamente dimensionadas de acuerdo a la realidad de una caja municipal?

5. ¿Se requiere necesariamente de una metodología especializada para el tratamiento del riesgo de cumplimiento general y el riesgo legal en una Caja Municipal?

6. Son necesarias las revisiones de cumplimiento, la aplicación de matrices de brechas y de cumplimiento y procesos de auditoria en la función de cumplimiento para garantizar la gestión del riesgo legal, realmente es necesario.

### **OBJETIVO ESPECIFICO 3**

Analizar de qué manera los procesos de monitoreo del Compliance empresarial se constituyen como un atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal

#### **Consultas:**

1. ¿En su opinión resultan relevantes los procesos de monitoreo de revisiones programadas a la implementación de las medidas de adecuación normativa emitidas o al modelo de cumplimiento dado en su entidad a para mitigar el Riesgo Legal?

2. ¿La entidad posee indicadores clave (KPI) en la gestión de riesgo de cumplimiento estos son importantes para el riesgo legal?

3. Cree usted que ¿desarrollar procesos de seguimiento a la implementación de las medidas de adecuación normativa repercute realmente en el Riesgo Legal o no tendrían ninguna incidencia?

4. En su opinión ¿debería realizarse un proceso de control de las sanciones impuestas a efectos de mitigar el riesgo legal?

5. ¿Cree usted que desarrollar procesos de seguimiento a las recomendaciones emitidas por la SBS, CGR y SMV realmente hacen la diferencia?
6. La entidad tiene procesos de revisión de cambios normativos
7. La entidad realiza un control a las sanciones impuestas por parte de los entes reguladores.

## Anexo 04: Validación de instrumentos

### Validador 1



Cusco, 14 de octubre de 2022

**DRA. DELMIA VALENCIA BLANCO**

Presente

**ASUNTO:** Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Maestría en negocios Internacionales (MBA) de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es el Análisis del Compliance Empresarial como atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal: Un estudio de caso, por lo que siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- 1) Definiciones conceptuales de las categorías y sub categorías.
- 2) Matriz de consistencia.
- 3) Certificado de validez de contenido.
- 4) Instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Jorge Omar Casafranca Borda  
10586798

### 3. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

N°	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INSTRUMENTO	PREGUNTA				CLASIFICACIÓN	VALOR NUMÉRICO	
				SI	NO	SI	NO			
			<b>GUÍA DE PREGUNTAS ESTRUCTURADAS</b>							
1			¿Considera que la existencia de personas o equipos encargados de velar por el cumplimiento normativo dentro de una Caja Municipal es vital para evitar el riesgo legal?	<input checked="" type="checkbox"/>						
2			¿Contar con políticas y un marco normativo específico que regule la gestión de cumplimiento es verdaderamente vital y trascendente para que se cumplan las normas regulatorias en una Caja Municipal?	<input checked="" type="checkbox"/>						
3		Prevención	¿Un Modelo de Prevención resulta suficiente para señalar que se gestiona el riesgo legal en la entidad?	<input checked="" type="checkbox"/>						
4			¿Deberían existir documentos que regulen la conducta en la entidad y definan los valores y principios de la misma, hasta qué punto esta incidiría en el riesgo legal?	<input checked="" type="checkbox"/>						
5			¿Hasta qué punto el desarrollo de procesos de capacitación en materia de compliance empresarial y cultura organizacional son importantes para el riesgo legal?	<input checked="" type="checkbox"/>						
6			¿Considera usted que el modelo de cumplimiento delimitado para las Cajas Municipales tiene los objetivos y alcances dimensionados adecuadamente?	<input checked="" type="checkbox"/>						
7			¿El Modelo de Cumplimiento de las Cajas Municipales ha establecido adecuadamente la documentación de los resultados de la implementación de la función de cumplimiento?	<input checked="" type="checkbox"/>						
8		Monitoreo	¿Se realizan de cumplimiento en una Caja Municipal realmente son autónomas e independientes?	<input checked="" type="checkbox"/>						
9	COMPLIANCE EMPRESARIAL		¿Considera usted que los labores de cumplimiento en las Cajas Municipales o su entidad han sido verdaderamente dimensionados de acuerdo a la realidad de una caja municipal?	<input checked="" type="checkbox"/>						
10			¿Se requiere necesariamente de una metodología especializada para el tratamiento de riesgo de cumplimiento general y el riesgo legal en una Caja Municipal?	<input checked="" type="checkbox"/>						
11			6. ¿Son necesarias las revisiones de cumplimiento, la aplicación de métricas de brechas y de cumplimiento y procesos de auditoría en la función de cumplimiento para garantizar la gestión del riesgo legal, realmente es necesario.	<input checked="" type="checkbox"/>						
12			¿En su opinión resultan relevantes los procesos de monitoreo de revisiones programadas a la implementación de las medidas de adecuación normativa emitidas o al modelo de cumplimiento dado en su entidad a para mitigar el Riesgo Legal?	<input checked="" type="checkbox"/>						
13			¿La entidad posee indicadores clave (KPI) en la gestión de riesgo de cumplimiento estos son importantes para el riesgo legal?	<input checked="" type="checkbox"/>						
14			¿Cree usted que ¿desarrollar procesos de seguimiento a la implementación de las medidas de adecuación normativa repercute realmente en el Riesgo Legal o no tendrían ninguna incidencia?	<input checked="" type="checkbox"/>						
15		Control	En su opinión ¿debería realizarse un proceso de control de las sanciones acusadas a efectos de mitigar el riesgo legal?	<input checked="" type="checkbox"/>						
16			¿Cree usted que desarrollar procesos de seguimiento a las recomendaciones emitidas por la SBS, COR y SIM/ realmente hacen la diferencia?	<input checked="" type="checkbox"/>						
17			La entidad tiene procesos de revisión de cambios normativos	<input checked="" type="checkbox"/>						
18			La entidad realiza un control a las sanciones impuestas por parte de los entes reguladores.	<input checked="" type="checkbox"/>						
19		Cumplimiento de norma	1. ¿cual cree usted que es la principal fuente de incumplimiento de la norma y por qué?	<input checked="" type="checkbox"/>						
20	RIESGO LEGAL	Cumplimiento de acuerdos privados	1. ¿cual cree usted que es la principal fuente de incumplimiento de la norma y porque este afecta el riesgo legal?	<input checked="" type="checkbox"/>						
21		Resultado de procedimientos administrativos	1. ¿cual cree usted que es la principal fuente de incumplimiento de la norma?	<input checked="" type="checkbox"/>						



Observaciones (precisar si hay

suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [X]     No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:  
DNI:

Especialidad del validador: ..... *Dir. en Ciencias Sociales* .....

..... *14 de 10 del 2022* .....

- Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
- Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
- Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

..... *[Firma]* .....

Firma del Experto Informante.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Resultado**

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
VALENZA BLANCO DELMA SOCORRO DNI 01289578	TÍTULO DE ANTRÓPOLOGO Fecha de diploma: 18/12/1989 Modalidad de estudios:	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU
VALENZA BLANCO DELMA SOCORRO DNI 01289578	BACHILLER EN ANTRÓPOLOGÍA Fecha de diploma: 03/06/1991 Modalidad de estudios: Fecha matrícula: Sin información (**) Fecha egreso: Sin información (**)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU
VALENZA BLANCO DELMA SOCORRO DNI 01289578	ANTROPOLOGO Fecha de diploma: 19/12/1989 Modalidad de estudios:	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU
VALENZA BLANCO DELMA SOCORRO DNI 01289578	MAGÍSTER EN ANTRÓPOLOGÍA Fecha de diploma: 09/04/03 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 07/08/2000 Fecha egreso: 14/08/2002	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ PERU
Valenza Blanco Delma Socorro DNI 01289578	Doctora: Ciencias en Ciencias Sociales Fecha de diploma: 12/08/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 13/04/2013 Fecha egreso: 31/12/2014	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PERU

(\*\*) Ante la falta de información, puede presentarse de concreto formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://www.areasu.edu.pe/>

## Validador 2



Cusco, 14 de octubre de 2022

**MG. JUAN CARLOS CANDIA LOPEZ**

Presente

**ASUNTO:** Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Maestría en negocios Internacionales (MBA) de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es el Análisis del Compliance Empresarial como atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal: Un estudio de caso, por lo que siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- 1) Definiciones conceptuales de las categorías y sub categorías.
- 2) Matriz de consistencia.
- 3) Certificado de validez de contenido.
- 4) Instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Jorge Omar Casafra Borda  
10586798

3. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
4.

ID	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INSTRUMENTO										VALORES				
			GUÍA DE PREGUNTAS ESTRUCTURADAS										SUFICIENCIA		VALORES		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1			1. ¿Considera que la existencia de personas o equipos encargados de velar por el cumplimiento normativo dentro de una Caja Municipal es vital para evitar el riesgo legal?														
2			2. ¿Constar con políticas y un marco normativo expeditos que regulan la gestión de cumplimiento es verdaderamente vital y recomendable para que se cumplan las normas regulatorias del CGR, CGR Municipal?														
3		Previsión	3. ¿Un Modelo de Prevención resulta suficiente para asegurar que se gestiona el riesgo legal en la entidad?														
4			4. ¿Decisiones expeditas documentadas que regulan la conducta en la entidad y/o definen los valores y principios de la misma, hasta qué punto puede incidir en el riesgo legal?														
5			5. ¿Hasta qué punto el desarrollo de procesos de capacitación en materia de compliance empresarial y cultura organizacional son importantes para el riesgo legal?														
6			6. ¿Considera usted que el modelo de cumplimiento definido para las Cajas Municipales tiene los objetivos y alcances adecuadamente establecidos?														
7			7. ¿El Modelo de Cumplimiento de las Cajas Municipales ha establecido adecuadamente la documentación de los resultados de la aplicación de la función de cumplimiento?														
8			8. ¿Una mejora de cumplimiento en una Caja Municipal realmente es independiente a independencia?														
9		Monitoreo	9. ¿Considera usted que las labores de cumplimiento en las Cajas Municipales o su entidad son más relevantes dimensionadas de acuerdo a la realidad de la misma entidad?														
10			10. ¿Se requiere necesariamente de una metodología especializada para el tratamiento del riesgo de cumplimiento general y el riesgo legal en una Caja Municipal?														
11			11. ¿Son necesarias las revisiones de cumplimiento, la aplicación de matrices de riesgos de incumplimiento y procesos de auditoría en la función de cumplimiento del CGR Municipal? ¿La gestión del riesgo legal realmente es necesaria?														
12			12. ¿En su opinión, deberían realizarse los procesos de monitoreo de las acciones programadas e implementación de las medidas de abrogación normativa en las entidades o al modelo de cumplimiento dado en su entidad a partir del CGR Municipal?														
13			13. ¿La entidad posee indicadores clave (KPI) en la gestión de cumplimiento de los riesgos de abrogación normativa relacionados con el riesgo legal?														
14		Control	14. ¿La entidad posee procesos de seguimiento a la implementación de las medidas de abrogación normativa relacionadas con el riesgo legal? ¿Legales o no? ¿Cómo se miden?														
15			15. ¿En su opinión, ¿debería realizarse un proceso de control de las sanciones impuestas a efectos de mitigar el riesgo legal?														
16			16. ¿Cree usted que documentar procesos de seguimiento a las recomendaciones emitidas por la BPS, CGR y SMV realmente hacen la diferencia?														
17			17. La entidad realiza un control a las sanciones impuestas por parte de los entes reguladores.														
18		Cumplimiento de normas	18. ¿Cuál cree usted que es el principal fuente de incumplimiento de la norma y por qué?														
19		Cumplimiento de acuerdos privados	19. ¿Cuál cree usted que es la principal fuente de los conflictos y por qué esto afecta el riesgo legal?														
20	RIESGO LEGAL	Resolución de procedimientos administrativos	20. ¿Cuál cree usted que es la principal fuente de incumplimiento de la norma?														

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_ ninguna

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Juna Carlos Candia Lopez

DNI:

Especialidad del validador: MBA.....

.....de.....del 20.....

- Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
- Relevancia:** El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.
- Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.



(\*) Si existe alguna observación en la consulta a DN, así como aquí.

**Resultado**

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
CARDA LOPEZ, JUAN CARLOS DNI 20864823	INGENIERO DE SISTEMAS Fecha de diploma: 02/07/2018 Modalidad de estudios:	UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO PERU
CARDA LOPEZ, JUAN CARLOS DNI 20864823	BACHILLER EN INGENIERIA DE SISTEMAS Fecha de diploma: 02/10/2008 Modalidad de estudios: Fecha matricula: Sin información (**) Fecha egreso: Sin información (**)	UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO PERU
CARDA LOPEZ, JUAN CARLOS DNI 20864823	INGENIERO DE SISTEMAS Fecha de diploma: 02/07/18 Modalidad de estudios: PRESENCIAL TIPO: DUPLICADO	UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO PERU
Carda López, Juan Carlos DNI 20864823	Maestría en Administración de Negocios Fecha de diploma: 14/03/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matricula: 10/03/2018 Fecha egreso: 16/12/2018	ESCUELA DE POSTGRADO MIMAMBA BUSINESS SCHOOL S.A.C. PERU

(\*\*) Ante la falta de información, puede presentarse su consulta formalizada a través de la línea de parámetros vital en el siguiente enlace: <https://www.mimamba.gob.pe/>

## Validador 3



Cusco, 14 de octubre de 2022

**SR. DR. PERCY VELÁSQUEZ DELGADO**

Presente

**ASUNTO:** Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la Maestría en negocios Internacionales (MBA) de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es el Análisis del Compliance Empresarial como atenuante del Riesgo Legal en una Caja Municipal: Un estudio de caso, por lo que siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- 1) Definiciones conceptuales de las categorías y sub categorías.
- 2) Matriz de consistencia.
- 3) Certificado de validez de contenido.
- 4) Instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Jorge Omar Casafranca Borda  
10586798





ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Percy Velásquez Delgado*  
DNI: *400.77693*

Especialidad del validador: *Master en Derechos Fundamentales*

.....de.....del 20.....

- \*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
- \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia  $C_{75\%}$  los ítems puntuados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.

(\*\*) Si existe alguna observación en la resolución o DM, así como aquí.

**Resultado**

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
VELASQUEZ DELGADO PERCY DNI 4307992	BACHILLER EN DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS Fecha de diploma: 18/09/2004 Modalidad de estudios: Fecha matriculación: No información (**) Fecha egreso: No información (**)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU
VELASQUEZ DELGADO PERCY DNI 4307992	ABOGADO Fecha de diploma: 22/03/2005 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO PERU
VELASQUEZ DELGADO PERCY DNI 4307992	TÍTULO OFICIAL DE MÁSTER UNIVERSITARIO EN DERECHOS FUNDAMENTALES EN PERSPECTIVA NACIONAL, SUPRANACIONAL Y GLOBAL Fecha de Diploma: 20/02/2020 TPO - RECONOCIMIENTO Fecha de Resolución de Reconocimiento: 21/07/2020 Modalidad de estudios: Dirección de estudios:	UNIVERSIDAD DE GRANADA ESPAÑA

(\*\*) Ante la falta de información, puede presentarse su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace: <https://redimex.cajamarca.gob.pe>

## **Anexo 04: Transcripción de entrevistas Desarrolladas**

### **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA Nº 01**

#### **ANÁLISIS DEL COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO ATENUANTE DEL RIESGO LEGAL EN UNA CAJA MUNICIPAL: UN ESTUDIO DE CASO.**

##### **DATOS DEL ENTREVISTADO**

Entrevistado: Jorge Antonio Noblecilla Cabrejos

Cargo o Profesión: Jefe de Riesgo Operacional y Continuidad Cargo:

Institución: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Lugar: Cusco

Fecha: 10-11-2022

Duración: 25 min

Vía: Plataforma ZOOM

##### **ENTREVISTA**

1. ¿Si cumplir con nuestras obligaciones son parte inherente de cualquier negocio, porque el compliance es importante como atenuante del riesgo legal en una Caja Municipal?  
Lo más importante del compliance es la gestión que permite que nosotros estemos adecuados no solo la normativa de la Superintendencia o Reguladores, sino también a las normas legales existentes en el país, porque cada país, dentro de sus normativas, adecua las normas a su a su sistema de gobierno, al menos que gobierno corporativo, el tema legal, las leyes. Entonces sí, es bastante importante.
2. ¿Cree usted realmente que la labor de compliance tiene resultados tangibles, medibles o cuantificables sobre la gestión del Riesgo Legal?  
Sí, por supuesto, ya que es cuando hablamos del compliance y hablamos de cumplimiento en general, uno estamos evitando multas, dos, estamos evitando que internamente las gestiones no estén enfocadas a los objetivos estratégicos de la empresa.
3. ¿Alguna vez ha cuantificado objetivamente (números estadísticas y otros) la gestión del compliance empresarial en su entidad?  
De otras cajas sí, se podría hablar que sí, al menos algunas en las que ya están con métodos más avanzados de lo que viene a ser el indicador de patrimonio efectivo y en nuestra caja es un proceso que se está dando, porque gracias al compliance se está evitando no solamente, multas o sanciones, sino también pérdidas, no que se puedan dar por no cumplimiento de la normativa interna del mismo ante la misma caja.
4. ¿Cuáles cree que son las principales debilidades del compliance empresarial en las Cajas Municipales y si estos afectan la gestión del Riesgo Legal?  
De las debilidades normalmente se dan en lo que viene a ser el gobierno corporativo, en el conocimiento de tal vez alguna de las áreas de la necesidad del cumplimiento, por compliance en relación a las actividades que realiza. Por eso es que las áreas de cumplimiento normativo son importantes, porque son las que pueden medir tanto de manera cualitativa como cuantitativa que tan cerca se está de los estándares que se debería tener en lo que viene a ser el cumplimiento de las normas, reglamentos tanto internos como externas.
5. ¿Un Modelo de Prevención es suficiente para señalar que se gestiona el Riesgo Legal en una Caja Municipal?

No es suficiente, pero es lo principal, porque si bien es cierto, la prevención no va a evitar o mitigar que se pueda materializar un riesgo, también los controles detectivos que puedan generarse y correctivos son importantes que deben acompañar esto

6. ¿La existencia de personas o equipos encargadas de velar por el cumplimiento normativo dentro de una Caja Municipal es vital para evitar el Riesgo Legal?  
Sí, por supuesto, dado que los controles los hacen las personas y como las personas son las que llevan a cabo esos controles, hay metodologías, hay sistemas y métodos que los que permiten la mitigación de la materialización del riesgo legal.
7. Contar con políticas y un marco normativo específico que regule la gestión de cumplimiento es verdaderamente trascendente para que se cumplan las normas regulatorias en una Caja Municipal.  
Sí, porque lo que se hace al tenerlo en un marco normativo interno es una forma de dar un alcance a las áreas que no son de segunda línea, sino que son de primera línea para que sepan cómo actuar en cada situación, circunstancias o al menos para que puedan administrar y gestionar sus los riesgos legales que pueden generar alguna de sus operaciones.
8. ¿Hasta qué punto incidiría en el Riesgo Legal contar con documentos que regulen la conducta en la entidad y/o definan los valores y principios de la misma?  
Claro, incide positivamente porque desde el momento que tienes establecido cuáles son los principios, los valores, los objetivos estratégicos de la entidad y los tienes plasmado en un documento de conocimiento de los trabajadores, hace que tengan una ruta de la cual seguir al momento de la gestión de sus procesos.
9. ¿Hasta qué punto el desarrollo de procesos de capacitación en materia de compliance empresarial y cultura organizacional son importantes para el riesgo legal?  
Sí, por qué la capacitación en estos temas es importante para que se pueda ir interiorizando como cultura organizacional cuáles son las perspectivas y los requerimientos que se necesitan para poder cumplir con el cumplimiento de las normas, el cumplimiento de las leyes y demás que rigen una entidad.
10. ¿Considera usted que el modelo de cumplimiento delimitado para las Cajas Municipales tiene los objetivos y alcance dimensionados adecuadamente?  
Si, la Superintendencia te da los parámetros que van a regir en función al a la normativa y a la experiencia que se va teniendo poco a poco en cuanto a las entidades financieras, entonces si esa delimitación que da lo hace en función supuestamente a su tamaño y complejidad empresarial.
11. ¿El Modelo de Cumplimiento que se maneja en Cajas Municipales establece adecuadamente la documentación de los resultados de la aplicación de la función de cumplimiento?  
Lo que pasa es que en el caso de las cajas sea la nuestra u otras, es algo que está en evolución todavía. Si bien es cierto, las entidades financieras como los bancos han venido utilizando esto desde Basilea, hace muchos años, las cajas se están cada vez adecuando más. Entonces es un proceso que sigue en crecimiento, que sigue en evolución todavía. Pero al momento sí lo está manejando de una manera adecuada, lo cual no significa que no sea perfectible. Todo lo que son temas de cumplimiento y mejora siempre son perfectibles.
12. ¿Las labores de cumplimiento en su Caja Municipal realmente son autónomas e independientes?  
Dependiendo cada caja, hay cajas que todavía están en evolución, están tratando de tener la autonomía respectiva y hay cajas que si ya son autónomas, en muchas cajas el cumplimiento normativo es parte del gobierno corporativo y esta depende netamente del Directorio y reporta directamente al Directorio, en otras depende

todavía como oficialía dependiente de un área, ósea dependiendo la caja y es el tipo de gestión que tengan al momento

13. ¿Considera usted que las labores de cumplimiento en las Cajas Municipales o su entidad han sido válidamente dimensionadas de acuerdo a la realidad de su Caja Municipal?

Lo que pasa es que en el caso de las cajas sea la nuestra u otras, es algo que está en evolución todavía.

14. ¿Se requiere necesariamente de una metodología (matrices y otros) para el tratamiento del riesgo de cumplimiento y riesgo legal en una Caja Municipal?

Sí, porque cada caja tiene un tamaño y una complejidad diferente a la otra, dada por la región, por los temas políticos, por los temas legales que se pueden dar en cada circunstancia. Entonces sí es necesario que tengan una metodología, las matrices están deben estar siempre en función a la realidad y a los elementos cuantificables que pueda tener la institución y aquellos eventos que podrían ocurrir. Entonces y sí es importante que haya una metodología.

15. ¿Son realmente necesarias las revisiones de cumplimiento, la aplicación de matrices de brechas y de cumplimiento y procesos de auditoría en la función de cumplimiento para garantizar la gestión del riesgo legal, realmente es necesario?

No, si lo que pasa es que cuando hablamos del riesgo legal es un riesgo que afecta a todas las operaciones de la entidad. Por tanto, toda la gestión del riesgo legal es parte de la segunda línea de defensa, pero inicia en la primera y los controles deben ser este testeados por la tercera que viene a ser auditoría, entonces sí, o sea, están interrelacionados.

16. ¿En su opinión resultan relevantes los procesos de monitoreo de revisiones programadas a la implementación de las medidas de adecuación normativa para mitigar el Riesgo Legal?

Y por supuesto, porque tenemos que ver entre todo lo que son entidades financieras hay un tema de conducta de mercado inicialmente, porque se inicia las actividades se inician con el cliente y termina para el cliente, entonces eso es algo que debemos mantener y cuidar y adicionalmente en lo interno, en lo que viene a ser el cliente interno, también es importante que haya revisiones programadas tanto para la totalidad de procesos, las totalidad de actividades que se realizan y cada área para ver en qué nivel de cumplimiento de las leyes, de las normas es que tiene, lo cual va a poder mitigar que se materialice un riesgo legal.

17. ¿Su entidad posee indicadores clave (KPI) en la gestión de riesgo de cumplimiento estos son importantes para el riesgo legal?

Ahí es lo importante, porque los KPI son indicadores de procesos, mientras que allí también hay indicadores de control y estos son los que generan los indicadores de riesgo, en el nivel de KPI es algo que se está trabajando todavía. Sí hay, pero todavía se sigue mejorando porque se está estos momentos haciendo una mejora en la actualización de los procesos a través del alineamiento de los mismos con los procedimientos que han ido surgiendo, sobre todo después de la pandemia, ha habido nuevas actividades, nuevos procesos, nuevos canales de atención y entonces se está trabajando en eso

18. Cree usted que ¿desarrollar procesos de seguimiento a la implementación de las medidas de adecuación normativa repercute realmente en el Riesgo Legal?

Sí, pero debemos entender que también son medida o pueden ser a través de medidas detrás del tratamiento o planes de acción generados.

19. En su opinión ¿debería realizarse un proceso de control de las sanciones impuestas a efectos de mitigar el riesgo legal?

Sí, justamente es importante que todas aquellas sanciones que hayan sido materializadas, o sea hay sanciones que pueden haber sido apelada y las Cajas han

tenido la razón, pero aquellas sanciones las cuales han sido impuestas se tiene que hacer un análisis de cuáles han sido las causas que las han generado, que proceso son los que han sido vulnerados, o en su defecto, que controles son los que no funcionaron para evitarlo. Entonces, ese seguimiento sí es importante.

20. ¿Cree usted que desarrollar procesos de seguimiento a las recomendaciones emitidas por la SBS, CGR y SMV realmente hacen la diferencia?  
Sí, porque cuando hablamos de una observación, una sanción o un o una recomendación hay que ver que estas entidades están hablando netamente de las normas que ellos han dado. Entonces, o hay debilidades o hay deficiencias. Entonces, hacer el seguimiento constante de estas observaciones permite que se sigan los planes de mejora. Porque cuando la Superintendencia la SMV o cualquier entidad regulatoria te hace una observación, lo hace en función a las normas que ellos han brindado. Entonces ha habido una vulnerabilidad o una debilidad en la aplicación de esa norma, y eso es importante que el cumplimiento o compliance haga el seguimiento respectivo.
21. Su entidad tiene procesos de revisión de cambios normativos  
SI
22. Su entidad realiza un control a las sanciones impuestas por parte de los entes reguladores.  
SI
23. ¿En tu experiencia qué crees tú que debería mejorar a nivel de cajas municipales para que se pueda verificar si efectivamente el Compliance Empresarial tiene incidencia o afecta a la gestión del riesgo legal, o es que finalmente, pues no es tan trascendente esta situación?  
No, si es trascendente, porque como digo, primero hay que darle la autonomía necesaria al cumplimiento normativo, las herramientas, el personal, los recursos que le permitan llevar a cabo la labor a nivel integral, a nivel transversal de todas las entidades. Las cajas en sí es lo que más debe deben tratar de procurar porque como digo, si tenemos una oficialía de cumplimiento normativo que puede hacer todo los seguimientos transversales para ver el nivel de adecuación que tenemos a las normas que nos rigen vamos a evitar multas, vamos a evitar inclusive deficiencias en la atención de clientes, ósea si es importante; pero como digo darle todos los recursos a la Oficialía de Cumplimiento Normativo, darle, los recursos tanto a nivel tecnológico como humano, en función a las necesidades que tenga. Pero como digo siempre, hay que analizar siempre el tamaño y complejidad que tiene la empresa, porque todas las cajas son diferentes en ese punto.
24. ¿Por qué crees que las labores de cumpleaños no terminan, no terminan de despegar, por qué crees que todavía a nivel de cajas no se le está dando, si se quiere, la importancia que debería darse en realidad?  
No no, tal vez no sería para todas las cajas, hay cajas que ya están en niveles mucho más avanzados, pero es más un tema de gobierno corporativo en el respaldo que se le da y eso está en función a la cultura organizacional, ósea el cumplimiento normativo, así como compliance en general, es una actividad de monitoreo constante y de mediciones constantes, entonces es algo que debe generarse a nivel de cultura organizacional. Hoy como digo, hay algunas cajas donde esa cultura está en un buen nivel, hay otras cajas que todavía están de esa manera incipiente, pero es en función a la visión que se pueda tener.  
Pero lo que sucede también que a nivel de cumplimiento en compañías en general los informes deben ser de forma tal que demuestren lo que a nivel financiero son los beneficios, tal vez, tal vez por ahí podría ser el tema no?, ósea en algunas cajas lo que se hace es un cumplimiento simplemente para ver la adecuación que se tiene a las normas y demás, pero no solamente es adecuarse la norma, es hacer el análisis de cómo se está llevando a cabo esa gestión normativa, cuanto es lo que está evitando en pérdidas, cuánto es la mitigación, cuáles son los las multas que podrían

generarse si no se cumpliera con determinada o determinada reglamentación y eso es lo que daría más preponderancia y daría mucho más apoyo por parte de todos los estamentos, porque lo que sucede es que nosotros cuando llevamos los temas de compliance, debemos recordar que nosotros trabajamos entidades financieras, si estamos en entidades financieras, lo que se quiere rentabilidad, lo que se quiere es salvaguardar los costos que nos permiten seguir funcionando y si hablamos de multas, pérdidas, estamos hablando de un detrimento en el capital que se pueda tener la empresa. Entonces, si cada gestión que se ve compliance puede demostrar cuánto es su participación evitando pérdidas económicas, yo creo que sería más interesante, ¿no? Y tendría mucho más respaldo. Y eso genera también un cambio en la cultura organizacional. Porque, como digo todas las entidades financieras deben demostrarlo en función a números, ¿no?

## GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA Nº 02

### **ANÁLISIS DEL COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO ATENUANTE DEL RIESGO LEGAL EN UNA CAJA MUNICIPAL: UN ESTUDIO DE CASO.**

#### **DATOS DEL ENTREVISTADO**

Entrevistado: Juan Ignacio García Godos Polanco  
Cargo o Profesión: Oficial de Cumplimiento Normativo  
Institución: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita S.A.  
Lugar: Paita  
Fecha: 14-11-2022  
Duración: 19 min  
Vía: Plataforma ZOOM

#### **ENTREVISTA**

1. ¿si cumplir con nuestras obligaciones es inherente para el desarrollo de cualquier negocio y para el desarrollo de cualquier actividad, por qué crees que el compliance es trascendente en la gestión del Riesgo Legal dentro de una Caja Municipal?  
Efectivamente, el cumplir con las obligaciones debería considerarse como algo inherente y obligatorio. Lo que sucede es que muchas veces la interpretación y la aplicación misma de los cumplimientos normativos dentro de una entidad financiera o dentro de una Caja Municipal, puede entenderse de una manera equívoca o puede aplicarse sin tomar en cuenta la relevancia que pueden tener ciertas normas de este. Entonces, nuestra labor es asesorar al más alto nivel la importancia que implica tener el menor Riesgo Legal posible dentro de todo lo que circunda alrededor de las normas que rigen el manejo de una entidad financiera como las Cajas Municipales. Tenga en cuenta que las cajas municipales somos, pues, un híbrido totalmente único a nivel del sistema financiero. Solo las cajas nos manejamos como tal y entonces las normas que salen emitidas por el SBS y de manera general por el sistema, no son necesariamente aplicables. Entonces, el determinar cuál y si son aplicables.  
Tú sabes que no todas las cajas tienen el mismo tamaño, por lo tanto, también la adecuación va desde varios aspectos, entonces es importante que el compliance esté atento a esto para que a nivel de Gobierno Corporativo se tome la conciencia de la importancia del Cumplimiento Normativo y en segundo lugar este en el control que este implica. Este riesgo podría estar inmerso dentro de la unidad de riesgo que tienen todas las entidades financieras, sin embargo, la norma prefirió sacarlas y darle una especialidad, darle una importancia, una relevancia diferente, porque definitivamente la parte normativa era algo que estaba muy descuidado; en otras palabras, lo que se quiere es que las cosas no se hagan solo por criterios.  
Propongamos lo que necesitemos, llevemos a consideración a través de nuestra Federación de Cajas cualquier situación que entendamos sea para bien, pero no salgamos de lo que debe ser y generar por ahí un riesgo legal que sería innecesario, sobre todo porque a pesar de los más de 30 años que tiene el sistema de cajas en el Perú, todavía no tenemos la fortaleza ni tampoco estamos desligados totalmente del manejo del gobierno; es más, como tú sabes, están siendo cuestionadas las últimas normas que nos sacaban de esto, no terminan de desprendernos, todas las cajas tenemos un OCI y aparte de UAI, entonces de alguna manera nos siguen viendo como un funcionario público. Y bueno, en parte puede ser bueno y esto es por el accionista mayoritario que tenemos y en algunos casos único; pero debe entenderse de que siendo tan débil o tan delgada la línea, tan sutil, el riesgo que existe por el por el tema de quién es nuestro principal accionista, que es el Concejo Municipal que es netamente político y nuestro manejo como entidad financiera que está totalmente regido por normas de SBS y todo lo que nos rigen como control nuestra función es importantísima y tener un manejo de la trascendencia de la gestión del riesgo legal considero yo hoy en día es más importante que nunca.

2. ¿Cree usted que el compliance tenga resultados tangibles? ¿Tú crees que se pueda cuantificar objetivamente, con números, con estadísticas, la gestión del compliance empresarial o todavía es algo que falta madurar?

Te voy a hablar sólo de cajas, yo me atrevería a decir que todavía este está dando sus primeros pasos, todavía hay bastante por hacer compliance, a nivel de otras entidades financieras está mucho más interiorizado, mucho más desarrollado, también tiene un soporte diferente. Y entendamos que muchas de esas empresas no son una sola sino son grupos que han unificado un compliance, lo que ha obligado a que estos tengan una especialización más allá; y entonces sí podríamos hablar que en otras entidades el compliance cumple con el cometido, pero en cajas municipales todavía hay bastante por trabajar, bastante porque entendamos de que si bien es cierto, no hay una especialidad con respecto a la profesión de ideal para un compliance porque todas las carreras requieren de un compliance quien requiere de todo un poco, tiene que saber un poco de derecho, un poco de economía, un poco de contabilidad, porque no solamente tú comunicas la creación de una norma, tú tienes que dar las pautas de la implementación, un poquito discernir el tema para luego dar los alcances dentro de las áreas operativas, etcétera.

Entonces, si tú te das cuenta la inversión que se tiene todavía en las áreas de compliance o cumplimiento normativo en las cajas todavía no son equipos importantes, no son grandes, no se tiene todas las especialidades, entonces, si te das cuenta todo se centra en que los jefes o los oficiales que manejamos esto tengamos la experiencia suficiente. La pregunta es ¿cuánto los hay y cuántos se han venido aprendiendo en el camino?...Yo vivo muy al día con lo que van logrando nuestros colegas y de verdad que da gusto ver cómo cada día esto se va superando y mejorando, pero sin embargo considero que todavía hay bastante por hacer, pero fundamentalmente darle el valor que significa el poder tener a alguien que dentro de la entidad cumpla la función de que estos riesgos legales que puede implicar el no implementar de manera oportuna, el no implementarla simplemente o de implementarlo equivocadamente, tiene un valor agregado que se puede cuantificar, por supuesto que sí.

Si tú pudieses medir en el histórico la cantidad de multas que puedes haber tenido en una entidad financiera por no haber cumplido, por no haber cumplido bien o por haber cumplido fuera de plazos, o cosas tan simples como que a un funcionario X que tiene un puesto donde la SBS dispuso que este sea a dedicación exclusiva, le dieron por encargo otro puesto adicional y nadie se percató de esto entonces luego viene una multa porque esa persona está incumpliendo alguna normativa, mira algo tan simple, pero es una multa que considera la SBS grave y que por lo tanto estamos hablando de que va pues de 20 a 50 o a 100 UITs y eso pues nos afecta ¿no?.

Yo creo que ahorita ninguna empresa está dispuesta a perder tanto dinero por incumplimientos, pero no solo nos vayamos por el incumplimiento y por la pérdida económica, que sí es importante, sino por el grado reputacional que implica que la SBS nos vea cada vez con mayor seriedad y que confíe en que las cajas, sin importar su tamaño, tienen un aparato organizativo que les da el soporte suficiente para permitirnos seguir creciendo. De lo contrario se perdería la confianza porque no se tienen los funcionarios competentes, entonces, definitivamente esto es algo que se puede medir, ¡sí!, por el tema de multas, que va por el tema de evitar.... o sea si yo pudiese decir que todo esto que te he dicho durante el año que se tiene que hacer, has debido hacerlo de esta forma, y se ha hecho, y he supervisado su cumplimiento y me han respondido de la implementación y he vuelto a revisar que la implementación se cumple y que además se aplica, definitivamente si yo le pongo un número va a ser en beneficio siempre de la empresa que está teniendo este input dentro de su área de compliance, o sea, totalmente tangible, totalmente medible y claro, es importante que se pueda tener así, no?.

3. ¿Y en esa línea de ideas, cuál crees que son las principales debilidades que a nivel de cajas se está dando en la gestión del compliance normativo, bueno es empresarial en realidad?

Bueno, lo que pasa es que el compliance va mucho más allá. Si te das cuenta en un primer momento cuando aparecen estos compliances, podría haberse confundido un poco con la labor propia de un oficial de cumplimiento del lavado de activos o por el aspecto penal por decirlo, pero luego con la aplicación y el conocimiento y la experiencia

que nos va dando el día a día, nos damos cuenta que el compliance recae más en un oficial de cumplimiento normativo que uno de lavado de activos, porque ellos la tienen clara, ellos saben que es un delito, la elusión, la evasión y otro tipo de cosas que el Estado está cuidando mucho, no va (el compliance) por el trabajo que hacen solamente en la base de activos que es muy mecánico, ósea ver cuántos son, cuáles son las operaciones que son diferentes a lo normal y etc., eso estaría muy parametrizado y en la mayoría de casos está hasta sistematizado, pero nuestro trabajo va más por una apreciación muchas veces subjetiva y un conocimiento y un olfato adicional, y no solamente desde afuera, sino de adentro hacia afuera. Tal es así que hay normas y leyes que han salido de lo de la responsabilidad penal de la empresa.

4. ¿Un modelo de prevención penal es suficiente para gestionar el riesgo legal?  
¿Entenderíamos que no?

No, definitivamente no. es solo una parte.

Es por eso que te decía al inicio, todo el mundo pensó que el compliance tendría que haber sido el oficial de cumplimiento, que es el que está encargado de ver lavado de activos y financiamiento de terrorismo, pero ya nos hemos dado cuenta que no es suficiente con tener un listado, filtrar, recibir porque eso es otra cosa, ahí estamos viendo solamente una parte del bosque, un par de árboles dentro de todo el bosque que implica el poder caer en este tipo de delitos penales y además solamente se está viendo fundamentalmente de afuera hacia adentro.

5. ¿Y en función a ello, cuál crees que sean las principales debilidades en la gestión del cumplimiento en Cajas Municipales?

Mira, yo pienso que debería definirse que este tipo de equipos de compliance trabajen por lo menos entre dos y tres personas, sin importar el tamaño de la de la caja. No puedes consultar especialidades con terceros dentro de la entidad porque estarías preguntándole a la parte que puede estar siendo juzgada o fiscalizada como se hace tal o cual cosa o como se mide o como salen los resultados. Entonces tu necesitas de muchas cosas, tiene que ver un tema de sistemas, un tema de contabilidad, un tema de aplicación de la norma. Entonces vas a estar pidiéndole una opinión al asesor legal si no eres abogado, vas a pedir una opinión del jefe TI si no tienes un ingeniero de sistemas, entonces si te das cuenta, esto va por encima de muchas cosas y siendo que aparentemente muchas veces directores que creen que el valor agregado de este tipo de trabajos es cero y que no implica una mayor inversión, ni de mayor personal, ni de mejor infraestructura y mucho menos de capacitaciones especializadas. Tal es así que estamos optando por hacer estas especializaciones de manera personal ¿no?

Pero hay una parte más y es que quien nos crea, quien genera la necesidad de que aparezcamos en el juego del 2011 es la misma SBS, ósea por ejemplo si tú lees la normativa, la Res. N° 272-2017-SBS que es la que rige las oficialías entre ellas la de cumplimiento normativo, vez que habla de todo y vuelve a tocar temas de la norma original del año 2011, pero sin embargo, no dice como si dice en cumplimiento o como se dice en control de mercado, ¡oye! ... deberías tener una capacitación mínima anual, entonces cuando tú lo pides te preguntan si la norma te lo exige y cuando uno contesta que la norma no me lo pone en papel pero si es necesario, entonces te responden si no está en papel no es exigible, entonces podemos obviar ese gasto, o sea, si no hay la conciencia suficiente todavía, falta creo ajustar algunas clavijas para que estos interiorice, porque de alguna manera esto va a ayudar mucho a nivel de gobierno corporativo y tú sabes que si la cabeza funciona bien, pues el cuerpo y las extremidades van a ir en el mismo sentido correcto.

**Entrevistador:** Entonces entiendo yo que desde tu óptica la gestión por ejemplo de personas y equipos especializados es importante, que las capacitaciones son importantes tanto a quienes operan directamente esta obligación, como también por todo el personal que es parte de la caja. En esa línea de ideas y también un poco conversando contigo y teniendo en consideración que la SBS ha regulado también solo parte del compliance regulatorio...

6. ¿Si el Compliance no solamente es el frío cumplimiento regulatorio de las normas, tú crees que la SBS ha dimensionado adecuadamente hacia nuestras entidades esta obligación?

No, no, tal es así que la misma especificación de la regulación de los oficiales de cumplimiento normativo lo deja claro, ósea es una oficialía a la cual le permiten duplicidad de funciones, yo soy el asesor legal de la empresa y a la vez el oficial de cumplimiento normativo.

**Entrevistador:** Y se restringe nuestra función solamente al ámbito normativo Exactamente, ósea si a la SBS yo le digo que las 100 normas que saco en el año las he comunicados, son felices y no es suficiente.

**Entrevistador:** Eran felices...eran hasta este año, hasta este año porque te comento que antes nunca hacían revisiones de del sistema de cumplimiento en cajas municipales, este año a consecuencia de este alineamiento que estamos haciendo Basilea III. es la primera vez que se está haciendo una revisión de los sistemas de cumplimiento a nivel cajas... Ya vino a Cusco, entiendo que se fue a Ica, entiendo que ha ido a Sullana.... Y también está observado y principalmente el motivo de esta observación, a diferencia de otras oportunidades que nos pedían presentar tus informes semestrales y se acaba el asunto, ahora ha observado la metodología empleada. Es decir, ahora sí se está haciendo, pues es la utilización de matrices y este tipo de situación.

Yo tengo un poco de recelo con esto, te cuento si, ciertamente cuando salió la solicitud de matrices tuve la oportunidad de ver en Caja Tacna, y bueno este la pedí porque realmente consideré que era importante no solo tener una relación de normas, sino vincularlas a la norma interna, tener alertas, tener semáforos; es decir, trabajar tal cual se califica un riesgo y no simplemente tener una relación de las normas que van a estar ahí escritas pero son letra muerta, ¿no?, la idea es que esto se haga ágil para que tú puedas estar atento a la supervisión, para que salte cuando esté en la aplicación alguna unidad que se especifica dentro de la caja y etc. No lo hicieron.

Y cuando ya me vine a Caja Paita contrataron recién por la necesidad justamente de la supervisión. Cuando yo puse la observación acá en Paita que no la tenía, me dijeron que no le ocasione gastos a la caja, porque ya se habían dado cuenta que elaborar esta matriz a ese nivel no costaba menos de 40 o 50.000 soles y claro, lo estaba haciendo, E&Y y otro tipo de consultoras que son especializadas; yo les dije que eso era lo necesario y más en una caja pequeña que pretende levantar cabeza y que para conseguirlo tiene que estar muy alineada, porque cada vez que haya una multa, un error o un defecto, o alguien que cree que tiene la libertad de equivocarse, el perjuicio realmente a nosotros nos resiente, no es una caja con espaldas anchas como ustedes, como la de Arequipa como la Piura que tal vez no las reciente tanto, pero nosotros en nuestro caso sí, entonces me vi en la necesidad de crear mi propia matriz y alinearla a la metodología, y fue todo un trabajo. Gracias a Dios dentro de los equipos tenemos muchos compañeros que han trabajado algo similar, entonces, con tu conocimiento, más el apoyo de otros hemos tratado de hacer una situación que nos permite por lo menos hacer los informes de evaluación con mayor criterio, con mayores perspectivas; pero aun así ahí lo volvieron a dejar otra vez.

**Entrevistador:** Entonces entiendo, por lo que tú me dices, que necesariamente el uso de una metodología, de estas herramientas es fundamental para la gestión del compliance, situación que a nivel de cajas no habíamos desarrollado tanto, porque incluso dependiendo el criterio de quien utilice el desarrollo de una matriz es que se dimensiona la carga de su labor. Por ejemplo, nosotros teníamos mapeado más o menos unas 1800 - 2000 normas que son las que regulan en general las Cajas de Municipales, entenderíamos nosotros que esta matriz tenía que hacerse por cada una de ellas y cada una de ellas tiene un requerimiento normativo que puede estar afectada por una serie de factores internos y externos que además esté enlazada con la propia normativa interna, entonces es un trabajo imagínate....

Si, eso no es posible, hacerlo no lo es, hay que empezar a priorizar los temas más sensibles hacia la entidad.

**Entrevistador:** Y es más, cuando uno contrata a E&Y o a KPMG o cualquiera de las Big Four, lo único que nos brindan es una matriz sobre el sistema de prevención penal. Es decir, de esos cinco delitos y que lindo .... Dame mis 40.000 \$, pero y las 1800 o 2000 normas que hay que desarrollar

Y es más.... No sé si tú habrás participado en las primeras capacitaciones del 2013, 2014, 2015 que se hacían por diferentes entidades, entre ellas la federación sacó una donde una señorita de la SBS solamente repetía la norma, desarrollaba todo el

enumerado de la norma y no te decía preguntas como como tengo que hacer la matriz que tendría que contener y no sabía que hacer dentro de la misma SBS no está desarrollado este tema...Eso me atrevo a asegurarlo, porque justamente si fueran especialistas y estuviesen interesados en que esto sea mejor. Yo SBS diría señores saben que se uniformiza porque finalmente, sin importar cuál es tu capital social, todas las cajas tienen las mismas normas, y los que no tienen algunos productos y necesitan alguna supervisión van a tenerlo en algún momento. Por lo tanto, todo debe ser parte de lo mismo, la matriz debe ser única, la metodología debe ser única y la forma de trabajo deben uniformarse, eso haría que sea más productivo y que de repente las alertas salten entre nosotros.

**Entrevistador:** Todos estamos gestionando esta herramienta en función a lo que hemos aprendido de nuestras auto capacitaciones y en función a lo que vemos por conveniente, yo coincido contigo cuando señalas que la SBS debería dimensionar con mayor detalle este tipo de hechos y también esta es una pregunta...

7. ¿En tu experiencia, en tu conocimiento, cuáles crees que deberían ser los indicadores clave o en todo caso, tu entidad que indicadores clave maneja en la gestión del riesgo legal.

Bueno, hay varios, desde el cumplimiento de los plazos. En el tema penal la pena, los tiempos de afectación directa de lo que vendría a ser el impacto en caso de que se dé, por ahí tienes que todavía abrir un poco más el campo y en caso de que se, tendría que ver si fue por un tema externo, si fue por un tema interno, si los factores van desde un proceso penal hasta modificaciones normativas, la sanción. Realmente los KPIs que tendrían que utilizarse son numerosos y se abren en abanico por cada tema que se dé dependiendo la importancia.

8. ¿En tu experiencia realizan un control y seguimiento de las sanciones impuestas a efectos de mitigar el riesgo legal, están trabajando eso?

A ver, lo que he tenido que hacer una vez que logré mi matriz es empezar a trabajar hacia atrás, ósea, me he convertido en una unidad que está haciendo un poco de riesgos. un poco de auditoría interna porque estoy yendo unidad por unidad para ver por ejemplo, contabilidad...Tú que reportas a la SBS todos los meses en qué fechas y en base a qué normas, que interpretación de la norma, la vinculación con la normativa interna y luego decir dime cómo lo haces y en qué plazos y a quién lo diriges y cómo entras a lo que está dentro de la norma y entonces con contabilidad te puedes tomar de 15 días a un mes para poder dar un ok de cara de cada una de las situaciones que se presenta respecto al cumplimiento de las normas. Luego te vas a tesorería y empiezas a caminar por un poco, porque nadie, nadie te va a dar el input de mutuo. Nadie te va a decir que hacer o que no hacer respecto a lo que debes de supervisar, tú tienes que ir encontrando un poco esto, porque tus auditorías o informes lo presentas al directorio, ¿pero podría servirme? Sí, tal vez.

9. ¿Y tú le haces el seguimiento a las recomendaciones del SBS de la CGR y otros?

Claro, lo que pasa es que mis informes cuando sale una resolución SBS, un oficio yo lo presento con copiar a la unidad respectiva, o sea, no solamente al Directorio, sino a la gerencia mancomunada y a la unidad respectiva para su implementación, trato de digerir un poco la norma para darle las pautas más importantes y de repente indicarles más o menos cómo es que tienen que hacer no de esa manera te organizas mejor y cumple mejor tu función.

10. ¿En tu experiencia, el tema de hacerle el seguimiento y monitoreo, por ejemplo a las brechas de cumplimiento normativo que hayas detectado, a las medidas de adecuación realmente inciden en manejar o atenuar el riesgo legal?

Sí, muchas veces he encontrado, esto viene por experiencia, ya no viene por algo que nos hayan enseñado, sino por algo que hemos aprendido en la cancha, tú ya viste que en otros sitios sancionaron cosas de este tipo y te encuentras con que están cometiendo ese error, es más o menos cómo se podría solucionar y hacerlo antes de... Porque probablemente en algún momento se va a detectar y sin importar que lo haya solucionado, la SBS va a pretender sancionarte, pero tú sabes que ya son atenuantes el hecho de haberlo corregido de manera antelada y de haber sido tomado las medidas

correctivas y todo eso, podría ser mitigar el tema inclusive antes de darte una sanción. Sí, sí, me he encontrado con algunas cosas y ese seguimiento me está permitiendo también evitar otras contingencias, porque la Caja Paita tiene por ejemplo un famoso círculo de calidad que partía por hacer que las normas que vayan modificándose dentro de cada unidad sean discutidas entre el jefe con su unidad para que tomen conocimiento, y ahí quedaba; entonces ellos simplemente me decían efectivamente las normas que nos corresponden han sido tantas durante el mes y te informo que he hecho el círculo de calidad con mi personal y que hasta la firma de las actas, pero luego, cuando yo iba por las unidades y les preguntaba por qué no habían cumplido con las modificatorias últimas, me enteraba que no sabía de qué se trataba, entonces es que ese círculo de calidad no estaba cumpliendo su finalidad.

Y es que claro, no estamos acostumbrados a ver eso o muchas veces nos sentamos y estamos revisando el celular mientras habla el jefe, pero cuando tú ya lo trasladas a la misma jefatura y le dices sabes que de cada cosa que se modifique va a haber un cuestionario y te voy a trasladar a ti la responsabilidad de evaluar a tu personal, y que esa evaluación supondrá un resultado que te permita luego tomarlo en cuenta la continuidad laboral de cierta persona o de lo contrario para promociones, mejoras y etcétera, entonces se está haciendo un trabajo nuevo en todo este tema para que la gente este tanto de su norma; y, eventualmente estamos tratando de optar por capacitaciones ya desde la unidad de legal, es decir traslado cosas que veo que necesitan y como legal empiezo a solicitar a la gerencia autorizaciones para poder dar capacitaciones respecto a temas propios del negocio, constituciones de garantías, la lectura de títulos, de las facultades que deben tenerse, la formación, cosas que son útiles para que ellos puedan a primera vista poder decir si procede o no procede algo y no pierdan el tiempo, y cuando todo esta ok, pase por la calificación de legales y te lo rechace.

Pero si la alta dirección tuviese la seguridad y estuviese interiorizada la importancia de esto, seguramente no se molestarían cuando uno pretende evaluar, calificar o corregir, porque lo que pasa es que en estas unidades de negocio están muy acostumbrado a eso y cuando lo haces la gerencia de negocios me están perjudicando, mis colocaciones no me están dejando crecer y etcétera, o no le den más labor a los administradores y administradores de la Caja Municipales que deberían ser vistos como mini Gerentes en su Agencia, se convierten en coordinadores porque son de créditos, una dirección equivocada para un administrador es que, por ejemplo, su segundo al mando cuando sale de vacaciones o lo dejan al analista más antiguo o al coordinador, cuando quien maneja realmente una oficina cuando no está el administrador de la asistente de operaciones.

Ese tipo de cosas son las que se van viendo en el camino en las que uno trata de corregir. Para que se enmiende, porque el operativo de una oficina no tiene nada que ver con lo productivo; entonces un Administrador en nuestro negocio, nuestro modelo de negocio es visto de una forma diferente cuando la necesidad de su agencia es otra. Oye, van a poner una multa porque se le venció su extinguidor está vencido, es como si el administrador tendría que ver eso. Si la oficina no es muy grande, no tienes un asistente administrativo y si no tienes un asistente administrativo ¿quién sule eso? tu asistente de operaciones, entonces no estamos siendo equitativos en la responsabilidad versus la ganancia, entonces tenemos que operaciones es de repente una de las unidades menor pagadas y que, sin embargo, recae todo el cumplimiento de lo que sale por mercado, por legal y por todas las unidades. Porque finalmente están vendiendo durante el camino el informe legal, el informe de riesgos, de alguna manera van soportando los vacíos de conocimiento que puedan tener. En cambio, quien ya ejecuta la operación en ventanilla no tiene ese mismo soporte, si se equivocó, se equivocó, si no conocía lo que tenía que ver, se equivoca y no es así es una contingencia que trae pérdida, riesgo reputacional y etcétera.

11. ¿Juan ya para ir cerrando las labores de compliance deberían ser autónomas e independientes? y finalmente cómo detectas las brechas de cumplimiento normativo en Tu entidad?

Y bueno, en la entidad una vez que se detecta la brecha hay que ver cuál es el estado de incumplimiento, si fue de aplicación de plazos, si la aplicación es insuficiente, si hacer público lo que se está aplicando está con el plazo dado por la Superintendencia o por

otros agentes reguladores, si te das cuenta con eso va cerrando brechas, pero tienes que ir enumerando todas las cosas que vas a hacer en cada caso, esa es la forma en que por el conocimiento que se tiene, por la experiencia, se puede lograr.

12. ¿Juan y tus labores son autónomas o has tenido inconvenientes?

Mira, no he tenido inconvenientes, pero no porque no quisiera, sino porque de alguna manera experiencia te enseña cómo lidiar con esto, y bueno, tú sabes que tu dependencia como oficial es directa, pero cuando te permiten que tú tengas una doble función, entonces yo soy mitad asesor legal y mitad del directorio como oficial de cumplimiento normativo, entonces el enfrentarme y pasarlos por encima u otra cosa me podría traer una contingencia, pero finalmente quien ejecuta es la gerencia, entonces para mí es muy importante que el paso más fuerte de convencimiento lo tenga mi gerencia, yo me pongo a ponerle las cosas en claro a ellos, a convencerlos a ellos, a venderle la necesidad de hacer las cosas bien y luego simplemente la gente del directorio va tomando conocimiento y viendo los resultados del mismo, no?

**GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA Nº 03**  
**ANÁLISIS DEL COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO ATENUANTE DEL RIESGO**  
**LEGAL EN UNA CAJA MUNICIPAL: UN ESTUDIO DE CASO.**

**DATOS DEL ENTREVISTADO**

Entrevistado: Aldo Israel Inga Sáez  
Cargo o Profesión: Oficial de Cumplimiento Normativo  
Institución: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A.  
Lugar: Trujillo  
Fecha: 16-11-2022  
Duración: 32 min  
Vía: Plataforma ZOOM

**ENTREVISTA**

1. ¿Si cumplir con nuestras obligaciones es parte inherente de cualquier trabajo, de cualquier actividad, de cualquier empresa, por qué es necesario entonces el Compliance para gestionar el riesgo legal en una caja municipal?  
Evidentemente ese cumplimiento en todos sus aspectos es de vital importancia en una empresa, porque ayuda a generar valor, ¿desde qué premisa? primero, la parte preventiva, es necesario contar con una adecuada cultura de cumplimiento en una empresa o que las personas estén sensibilizados que el cumplimiento genera valor y cumplir no tanto por obligación, sino por convicción que ese cumplimiento va a generar valor a la empresa, por el otro lado, la parte preventiva identificativa, un cumplimiento ayuda a que se puedan establecer mejoras en los procesos a la hora de utilizarlos y en la medida en que ese cumplimiento sea más consciente, más maduro, también se generan oportunidades de ser más ágiles, de generar oportunidades de mejora en una empresa que resulta totalmente importante. Y lo otro que también es importante la cultura de cumplimiento de la empresa, porque evita que la empresa pueda incurrir en sanciones que puede ocasionar un desmadre patrimonial.
2. ¿Y consideras que las labores de compliance empresarial tiene resultados tangibles, medible sobre la gestión del riesgo legal?  
Sí, claro, creo que hay maneras de tener indicadores tanto de gestión, como de indicadores de riesgo, es totalmente medible, como te comentaba por la parte predictiva uno puede fácilmente medir por un lado la calidad de las capacitaciones y que tanto tus colaboradores funcionarios están capacitados, esto es medible a través de evaluaciones, por ejemplo, el mismo programa de cumplimiento es medible a través de las actividades para ver el porcentaje de cumplimiento, y ya yendo a actividades un poco más precisas se puede generar indicadores hasta de riesgo para poder tomar alertas, yo considero que si, que siendo un poco creativo se puede establecer que se puede medir fácilmente el impacto del cumplimiento en la empresa.
3. ¿En tu experiencia se cuantifican objetivamente en números estadísticas esta labor o no?  
Sí, sí claro, mira estamos hablando del programa se cuantifica por ejemplo el impacto que tienen en las normas por su tipicidad, estas se pueden cuantificar en la empresa, la cantidad que se están emitiendo año a año, mes a mes, semestral, aparte de medir su grado de implementación, pero también el posible impacto de su incumplimiento o sea las sanciones que pueda generar, porque también sí hay sanciones que han sido efectivizadas a la empresa o sea multas eso también nos dice un poco el grado de cumplimiento de la empresa, de esa manera también se puede medir si hay una reducción considerable de estas sanciones o multas podría tenerse una idea de la relatividad que existe del cumplimiento correcto, pero también el tema de las empresas, etcétera.
4. ¿desde tu experiencia, cuál serían las principales debilidades que se dan en la gestión de cumplimiento normativo dentro del entorno de Cajas Municipales?  
La Caja Municipal por lo que yo he podido averiguar con unos colegas veo que en ciertas cajas la función de cumplimiento normativo está debidamente empoderada, tiene

independencia, tiene una unidad, tiene jerarquía, no obstante en otras CMACs justamente existe el problema de la independencia y con una comunicación directa a los comités o directorios, esto a veces se restringe solamente a una vez cada semestre, lo cual es totalmente insuficiente, entonces ese es uno de los problemas que hemos visto y eso está un poco de la mano con el Gobierno Corporativo que suele ser una etapa inicial en estas cajas, todas las cajas que están un poco más maduras probablemente ese problema casi no existe. El otro problema puede ser la falta de recursos que a veces no se puede asignar justamente en estos escenarios, de repente la alta dirección no asume la importancia debida, no le asigna los recursos necesarios a la función de cumplimiento normativo. Creo que esos son los principales problemas que tengo.

5. ¿Y desde tu óptica, el implantar un modelo de prevención penal resulta suficiente para gestionar el riesgo legal en una caja municipal?

No, no es suficiente, el implantar un modelo es cumplir con estos requisitos que señala la ley, un cumplimiento formal, en realidad lo que te va a ayudar a mitigar el riesgo legal es la práctica, la interiorización de estas buenas prácticas, de los procedimientos, pero no solo del compliance penal, en realidad de toda la normativa que existe en la empresa, porque el cumplimiento tiene que ser transversal, hablamos de datos personales, tener seguridad de todo el abanico de las normas financieras, laborales, tributarias, etc., permiten una atención, o sea solamente el compliance penal se va a restringir a la comisión de ciertos delitos y de repente solamente solo a ciertos procesos, pero no podemos descuidar la otra cantidad de normas que también impactan y que también deben ser atendidas, vigiladas a través de un programa.

6. ¿Tu consideras que la gestión del riesgo legal, por ejemplo, que está referido un poco al tema de incumplimiento de contratos, al tema de sanciones que nos emiten nuestros entes reguladores, se gestiona mejor con la existencia de equipos y personas especializadas en la materia?

Mira yo te diría que, si en un comienzo existimos por disposición normativa ahora habiendo madurado, o al menos adquirida experiencia ya es indiscutible que es necesario, o sea el empoderamiento que se ha dado al menos a la función la hace necesaria para la empresa. Entonces eso depende de cada empresa, en mi experiencia yo creo que ya dejo de ser simplemente un cumplimiento formal a ser totalmente necesario. Tal manera que si en este escenario no hubiese un requerimiento formal del regulador yo creo que igual en la empresa lo hubieran implantado. Es más, tal como hemos hecho con el compliance penal que no es obligatorio, pero si necesario porque te ayuda a reforzar los cimientos del mismo gobierno corporativo en todos sus extremos, te ayuda a gestionar mejor los riesgos legales. Entonces eso dice mucho de una empresa a ver si está comprometido realmente con el cumplimiento, pero por convicción. Entonces yo lo veo así, ósea yo pienso que depende de la madurez de la empresa hoy por hoy ya es una necesidad más que una imposición de norma.

7. ¿Y la materialización de políticas, reglamentos, códigos de ética y hasta las propias capacitaciones desde tu óptica, y siempre pensando en la gestión del riesgo legal, entendería que también son importantísimos?

Hoy por hoy las políticas o reglamentos y todo el abanico de normativa interna son aprobados tanto por la gerencia, pasa por los comités y también el directorio; eso manifiesta el compromiso de la alta dirección y esto es otro pilar importante cuando tú quieres implantar cualquier sistema de gestión de una empresa, ósea que el que tengas toda esta normativa y que haya pasado por estos órganos de gobierno, Gerencia y Directorio está diciendo que hay un compromiso; ahora si eso es suficiente, no, no es suficiente, esa es la parte formal pero la parte factual es también muy importante, más importante y esto se va a evaluar de otra manera o ver cómo se está desplegando, cómo se está ejecutando y cómo se está aterrizando en el día a día de todos los colaboradores.

8. ¿Y tú crees que la SBS ha dimensionado el modelo de cumplimiento dentro de las Cajas Municipales adecuadamente?

Las Cajas Municipales son muy suigéneris en su organización empresarial por la pertenencia al estado, por ahí existe ciertas particularidades muy distintas a otras

sociedades anónimas u otro banco, otra financiera, en ese sentido creo que todavía podría ayudarse un poco más, porque el tema de cumplimiento si veo que ha dado u ordenado que haya un rango gerencial y eso es importante porque en el día a día si se ha visto que es muy necesario contar con ese nivel, no es un capricho, si no el hacer una función transversal ayuda mucho a todos los colaboradores adecuadamente, en ese aspecto creo que la SBS ha atinado, con respeto a otros faltaría de repente que en ciertas cajas que estén a un nivel patrimonial un poco bajo pueda permitir que la función de cumplimiento sea de manera conjunta con la de conducta mercado o lavado de activos, yo no lo veo ajeno pero la SBS tiene el criterio de separarlo, lo cual que he visto en otras empresas ajenas al sistema financiero que lo tienen de manera conjunta.

**Entrevistador:** Actualmente la SBS solo regula el ámbito normativo, o sea el cumplimiento normativo, sin tener en cuenta que de repente Compliance va mucho más allá, no solamente al cumplimiento de normas, sino de ciertos estándares, de ciertos compromisos que asumimos unilateralmente y también no ha regulado o no ha dimensionado bien la labor porque cada caja aplica el compliance más o menos a su entender, porque cuando te piden indicadores o números o ese tipo de situaciones, unos le presentan cómo es que han cuantificado las exigencias normativas, como es que las han enlazado dentro de su documentación interna y a cuánto equivalen las multas, otros presentan el número de sanciones, otros no presentan nada, entonces no hay criterios definidos para medir la gestión de cumplimiento, como sí lo hay en riesgos, digamos ahí ya tienen indicadores, hacen reportes, una cosa u otra que están asociados a una serie de números, de partidas en la entidad. En nuestro caso no, en nuestro caso la SBS no dice oye tú asegúrate que la entidad cumpla la norma y este asegúrate que tu Directorio tome decisiones fundadas y razonadas, cómo se hace...eso ya queda a criterio de cada entidad y hasta antes de este año nuestros informes anuales y semestrales eran suficiente para ellos, Este año ya no, este año han venido a ver varios temas, justamente con motivo de la adecuación a los lineamientos de Basilea III, ya están pidiendo qué metodología estás utilizando y seguramente que en un año o dos años y también van a un poco estandarizar estos criterios para evaluar la función de cumplimiento, ya no solamente como aquello que tú señalas por puro cumplimiento, sino ya objetivamente aterrizados en la realidad y justamente ha mérito este comentario de te quería preguntar...

9. ¿Tú crees que el sistema de cumplimiento en general implantado en Cajas Municipales reduce efectivamente el Riesgo Legal en nuestras entidades?

Como te digo, la SBS emite normas de carácter general, básicas y ya depende de cada organización la importancia que le dé a la función y en base a su importancia poder ir desarrollando cada vez normativa interna que genera obligatoriedad para darles mayor importancia. Nosotros por ejemplo estamos haciendo en el caso de cumplimiento normativo si tenemos metodologías para clasificar la normativa y medir su impacto y su impacto, su tratamiento para que se le pueda dar mayor de importancia y también sacamos indicadores de riesgo y también de gestión, eso lo hemos ido desarrollando con el tiempo. O sea, no hemos nacido con eso, antes no había nada, eso en el transcurso del tiempo y un poco sabiendo el mercado no de cajas, el bancario básicamente hemos podido conocer estas metodologías que existen y lo hemos incorporado cuatro años en la empresa, lo mismo para el tratamiento de juicios o la autoevaluación de normas para la SBS lo hemos alineado al interno, un poco bajo el criterio que tengo que estandarizar las metodologías, porque el sistema de gestión de riesgo también incorpora el normativo o legal y que finalmente es institucional y no podemos estar pues disparando diferentes metodologías, nos hemos alineado a la metodología de riesgo operacional para un poco determinar los riesgos, de tal manera que la lectura al final de nuestro cliente, especialmente Gerencia y Directorio sea de la mejor manera. Entonces ahí se ha dado la importancia del apoyo desde la alta dirección para poder llegar y contar con esta metodología que ha estado funcionando. Evidentemente no es el caso de otras detrás de otras cajas, incluso bancos o financieras que no tienen metodologías para la autoevaluación o identificación de normas, etcétera, como tú dices, no está estandarizado y es por eso que unos tienen y otros no tienen, porque la SBS nunca te ha dicho, pero como lo veo yo eso va a ser decisión de cada empresa debido a la madurez, el grado de importancia que se le da a la función, que estén convencidos que

es importante. En nuestro caso, como digo si estamos con metodologías para varios frentes del programa de cumplimiento que nos está yendo bien, nos está ayudando esta metodología a cuantificar, incluso tener indicadores de riesgo de cumplimiento, y hoy por hoy estamos seguimos conversando con riesgos, con la Unidad de Auditoría, la unidad de Prevención y conducta de mercado para poder estandarizar la metodología, porque compliance como tú dices tenemos que estandarizar esos aspectos porque tenemos un solo cliente y si la SBS debería ayudar un poco más en su normativa en especificar el alcance de la metodología o indicadores.

10. ¿ustedes poseen indicadores clave de gestión, los famosos KPIs. o es algo que está en desarrollo?

Sí tenemos, pero básicamente alineados al programa de cumplimiento.

11. ¿Hacen un proceso efectivo sobre el control de las sanciones impuestas, ósea las sanciones son un insumo para que tú hagas revisiones del cumplimiento en la entidad? Sí, es más un frente más del programa de este año de 2022 que hemos incorporado es la gestión de sanciones, pero las sanciones donde ha existido una salida de dinero, entonces hemos establecido una metodología para poder determinar el tratamiento, ósea porque puede ser una multa de 50 soles por tránsito u otra que sea de 5000 soles por la SUNAFIL o la SBS, pues va a depender mucho del regulador, va a depender mucho del proceso, del impacto, etcétera, y teniendo eso nos da nuestra metodología nos lo sale el resultado para seguir el tratamiento que está básicamente orientado a que no vuelva a ocurrir. La idea es poder establecer un plan de acción.

**Entrevistador:** Entonces entiendo que este monitoreo, este seguimiento que se hacen a las sanciones impuestas sí es importante para la gestión del riesgo legal propiamente dicho y...

12. ¿En cuanto a las recomendaciones que emiten nuestros entes reguladores desde la óptica de del cumplimiento normativo, realmente hacen la diferencia en el sistema de cajas, las recomendaciones de la SBS, Contraloría, auditoría, visitas, Ustedes hacen la gestión de esas recomendaciones?

No, no esa gestión la hace de la unidad de Auditoría, ahí cuentan con un software que permite un seguimiento oportuno, no tenemos ahorita sanciones y vencidas ni prioritarias.

13. ¿Ese seguimiento ayuda al cumplimiento y a gestionar el riesgo legal?

Mira, nosotros hemos tenido recomendaciones excepto un par sujeto de gestión de sanciones, que con una recomendación de la SBS creo que lo estábamos haciendo, pero faltaba formalizar algunos aspectos y también no indicaron realizar esta evaluación de la metodología que tenemos para clasificar las normas nuevas, pidieron que clasifiquemos también el stock de las normas que ya teníamos, lo cual también nos ha ayudado porque de ese stock de normas para hacer autoevaluadas, entonces ahí lo hemos aumentado también un requisitos adicional a esa metodología para poder este establecer las normas a ser auto evaluadas en base a la clasificación, esas dos recomendaciones yo lo he tomado bien, no tengo mayores problemas, me están ayudando.

14. ¿Y las labores de cumplimiento normativo en esencia, deberían ser autónomas, son autónomas tú crees en el sistema Cajas?

Va a depender, la independencia que pide la SBS en base a las recomendaciones de Basilea se van a materializar en la medida que exista un encargado, pero este encargado de ser designado por directorio sí está designado por directorio y reporta directamente al Directorio y tiene además una unidad que sea independiente y que no dependa de una Gerencia, yo creo que estás cumpliendo con la independencia, al menos de manera formal, porque hay muchos oficiales de cumplimiento que dependen del área legal o dependen de la gerencia. Entonces, si bien es cierto la SBS no lo prohíbe, dice que mientras tú puedas reportar directamente Directorio no hay problema, yo creería que estás en riesgo que esa independencia no se vea, pues estás revisando justamente a todas las líneas de la gerencia, y si vas a depender de alguna gerencia (eso es un riesgo) pues algún momento podría pasar. Entonces, hoy hay cajas en las que los oficiales de cumplimiento que pertenece a una unidad independiente dependen directamente del

directorio y hay otras que hay otras que dependen de legal, de la Gerencia Mancomunada y en esos casos yo si creería que no es la mejor forma no, no debería ser así, debería ser un órgano de apoyo de funcionamiento al Directorio.

15. ¿Entonces, siguiendo la línea de lo que tú señalas, la utilización de una metodología sería importante para la gestión del cumplimiento en cajas municipales, me refiero a la utilización de matrices y ese tipo de cosas?.

Si, tienen que tener matrices, tienen que tener controles para hacer el seguimiento. O sea, si vamos al tema de cumplimiento al monitoreo de toda la normativa aplicable, la normativa aplicable a Cajas Municipales cuantiosa, entonces como hacemos seguimiento a todas ellas y cómo priorizas cuáles son de mayor importancia o no, ósea debes tener una metodología para poder de la mejor manera con un enfoque de riesgos hacer esta gestión, alineando también a la metodología de riegos, etc., porque la idea es que sea integrado, la idea es que esta información le sirva para gestionar a la unidad. Ojo, que cuando yo hablo de estas metodologías que nosotros hemos diseñado, es una metodología que sirve como una herramienta para la unidad orgánica del departamento que tiene a cargo el proceso, porque finalmente él es el que va a gestionar y cumplir el proceso, él es el que a ejecutar... cuando hacemos una autoevaluación con la metodología que nosotros tenemos es para ayudar a esta área a identificar sus posibles brechas como un carácter preventivo y no tanto como un carácter de auditoría, entonces yo creo que es importante, si me preguntas a mí con la experiencia que hemos tenido en el área en los últimos años, con las metodologías nuevas que hemos ido incorporando yo sinceramente creo que se enriqueció muchísimo más la labor, que se tiene un mayor presencia también y definitivamente genera bastante valor a la empresa, genera fortaleza.

16. Finalmente, ya para terminar, desde tu experiencia ¿que qué le toca hacer a cumplimiento normativo, que le toca desarrollar estos años en perspectiva hacia adelante para que pueda mejorar la gestión del riesgo legal y en general de todo riesgo en la entidad.

A ver en las cajas donde tengo mayor contacto, Gerencia de Bancos o de financieras, he notado que la función está un poco más madura, la idea de cumplimiento normativo no están restringida solo a ver el tema normativo, sino lo que mencionabas hace rato, los estándares...hay estándares que están en el mercado que si bien no son obligatorios son necesarios, estamos hablando del Gobierno Corporativo, estamos hablando de los criterios ASG, entonces estos temas son muy importantes, son estos estándares que en mi caso particular los he estado viendo yo, Gobierno Corporativo, básicamente hemos estado revisando desde mucho tiempo atrás, estableciendo siempre mejoras en la parte formal y la parte factual y esto a nivel de Directorio y Gerencias. tanto así que nosotros somos miembros del comité de gobierno corporativo, entonces digamos que si se empodera la función de cumplimiento, también cuando se ve que nosotros podemos apoyar y generar bastante valor para mejorar la gobernanza de la empresa, participamos asesorando básicamente al Directorio siempre, o sea es un asesoramiento de cabecera, si quieres participamos con ellos acompañándolos cuando hay momentos que tienen que relacionarse con la Junta General de Accionistas, no solo en las juntas formales, sino en términos de trabajo, capacitaciones, inducciones, estamos siempre presente para decirlo así. Entonces pienso que no solamente es restringirse al tema puramente normativo, sino más allá. Ahora que cumplimiento no es solamente un seguimiento o monitoreo de toda tu lista, ósea te envió un correo si ya cumpliste o no, cumplimiento tiene que tener la capacidad y las habilidades para poder llegar al personal, liderar y coordinar con ellos que la implementación y seguimiento de la normativa, es el llamado a generar sinergia con los demás funcionarios y eso es lo que hacemos acá. Por ejemplo, nosotros no hacemos un seguimiento de lo que se envió por correo, (osea si ya terminé la norma) mas bien nos reunimos y establecemos un cronograma y hablamos de la importancia de esta norma para darle orientación, evaluamos con ellos la tipicidad de la norma y empezamos a trabajar juntos llamando a gente de procesos, llamando a toda la gente que está involucrada poniendo en conocimiento a la Gerencia. Y ahora como te digo tengo yo la iniciativa de ir proponiendo a la Gerencia, hacer un diagnóstico de estos criterios, es decir que también es muy importante, entonces yo creo que la labor de

cumplimiento va más allá de lo que dice la SBS, más allá y eso lo he visto en varias Cajas.

## GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA Nº 04

### **ANÁLISIS DEL COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO ATENUANTE DEL RIESGO LEGAL EN UNA CAJA MUNICIPAL: UN ESTUDIO DE CASO.**

#### **DATOS DEL ENTREVISTADO**

Entrevistado: Jorge Hidalgo Herrera

Cargo o Profesión: Oficial de Cumplimiento Normativo

Institución: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Maynas S.A.

Lugar: Maynas

Fecha: 17-11-2022

Duración: 27 min

Vía: Plataforma ZOOM

#### **ENTREVISTA**

1. ¿Sí, cumplir con nuestras obligaciones, con nuestros deberes, es ya parte inherente del desarrollo de cualquier actividad, de cualquier empresa, entonces, por qué el compliance empresarial es importante en función al riesgo legal?  
Si bien es una responsabilidad, una obligación cumplir con todos los aspectos legales en una empresa como nosotros, eso no garantiza que en el tiempo se hagan las cosas acorde a las normas legales vigentes, puede haber desviaciones, pueden haber personas, puede haber sistemas, puede haber algún aspecto que salga del lineamiento en la cual debemos cumplir, por eso es importante el cumplimiento, porque mediante este sistema nosotros podemos verificar si se están cumpliendo las regulaciones, si de una y otra formas estamos controlando nuestros riesgos, nuestras actividades y todo aquello; entonces es muy importante el compliance dentro de todo lo que es este tema de la gestión de riesgo legal o cualquier otra gestión de riesgo.
2. ¿tú crees que el Compliance tenga resultados tangibles en la gestión del riesgo legal propiamente dicho?  
Claro que sí. Muchas veces los directores, los gerentes piensan que el tema de compliance es algo que no contribuye a la empresa o es un gasto, pero no es así. Si lo vemos desde el punto de vista de la definición y los objetivos que sigue, con un adecuado sistema de compliance se pueden evitar multas, se pueden evitar sanciones, se pueden evitar una serie de cosas que si se materializan irían en contra de la empresa. Ese es el aspecto importante, digamos los resultados tangibles si lo queremos ver bajo ese punto de vista; bajo otro enfoque, también podría ser este... Mira yo como director, como órgano de dirección, estaría contento que tengo todo un sistema de compliance, ¿por qué?, porque me garantizaría que ellos están atentos y vigilantes al cumplimiento de las regulaciones vigentes.
3. ¿Has visto materializado el compliance en números, en estadísticas, en cifras a nivel de cajas en tu experiencia?  
Bueno, te voy a hablar en lo que es la caja donde estoy, Maynas, si bien es cierto, uno hace algunas proyecciones de manera real no lo hemos visto, porque no hemos tenido todavía ese acciones en contra de la empresa, de multas, sanciones por incumplimiento durante todos estos años; pero bajo ese esquema, sí se podría identificar lo que es los números tangibles de la estadística; yendo más allá en otras entidades siempre hay reportes donde se establece si han habido multas, sanciones administrativas, entonces se debe porque no se está cumpliendo las regulaciones en el aspecto legal. Entonces de ahí sí se podría sacar estadísticas en externo, sí habría estadísticas que identificar en el caso de en esa empresa todavía no hemos logrado eso, no hemos tenido sanciones durante los últimos diez años y algo donde poder identificar estas estadísticas y estos montos.
4. ¿Y tú crees que un modelo de prevención, el que ha regulado por ejemplo la SMV o en todo caso el de responsabilidad de administrativa de personas jurídicas, es suficiente para gestionar el Riesgo Legal en una caja?  
Creo que no, no basta con eso porque esa es una intención, esa intención es una norma, es una buena regulación o una buena práctica, pero no solamente con el deseo se puede cumplir, si es que no lo ejecuta bien y no tienes como soporte toda una estructura esto probablemente no va a funcionar o va a funcionar a medias.

5. ¿La gestión del Riesgo Legal propiamente dicho ya no, el riesgo en general requiere de personas y equipos especializados?  
Claro que sí, sin personas esto no funciona, y equipos especializados cada uno en su materia pueden aportar lo mejor para que todo este sistema de riesgo de la entidad funcione. Cada uno contribuya de una u otra forma, porque si no se tiene es entonces sólo no camina. Así como hay personas también debe haber este curso de controles que supervisen que esto se está manejando como el caso de la auditoría interna, por qué de esa manera se identifican oportunidades de mejora.
6. ¿Y en cuanto a la existencia de políticas, de un código de ética, de reglamentación interna que regulen estas situaciones, crees que igualmente resultan fundamental para el desarrollo de nuestras labores?  
Por supuesto. Por ejemplo, el Código de Ética y Conducta es muy importante porque ese es el documento que regula el accionar, el actuar de una persona, donde te establecen obligaciones, donde se establecen una serie de conductas apropiadas que uno debe cumplir, sino esto podría convertirse en algo caótico. Porque si cada uno va a actuar por sus propios conveniencias o principios no es correcto; por algo la empresa tiene que establecer claramente cuáles son sus valores, sus códigos de conducta, sus aspectos conductuales, inclusive de los directores, inclusive de los accionistas y también de las partes interesadas, de proveedores. Todo este sistema normativo es muy necesario para que todo el sistema de cumplimiento funcione.
7. ¿Y qué opinas de las capacitaciones? realmente crees que sé que tenga resultado en nuestras entidades? ¿Realmente crees que se esté forjando una cultura de cumplimiento, una cultura de gobierno corporativo?  
Mira el tema de la capacitación es un aspecto muy crítico por dos cosas, en primer lugar, para generar una cultura de cumplimiento se debe capacitar y se debe difundir, en segundo lugar, tienes que ver si estas capacitaciones rinden o cumplen con el objetivo. Ese es un tema importante por qué tú puedes capacitar, tú puedes difundir, pero muchas veces las personas a quienes está dirigida este tema de capacitación lo escuchan pero no lo practican. Ahí viene el punto donde se debe actuar con mayor rigidez, por eso vienen los códigos de conducta que ayudan a que este tema de capacitación se fomente, se cumpla y de esa manera se tenga un buen sistema de cumplimiento.
8. ¿Considerando cómo ha regulado la SBS las labores de cumplimiento, entendiendo que estas labores las ha regulado solamente para cautelar el cumplimiento de la normativa emitida tú consideras que efectivamente ha dimensionado adecuadamente nuestras labores?  
No, lo que pasa es que siempre hay ese tema, quizás una rencilla con el tema de la auditoría, por ejemplo muchas funciones que hacemos también lo hacen auditoría y a veces se confunden las funciones de auditoría y de cumplimiento. Pero digamos este punto debería analizar la Superintendencia y establecer disposiciones que aterrizen en el tema, definir adecuadamente los objetivos y las funciones de cumplimiento, todavía no está tan claro como ello, e igual pasa este en el tema por ejemplo de conducta mercado, entonces hay áreas de cumplimiento especializados en empresas como nosotros las micro financieras que de una u otra forma también hacen cumplimiento, entonces yo creo que debería trabajarse un poco más para definir mejor roles de cada uno de estos órganos.
9. ¿tú crees que el compliance se puede desarrollar o requiere necesariamente de una metodología, de la utilización de matrices que califiquen y verifiquen el riesgo y ese tipo de instrumentos?  
Mira, ya desde el momento en que nos dicen que debe ser una gestión de riesgos, ya deberíamos tener metodologías, ya debería tenerse una matriz para ver la probabilidad de impactos, la vulnerabilidad y todos sus aspectos. Es importante porque de esa manera uno puede clasificar o puede priorizar dónde vamos a evaluar o dónde y vamos a trabajar, porque a base de la experiencia no es suficiente. quizá sea la primera parte de un proceso de implementación, pero ya para llegar más allá necesitas una serie de herramientas, quizás algún software nos puede ayudar o formatos en Excel, entonces hay una gama de aspectos que se deben considerar, pero lo que son las matrices si son importantes.
10. ¿Teniendo en consideración que el cumplimiento normativo no sólo abarca el frío cumplimiento de las normas, sino va mucho más allá al cumplimiento por ejemplo de los

compromisos que nosotros asumimos unilateralmente, al cumplimiento de ciertas políticas o estándares éticos que nosotros hayamos asumido como propios, cómo crees que debe gestionarse ese cumplimiento, porque técnicamente hablando nuestro ente regulador solamente le interesa el cumplimiento de normas y no va más allá?

No, eso es la primera parte, porque no solamente la regulación debe abarcar lo que es el cumplimiento de las normas, sino estos aspectos conductuales, también aspectos que tienen que ver con la repercusión que tiene todo este sistema de control en las otras áreas de negocio. Precisamente porque es común en nuestras entidades que a veces el tema de cumplimiento choca o tiene un conflicto con las áreas de negocio, dicen que hay muchos controles porque se establece que ciertas regulaciones deben cumplirse y muchas veces el negocio lo que pide es flexibilidad, mucha flexibilidad; entonces hay ciertos conflictos que regular adecuadamente, internamente, a través de las políticas que se fijen o las reuniones con las con el área de negocios.

11. ¿Utilizas o utilizan ustedes un procedimiento para gestionar o detectar las brechas de cumplimiento?

Si nosotros tenemos una matriz donde se establecen las evaluaciones en función a los cumplimientos o al incumplimiento, se determina el riesgo asociado a ese incumplimiento, las multas o sanciones que se podrían ocasionar y es ahí cuando se identifica las brechas. Explicándote mejor tenemos ciertos requerimientos, lo analizamos y se identifica las brechas de cumplimiento o cumplimiento, en las brechas de incumplimiento se establecen relaciones con las sanciones que puede haber y los llevamos los las actividades de mejora, los planes de acción, las actividades a fin de cerrar las brechas, los plazos, los responsables de ello. Entonces si tenemos claramente identificado y está en la metodología y procedimiento que nosotros tenemos.

11.1 ¿La entidad posee indicadores claves, los famosos KPI a efectos de medir la gestión del cumplimiento o la importancia que tiene para mitigar el riesgo legal?

Si tenemos un grupo de indicadores a nivel de cumplimiento de las áreas por ejemplo, un KPI importante es el cumplimiento de las obligaciones regulatorias que emite la SBS en el plazo establecido, otro KPI es por ejemplo el incumplimiento en la implementación de los planes de acción a fin de mitigar los riesgos a las brechas identificadas, si se armó un grupo de indicadores que se deberían ir actualizando en los próximos años de acuerdo a los análisis de riesgos que vayamos abarcando a nivel de toda la organización.

**Entrevistador:** Sí. Porque la SBS en realidad así ha delimitado la función de cumplimiento, ha establecido ciertos requisitos, ciertas labores o tareas por cumplir, pero no ha ido mucho más allá, no nos ha establecido, incluso para desarrollar una labor de supervisión, cuáles son los estos indicadores clave que va a tener en cuenta a efectos de medir la gestión de cumplimiento, nosotros lo hacemos en función a nuestra experiencia, el tamaño de la entidad, en función a lo que riesgos te pueden haber dado como insumo en el tratamiento de tus riesgos.

No es como lo que pasa por ejemplo en el tema de prevención de lavado de activos, ahí ya te exige KPI, entonces es muy importantes administrarlos, es más cuando vienen las inspecciones los últimos cuatro o cinco años, no han venido a explicar, a validar o verificar el trabajo de compliance, se han dedicado a otros temas y más con la pandemia.

**Entrevistador:** En realidad no, no venían nunca, mira, yo tengo en Caja Cuzco ya casi 12 años y siempre estado en el área legal y bueno hasta antes de ser oficial de cumplimiento normativo estábamos al tanto y de los requerimientos y las visitas que nos hacía el SBS y nunca ha hecho una revisión de la gestión de cumplimiento hasta este año. Este año sí, y no solamente conmigo, he conversado con otras Cajas y Caja Cusco no ha sido ni la primera a la que se le ha hecho una revisión a la gestión de cumplimiento, ya están empezando a desarrollar esta revisiones a mérito de que como la SBS se jacta de ser mejor reguladora a nivel de Sudamérica, ahora se está alineando Basilea III, tiene que asegurar todo lo que Basilea II señalaba dentro de las cuales está buena la función de cumplimiento y bueno, ahora sí ya empezó este año y el año siguiente seguramente van a continuar revisando y controlando mejor la función de cumplimiento que se desarrolla a nivel de cajas. Y viene un poco la preocupación en el sentido de que qué me van a revisar, porque antes yo les enviaba mis dos informes que exige la norma de mi informe semestral anual y ellos felices, pero ahora entiendo que están revisando la metodología empleada, tus indicadores clave y un poco también en función a ello es que se haciendo estas preguntas para que en el trabajo

podamos determinar pues hasta qué punto estamos maduros o no, y hasta qué punto todo esto influye en el riesgo legal.

En el caso de Maynas hace seis años vino la inspección y se inspecciono el tema de cumplimiento normativo, entonces, como esos años recién se estaba armando el tema de cumplimiento normativo, ahí nos hicieron algunas observaciones, básicamente de la metodología científica, identificar matrices de riesgos y temas que tenían que ver con la independización del cumplimiento normativo no, entonces muchos querían poner la función de cumplimiento de normativo dentro de lo que es la Gerencia de Riesgos y eso es lo que la SBS nos observó, de esa manera se independizó y de esa manera el Gerente de Riesgos que estaba encargado del cumplimiento tuvo que dedicarse directamente a lo que es Riesgo y se nombró un oficial de cumplimiento normativo.

12. ¿Y dime, ustedes hacen un seguimiento a las sanciones impuestas hacia la entidad, es decir, las utilizan como insumo para hacer revisiones de cumplimiento?

Sí, sí se utiliza para que no se vuelve incurrir en los mismos errores, si se realiza inclusive eso si se materializa la sanción en algo digamos monetario, nos sirve también para ver la tangibilidad de las acciones que uno hace como cumplimiento.

13. ¿Ustedes gestionan las observaciones que nos hacen nuestros entes reguladores, me refiero a la SBS, Contraloría, SMV si fuera el caso?

Dentro de lo que es Organización y Procesos hay una persona que se encarga de ver todo el tema del levantamiento y la implementación de todas estas observaciones. Ellos son los que centralizan, analizan y ellos son los que reportan

14. ¿Desde tu óptica, cuáles son las principales debilidades que se dan en la gestión de cumplimiento?

La primera es que no se conoce o no se divulga bien lo que es la función de cumplimiento. Entonces, al no divulgar al no conocer muchas áreas, no saber quiénes son esas personas, a qué se dedica o cuál es la implicancia, o cuál es el factor o contribución que hace a la empresa. Otro aspecto importante y una debilidad es que es la falta de apoyo de la alta dirección, muchas veces por ser algo regulatorio no apoyan adecuadamente, igual que la gerencia. Y otra debilidad es que a veces lo ven como un obstáculo por qué cómo se está validando el cumplimiento, entonces muchas veces se recomienda algo y esas recomendaciones no son recibidas, entonces hay algunas veces que lo ven como un obstáculo y dicen hay mucho control, porque tanto control, entonces afecta de una u otra forma.

15. ¿Y dime, qué es lo que nos espera, qué espera a las labores de compliance en el sistema de cajas municipales, cómo ves esta labor a futuro?

Yo creo que lo que se debería hacer es que la Superintendencia más o menos establezca un mecanismo y una metodología para que esto se estandariza a nivel de CMAC y se diferencie también de las acciones de auditoría interna, eso es muy importante, al menos que den lineamientos de metodología, por ejemplo en el tema de prevención de LAFT te dice utiliza la metodología de análisis de riesgo de general, entonces tienes enfocado al menos una metodologías a los cuales tú te puedes asociar, pero todos tienen un mismo componente, digamos estudio del ambiente interno, analiza y tratamiento de los riesgos, ese tipo de acciones no hay en cumplimiento social, inclusive el LAFT ya se está llegando a ello también. Entonces es muy importante que la Superintendencia revise y le fuerza a ese tema, un vuelco a la importancia mayor del cumplimiento normativo dentro de la regulación, que no sea solamente uno que está en el papel escrito

16. ¿Tú que tú crees con sinceridad que es realmente trascendente para la gestión del riesgo legal, o basta con UAI, con Riesgos con tu área legal?

Yo creo que sí es importante, porque la auditoría lo que hace validar aspectos ya pasados, hechos que ya ocurrieron, no te hace una evaluación de tal período a tal período que ya paso, con el compliance se hacen evaluaciones en el momento, a fin de detectar e identificar nuestros errores, nuestros incumplimientos y solucionarlos en el mismo acto, para que consecuentemente no se tenga observaciones, no se tengan incumplimientos, no se tengan sanciones. Entonces debería formar parte de todo el proceso de negocio operativo, de todas las áreas y no olvidarse más que el tema de compliance es importante para riesgo también. Por ejemplo, todas nuestras evaluaciones en caso de Maynas lo pasamos a riesgo operacional porque de una y otro forma algún incumplimiento que se detecte puede estar asociado a un riesgo operacional y ellos se le dan el tratamiento adecuado. Igual pasa con auditoría, se mandan informes para que

para que vea que incumplimiento se ha identificado y ellos si se asocian, si necesitan hacer una investigación más a fin de recomendar medidas correctivas o sanciones.

## GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA Nº 05

### **ANÁLISIS DEL COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO ATENUANTE DEL RIESGO LEGAL EN UNA CAJA MUNICIPAL: UN ESTUDIO DE CASO.**

#### **DATOS DEL ENTREVISTADO**

Entrevistado: Karen AYdee Pacheco Aleman  
Cargo o Profesión: Oficial de Cumplimiento Normativo  
Institución: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura S.A.  
Lugar: Piura  
Fecha: 17-11-2022  
Duración: 26 min  
Vía: Plataforma ZOOM

#### **ENTREVISTA**

1. ¿Si el cumplir con nuestras obligaciones es inherente ya de por sí al desarrollo de nuestros negocios, por qué es importante el compliance en la gestión del riesgo legal?  
Porque dada la complejidad de los cambios normativos y la cantidad que se presentan actualmente dado un entorno regulatorio muy cambiante, entonces si se considera necesario que exista el Compliance para un poco monitorear que estos cambios se cumplan sobre todo en entidades financieras donde en la carga normativa es abundante.
2. ¿Y tú consideras que el compliance como tal tiene resultados tangibles en la gestión del riesgo legal?  
Sí, en mi caso por ejemplo hay áreas que no identifican normas o que demoran en implementar y a veces requieren de nuestro apoyo para poder interceder o para poder acompañarlos en todo el proceso de adecuación o implementación. Entonces de alguna manera somos una parte esencial en la entidad.
3. ¿Y en la gestión de cumplimiento normativo un poco mirando el desarrollo de nuestras labores y demás tú crees que se pueda cuantificar nuestra gestión, se pueda aterrizar en números, en estadísticas?  
Bueno, yo sí tengo, por ejemplo, de registrado la lista de cuántas normativas en el año le aplican la entidad y cuánto es lo que uno demora en comunicar, cuánto es lo que demora un área en implementar que es el período de atención de los requerimientos de información, qué áreas son las que atienden mayores requerimientos de información, por lo menos yo sí lo tengo mapeados.
4. ¿Y en tu experiencia cuál crees que sean las principales debilidades de la gestión del cumplimiento normativo a nivel de cajas municipales?  
Bueno, yo soy contadora pública, no soy abogada y creo que el concepto que se tiene de que la oficial de Cumplimiento Normativo o el equipo de cumplimiento normativo debe ser netamente un abogado, un staff de abogados y no necesariamente es así. Además, la norma no te pone alguna restricción, entonces quizá no está muy claro el tema de que en la norma de que cualquier persona que tenga conocimiento en el negocio en los cambios normativos... Pero quizás este debería ser un poco más puntual y también a veces las áreas tienen un concepto errado de que como cumplimiento normativo debemos de encargarnos de implementar ciertas normas; por ejemplo en mi caso en algún momento me indicaron que yo debía implementar la norma de protección de datos personales, ya que es una norma transversal a la caja, entonces en su momento se aclaró que como cumplimiento normativo no debemos ser un área implementadora sino un área que hace seguimiento al cumplimiento de esa norma, podemos trabajar como como mediadores o como este un área que apoya a los responsables.  
**Entrevistador:** En esa línea de ideas que tú consideras que para la gestión del compliance que sobre todo se dedica a evitar el riesgo legal, bueno digamos que es la principal función, al menos la que ha regulado la SBS, porque sabemos que compliance no solo es el frío cumplimiento regulatorio, sino abarca incluso a los compromisos que nosotros asumimos unilateralmente, abarca aquellas políticas, aquellos estándares que nosotros hayamos adoptado y cuyo incumplimiento no necesariamente deriva en una

multa o una sanción, sino en menoscabo de nuestra imagen institucional y ese tipo de situaciones...

5. ¿Entonces tú crees que el cumplimiento, o la gestión, o la función de cumplimiento requiere de personas y equipos especializados? [00:06:00][9.1]

Especializados en todo nunca vas a encontrar una persona que pueda saber de todo.

Entrevistador: Pero especializado en la gestión de cumplimiento, es decir en monitorear, hacer el seguimiento de este tipo de situaciones....

6. ¿O crees que digamos con el área de riesgos es suficiente con el área de auditoria es suficiente o con las propias responsabilidades que son las jefaturas en sí mismas es suficiente?

No, no, no creo que la Oficialía o la Unidad de Cumplimiento Normativo ha tomado una relevancia importante, no porque seamos conscientes, a veces por la propia cotidianidad o el propio trabajo diario a veces a las jefaturas o a las áreas no les permite tener mayor alcance de lo que a ellos les aplican, entonces nosotros, como en cumplimiento normativo, somos esa área a quien se le puede consultar y me puede decir cuál es la normativa que tengo que considerar, que debo de hacer, entonces voy a ser de intermediario entre el ente regulador y el área o la caja? Entonces creo que no es solo quedarse en jefatura, sino también es cumplimiento normativo, un área en medio que permite canalizar cualquier tema relacionado a normas.

7. ¿Y en esa misma línea de ideas tú crees que la existencia, por ejemplo, de reglamentación interna, códigos, políticas, nuestro Código de Ética y los procesos de capacitación se traducen en gestionar mejor el riesgo legal en una entidad, crees que los documentos trascienden a los procesos de las personas.

No, por ejemplo la caja tiene más de mil normas y tenemos "n" capacitaciones en el año, en el mes podemos tener diez capacitaciones y a veces por la misma presión del día no te permite estudiar bien y tomarle la importancia que debe tanto en la carga normativa por área o por proceso que a veces ni la misma sabe cuántas normas, a veces desconoce de ciertos dispositivos o de ciertas medidas que ellos mismos han puesto ciertos controles que no se acuerdan dónde están; entonces la norma como tal y las capacitaciones no están dando resultados creo yo no, ósea es tanta la carga que ahorita hay será por tanto cambio regulatorio que existe que eso hace de que esas medidas no sean tan eficiente.

8. ¿Tú consideras que la SBS ha dimensionado correctamente nuestra función en el entendido que la exigencia de la SBS es que nosotros aseguremos el cumplimiento de las normas, pero se queda ahí, está bien que se haya quedado ahí o debería un poco ir más allá, no solo regular la función de cumplimiento normativo, sino la sección de compliance empresarial en general, tú crees que la dimensionado bien que debe estar ahí o deberíamos dar un paso más adelante?

Yo pienso que la ahorita como está la norma queda muy corta, vemos el tema de conducta de mercado y lavado de activos que hay norma específica y hasta se consideran oficiales alternos, en cambio para cumplimiento normativo no lo hay. Entonces quizá a estas alturas ya alcanzado la madurez suficiente, pero en algún momento lo he comentado cuando han hecho verificación en Caja Piura y han revisado el proceso de cumplimiento normativo, que ya la norma queda muy corta para lo que ha evolucionado hasta en cumplimiento normativo. Si bien es cierto, tú dices que se puede extender el compliance a algo más general, pero yo pienso que primero deben partir por aclarar más o ampliar sobre la norma actual, antes de meternos en más en más temas o ramas del compliance, sino que debería ser aterrizar más, ser más precisos, así como ha desarrollado las demás ramas de conducta mercado y lavado de activos que si hay normativa y especializaciones y todo ello, si tu ves actualmente especializaciones en cumplimiento normativo no hay, están ligadas a Compliance Penal (a la Ley Anticorrupción) entonces sobre el tema de cumplimiento normativo enfocada en el sistema financiero que es la una de las funciones reguladas por la SBS, no hay mucho temas, no hay muchos cursos relacionados a ello, entonces sí pienso que debería la SBS impulsar más los cambios relacionados al cumplimiento normativo.

**Entrevistador:** Tú dices que nos faltan cierta regulación ciertos parámetros en los cuales nosotros cumplir nuestras labores, porque antes tu a la SBS le presentabas los informes semestrales que hacías al directorio y ellos felices y salían mil normas y decía las mil las comunique ellos felices, pero entiendo que este año a partir de las revisiones que nos están haciendo, ya se están también preocupando por la metodología que usamos, si tenemos o no matrices desarrolladas adecuadamente y cosas por el estilo, entonces en esa línea de ideas tú consideras....

9. ¿Tú crees que hay compliance sin una matriz de cumplimiento o una metodología, es algo que podríamos desarrollar nosotros con nuestro expertise o necesariamente estamos con una metodología matrices y este tipo de herramientas?

Lo que pasa que la SBS en el tema de metodologías lo deja libre albedrío de cada entidad; en cambio, en otros temas de riesgo de liquidez, riesgo del mercado, en otros tipos de riesgos si te dan mayores lineamientos, en cambio acá es muy general la función o lo que tú tienes que hacer. Entonces si bien es cierto cada entidad actualmente ha aplicado sus metodologías de acuerdo al conocimiento poco o mucho del tema, la SBS creo yo que debería brindar mayores lineamientos o parámetros para poder nosotros tener una mayor amplitud de hasta dónde queremos abarcar no nuestra función, entonces eso yo considero que es otro de los temas que la Superintendencia debe de apoyarnos a la función.

10. ¿Y en tu entidad como cómo detectan las brechas de cumplimiento?

Bueno, cuando hacemos las autoevaluaciones de cumplimiento de normas revisamos la normativa que vamos a evaluar, hacemos un cuestionario de preguntas relacionadas a la norma y de acuerdo a ella, entrevistamos al dueño del proceso y vemos el nivel de cumplimiento, entonces ahí podemos identificar qué tanto ha cumplido con ese requisito normativo y si es que lo ha cumplido totalmente o parcialmente o no hay nada.

11. ¿Y posee indicadores clave KPIs para la gestión de cumplimiento en sí misma?

Si tenemos indicadores relacionados al nivel de implementación de las recomendaciones a nuestros informes, el tiempo que nos demoramos en comunicar normas, seguimiento de acuerdo de directorio, eso por nombrarte algunos, o también tenemos vamos a implementar un indicador de normas que no fueron identificadas (en el momento en que fueron publicadas), pero que luego saltaron y que para nosotros fue una debilidad porque no lo identificamos en su momento y después de un tiempo saltó y que tan riesgoso para nosotros fue el no comunicarlo oportunamente, porque quizá hubo alguna obligación no comunicada... porque ahora las áreas se soportan en nosotros en el sentido de que necesariamente tenemos que enviarle las normas para que ellos tomen el conocimiento que ha salido en la norma que deben aplicar, porque si no, si no se comunica, alegan que no tienen cómo enterarse, pero bueno, de eso de alguna manera también recae en nosotros mayor responsabilidad, pero eso es básicamente.

12. ¿Y tú y tu utilizas como insumo para hacer esta revisión de las brechas de cumplimiento o para mitigar el riesgo legal, el control de las sanciones impuestas a la entidad.

Tengo un inventario de cuáles son las sanciones que aplican a la entidad, o sea de todos los reguladores, pero de qué tipo de sanciones han sido aplicadas a la entidad, nosotros si tomamos conocimiento de ello lo reportamos como un indicador de riesgo operacional, tenemos un indicador del número de sanciones aplicadas a la entidad en el mes y bueno, como de acuerdo a lo que vamos recibiendo este, vamos comunicando.

13. ¿Y encuentran las recomendaciones y ya para terminar de que emiten la SBS y Contraloría SMV esta labor está dentro de la labor de cumplimiento?

No, eso es chamba de auditoría, definitivamente es chamba de auditorías. Si bien nosotros en Caja Piura como cumplimiento normativo somos el área que canalizamos la atención de los requerimientos de la SBS, hablando de SBS netamente porque Contraloría lo ve OCI nosotros cuando hacen su verificación anual somos quienes solicitamos la información a las áreas para enviarla a la SBS, esa es nuestra intervención en esa etapa y el tema de las respuestas a los memorandos de observaciones y al

informe final. Pero ya el seguimiento de las recomendaciones como tal es chamba de auditoría y considero que debe quedarse ahí porque este es eso es hasta.

**Entrevistador:** Es hartito en realidad... es chamba. [00:18:33][2.9]

Sí claro, y además la auditoría tiene los recursos humanos y técnicos para poder hacer eso, no puedes comparar un equipo de cinco personas con un equipo de 30 personas que están dedicados exclusivamente a hacer sus revisiones y hacer seguimiento, entonces ella ellos sí tienen gente especializada en poder hacer la revisión que hasta la SBS le pide que hagan de una recomendación que ellos hagan la revisión que esa recomendación esté bien implementada, que apliquen modelos y entonces ellos sí tienen el equipo especializado para hacerlo, porque su norma de auditoría, lo pide, piden ese grado de un cierto nivel de especialización en ciertos temas modelos. Entonces, en cambio, en cumplimiento normativo, por lo menos hasta el momento, no lo exige. Solo es muy, muy general que tenga conocimiento del negocio, de la normativa de sistema regulatorio, pero más nada.

## GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA Nº 06

### **ANÁLISIS DEL COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO ATENUANTE DEL RIESGO LEGAL EN UNA CAJA MUNICIPAL: UN ESTUDIO DE CASO.**

#### **DATOS DEL ENTREVISTADO**

Entrevistado: Tania Cruzat Pacheco

Cargo o Profesión: Oficial de Cumplimiento Normativo

Institución: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica S.A.

Lugar: Ica

Fecha: 24-11-2022

Duración: 31 min

Vía: Plataforma ZOOM

#### **ENTREVISTA**

1. ¿Si cumplir con nuestras obligaciones es inherente al desarrollo de cualquier negocio, porque el Compliance es trascendente en la gestión del Riesgo Legal en una Caja Municipal?  
El cumplimiento normativo va más allá de identificar y comunicar la norma, realiza el seguimiento de la implementación considerando los plazos y estructuras de la información que se deba enviar, asimismo, de forma posterior realiza monitoreo del cumplimiento; si bien es cierto cada trabajador debe cumplir con sus funciones y responsabilidades, también es cierto que existe rotación del personal, así como personal que trabaja fuera de la ciudad donde se encuentra la oficina principal, allí es donde la función de cumplimiento normativo realiza la gestión de prevención incumplimientos e imposición de sanciones, que es lo que causa pérdida a la empresa tanto económica como reputacional, lo que afectaría enormemente a la empresa.
2. ¿Cree usted que la labor de compliance tiene resultados tangibles sobre la gestión del riesgo legal?  
De contarse con los recursos humanos suficientes acompañados de herramientas tecnológicas que apoyen la función de cumplimiento, es posible obtener resultados tangibles, considerando que la función de cumplimiento es la de prevenir incumplimientos normativos que generen pérdidas a la empresa.
3. ¿Alguna vez ha cuantificado objetivamente (números estadísticas y otros) la gestión del compliance empresarial en su entidad?  
Se cuentan con indicadores de cumplimiento de implementación de normas versus normas identificadas como de impacto para la empresa.
4. ¿Cuáles cree que son las principales debilidades en la gestión del cumplimiento normativo en las Cajas Municipales?  
No tiene una base normativa sólida que regule de forma detallada sus responsabilidades, envío de información al ente supervisor, lo cual la haría sostenible.  
No cuenta con recursos humanos suficiente, para la gestión de identificación y prevención de riesgos.  
Se sobrecarga las responsabilidades en el área de cumplimiento normativo, considerando que el área no cuenta con especialistas en materias que son de importancia, tales como protección de datos personales, prevención de delitos, tributario, entre otros; como si lo tienen las áreas de auditoría interna y riesgos.
5. ¿Un Modelo de Prevención es suficiente para señalar que se gestiona el Riesgo Legal en una Caja Municipal?  
Los lineamientos del modelo de prevención de la ley 30424, son aplicables a la función que realizamos, se tendría que aplicar y evaluar su efectividad, a fin de poder indicar si es suficiente.

6. ¿La gestión del Riesgo Legal requiere de personas y equipos especializados?  
definitivamente, se necesita de personas que apoyen en la labor de seguimiento y monitoreo del cumplimiento y de equipos especializados para temas específicos, ya que una persona no puede conocer la totalidad de las operaciones o actividades que se realizan en la empresa, se necesita un especialista en tributarista, economista, ingeniero de sistemas, etc.
7. ¿Contar con políticas, reglamentación interna, códigos de ética y recursos logísticos tiene incidencia palpable en el riesgo legal?  
Si una empresa cuenta con los documentos mencionados, y un plan de capacitación y concientización sobre su aplicación, así como el monitoreo constante de su cumplimiento, se podría ver resultados palpables, de lo contrario solo quedaría en el papel las disposiciones de prevención que se pudieran emitir.  
Otro punto es que todo se enseña con el ejemplo, si los altos directivos y líderes no cumplen con las normas de conducta los demás trabajadores tampoco lo harán.
8. ¿Cree usted que los procesos de capacitación en materia de compliance empresarial y cultura organizacional son verdaderamente efectivos en la gestión del riesgo legal?  
Considero que son efectivos siempre que se complemente con el monitoreo de su cumplimiento de las disposiciones.
9. ¿Considera usted que el modelo de cumplimiento delimitado para Cajas Municipales por la SBS (orientado al cumplimiento de normas para evitar el Riesgo legal) está dimensionado adecuadamente?  
Creo que falta regular de forma más amplia y detallada el sistema de cumplimiento normativo.
10. ¿El modelo (sistema) de cumplimiento delimitado en su entidad realmente evita el riesgo legal?  
Por el poco personal asignado, no podría decir que se mitiga el riesgo en toda la organización, pero si en parte.
11. ¿El Modelo (sistema) de Cumplimiento en las Cajas Municipales documenta resultados de su aplicación?  
se documenta a través de los múltiples informes que se presentan a la alta dirección los cuales contienen los formatos que se usan para las autoevaluaciones de las normas.
12. ¿Las labores de cumplimiento en su Caja Municipal son autónomas e independientes?  
En Caja Ica, son autónomas.
13. ¿Se requiere necesariamente de una metodología, de matrices y otros para el tratamiento del riesgo de cumplimiento y riesgo legal en una Caja Municipal?  
Se debería contar con metodología para la identificación de los riesgos y la elaboración de matrices de riesgos, para cumplir de forma efectiva con la función de prevención.
14. ¿Cómo detecta las brechas de cumplimiento en su entidad?  
Dentro del plan de trabajo de la unidad de cumplimiento normativo, se establecen actividades de autoevaluación de normas, las cuales se identifican con base a las sanciones impuestas en los últimos años.
15. ¿Su entidad posee indicadores clave (KPI) en la gestión de riesgo de cumplimiento estos son importantes para el riesgo legal?  
Actualmente no contamos con indicadores clave.
16. ¿En su opinión resultan relevantes los procesos de monitoreo y seguimiento a la implementación de las medidas de adecuación normativa?

Son importantes, ya que el área responsable de la implementación ve en la unidad de cumplimiento normativo un apoyo en el proceso de implementación, sobre todo cuanto existen plazos y documentos que enviar a las entidades reguladoras.

17. ¿debería realizarse un proceso de control de las sanciones impuestas a efectos de mitigar el riesgo legal?

En efecto debe existir un registro de sanciones impuestas a la entidad, a fin de contar con información que nos permita identificar los incumplimientos y gestionar medidas para la prevención de futuros incumplimientos.

18. ¿Es importante hacer seguimiento a las recomendaciones emitidas por la SBS, CGR y SMV realmente hacen la diferencia?

En Caja Ica el área de auditoría interna realiza el seguimiento de las recomendaciones. en el caso del seguimiento de recomendaciones que realiza el OCI sobre sus informes y los de las SAE, la oficial de cumplimiento normativo es quien recopila la información en las áreas para remitirlas al OCI.

## GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA Nº 07

### **ANÁLISIS DEL COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO ATENUANTE DEL RIESGO LEGAL EN UNA CAJA MUNICIPAL: UN ESTUDIO DE CASO.**

#### **DATOS DEL ENTREVISTADO**

Entrevistado: Herbin César Quispialaya Córdova

Cargo o Profesión: Oficial de Cumplimiento Normativo

Institución: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A.

Lugar: Huancayo

Fecha: 24-11-2022

Duración: 29 min

Vía: Plataforma ZOOM

#### **ENTREVISTA**

1. ¿Si cumplir con nuestras obligaciones ya es parte inherente de nuestro trabajo, del desarrollo de nuestra gestión empresarial o de cualquier ámbito de nuestras vidas por qué la gestión del cumplimiento normativo dentro del entorno de cajas municipales es importante?

A ver, comienzo por lo primero que has afirmado, o sea, las actividades de cualquier ser humano y en especial de las personas jurídicas, que es un conjunto o una organización de personas naturales destinadas a una finalidad común no pueden estar sujetas al mero albedrío, porque eso generaría una anarquía y es necesario establecer reglas de convivencia que además sean impuestas por un órgano, digamos consensuado y superior a la individualidad. Entonces el Estado se ha atribuido esa facultad y nosotros a su vez se la hemos concedido... La de reglamentar la forma en la que nos de ambos los sujetos en sociedad y eso plantea la necesidad de la observancia de las normas. Entonces, las normas externas que son emitidas por el Estado, no te dejan la arbitrariedad de querer cumplirlas o no, es un imperativo que se cumplan, y no solo eso, sino que en el día a día, en las organizaciones e incluso individualmente, nosotros nos vamos auto imponiendo algunas reglas y algunas formas de conducta. Entonces es inherente en una sociedad como la nuestra que una organización como las cajas municipales tengan que cumplir con las normas que le son señaladas por la entidad estatal, pero además tengan que cumplir con las normas que ellas mismas se auto imponen de manera individual y convencional.

2. ¿Y tú crees que estas labores de cumplimiento tengan resultados tangibles, es decir, que podamos verificar los objetivamente con números, con estadísticas sus resultados? Es que no tengo otra forma de concebir el cumplimiento. La verdad yo creo que el fenómeno Compliance es aún joven, un fenómeno empresarial, a pesar que en el país el cumplimiento normativo se ha intentado presentar como una suerte de extensión del derecho penal, de la responsabilidad de las personas jurídicas, es un fenómeno estrictamente empresarial, entonces en las empresas aquello que no es medible no existe, no se puede gestionar. Entonces si indicamos que el comportamiento de la persona jurídica está sujeta a una regulación interna o externa, legal o convencional, es evidente que este tiene que tener una trazabilidad dentro de la vida de la propia empresa, por lo tanto, traducirla a factores numéricos resulta indispensable. Es necesario.
3. ¿Cuál tú crees que podrían ser estos indicadores clave? estos factores numéricos a los que haces referencia, pero sobre todo estos indicadores clave que nos podrían a delimitar un poco por dónde va la gestión del compliance en el entorno de cajas municipales?.

Mira, esa pregunta es mucho más retadora, creo y es probablemente la más difícil de estructurar, porque uno podría establecer como un indicador clave la cantidad de multas que le van aplicando a una empresa, la cantidad de sanciones que van recibiendo sus funcionarios, las amonestaciones que va emitiendo a sus trabajadores, en realidad, hay múltiples formas de establecer un indicador clave de cumplimiento, pero yo creo que todavía el cumplimiento normativo en las cajas municipales, y es una opinión estrictamente personal, no se ha desarrollado a dicho nivel. Creo que todavía estamos afinando las metodologías dentro del sector, creo que estamos estableciendo metodología generales, he visto cajas que están trabajando, sentando las bases para implementar esta ISO 37301 que es de cumplimiento normativo, veo que todos están

trabajando en función a gestión de riesgos, pero hasta ahora en puridad, en cumplimiento normativo de las cajas no he tenido una experiencia que yo pueda resaltar e indicar esta tiene correctamente mapeado sus indicadores claves, o sea, estamos planteando y estamos terminando de fabricar el en el saco a la medida de las Cajas, las metodologías están, pero todas esas metodologías están siendo adaptadas a las realidades y estamos en ese proceso de aplicar la forma de medición del Compliance. Entonces si tú me dijeras ¿para ti cuáles son los indicadores claves definitivos? La verdad es que no sabría explicarte de manera inmediata hoy, porque nosotros tenemos algunos, pero que no me parecen definitivos. Por ejemplo, nosotros establecemos el nivel de cumplimiento normativo respecto de normas implementadas respecto de las normas emitidas o la reducción de quebrantamiento del reglamento interno al interior de la empresa, la emisión de multas por parte del Indecopi, la reducción de sentencias ordenando pagos o indemnizaciones a trabajadores incorrecta o indebidamente despedidos, entonces tenemos esa forma de medir, pero no me parece que sean indicadores categóricos para que sumando los cuantitativamente yo puedo decir mi organización está en el 98% de cumplimiento normativo, entonces creo que estamos a tientas todavía estamos en un proceso de establecimiento de indicadores claves, pero ya vamos generando algunos que nos permitan cuantificar.

4. ¿Y en esa línea de ideas tú crees que la SBS haya dimensionado correctamente la función de cumplimiento en cajas municipales, ello en el entendido que el Compliance en realidad no solamente es el frío cumplimiento regulatorio de las normas, sino que abarca mucho más allá, tú ya hace un momento lo decías, hay ciertos estándares, ciertas políticas que cumplir y ciertos compromisos que asumimos unilateralmente, cumplir todo aquello, independientemente si es normativo o no es compliance, ósea es cumplir todo de modo genérico... Y viendo la regulación de la SBS un poco apunta nuestro ente regulador a darle trazas respecto del cumplimiento normativo nada más... entonces, tú crees que ha sido válidamente dimensionada a la fecha, crees que deberíamos dar un paso siguiente para que el SBS procure regular estos otros aspectos, ¿o en todo caso tú crees que deberíamos todavía consolidar primero la labor y actualmente estaría bien dimensionada cómo está?

Mira, yo creo que no está lo suficientemente dimensionada por parte del regulador, ahí creo que hay una suerte de opinión en general, pero yo creo que el tema no es el tema de la madurez del compliance, no pasa necesariamente por que el regulador lo establezca así, yo creo que el mercado también debería madurar por sí mismo. Entonces si bien SBS establece en términos muy genéricos esta función como cumplimiento normativo y claro en una interpretación literal del concepto nos estamos refiriendo a las normas que emite el Estado... Yo creo que hace buen rato, porque esta regulación no es exclusiva de las cajas es una regulación para todo el sistema, en especial los bancos han sobrepasado este concepto de la mera normatividad estatal, entonces yo creo que más bien parte porque los integrantes del mercado, porque los agentes que funcionan en el mercado hagan madurar sus propios modelos. Entonces no creo necesario que la Superintendencia nos provoque, nos incite y nos obligue a madurar, yo creo que la madurez debería estar en función a las necesidades de la propia empresa y a rebasar incluso los propios conceptos de la regulación que tiene el SBS. Entonces mi posición va por ese lado más bien.

5. ¿Entendería entonces un poco infiriendo sobre lo que tú estás señalando, que la participación de personas y equipos especializados, es decir, áreas como la nuestra y las oficiales de cumplimiento terminan siendo importantes para la gestión del Compliance y obviamente para la gestión del Riesgo Leal que es el que más nos duele?

Por supuesto, qué duda cabe. Si lo que pretendemos es la madurez de los agentes financieros, en este caso dentro del mercado micro financiero, la necesidad de equipos especializados se hace evidente. Entonces lo que no se está entendiendo y eso creo que es parte también de cierto desconocimiento a nivel de directivas de nuestras organizaciones, es que no se dimensiona correctamente la función de cumplimiento normativo y eso también es responsabilidad incluso de los mismos profesionales que están gestionando eso, porque es justamente nuestra labor hacerle entender a la Dirección, a todos los órganos de gobierno de la empresa, que el cumplimiento normativo no solamente es evitar sanciones, sino que además es agregar valor en el proceso de

generar riqueza para a la propia empresa. Entonces hay una labor importantísima que está vinculada directamente a los resultados y esa vinculación es justamente lo que nosotros los funcionarios tenemos que poner en evidencia y hacerle y hacérselo entender a la alta dirección.

6. ¿Las labores que tú haces ya un poco aterrizando a las labores propias de tu entidad son autónomas, te sientes tranquilo o eres dependiente de alguien más, rindes directamente al Directorio?

Si, es que bueno nosotros hemos trabajado mucho. Primero en hacerles entender que cumplimiento normativo como función es una función que agrega valor a la empresa, pero el agregar valor a la empresa requiere de ciertas condiciones y que si esas condiciones no se cumplen estamos hablando de un compliance de papel de discurso, entonces eso ha costado hacerle entender a nuestro directorio. Pero una vez que han entendido el tema y se han comprado el pleito y comprarse pleito significa darle la relevancia a la función tal cual corresponde, y sobre todo con el tema de la independencia, porque han entendido que la función de compliance no puede mezclarse con la función ejecutiva o comercial de la misma empresa. Por lo tanto, si yo soy el que controla toda esa actividad, no puedo hacer depender la función de compliance justamente de los que están encargados de esa función, por eso es que estructuralmente nosotros cumplimos con todo lo que la norma indica, primero que tenga rango gerencial, haya un funcionario a dedicación exclusiva, tengamos los necesarios recursos personales y logísticos para el tema y además también, qué duda cabe, que existe una independencia de naturaleza económica, porque si uno va a estar muy por debajo incluso de una jefatura remunerativamente, evidentemente eso va a condicionar también la independencia. Entonces, yo creo que todos esos aspectos que han sido vistos en la experiencia que yo estoy desarrollando en Caja Huancayo y puedo asegurar de que tenemos la independencia estructural, funcional, económica y retributiva.

**Entrevistador:** Ustedes entenderían que una vez que ubican una brecha de cumplimiento y emiten las medidas de adecuación correspondientes y además porque últimamente es exigencia de la SBS y ha sido materia de observación en varias cajas, que la exigencia del uso de matrices de una metodología definida, un poco justamente en ausencia de esta definición de SBS a diferencia de otras áreas como la basada riesgos o conducta de mercado, donde si bien no te darán una metodología, sí por lo menos hay algunos indicadores que ya son conocidos y te supervisan, en esa línea de ideas....

7. ¿Tu consideras estrictamente necesario el uso de matrices y metodología. O podría hacerse un complejo sin herramientas, por ejemplo?

No puede haber un compliance sin metodología, y creo que todas las metodologías en general exigen la presencia de matrices de riesgo. Entonces no hay ninguna metodología que por lo menos yo conozca, como los ISO o quien sea, que no exija la presencia de matrices. Por lo tanto, nosotros siempre hemos trabajado con la presencia de estas matrices y los mapas de calor necesariamente, la reportería y finalmente la propia evaluación del cierre de esa brecha, porque no es suficiente con detectarla, con comunicarla, sino que además hay que elaborar un conjunto de actividades que permita que el usuario que está a cargo de un proceso crítico tome conciencia de esa brecha y sea él quien desarrolle el plan de trabajo que nos lo proporcione y que nosotros vamos a ir monitoreando su implementación y además su validez a posterior. Entonces, yo creo que las matrices de riesgo y las metodologías que están detrás del compliance son indispensables para esta labor. No podría hacerse compliance sin ello.

8. ¿Y ya casi terminando todos los oficiales desarrollamos procesos de capacitación, de concientización y ese tipo de situaciones, realmente crees que estos procesos se reflejan en la gestión del riesgo legal en cajas?

A ver si siento objetivo, el problema es el enfoque de la capacitación, si la capacitación es cumplir con un plan de trabajo que se tiene diseñado y que tenemos que desarrollar si o si dicha capacitación y el tema se agota con que los participantes acrediten su asistencia y firmen el acta, yo creo que no, ahí se acabó el asunto y por lo tanto tenemos una capacitación que es simplemente cumplir con una actividad que está escrita en un

papel y que no tiene mayor trascendencia. Yo creo que una capacitación se constituye en un elemento importante si además se vincula a resultados efectivos en la realidad, en el comportamiento del trabajador y hay forma de medirlos, osea las capacitaciones focalizadas a nosotros nos han dado muy buenos resultados. Osea, nosotros establecemos el nivel de incumplimiento, la cantidad de memorándum de sanciones emitidas a una Zona X, porque esa zona sobre 500 trabajadores ha recibido 800 memorándums en un mes por "n" razones, evidentemente ahí tenemos una situación de irregularidad y es necesario realizar la capacitación, entonces, cuando nosotros intervenimos en materia de capacitación, es responsabilidad también de las jefaturas regionales, de los administradores de agencia, que eso se analice, porque a los dos o tres meses siguientes de producida la capacitación se vuelven a medir esos indicadores. Se vuelve a revisar si efectivamente la capacitación ha surtido efectos y este indicador de incumplimiento ha disminuido, entonces solo así podemos creer que una capacitación es eficiente y logra los objetivos, pero no medir el resultado de una capacitación para mí es un saludo a la bandera y cumplir con el papelito y el cheque no correcto cesaría.

9. ¿Para terminar dos preguntas, la primera referida al tema sobre que debería esperar a las labores de compliance en cajas municipales, es decir cuál crees tú que a nivel de sistema debería ser el siguiente paso a nivel de la función de cumplimiento normativo y la otra pregunta si realmente crees que las labores de Compliance incidan objetiva y materialmente sobre el riesgo legal?

A ver, las dos preguntas son sumamente complicadas en realidad, porque estamos hablando en la primera de una realidad que todavía no existe, pero yo creo que lo que sigue en materia de compliance en cajas municipales es la estandarización, porque hoy estamos hablando cada uno de sus realidades lo que no está mal, porque no debería ser una receta la que se imponga en en una organización, porque eso sería calco y copia, pero eso tampoco nos debería llevar a pensar que utilizar metodologías universalmente aceptadas, universalmente evaluadas, incluso sean necesarias de adaptarse en sus elementos generales, en las cajas y adaptarlas a sus particularidades. Entonces yo he visto que hay oficiales de cumplimiento normativo que no utilizo metodología alguna, hay algunos otros que utilizan la metodología y a rajatabla, entonces este creo que el proceso de estandarización va a pasar por queelijamos cuál es la metodología más apropiada para el compliance y bajo las características homogéneas que compartimos las cajas municipales, ir desarrollando esos elementos. Que siempre se van a presentar.

Te decía que en mi opinión, la función de cumplimiento normativo colabora con la gestión del riesgo legal y al colaborar con la gestión de riesgo legal de manera directa, ésta se vincula a los objetivos, creo que ahí está la dificultad, a saber, ensamblar el cumplimiento normativo como una actividad de alineamiento de conducta de la empresa a los objetivos y resultados, entonces esa vinculación me parece que es la que está faltando aclarar, pero que existe, es una realidad, pero me parece que hay que ponerle un poco más de énfasis en ese tema, no me cabe duda de que el cumplimiento normativo tiene que ver directamente con los resultados que obtiene una organización.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, ZUÑIGA CASTILLO ARTURO JAIME, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Análisis del Compliance Empresarial como atenuante del Riesgo Legal en Cajas Municipales: Un estudio de caso.", cuyo autor es CASAFRANCA BORDA JORGE OMAR, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 8.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 11 de Enero del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
ZUÑIGA CASTILLO ARTURO JAIME <b>DNI:</b> 09225053 <b>ORCID:</b> 0000-0003-1241-2785	Firmado electrónicamente por: AJZUNIGAC el 11- 01-2023 08:30:28

Código documento Trilce: TRI - 0516906