

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE  
PREVENCIÓN EN APLICACIÓN DE LA LEY  
N° 30424 Y MODIFICATORIAS - LEY QUE  
REGULA LA RESPONSABILIDAD  
ADMINISTRATIVA DE LAS PERSONAS  
JURÍDICAS EN EL PROCESO PENAL  
IMPLEMENTACIÓN EN KAESER  
COMPRESORES DE PERU SRL**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en  
Administración

**Jorge Carlos Javier Escala Cisneros**

**19760195**

**Asesor**

Jorge Daniel Moreno De Vettori

Lima – Perú

Junio del 2025



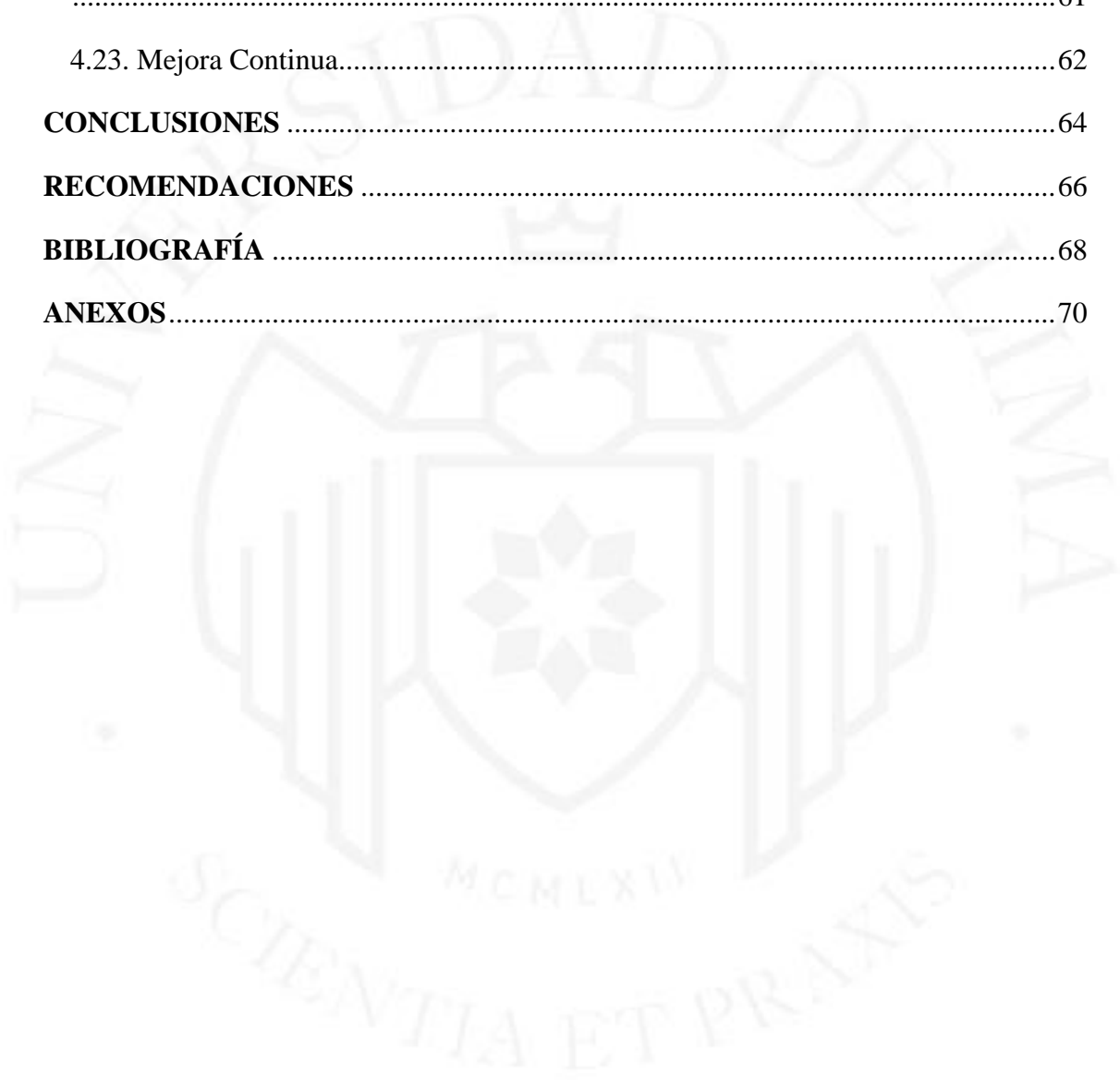
**IMPLEMENTATION OF THE PREVENTION  
MODEL IN APPLICATION OF LAW NO.  
30424 AND AMENDMENTS - LAW THAT  
REGULATES THE ADMINISTRATIVE  
RESPONSIBILITY OF LEGAL ENTITIES IN  
CRIMINAL PROCEEDINGS  
IMPLEMENTATION IN KAESER  
COMPRESORES DE PERU SRL**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>INTRODUCCION</b> .....	12
<b>CAPITULO I: LA EMPRESA</b> .....	15
1.1. Historia.....	15
1.2. Accionistas .....	15
1.3. Misión, Visión y Valores .....	15
1.3.1. Misión.....	15
1.3.2. Visión .....	16
1.3.3. Valores organizacionales.....	16
1.3.4. Principios y Lineamientos del Modelo de Prevención de Delitos.....	17
1.4.5. Líneas de Negocio.....	17
1.4. Organigrama.....	18
<b>CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	19
2.1. Marco Legal del Modelo de Prevención .....	20
2.2. Datos relevantes sobre la legislación del modelo de Prevención.....	21
2.3. Delitos comprendidos.....	22
2.4. Sobre las multas y sanciones:.....	25
2.5. Sobre el Responsable del Modelo de Prevención .....	27
2.6. Sobre el registro de controles:.....	28
2.7. Sobre el canal de denuncias .....	28
2.8. Sobre el Informe Técnico de la Superintendencia del Mercado de Valores .....	30
2.9. Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención.....	32

2.10. Ámbito de Aplicación .....	32
<b>CAPITULO III: SOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y PROYECTO DE MEJORA</b>	<b>35</b>
3.1. Formulación del Proceso de Implementación .....	35
3.2. Principios del modelo de prevención .....	38
3.3. Sensibilización .....	39
<b>CAPITULO IV: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PREVENCIÓN</b> .....	<b>42</b>
4.1. Elementos mínimos del Modelo de Prevención.....	42
4.2. El Responsable del Modelo de Prevención.....	42
4.3. Análisis y Evaluación de Riesgos .....	44
4.4. Formulación del Análisis y Evaluación de Riesgos en el Caso Presentado.....	47
4.5. Revisión de la Matriz de Riesgo Derivados de Actividades Ilícitas .....	48
4.6. Mitigación de Riesgos: Controles y Debida Diligencia.....	48
4.7. Líneas de defensa .....	50
4.8. Registro de controles.....	50
4.9. Debida Diligencia.....	51
4.10. Etapas de la Debida Diligencia .....	52
4.11. Aplicación de Debida Diligencia en el Caso Presentado.....	54
4.11.1. Debida diligencia de clientes .....	54
4.11.2. Debida diligencia de proveedores .....	55
4.11.3. Monto mínimo para aplicar la Debida Diligencia .....	55
4.12. Canal de denuncias e investigación.....	56
4.13. Aplicación del Canal de Denuncias e Investigación en el Caso Presentado.....	56
4.14. Sanciones disciplinarias .....	57
4.15. Registro y seguimiento de denuncias y sanciones .....	57
4.16. Denuncias a los órganos competentes.....	58
4.17. La Gestión del Modelo de Prevención .....	58

4.18. Difusión del Modelo de Prevención y Capacitación.....	58
4.19. Difusión del modelo de prevención .....	59
4.20. Capacitación.....	59
4.21. Desarrollo de Capacitaciones en el Caso Presentado.....	60
4.22. El proceso penal y la utilización del Modelo de Prevención en estas instancias .....	61
4.23. Mejora Continua.....	62
<b>CONCLUSIONES</b> .....	64
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	68
<b>ANEXOS</b> .....	70



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Principios de modelo de prevención.....	38
Tabla 3.2: Programa de comunicación .....	40



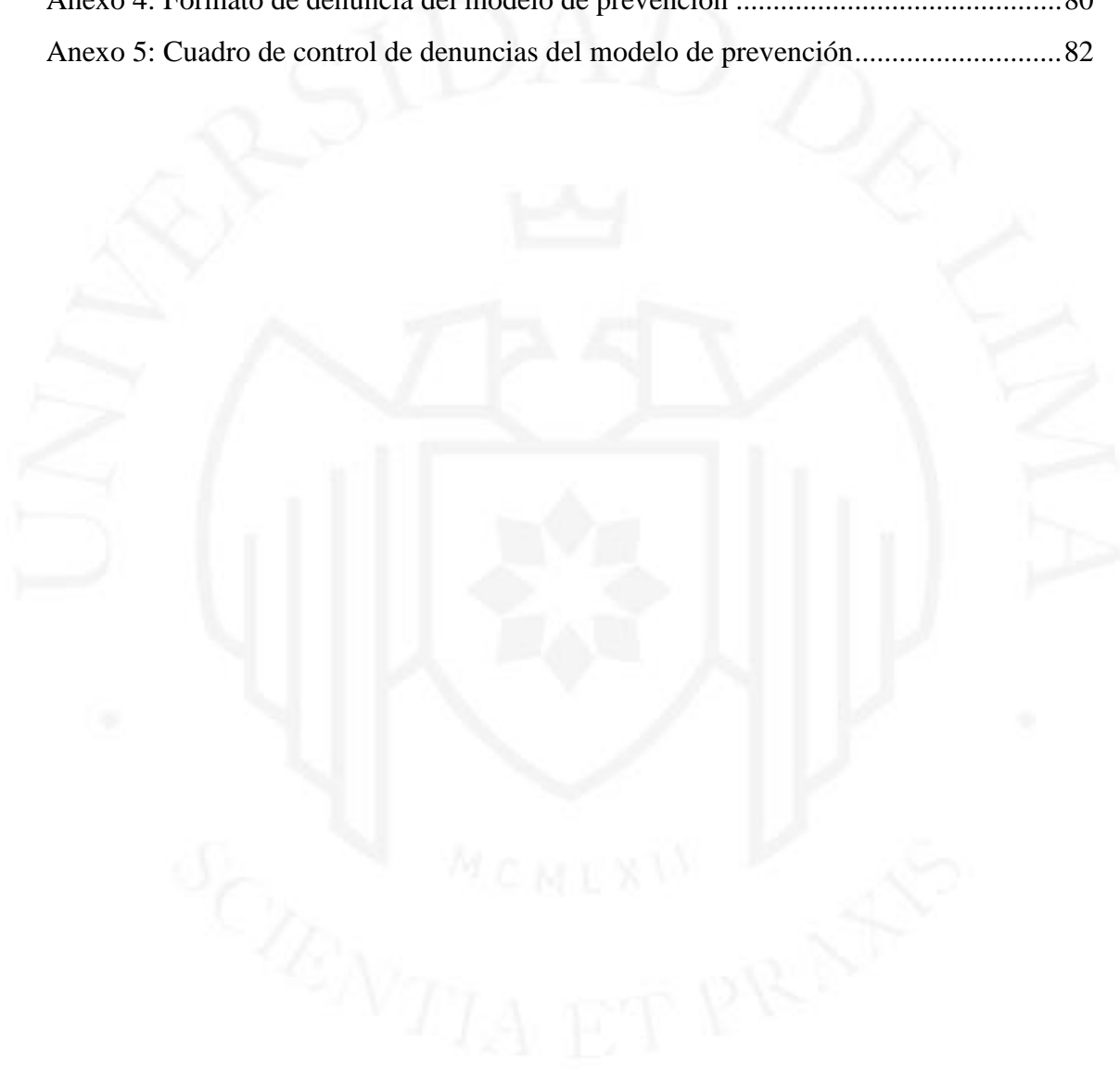
## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Organigrama.....	18
Figura 3.2: Cronograma general para la implementación del modelo de prevención .....	37
Figura 3.3: Cronograma detallado de implementación del modelo de prevención .....	38



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Metodología del análisis y evaluación de riesgos derivado de actividades ilícitas .....	71
Anexo 2: Declaración jurada de no haber sido sancionado .....	78
Anexo 3: Declaración jurada de no trasladar equipos adquiridos a zonas de explotación de minería o tala ilegal.....	79
Anexo 4: Formato de denuncia del modelo de prevención .....	80
Anexo 5: Cuadro de control de denuncias del modelo de prevención.....	82



## RESUMEN

Las personas jurídicas, como consecuencia de las acciones que realizan sus socios, apoderados, administradores y la totalidad de personas que las conforman están expuestas a ser involucradas en procesos penales por una gama cada vez más amplia de delitos vinculados en esencia a diversas formas de corrupción, al lavado de activos, el terrorismo y malas prácticas empresariales y que pueden concluir en la imposición de multas, cierre de locales y hasta eventualmente la disolución de las mismas.

Desde el año 2016 el Perú cuenta con legislación referida a la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas en el proceso penal y a un mecanismo de protección en caso de ser involucrada en procesos de investigación fiscal o procesos judiciales, mecanismo denominado “Modelo de Prevención”.

Este mecanismo de prevención y protección puede ser desarrollado e implementado por las personas jurídicas como parte de su sistema de gestión y como un elemento de protección ante los riesgos que conllevan los delitos comprendidos en la norma.

Su implementación, totalmente voluntaria, puede constituir, de ser el caso, un importante mecanismo de protección de las personas jurídicas considerando la gravedad de los delitos tipificados en la legislación nacional y la severidad de las penas para quienes los cometen.

Este trabajo presenta el marco legal y el formato que requiere cubrir la implementación del modelo de prevención y luego una serie de herramientas y elementos utilizados en el desarrollo de un caso real, que además de haber sido implementado en su totalidad ya se encuentra en fase de mejora continua.

**Línea de investigación:** 5200 - 31.a1

**Palabras claves:** modelo, prevención, jurídico, proceso penal, responsabilidad administrativa.

## ABSTRACT

Legal entities, as a consequence of the actions carried out by their partners, attorneys-in-fact, administrators, and all individuals who constitute them, are exposed to being involved in criminal proceedings for an increasingly broad range of offenses primarily related to various forms of corruption, money laundering, and terrorism. These proceedings may result in fines, business closures, or even the eventual dissolution of the entities.

Since 2016, Peru has had legislation concerning the administrative liability of legal entities in criminal proceedings, as well as a protection mechanism in case they become involved in prosecutorial investigations or judicial processes. This mechanism is known as the "Prevention Model."

This prevention and protection mechanism can be developed and implemented by legal entities as part of their management system, serving as a safeguard against the risks associated with the crimes covered by the law.

Its implementation, which is entirely voluntary, can, if applicable, serve as a significant protective measure for legal entities, given the severity of the offenses specified in national legislation and the harsh penalties imposed on those who commit them.

This work presents the legal framework and the required format for implementing the Prevention Model, followed by a set of tools and elements used in the development of a real case, which, in addition to being fully implemented, is currently in a phase of continuous improvement.

**Line of research:** 5200 - 31.a1

**Keywords:** model, prevention, legal, criminal process, administrative liability.

## INTRODUCCION

El abril del 2016 se publicó la ley N° 30424 Ley que Regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el delito de Cohecho Activo Trasnacional.

Modificaciones posteriores de dicha norma efectuadas los años 2017, 2018 y 2023 ampliaron los delitos comprendidos incluyendo entre otros los de colusión, cohecho en diferentes modalidades, contabilidad paralela, delitos contra bienes culturales, lavado de activos relacionado a delitos de minería ilegal y crimen organizado, delitos aduaneros, delitos tributarios comprendidos en la Ley Penal Tributaria, financiamiento del terrorismo, etc., definiendo que las personas jurídicas son pasibles de sanción por la comisión de los delitos mencionados, en su nombre o por cuenta de ellas y en su beneficio directo o indirecto cometido por:

- a. Sus socios, administradores, representantes legales, apoderados, etc.
- b. La persona natural que cometa el delito bajo órdenes o autorización de la persona jurídica,
- c. La persona natural señalada anteriormente cuando la comisión del delito haya sido posible porque las personas contempladas en el literal a. han incumplido sus deberes de supervisión, vigilancia o control.

Las sanciones a las personas jurídicas por incurrir en los delitos incluidos en dichas normas determinan la aplicación de multas y en adición a ella medidas administrativas que incluyen la suspensión de actividades, cierre de locales y la disolución de la sociedad.

De otro lado, tengamos en cuenta que las actividades ilícitas vinculadas a minería ilegal, tala ilegal de madera y narcotráfico han crecido de manera significativa en nuestro país en las últimas décadas, incrementándose por lo tanto los riesgos para las personas jurídicas de verse involucradas en operaciones con potenciales actores de estos sectores, Las norma antes mencionada y sus modificatorias señalan que las personas jurídicas están exentas de responsabilidad de la comisión de los delitos mencionados “si adopta e implementa en su organización, antes de la comisión del delito un modelo de prevención adecuado a su naturaleza, perfil de riesgo, necesidades y características, consistente en

medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir los delitos antes mencionados o para reducir significativamente el riesgo de su comisión” (Artículo 12 de la Ley N° Ley N° 30424 modificada por la Ley N° 31740) o si lo adopta e implementa el modelo de prevención después de la comisión del delito y antes del juicio oral.

Desarrollar el modelo de prevención constituye adicionalmente y de manera muy importante un útil instrumento de gestión, modela la forma de hacer negocios de la persona jurídica que lo implementa y mantiene, contribuyendo a fortalecer una cultura organizacional que incluye los conceptos de ética e integridad y mantener el buen clima laboral.

Presento como trabajo sustentatorio la implementación del Modelo de Prevención en Kaeser Compresores de Perú. SRL, empresa constituida el 2010, subsidiaria de Kaeser Kompressoren SE de Alemania, dedicada a proveer soluciones de aire comprimido para diversos sectores productivos (industrial, minero, etc), dentro de sus rubros principales está la venta de compresores portátiles y estacionarios.

Su sede principal se encuentra en la ciudad de Lima y cuenta con sucursales en las ciudades de Trujillo, Nazca y Arequipa.

A manera de ejemplo de la justificación y utilidad de la implementación del modelo de prevención, comento lo siguiente, la minería artesanal ha crecido de manera significativa en el país en los últimos años y lo seguirá haciendo, constituyéndose en una oportunidad comercial importante para la venta, entre otros, equipos, de compresores móviles, sin embargo, dadas las particulares características de esta actividad y la presencia del riesgo de verse involucrado de forma totalmente involuntaria en alguna relación comercial con quienes cometieran eventualmente alguno de los delitos señalados en el artículo 1 de la Ley N° 30424 y a fin de proteger a la empresa, sus accionistas y funcionarios, sus colaboradores y socios de negocio se tomó la decisión de implementar el Modelo de Prevención de Delitos señalado en la citada ley, cumpliendo con todos los requisitos de la misma y con la decisión firme que este modelo no sólo se debía implementar adecuadamente sino también asegurar su funcionamiento y mejora continua, insertando sus requisitos, controles y demás que se definieran en los procesos operativos de la organización.

El proceso de implementación se llevó a cabo el año 2023 y se ha programado para el mes de mayo del presente año una revisión y actualización del mismo.

En cuanto al impacto de esta decisión estratégica en la gestión comercial, puedo mencionar que la venta de compresores móviles creció significativamente llegando a alcanzar cifras no logradas anteriormente y ello pudo lograrse, entre otras razones, por la expansión de mercados que se hizo con la tranquilidad que significa contar con este modelo de prevención implementado y adecuadamente difundido: durante el año 2023 se vendieron 111 unidades, durante el año 2024 se vendieron 230 unidades y para el año 2025 se estiman vender 280 unidades.



# **CAPITULO I: LA EMPRESA**

## **1.1. Historia**

Kaeser Compresores de Perú SRL inició actividades el 1ero de diciembre del 2010. Su sede principal está en la ciudad de Lima y cuenta con locales de venta en las ciudades de Arequipa, Trujillo y Nazca. Cuenta con 85 trabajadores a nivel nacional.

## **1.2. Accionistas**

El accionista principal y mayoritario es Kaeser Kompressoren SE de Alemania. La empresa familiar KAESER KOMPRESSOREN es un fabricante y proveedor líder mundial de productos y servicios de aire comprimido. Kaeser se fundó en 1919 como un taller de maquinaria y ahora fabrica en dos instalaciones de producción de Alemania. La empresa cuenta con unos 8000 empleados en todo el mundo, fabrica sus productos en Coburgo (Baviera) y Gera (Turingia). Los equipos que produce se identifican especialmente por su fiabilidad, eficiencia energética, rentabilidad y por su sencillez de mantenimiento, y colaboran con el objetivo principal de Kaeser: lograr la mayor satisfacción posible de los clientes.

Cuenta con subsidiarias propias y socios distribuidores exclusivos en más de 140 países y que fabrica sus productos, como he mencionado, en dos plantas ubicadas en Alemania. Kaeser Kompressoren SE es, asimismo, el proveedor casi único de equipos, accesorios, repuestos e insumos de Kaeser Compresores de Perú SRL

## **1.3. Misión, Visión y Valores**

### **1.3.1. Misión**

Serna (2014) comenta respecto de la Misión:

“Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o un producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional.

Sin embargo, si quieren diferenciarse en el mercado, las organizaciones tienen que ir más allá de estas razones básicas.

Definir la misión con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización es el primer paso que la alta dirección de una institución debe dar si desea iniciar un proceso de diferenciación.

En otras palabras, las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Asimismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y concretar así su visión organizacional”. (pp. 201-202)

La empresa define su Misión de la siguiente forma:

“Somos una empresa líder que ofrece soluciones de avanzada en el manejo, tratamiento y suministro de aire comprimido de acuerdo a los requerimientos específicos de sus clientes, con el propósito de optimizar la eficiencia operativa y energética de sus procesos productivos. Para ello contamos con equipos de excelente calidad, tecnología de punta y un recurso humano calificado, comprometido y con fuertes principios éticos y morales, a través de los cuales hacemos un aporte importante al desarrollo económico y social del país.”

### **1.3.2. Visión**

Blanchard y Stoner (2004) señalan: “La visión es saber quién es uno, hacia dónde se dirige y qué va a guiar el viaje” (p.104); de conformidad con ello, la empresa define su visión empresarial en los siguientes términos:

“Afianzar nuestro liderazgo como proveedor de sistemas inteligentes de suministro y tratamiento de aire comprimido, aplicando para ello la más avanzada tecnología de ahorro energético en beneficio de nuestros clientes y el medio ambiente.”

### **1.3.3. Valores organizacionales**

Los valores definen la manera sobre cómo se hacen las cosas:

“Los valores son lecciones estratégicas aprendidas y conservadas, y permanecen relativamente estables a lo largo del tiempo. Nos enseñan que una forma de actuar es mejor que su opuesta si queremos conseguir nuestro fin deseado. Es decir, nuestros valores y sistemas de valores guían nuestra conducta hacia lo que pensamos que nos vendría bien. En la

medida en que se constituyen decisiones deliberadas o preferentemente estratégicas, a mediano o largo a plazo a favor de ciertas formas de comportarse y en espera de otras, con vistas al mantenimiento de la “buena vida” de un sistema concreto, los valores forman el núcleo o ADN de la libertad humana. (Dolan, 2019, pp. 138-139)

Los siguientes son los valores adoptados por la empresa para el desarrollo de sus actividades:

- Responsabilidad
- Ética
- Compromiso
- Profesionalismo
- Trabajo en equipo

#### **1.3.4. Principios y Lineamientos del Modelo de Prevención de Delitos**

Kaeser Compresores de Perú S.R.L. es una empresa que realiza sus operaciones basada en principios de ética, moral y transparencia cumpliendo estrictamente con sus obligaciones legales y corporativas y velará por mantener un modelo de organización, administración y supervisión adecuado para la prevención de los delitos referidos en la Ley N° 30424, modificatorias y ampliatorias, denominado “Modelo de Prevención de Delitos de Kaeser Compresores de Perú S.R.L.”, a través del cual se promoverá la prevención de la comisión de delitos de Cohecho, en todas sus formas, Lavado de Activos, Minería Ilegal, Crimen Organizado, Financiamiento del Terrorismo, y todos los delitos que se incorporen a esta ley en el futuro.

#### **1.3.5. Líneas de Negocio**

Son las diferentes áreas o unidades que conforma la empresa para comercializar sus productos o prestar servicios que son reunidos en virtud a consideraciones de mercado, público objetivo, naturaleza del bien o servicio, funcionalidad, área geográfica, etc.

La empresa ha definido su modelo de negocios dividiendo sus operaciones en las siguientes líneas de negocio:

1. Venta de:
  - a. Compresores para la industria y el comercio
  - b. Sopladores

- c. Compresores portátiles
- 2. Servicio técnico, reparaciones y venta de repuestos
- 3. Desarrollo de soluciones de aire comprimido

### 1.4. Organigrama

Las organizaciones distribuyen roles, funciones y responsabilidades de diferente manera, así como también los niveles y jerarquías, sin embargo, sea cual fuere el modelo elegido los diversos niveles de jerarquía y las relaciones entre sus componentes se pueden graficar a través de los organigramas.

Franklin Fincowsky, E. (2000) señala al respecto lo siguiente:

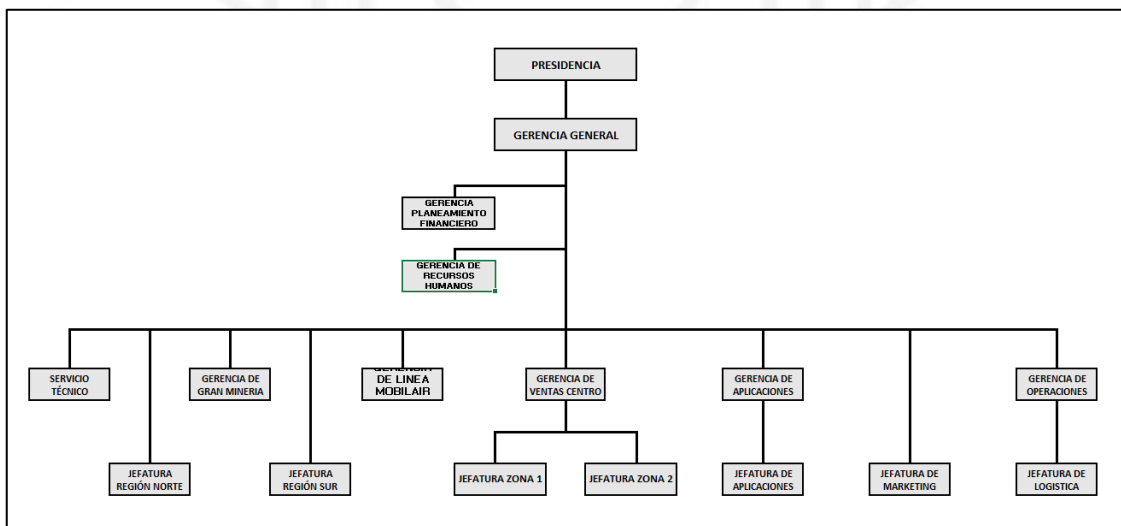
“Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo. Requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.” (p. 65)

La organización se encuentra estructurada de la siguiente manera:

**Figura 1.1**

*Organigrama*



*Nota.* Elaboración propia.

## CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El año 2022 la diferencia entre las exportaciones de oro y la producción registrada podría provenir de la minería ilegal y ella constituye el 38% del total exportado (2 510 000 de onzas no registradas de un total de 6 620 000 onzas exportadas). El 2013 la cifra de onzas exportadas no registradas en producción ascendió a 1 023 000. Estos altos niveles de producción no declarada se siguen incrementando por varias razones siendo la principal el constante crecimiento del precio internacional del oro, que al cierre de febrero del 2025 se cotizaba a \$ 2 857 la onza y se espera se siga incrementando de manera constante los próximos años y hacen de la minería ilegal una actividad sumamente rentable.

Por otro lado, en cuanto al narcotráfico se refiere, el Perú es el segundo a nivel mundial en cultivo de coca y producción de cocaína, en el 2022 la superficie cultivada de coca fue 95 mil hectáreas y la producción de cocaína fue de 785 toneladas (2) y el ingreso anual por divisas se calcula en una cifra no menor a 1 200 millones de dólares, aunque ciertos informes hablan de no menos de 2 000 millones.

En este contexto, el riesgo para las personas jurídicas es que gran parte de ese dinero sea ingresado de diversas maneras a la economía formal, el llamado “lavado de activos” o “blanqueo de dinero” y para ello se utilizan diferentes modalidades de transacciones comerciales o financieras con organizaciones formales que pueden terminar involucradas, sin haberlo previsto y mucho menos deseado, en serios procesos legales.

Otro ejemplo, según la experiencia profesional adquirida lo constituye el caso de un empresario que alquiló las instalaciones de un aserradero y hornos de secado de madera en la zona de selva del Perú a empresarios del negocio forestal y terminó involucrado en un proceso penal con detenciones preliminares, pues en sus instalaciones, alquiladas a terceros, se aserró y procesó madera proveniente de la tala ilegal de bosques; a sus arrendatarios se les imputa incluso constituir una organización criminal y se dictó para ellos prisión preventiva.

## 2.1. Marco Legal del Modelo de Prevención

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción aprobada mediante Resolución 58/4 de la Asamblea General del 31 de octubre de 2003 señala lo siguiente:

“Artículo 26. Responsabilidad de las personas jurídicas

1. Cada Estado Parte adoptará las medidas que sean necesarias, en consonancia con sus principios jurídicos, a fin de establecer la responsabilidad de personas jurídicas por su participación en delitos tipificados con arreglo a la presente Convención.
2. Con sujeción a los principios jurídicos del Estado Parte, la responsabilidad de las personas jurídicas podrá ser de índole penal, civil o administrativa.
3. Dicha responsabilidad existirá sin perjuicio de la responsabilidad penal que incumba a las personas naturales que hayan cometido los delitos.
4. Cada Estado Parte velará en particular por que se impongan sanciones penales o no penales eficaces, proporcionadas y disuasivas, incluidas sanciones monetarias, a las personas jurídicas consideradas responsables con arreglo al presente artículo.”

Siendo el Perú país miembro de la Organización de las Naciones Unidas y suscriptor de la mencionada Convención, se publicó con fecha 21 de abril del 2016 la Ley N° 30424, (en adelante La Ley), denominada “LEY QUE REGULA LA RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA DE LAS PERSONAS JURIDICAS POR EL DELITO DE COHECHO TRANSNACIONAL”; esta norma, la primera de su género, define por primera vez la naturaleza de la responsabilidad de las personas jurídicas ante la comisión de delitos, específicamente del delito de cohecho transnacional.

Esta norma, sin embargo, deja de lado otros delitos definidos en la mencionada Convención como son: Soborno de funcionarios públicos nacionales (Artículo 15), Soborno de funcionarios públicos extranjeros y de funcionarios de organizaciones internacionales públicas (Artículo 16), Tráfico de influencias (Artículo 18), Blanqueo del producto del delito (Artículo 23) y otros,

En su Sección V, específicamente en los artículos 17 a 19, La Ley define el Modelo de Prevención, su naturaleza, elementos que lo componen, efectos jurídicos y

valoración definiendo las condiciones para la implementación y funcionamiento del modelo y que ello constituya un eximente de la responsabilidad administrativa.

## **2.2. Datos relevantes sobre la legislación del modelo de Prevención**

Con fecha 7 de enero del 2017 se publica el Decreto legislativo N° 1352 que modifica diversos artículos de La Ley, incluyendo su artículo 1, que define el Objeto de la Ley, señalando lo siguiente:

“Artículo 1: Objeto de la Ley: La presente Ley regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por los delitos previstos en los artículos 397, 397-A, y 398 del Código Penal, en los artículos 1, 2, 3 y 4 del Decreto Legislativo N° 1106, Decreto Legislativo de Lucha Eficaz contra el Lavado de Activos y otros delitos relacionados a la minería ilegal y crimen organizado; y, en el artículo 4-A del Decreto Ley N° 25475, Decreto Ley que establece la penalidad para los delitos de terrorismo y los procedimientos para la investigación, la instrucción y el juicio.”

Adicionalmente, entre otras modificaciones, incluye a los socios y directores de las personas jurídicas como causal de responsabilidad de las mismas cuando actúen en su nombre.

Con fecha 2 de agosto del 2018 se publica la Ley N° 30835 que modifica nuevamente La Ley, modifica el nombre de la misma denominándose a partir de esta norma como “LEY QUE REGULA LA RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA DE LAS PERSONAS JURIDICAS”, adicionalmente, entre otros, modifica nuevamente el artículo 1 de la norma, incorporando los delitos de colusión simple y agravada y tráfico de influencias, señalando ahora lo siguiente:

“Artículo 1: Objeto de la Ley: La presente ley regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por los delitos previstos en los artículos 384, 397, 397-A, 398 y 400 del Código Penal, en los artículos 1, 2, 3 y 4 del Decreto Legislativo 1106, Decreto Legislativo de lucha eficaz contra el Lavado de Activos y otros delitos relacionados a la minería ilegal y el crimen organizado y en el artículo 4-A del Decreto Ley 25475, Decreto Ley que establece la penalidad para los delitos de terrorismo y los procedimientos para la investigación, la instrucción y el juicio.”

Con fecha 13 de mayo del 2023 se publica la Ley N° 31740 que modifica nuevamente La Ley, definiendo que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas “en el proceso penal” e incorporando una serie de nuevos delitos, entre ellos los delitos contra los bienes culturales, delitos tributarios y

delitos aduaneros, siendo el nuevo texto del artículo 1, vigente a la fecha, el siguiente:

“Artículo 1: Objeto de la Ley: La presente ley regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas nacionales o extranjeras en el proceso penal por los delitos previstos en los artículos:

- a. 199, 226, 228, 384, 397, 397-A, 398 y 400 del Código Penal.
- b. 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Decreto Legislativo 1106, Decreto Legislativo de lucha eficaz contra el lavado de activos y otros delitos relacionados a la minería ilegal y el crimen organizado.
- c. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 10 de la Ley 28008, Ley de los delitos aduaneros.
- d. 1, 2, 4, 5, 5-A, 5-B, 5-C y 5-D del Decreto Legislativo 813, Ley Penal Tributaria.
- e. 2, 3, 4, 4-A, 5, 6, 6-A, 6-B y 8 del Decreto Ley 25475, Decreto Ley que establece la penalidad para los delitos de terrorismo y los procedimientos para la investigación, la instrucción y el juicio.

El régimen de consecuencias accesorias, previsto en el Código Penal, se aplica a las personas jurídicas involucradas en los delitos no comprendidos en el presente artículo.”

### **2.3. Delitos comprendidos**

De acuerdo a lo señalado en la nueva redacción del artículo 1 de La Ley la relación de delitos comprendidos es la siguiente:

1. Contabilidad paralela
2. Atentados contra monumentos arqueológicos
3. Extracción ilegal de bienes culturales
4. Colusión simple y agravada
5. Cohecho activo genérico
6. Cohecho activo trasnacional
7. Cohecho activo específico
8. Tráfico de influencias
9. Vinculados al lavado de activos y otros relacionados a la minería ilegal
  - Actos de conversión y transferencia.
  - Actos de ocultamiento y tenencia.
  - Transporte, traslado, ingreso o salida por territorio nacional de dinero o títulos valores de origen ilícito.

- Omisión de comunicación de operaciones o transacciones sospechosas.
- Rehusamiento, retardo y falsedad en el suministro de información.

#### 10. Vinculados a los delitos aduaneros

- Contrabando y contrabando fraccionado
- Defraudación de rentas de aduana
- Receptación aduanera
- Financiamiento de delitos aduaneros
- Tráfico de mercancías prohibidas y restringidas

#### 11. Defraudación tributaria

#### 12. Terrorismo y financiamiento de terrorismo

Asimismo, define un nuevo texto del Artículo 12 referido a la exención y circunstancias atenuantes, señalando lo siguiente:

“Artículo 12. Eximente y circunstancias atenuantes: La persona jurídica está exenta de responsabilidad por la comisión de los delitos comprendidos en el artículo 1 si adopta e implementa en su organización, con anterioridad a la comisión del delito, un modelo de prevención adecuado a su naturaleza, riesgos, necesidades y características, consistente en medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir los delitos antes mencionados o para reducir significativamente el riesgo de su comisión.

Es inaplicable la referida eximente cuando el delito es cometido por los socios, directores, administradores de hecho o derecho, representantes legales o apoderados, con capacidad de control de la persona jurídica; en este caso, el juez únicamente impone la medida administrativa de multa, la que puede ser reducida hasta en un noventa por ciento.

Son circunstancias atenuantes de la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas las siguientes:

- a. La colaboración objetiva, sustancial y decisiva en el esclarecimiento del hecho delictivo, hasta antes del inicio de la etapa intermedia.
- b. El impedimento de las consecuencias dañosas del ilícito.
- c. La reparación total o parcial del daño.
- d. La adopción e implementación por parte de la persona jurídica, después de la comisión del delito y antes del inicio del juicio oral, de un modelo de prevención.
- e. La acreditación parcial de los elementos mínimos del modelo de prevención.

La confesión, debidamente corroborada, de la comisión del delito, con anterioridad a la formalización de la investigación preparatoria, tiene como efecto que el juez pueda rebajar la medida establecida en los literales a), b) y d) del artículo 5 hasta un tercio por debajo del mínimo legal establecido, cuando se trate de medidas temporales. Este supuesto es inaplicable en caso de flagrancia, irrelevancia de la admisión de los cargos en atención a los elementos probatorios incorporados en el proceso o cuando se haya configurado la reincidencia de acuerdo con el segundo párrafo del artículo 13”.

Se define una nueva versión del artículo 17 de La Ley, que establece los parámetros de la formulación e implementación del modelo de prevención, señalando lo siguiente:

“Artículo 17. Implementación del modelo de prevención: La persona jurídica elabora su modelo de prevención en base a su perfil de riesgo que identifica y evalúa los riesgos inherentes y residuales, conforme a su tamaño, naturaleza, características y complejidad de sus operaciones.

El modelo de prevención debe contar con los siguientes elementos mínimos:

Un encargado de prevención, designado por el máximo órgano de administración de la persona jurídica o quien haga sus veces, según corresponda, que debe ejercer su función con autonomía. Tratándose de las micro, pequeña y mediana empresas, el rol de encargado de prevención puede ser asumido directamente por el órgano de administración.

Acciones de mitigación de riesgos identificados.

Implementación de procedimientos de denuncia.

Difusión y capacitación periódica del modelo de prevención.

Evaluación y monitoreo continuo del modelo de prevención.

La persona jurídica, en el ejercicio de su autorregulación, puede implementar o incorporar a su modelo de prevención, cualquier otro elemento conforme a su perfil de riesgos y diseñar los mecanismos que resulten necesarios. En el caso de la micro, pequeña y mediana empresa, el modelo de prevención será acotado a su naturaleza y características. (...).”

Se define una nueva versión del artículo 18 de La Ley, que establece la oportunidad y los plazos para que la Superintendencia del Mercado de Valores emita un informe técnico sobre el modelo de prevención implementado por la persona jurídica.

“Artículo 18. Emisión del informe técnico sobre el modelo de prevención: El fiscal para formalizar la investigación preparatoria, siempre que la persona jurídica alegue contar con un modelo de

prevención, debe contar con un informe técnico de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) que analice la implementación y funcionamiento del modelo de prevención con relación al delito imputado a la persona natural. El informe técnico tiene la condición de pericia institucional.

La persona jurídica que alegue contar con un modelo de prevención debe brindar la información y documentación respectiva, así como las facilidades necesarias a la Superintendencia del Mercado de Valores, para que emita el informe técnico.

Al momento de elaborar el informe técnico se tienen en cuenta los estándares internacionales sobre el modelo de prevención y las buenas prácticas en el gobierno corporativo.

La Superintendencia del Mercado de Valores emite el informe técnico en el plazo de 90 días, computados desde el día siguiente de la recepción de la solicitud. De manera excepcional, este plazo puede extenderse por un período igual en función a la complejidad del caso, tamaño y ubicación de la persona jurídica, u otras condiciones o particularidades”.

Incorpora nuevos artículos referido a la valoración del informe técnico que en su oportunidad deba emitir la Superintendencia del Mercado de Valores:

“Artículo 19. Valoración del informe técnico: El informe técnico emitido por la Superintendencia del Mercado de Valores es valorado por el fiscal y el juez junto con los demás elementos probatorios incorporados en la investigación o el proceso.”

Finalmente, el 10 de junio del 2024 se publicó la Ley N° 32054 que modificó el artículo 5 de La Ley excluyendo a los partidos políticos de la aplicación de la medida de disolución y señalando que la responsabilidad penal se aplica de manera individual a los sujetos implicados en el ilícito.

Mediante Decreto supremo N°002-2019-JUS se aprobó el Reglamento de la Ley.

Mediante Decreto supremo N° 002-2025-JUS se modifica y se incorpora artículos al Reglamento de La Ley, incorporando al mismo los conceptos establecidos por la Ley N 31740.

#### **2.4. Sobre las multas y sanciones:**

Ante la comisión de los delitos señalados en el artículo 1 de La Ley, el juez a requerimiento del Ministerio Público impone a la persona jurídica las sanciones definidas en los siguientes artículos de la norma:

“Artículo 5. Medidas administrativas aplicables: El juez, a requerimiento del Ministerio Público, impone, según corresponda, las siguientes medidas administrativas contra las personas jurídicas que resulten responsables de la comisión de los delitos previstos en el artículo 1:

- a. Multa, conforme al artículo 7 de la presente ley.
- b. Inhabilitación, en cualquiera de las siguientes modalidades:
  1. Suspensión de sus actividades sociales por un plazo no menor de seis meses ni mayor de dos años.
  2. Prohibición de llevar a cabo en el futuro actividades de la misma clase o naturaleza de aquellas en cuya realización se haya cometido, favorecido o encubierto el delito.  
La prohibición podrá tener carácter temporal o definitivo. La prohibición temporal no será menor de un año ni mayor de cinco años.
  3. Para contratar con el Estado de carácter definitivo.
- c. Cancelación de licencias, concesiones, derechos y otras autorizaciones administrativas o municipales.
- d. Clausura de sus locales o establecimientos, con carácter temporal o definitivo. La clausura temporal es no menor de un año ni mayor de cinco años.
- e. Disolución. (...)

Artículo 6. Medidas administrativas complementarias: El juez, a requerimiento del Ministerio Público, puede ordenar a la autoridad competente que disponga la intervención de la persona jurídica que resulte responsable de la comisión de los delitos previstos en el artículo 1, cuando sea necesario, para salvaguardar los derechos de los trabajadores y de los acreedores hasta por un período de dos años.

La intervención puede afectar a la totalidad de la organización o limitarse a alguna de sus instalaciones, secciones o unidades de negocio. El juez debe fijar exactamente el contenido y alcances de la intervención y determinar la entidad a cargo de la intervención y los plazos en que esta debe cursarle informes a fin de

efectuar el seguimiento de la medida.

La intervención se puede modificar o suspender en todo momento previo informe del interventor y disposición del Ministerio Público. El interventor está facultado para acceder a todas las instalaciones y locales de la entidad y recabar la información que estime necesaria para el ejercicio de sus funciones, debiendo guardar estricta confidencialidad respecto de la información secreta o reservada de la persona jurídica, bajo responsabilidad.

Artículo 7. Multa: La multa se calcula de la siguiente manera:

1. Cuando se pueda determinar el monto del beneficio obtenido o que se esperaba obtener con la comisión del delito, la multa es no menor al doble ni mayor al séxtuplo de dicho monto.
2. Cuando no se pueda determinar el monto del beneficio obtenido o que se esperaba obtener con la comisión del delito, la multa es no menor de

diez (10) ni mayor de diez mil (10 000) unidades impositivas tributarias (UIT).

Los jueces imponen la multa, de forma motivada, atendiendo a los siguientes criterios de fundamentación y determinación, según corresponda:

1. El incumplimiento de reglas y procedimientos internos.
2. La cantidad y jerarquía de los funcionarios, empleados y colaboradores involucrados en el delito.
3. La omisión de vigilancia sobre la actividad de los autores y partícipes.
4. La extensión del daño causado.
5. El monto de dinero involucrado en la comisión del delito.
6. El tamaño, la naturaleza y la capacidad económica de la persona jurídica.
7. La denuncia espontánea a las autoridades por parte de la persona jurídica como consecuencia de una actividad propia de detección o investigación interna.
8. El comportamiento posterior a la comisión del delito.
9. La disposición para mitigar o reparar el daño.

La multa debe ser pagada dentro de los diez días hábiles de pronunciada la sentencia que tenga la calidad de consentida o ejecutoriada. A solicitud de la persona jurídica y cuando el pago del monto de la multa pueda poner en riesgo su continuidad o el mantenimiento de los puestos de trabajo o cuando sea aconsejable por el interés general, el juez autoriza que el pago se efectúe en cuotas mensuales, dentro de un límite que no exceda de treinta y seis meses.

En caso de que la persona jurídica no cumpla con el pago de la multa impuesta, esta puede ser ejecutada sobre sus bienes o convertida, previo requerimiento judicial, en la medida de prohibición de actividades de manera definitiva, prevista en el numeral 2 del literal b) del artículo 5.”

## **2.5. Sobre el Responsable del Modelo de Prevención**

La designación de un responsable del modelo de prevención forma parte de los elementos mínimos del modelo definidos en el artículo 17 de la ley, específicamente el acápite 17.2 señala lo siguiente:

“17.2 El modelo de prevención debe contar con los siguientes elementos mínimos:

17.2.1 Un encargado de prevención, designado por el máximo órgano de administración de la persona jurídica o quien haga sus veces, según corresponda, que debe ejercer su función con autonomía. Tratándose de las micro, pequeña y mediana empresas, el rol de encargado de prevención puede ser asumido directamente por el órgano de administración. “

El artículo 35 del reglamento de La Ley amplía este concepto:

“Artículo 35.- Designación de una persona u órgano de prevención:

1. El máximo órgano de administración de la persona jurídica o quien haga sus veces, debe designar a una persona u órgano de prevención, encargado de velar por la aplicación, ejecución, cumplimiento y mejora continua del modelo de prevención. Para tal efecto, su designación y, con ello, sus funciones y atribuciones, debe garantizar su autonomía en el cumplimiento de sus funciones, orientadas a asegurar el modelo de prevención, sus políticas y objetivos previamente establecidos.

2. Se debe asegurar la independencia y la autoridad de la persona u órgano designado, encargado de velar por la aplicación, ejecución, cumplimiento y mejora continua del modelo de prevención. Para tal efecto, se deberán asignar los recursos que permitan el adecuado funcionamiento operativo, tanto del órgano de prevención, como para llevar a cabo el modelo en toda la organización.

## **2.6. Sobre el registro de controles:**

El reglamento de La Ley define el marco para la implementación, registro y aplicación de los controles

“Artículo 36.- Registro de actividades y controles internos:

1. La persona jurídica debe implementar un sistema de control contable y financiero que asegure el registro de todas sus actividades, lo que incluye el registro adecuado de libros y cuentas. Ninguna transacción operación o negocio puede quedar por fuera de este registro.

2. Implementar un sistema de controles internos que permita verificar que la política y medidas del modelo de prevención se están aplicando de modo adecuado. Estos controles pueden estar integrados por lineamientos institucionales que se incorporan en los procesos de la persona jurídica en especial a los procesos de alto riesgo y los controles propiamente dicho.

3. La implementación del sistema de control interno está a cargo del órgano de gobierno o administración de la persona jurídica, su evaluación estará a cargo de un auditor u órgano de auditoría interna o externa, mientras que su supervisión es función de la persona u órgano de prevención.”

## **2.7. Sobre el canal de denuncias**

El reglamento de La ley en sus artículos 39 y 40 regula lo concerniente a las denuncias y su tratamiento:

“Artículo 39.- La implementación de procedimientos de denuncia:

1. La persona jurídica implementa procedimientos de denuncia que permitan a las personas jurídicas o naturales reportar cualquier intento, sospecha o acto de un delito, así como de cualquier otro acto que determine el incumplimiento o debilidad del modelo de prevención.
2. La implementación de procedimientos de denuncia, sin perjuicio de otros componentes que puede determinar la persona jurídica en su autorregulación, comprende los siguientes elementos:
  - a. Canales de información sobre irregularidades, abierta y ampliamente difundida entre los trabajadores y directivos, independientemente de la posición o función que ejerza, así como a los socios comerciales cuando corresponda. Los canales que pueden consistir en líneas telefónicas, buzones de correo electrónico exclusivos, sistemas de denuncia en línea, reportes presenciales u otros que la organización considere idóneos, los mismos que pueden estar administrados por esta misma o por un tercero.
  - b. Mecanismos de protección para el denunciante, que aseguren que ninguna persona sufrirá represalia, discriminación o sanción alguna por reportes o denuncias interpuestas de buena fe,
  - c. Un esquema de incentivos que permita reafirmar la importancia del modelo de prevención, promover el compromiso y la participación de los colaboradores, directivos, socios comerciales y partes interesadas de la persona jurídica en el cumplimiento de las políticas y objetivos del modelo de prevención, así como la comunicación de las conductas que podrían configurar alguno de los delitos incorporados en el artículo 1 de la Ley; así como de incumplimientos del modelo de prevención,
  - d. Procedimientos y/o protocolos de investigación interna y las consecuencias ante el incumplimiento del modelo de prevención, así como medidas disciplinarias de corresponder”.

“Artículo 40.- Del procedimiento de denuncia

El procedimiento de denuncia contempla, como mínimo, los siguientes aspectos:

- a. Descripción, a modo de ejemplo, de las conductas delictivas que pueden denunciarse;
- b. Definición y descripción del mecanismo de recepción de denuncias;
- c. Definición y descripción de los elementos mínimos que debe contener una denuncia para que sea considerada como tal;
- d. Canales de denuncia disponibles;
- e. Medidas de protección disponibles para el denunciante;
- f. Identificación del encargado de prevención y su información de contacto; así como de la persona u órgano que realiza la investigación interna.
- g. Definición y descripción del procedimiento de investigación interna y de la presentación de los resultados”.

## 2.8. Sobre el Informe Técnico de la Superintendencia del Mercado de Valores

El informe Técnico de la Superintendencia del Mercado de valores es sumamente importante para acreditar la adecuada implementación y el funcionamiento del modelo de prevención. Los pasos para su formulación, sus características y demás están señalados en los artículos 47 a 49 del reglamento:

### “Artículo 47.- Requerimiento de información

A efectos de que la SMV emita el informe técnico al que hace referencia el artículo 18 de la Ley, la persona jurídica debe:

- a) Entregar toda la información y documentación que le sea solicitada a fines de evidenciar la implementación y funcionamiento adecuado de su modelo de prevención; esta información y documentación puede alcanzar inclusive a los socios comerciales;
- b) Permitir la realización de las visitas orientadas a determinar si su modelo de prevención está implementado y en funcionamiento;
- c) Permitir la entrevista o toma de declaraciones del personal de la organización y de los terceros con los que mantenga o hubiere mantenido una relación comercial o contractual, así como a cualquier otro cuya declaración o aporte coadyuve a los efectos de la emisión del informe técnico, lo que queda plasmado en soporte físico o digital; y,
- d) Dar todas las facilidades necesarias a la SMV a los fines del cumplimiento de la emisión del informe técnico”.

### “Artículo 48.- Análisis y determinación de la implementación y funcionamiento del modelo de prevención

La SMV como ente encargado del análisis y determinación de la implementación y funcionamiento del modelo de prevención adoptado por las personas jurídicas, puede utilizar como parámetros a los fines de la emisión del informe técnico, lo siguiente:

1. Compromiso y liderazgo del órgano de gobierno, de administración y de la alta dirección, según corresponda:
  - a) Conducta desempeñada en la implementación, ejecución y mejora continua del modelo de prevención;
  - b) Asignación de recursos;
  - c) Supervisión del cumplimiento del modelo de prevención
2. Gestión de riesgos de comisión de delitos
  - a) Definición de procesos operativos;
  - b) Identificación de los riesgos;
  - c) Evaluación de los riesgos;
  - d) Mitigación de los riesgos
3. Políticas, Procedimientos y Protocolos
  - a) Diseño y elaboración;
  - b) Aprobación por el órgano de gobierno, de administración o por la alta dirección, según corresponda;
  - c) Accesibilidad
4. Autonomía, autoridad e independencia del encargado de prevención

- a) Roles, responsabilidades y atribuciones;
  - b) Experiencia y especializaciones;
  - c) Asignación de recursos;
  - d) Reporte al órgano de gobierno, de administración o a la alta dirección
5. Canal de denuncias e investigación interna
- a) Accesibilidad;
  - b) Gestión de las denuncias;
  - c) Medidas de protección al denunciante;
  - d) Asignación de recursos;
  - e) Acciones y/o medidas correctivas adoptadas posteriores a la investigación
6. Formación y Comunicaciones
- a) Formación basada en el riesgo
  - b) Forma / Contenido / Efectividad de la Formación
  - c) Disponibilidad de la información relacionada con el modelo de prevención
7. Difusión y capacitación
- a) Accesibilidad;
  - b) Capacitaciones diferenciadas en las que se considere, entre otros, a las áreas con mayor exposición al riesgo;
  - c) Asignación de recursos;
  - d) Efectividad de las difusiones y capacitaciones realizadas
8. Evaluación y monitoreo
- a) Roles, responsabilidades y atribuciones;
  - b) Efectividad del modelo de prevención;
  - c) Auditoría interna o externa;
  - d) Mejora continua y acciones correctivas

La SMV publica lineamientos y/o guías para precisar los parámetros que utiliza en el análisis y determinación de la implementación y funcionamiento de los modelos de prevención, para lo cual considera los estándares internacionales y buenas prácticas sobre cumplimiento y gobierno corporativo”.

“Artículo 49.- Consideraciones para la emisión del informe técnico por parte de la SMV: El informe técnico de la SMV se circunscribe a analizar y determinar la implementación y funcionamiento del modelo de prevención adoptado por parte de la persona jurídica investigada, para lo cual se toma en cuenta:

1. Las evidencias entregadas por la persona jurídica y las acciones que ella hubiere adoptado en el marco de lo que señala el presente reglamento;
2. Las evidencias recabadas durante la o las visita(s) de evaluación;
3. Los estándares internacionales sobre el modelo de prevención y las buenas prácticas en el gobierno corporativo;
4. Las certificaciones relacionadas a sistema de gestión de riesgos, gestión de Compliance o sistema de gestión antisoborno, que la persona jurídica

hubiese obtenido, en la medida que hayan sido emitidos por parte de entidades especializadas del Perú o del exterior; y

5. Las demás medidas que hubiere adoptado la persona jurídica en ejercicio de su autorregulación.

El informe técnico que emita la SMV se circunscribe al delito o delitos materia del requerimiento por parte del fiscal.

La SMV deja constancia de las limitaciones y restricciones que hubiere tenido a los fines de la emisión del informe”.

Como puede verse, a lo largo de los años transcurridos desde la publicación de la versión original de la norma se han producido una serie de modificaciones destacando dos aspectos centrales, la incorporación progresiva de delitos dentro del objeto de la ley y lo relativo al desarrollo del modelo de prevención, su validación y los requisitos para que pueda ser considerado un eximente en los procesos judiciales.

## **2.9. Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención**

Mediante Resolución SMV N° 006-2021-SMV/01 de la Superintendencia del Mercado de Valores, publicada el 31 de marzo del 2021, se aprobaron los lineamientos para la implementación y funcionamiento del modelo de prevención, documento no vinculante, que constituyen una guía para aquellos que deseen efectuar este proceso.

## **2.10. Ámbito de Aplicación**

El artículo 2 de La Ley define a qué personas jurídicas les es aplicable la norma:

- Entidades de derecho privado,
- Asociaciones,
- Fundaciones,
- Organizaciones no gubernamentales
- Comités no inscritos,
- Sociedades irregulares,
- Entes que administran un patrimonio autónomo y
- Empresas del Estado peruano o sociedades de economía mixta.

En el supuesto de las personas jurídicas extranjeras, será aplicable cuando realicen o desarrollen sus actividades, directa o indirectamente, en el territorio nacional, a través

de cualquier modalidad societaria, contractual o empresarial, y se cometa alguno de los delitos previstos en el artículo 1.

Y para evitar que cualquier forma de cambio de la naturaleza legal de la persona jurídica que cometa un delito escape a su responsabilidad señala en el segundo párrafo del artículo lo siguiente:

“El cambio de nombre, denominación o razón social, reorganización societaria, transformación, escisión, fusión, disolución, liquidación o cualquier acto que pueda afectar la personalidad jurídica de la entidad no impiden la atribución de responsabilidad a la misma.”

Asimismo, el artículo 3 define en qué circunstancias se aplica la responsabilidad administrativa a las personas jurídicas, y por la cual podría ser investigada, señalando lo siguiente:

Las personas jurídicas son responsables administrativamente por los delitos señalados en el artículo 1, cuando estos hayan sido cometidos en su nombre o por cuenta de ellas y en su beneficio, directo o indirecto, por:

- a. Sus socios, directores, administradores de hecho o derecho, representantes legales o apoderados de la persona jurídica, o de sus filiales o subsidiarias, bajo cualquiera de las modalidades de autoría y participación previstas en el Código Penal.
- b. La persona natural que, estando sometida a la autoridad y control de las personas mencionadas en el literal anterior, haya cometido el delito bajo sus órdenes o autorización.
- c. La persona natural señalada en el literal precedente, cuando la comisión del delito haya sido posible porque las personas mencionadas en el literal a. han incumplido sus deberes de supervisión, vigilancia y control sobre la actividad encomendada, en atención a la situación concreta del caso.

Las personas jurídicas que tengan la calidad de matrices serán responsables y sancionadas siempre que las personas naturales de sus filiales o subsidiarias, que incurran en cualquiera de las conductas señaladas en el primer párrafo, hayan actuado bajo sus órdenes, autorización o con su consentimiento.

Las personas jurídicas no son responsables en los casos en que las personas naturales indicadas en el primer párrafo hubiesen cometido los delitos previstos en el artículo 1, exclusivamente en beneficio propio o a favor de un tercero distinto a la persona jurídica.

El artículo 3 del reglamento de La Ley define los parámetros para la clasificación de las personas jurídicas:

Artículo 3.- Clasificación de las personas jurídicas para efectos del modelo de prevención: De acuerdo a las normas de la materia, las personas jurídicas se clasifican en:

1. Gran empresa: ventas anuales superiores a 2300 UIT.
2. Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.
3. Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.
4. Micro empresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.

Para efectos de la presente norma, tratándose de entes jurídicos sin fines de lucro o aquellos en los que no pueda determinarse una clasificación por el nivel de ingresos anuales, la clasificación se dará tomando en consideración el número de trabajadores, de acuerdo a lo siguiente:

1. Gran empresa: más de 250 trabajadores.
2. Mediana empresa: de 51 hasta 250 trabajadores.
3. Pequeña empresa: de 11 hasta 50 trabajadores.
4. Micro empresa: de uno hasta 10 trabajadores.”

El artículo 28 del reglamento de La Ley señala que una vez aprobado el modelo de prevención su cumplimiento es obligatorio y aplicable en todos los niveles de la organización, sin excepción alguna y de forma igualitaria.

El modelo de prevención forma parte de los elementos que contribuyen a la formación y/o reforzamiento de la cultura organizacional, en particular de la cultura de integridad.

# **CAPITULO III: SOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y PROYECTO DE MEJORA**

## **3.1. Formulación del Proceso de Implementación**

Formular e implementar un Modelo de Prevención, como lo es también en el caso de un Sistema de Gestión, es un proceso que exige el compromiso y participación activa del personal de todos los niveles de la organización.

A fin de entender la similitud de ambos desarrollos podemos señalar que la Organización Internacional para la Estandarización, conocida mundialmente como ISO por sus siglas en inglés, en la norma ISO 37001, Sistema de Gestión Antisoborno – Requisitos con orientación para su uso, (2016) define al sistema de gestión de la siguiente manera: “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.” (p.2)

Se menciona siempre y con razón la necesidad de un liderazgo y compromiso de la Alta Dirección, pues a lo largo del proceso de desarrollo e implementación del modelo de prevención se atravesarán etapas que incluyan definición de nuevas políticas, con lo que se puede sacar a muchas áreas o personas de su zona de confort, habrá que ajustar procesos operativos y procedimientos e incluir nuevos programas de capacitación y todo ello en forma paralela a la ejecución de las labores habituales.

A efectos de entender quiénes pueden estar comprendidos cumpliendo el rol de alta dirección podemos citar nuevamente lo señalado por la Organización Internacional para la Estandarización, en la misma norma ISO 37001, Sistema de Gestión Antisoborno – Requisitos con orientación para su uso, (2016): “persona o grupo de personas que dirigen y controlan una organización (3.2) al más alto nivel.” (p.3)

A este escenario debemos agregarle la percepción inicial ampliamente difundida (de manera errónea, pero a lo largo de casi todo el interior de las organizaciones) que estos procesos añadirán a las labores permanentes dos ingredientes negativos: la burocratización de los procesos y la incorporación masiva de restricciones o controles.

Nada más alejado de la realidad y sobre ello volveré en la acápite siguiente, La implementación de un modelo de prevención y/o de un sistema de gestión tiene que tener presente que el objetivo central de este procesos es proteger a la empresa y a sus colaboradores, aumentando valor a sus procesos y ello no puede tener como consecuencia

una ralentización de los procesos estratégicos u operativos de la organización o el desarrollo e implementación de controles excesivos e innecesarios y que no respondan a la real dimensión de los riesgos identificados y adecuadamente evaluados.

Con relación a los conceptos de razonabilidad y proporcionalidad al diseñar el sistema de gestión, la norma ISO 37001:2016 SISTEMAS DE GESTIÓN ANTISOBORNO - REQUISITOS CON ORIENTACIÓN PARA SU USO, señala en el Anexo A3 lo siguiente:

“A.3 Razonable y proporcional

A.3.1 El soborno normalmente se oculta. Este puede ser difícil de prevenir, detectar y enfrentar. Reconociendo estas dificultades, la intención general de este documento es que el órgano de gobierno (si existe) y la alta dirección de una organización necesitan tener:

- un compromiso genuino para prevenir, detectar y enfrentar al soborno en relación con negocios o actividades de la organización;
- con intención genuina, implementar medidas en la organización que estén diseñadas para prevenir, detectar y enfrentar al soborno.

Las medidas no pueden ser tan costosas, complicadas y burocráticas que sean inasequibles o detener las actividades de un negocio. Tampoco pueden ser tan simples e ineficaces que hagan que el soborno pueda fácilmente ocurrir. Las medidas tienen que ser adecuadas al riesgo de soborno, y deberían tener una posibilidad razonable de éxito en su objetivo de prevenir, detectar y enfrentar al soborno.

A.3.2 Si bien los tipos de medidas antisoborno que necesitan implementarse son razonablemente bien reconocidos por las buenas prácticas internacionales, y algunas de las cuales se reflejan como requisitos de este documento, el detalle de las medidas que se implementarán difiere ampliamente de acuerdo con las circunstancias pertinentes. Por lo tanto, es imposible prescribir exactamente lo que una organización debería hacer en cualquier circunstancia particular. La calificación de la “razonabilidad y proporcionalidad” se ha introducido en este documento, de manera que cada circunstancia pueda juzgarse por sus propios méritos.”

Estos conceptos, son por extensión, perfectamente aplicables a la concepción del Modelo de Prevención.

La implementación del modelo de prevención entonces, constituye una herramienta de gestión con características de preventivo, de protección para la organización y para sus integrantes, que responde a riesgos adecuadamente identificadas y dimensionados.

Es importante por supuesto la formulación de un cronograma de trabajo para llevar adelante este proceso. De esta manera tanto la organización que ha decidido su implementación, sus integrantes, como el consultor o asesor del proyecto si los hubiera tendrán definidos las etapas, la evolución del proceso y cuando estará totalmente implementado.

Muestro a continuación dos modelos utilizados para llevar adelante el proyecto, en primer lugar, un cronograma general del proyecto y luego un cronograma detallado por actividades y áreas de la empresa:

**Figura 3.2**

*Cronograma general para la implementación del modelo de prevención*

<b>CRONOGRAMA GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PREVENCIÓN SEGÚN LA LEY N° 30424</b>																
<b>MODELO DE PREVENCIÓN</b>	<b>MES 1</b>				<b>MES 2</b>				<b>MES 3</b>				<b>MES 4</b>			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Fases de la Implementación</b>																
Sensibilización	■															
Definición de funciones del Encargado de Prevención		■														
Definición de políticas		■	■													
Identificación y evaluación de riesgos				■	■	■	■	■								
Revisión y/o definición de procedimientos y controles							■	■	■	■	■	■				
Implementación de procedimiento de denuncias													■	■		
Difusión y capacitación al personal y socios comerciales															■	■

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 3.3**

*Cronograma detallado de implementación del modelo de prevención*

CRONOGRAMA DETALLADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PREVENCIÓN SEGÚN LA LEY N° 30424																																					
	MAYO																														JUNIO						
	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V							
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>REVISIÓN Y FORMULACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>																																					
Comercial																																					
Servicio Técnico	1 x																																				
Operaciones																																					
Aplicaciones																																					
Administración y Finanzas																																					
Recursos Humanos																																					
Marketing																																					
Procedimientos del Modelo (Resp del Modelo de Prevención)																																					
Debida Diligencia Clientes (Comercial y Serv Técnico)																																					
Debida Diligencia Proveedores (Operaciones)																																					
Debida Diligencia Personal (RR HH)																																					
<b>IMPLEMENTACIÓN CANAL DE DENUNCIAS</b>																																					
Desarrollo de Canal de Denuncias (Resp del Mod de Prevención)																																					
<b>CHARLAS AL PERSONAL</b>																																					
Gerencia General y Gerencias de Area																																					
Comercial y Marketing (Ind Trujillo y Arequipa)																																					
Servicio Técnico (Ind Trujillo y Arequipa)																																					
Aplicaciones																																					
Operaciones																																					
Administración y Finanzas																																					
Recursos Humanos																																					
Debida Diligencia																																					
<b>ENTREGA DE MANUAL E INFORME FINAL</b>																																					

**3.2. Principios del modelo de prevención**

El artículo 4 del reglamento de La Ley, señala los principios que rigen el diseño, aprobación, monitoreo y mejora continua de los modelos de prevención, los mismos que enumero y explico brevemente a continuación:

**Tabla 3.1**

*Principios del modelo de prevención*

PRINCIPIO	CONCEPTO PRINCIPAL
1 <b>Accesibilidad</b>	Las políticas, acciones, procedimientos y estrategias que conforman el modelo de prevención deben estar en lenguaje claro y sencillo y deben ser de fácil acceso.
2 <b>Adaptabilidad</b>	Las políticas, acciones, procedimientos y estrategias deben adaptarse a la naturaleza, tamaño necesidades, estructura, operaciones, etc. de cada organización.
3 <b>Compromiso y liderazgo</b>	Se requiere el compromiso y liderazgo de los órganos de gobierno y alta dirección es indispensable para la implementación, funcionamiento y mejora continua del modelo de prevención.
4 <b>Continuidad</b>	El modelo de prevención es un proceso continuo en el tiempo y debe adaptarse permanentemente a las nuevas condiciones del entorno organizacional
5 <b>Documentación</b>	Se requiere evidenciar documentariamente la evaluación de riesgos, definición de controles y demás elementos que sustenten el desarrollo del modelo de prevención.

6	<b>Eficiencia</b>	Se requiere la optimización de recursos para el diseño e implementación del modelo de prevención de manera que el mismo no incurra en sobrecostos y/o gastos innecesarios, ello puede poner en riesgo su funcionamiento y el logro de los resultados esperados
7	<b>Evaluación continua del riesgo</b>	El análisis y evaluación de riesgos es un proceso continuo que debe efectuarse de manera regular o cuando aparezca una situación que introduzca nuevos riesgos y amerite hacerlo
8	<b>Independencia</b>	La función de responsable del modelo de prevención debe gozar de la independencia total y autoridad para el ejercicio de sus labores, además se recomienda que tenga acceso directo a los más altos niveles de la organización
9	<b>Proporcionalidad</b>	Los controles que se diseñen e implementen como consecuencia del análisis y evaluación de riesgos deben responder a criterios de proporcionalidad respecto de la actividad que se desea controlar y cuidando siempre de no burocratizar las operaciones.
10	<b>Publicidad y comunicación preventiva</b>	Las políticas, programas y acciones deben ser adecuada y oportunamente informadas a las partes interesadas de la organización utilizando para cada uno de ellos los canales adecuados y pertinentes
11	<b>Razonabilidad</b>	Los controles que se implementen deben tener la posibilidad razonable de prevenir, detectar y mitigar los riesgos de delito identificados.

*Nota.* Elaboración propia.

### 3.3. Sensibilización

Como se menciona líneas arriba, existen una serie de prejuicios o paradigmas erróneos respecto del proceso y resultados de la implementación de un modelo de prevención o de un sistema de gestión y esto nace obviamente del poco o nulo conocimiento de lo que significa este proceso, del valor que aporta a la organización a lo largo de todas las etapas del desarrollo e implementación y de los beneficios reales y visibles que se obtienen al culminarlo.

Lo recomendable es definir un programa de sensibilización que permita agrupar los diferentes niveles organizacionales y para cada uno de ellos preparar los mensajes adecuados, tengamos en cuenta que las diferentes funciones o niveles jerárquicos pueden asumir también diferentes niveles de representación legal de la persona jurídica y con ello las responsabilidades que sus roles conlleva, además de las diferencias claras en su participación y expectativas.

Hay que ser muy claros y muy didácticos al momento de explicar los beneficios de la implementación, que por lo demás, son visibles y objetivos desde el mismo proceso de formulación y desarrollo, debemos generar alineamiento de objetivos a todo nivel con el objetivo general y los fundamentos de implementación del modelo.

Es claro, y ya lo he mencionado, que a lo largo del proceso de implementación y como consecuencia de él se sacará a muchos integrantes de la organización de su zona de confort y la sola posibilidad de visualizar que ello puede producirse genera rechazos, tanto más grande como desconocimiento del mismo exista.

No olvidemos que una etapa del proceso será el análisis y evaluación de riesgos, es decir se analizará la exposición de la organización y sus colaboradores a la posibilidad de incurrir en los delitos que señala el artículo 1 de La Ley y ello no siempre es fácil de llevar a cabo si no existe una adecuada y oportuna información de las características de este análisis y su metodología, volveré sobre el tema al desarrollar el subcapítulo 4.2.

La herramienta adecuada para enfrentar esta etapa inicial es comunicación de lo que se va a emprender, y para ello es importante desarrollar un programa de comunicación para el proyecto, que incluya, por ejemplo, además del cronograma respectivo, las preguntas básicas del proceso de comunicación organizacional y que para la implementación del modelo de prevención consideraron lo siguiente:

**Tabla 3.2**

*Programa de comunicación*

	<p>Qué es el Modelo de Prevención</p> <p>Las razones de su implementación</p> <p>El proceso a desarrollar</p> <p>Responsables de las diferentes etapas</p>
<b>¿Qué comunicar?</b>	<p>Participación requerida</p> <p>Cronograma de ejecución</p> <p>Beneficios de la implementación, para la organización y para sus integrantes</p> <p>Resultados del proceso</p> <p>Al inicio del proceso</p>
<b>¿Cuándo comunicar?</b>	<p>A lo largo del proceso según se programe o cuando suceda un hecho trascendente</p> <p>Al final del proceso</p>
<b>¿A quién comunicar?</b>	<p>A toda la organización, separadas por grupos en función a sus responsabilidades, áreas de trabajo o cualquier otro criterio que se juzgue pertinente</p>
<b>¿Quién comunicará?</b>	<p>Las charlas iniciales y de cierre deben estar a cargo de un representante de las más altas instancias de la organización, incluyendo la participación de los responsables del proyecto</p> <p>Las charlas intermedias deben estar a cargo de los responsables del proyecto acompañado de los responsables funcionales de las áreas.</p>

*Nota.* Elaboración propia.

Recordemos siempre lo útil que resulta la siguiente frase: “Un público mal informado, opina apasionadamente, un público bien informado opina inteligentemente”. Un adecuado proceso de sensibilización generará buenas expectativas, surgirán actitudes de colaboración, de participación, de buena disposición al cambio, entendiendo estos como una oportunidad de mejora.



## **CAPITULO IV: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PREVENCIÓN**

### **4.1. Elementos mínimos del Modelo de Prevención**

La Ley en su artículo 17 define cuáles son los elementos mínimos que debe contener un modelo de prevención para ser validado como total y ser reconocido para el caso de una investigación fiscal o u proceso judicial de requerirse:

1. Un encargado de prevención
2. Acciones de mitigación de riesgos identificados
3. Implementación de procedimientos de denuncia
4. Difusión y capacitación periódica del modelo de prevención
5. Evaluación y monitoreo continuo del modelo de prevención.

Teniendo los elementos antes señalados la condición de contenido mínimo queda a potestad de la persona jurídica la incorporación de cualquier elemento adicional que estime contribuya a mejorar la eficacia del mismo y que se identifica generalmente a partir de los resultados del análisis de riesgo.

Un elemento adicional y de mucha importancia para mi es la formulación y puesta en vigencia de los procedimientos que aseguren un adecuado funcionamiento del modelo de prevención, como por ejemplo el procedimiento de debida diligencia y varios más que detallaré más adelante y que responden explícitamente a la naturaleza y operaciones de la persona jurídica; en la medida que se formulen, implementen y mantengas estos procedimientos se asegura la protección a la persona jurídica y a sus integrantes.

Otro aspecto a considerar y lo tocaré más adelante es el relativo a la revisión del modelo de prevención por parte de la Superintendencia del Mercado de Valores, que será la entidad, que, a solicitud del ministerio público, evalúe y opine sobre la idoneidad del modelo, su implementación y funcionamiento.

### **4.2. El Responsable del Modelo de Prevención**

El nombramiento, rol y funciones del Responsable del Modelo de Prevención están definidos en el artículo 17 de La Ley y el artículo 35 de su reglamento detallado en el Marco Legal. Como vemos, el reglamento incorpora conceptos adicionales que definen mejor roles, responsabilidades y capacidades de acción del responsable o del órgano de prevención que ejerce esta función; señala al respecto en el numeral 1, su responsabilidad

respecto de la “aplicación, ejecución, cumplimiento y mejora continua del modelo de prevención,”; sin embargo desde mi punto de vista debe incluirse como parte de su rol y responsabilidad su participación en el proceso de desarrollo e implementación del modelo de prevención.

Y ello basado en la experiencia de que quienes formulan y desarrollan un modelo de prevención conocen de primera mano los fundamentos de cada decisión tomada al definir el tamaño y la estructura del modelo de prevención, del alcance del análisis de riesgo y la naturaleza y razón de los controles que se puedan definir, etc.

La Organización Internacional para la Estandarización, conocida mundialmente como ISO por sus siglas en inglés, (en adelante La ISO), en la norma ISO 37001, Sistema de Gestión Antisoborno – Requisitos con orientación para su uso, (2016), define, por ejemplo, las funciones del responsable de la función antisoborno, un rol bastante similar al que venimos analizando y lo dota de funciones más amplias y mejor definidas y que me a mi juicio las personas jurídicas deben recoger e incorporar:

“Función de cumplimiento antisoborno

La alta dirección debe asignar a la función de cumplimiento antisoborno la responsabilidad y autoridad para:

- a. supervisar el diseño e implementación del sistema de gestión antisoborno por parte de la organización;
- b. proporcionar asesoramiento y orientación al personal sobre el sistema de gestión antisoborno y las cuestiones relacionadas con el soborno;
- c. asegurarse de que el sistema de gestión antisoborno es conforme con los requisitos de este documento;
- d. informar sobre el desempeño del sistema de gestión antisoborno al órgano de gobierno (si existe) y a la alta dirección y a otras funciones de cumplimiento, según corresponda.”

Como vemos le asigna más funciones y responsabilidades, pero no dejemos de tomar en cuenta que estas obligaciones no deben ser asumidas necesariamente por una sola persona en su calidad de responsable del modelo de prevención, la propia norma señala que este rol puede ser asumido por un “órgano de prevención”, es decir un conjunto de personas en cuyo caso las funciones seguramente serán compartidas.

En el punto anterior señalo, por ejemplo, como parte de las funciones del responsable del modelo de prevención su participación activa y permanente en el análisis y gestión de riesgos, definición de controles y la supervisión periódica de la eficacia de las acciones implementadas.

### 4.3. Análisis y Evaluación de Riesgos

Antes de abordar el detalle sobre la importancia, componentes y metodología del análisis de riesgo en el modelo de prevención quiero repasar algunos conceptos importantes sobre lo que es el riesgo, sus implicancias y su gestión y que sirven de marco para la formulación de todo el proceso de Gestión de Riesgos en cualquier organización.

La ISO (2018) define el riesgo de la siguiente manera:

“Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.”

Y sobre la gestión del riesgo señala lo siguiente:

“Las organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores e influencias externas e internas que hacen incierto si lograrán sus objetivos.

La gestión del riesgo es iterativa y asiste a las organizaciones a establecer su estrategia, lograr sus objetivos y tomar decisiones informadas.

La gestión del riesgo es parte de la gobernanza y el liderazgo y es fundamental en la manera en que se gestiona la organización en todos sus niveles. Esto contribuye a la mejora de los sistemas de gestión.

La gestión del riesgo es parte de todas las actividades asociadas con la organización e incluye la interacción con las partes interesadas.

La gestión del riesgo considera los contextos externo e interno de la organización, incluido el comportamiento humano y los factores culturales.”

Preve (2018) en su libro Gestión del Riesgo: Un enfoque estratégico, dice sobre el riesgo lo siguiente:

“Riesgo: El riesgo está presente en todas las actividades de los agentes económicos. La vida de la empresa no es una excepción y está sujeta a incertidumbre sobre una gran variedad de acontecimientos. Desde tiempos muy antiguos, se reconoce la importancia del impacto de las fluctuaciones de los diferentes factores de riesgo, como por ejemplo el clima o las variaciones de los precios de los insumos y productos finales, en el valor y rentabilidad de las empresas. En otras palabras, desde tiempos muy antiguos se reconoce que cualquier evento que ocurra en el futuro, puede resultar como lo esperamos o de manera diferente, y tendrá, por lo tanto, un impacto en la empresa. El evento puede resultar mejor o peor de lo esperado, por lo que su impacto en la empresa puede ser positivo o negativo”

Y continua más adelante señalando lo siguiente:

“El riesgo en la vida empresarial

El riesgo es inherente a la empresa: Más específicamente, el riesgo justifica la existencia de las empresas, y legitima la existencia de los beneficios corporativos. El beneficio generado por las empresas es una

recompensa otorgada al inversor por la asunción de determinados riesgos.”

Vemos entonces que al hablar del riesgo hablamos de la posibilidad de la organización de alcanzar sus objetivos, uno de ellos muy importante es la generación de beneficios para con ello asegurar la sostenibilidad de la misma y atender sus obligaciones incluyendo la social y también por supuesto el retorno o rendimiento de los inversores.

Y en la ruta de alcanzar sus expectativas, la organización debe hacer frente a la aparición de hechos, circunstancias, interrupciones, predecibles y no predecibles, dimensionables con bastante exactitud o no, pero reales y concretas para los que debe prepararse y a los que con mucha o poca información debe hacerles frente y más aún tener que estimarlos, básicamente en dos variables, la probabilidad de su ocurrencia y el impacto o consecuencia en la organización.

El mismo Preve (2018) en su obra citada señala respecto de la medición del riesgo:

“... Para poder medir el riesgo, es necesario conocer o estimar la probabilidad de los movimientos futuros de las variables aleatorias que generan las posiciones de riesgo, y medir el impacto de estos movimientos en las variables internas de la empresa. Con estos dos factores estaremos en condiciones de cuantificar un determinado riesgo. Esta medición presenta un problema, estamos interesados en la estimación de la volatilidad que tendrá la variable aleatoria en el futuro, pero solamente contamos con datos del pasado, por lo que el futuro resulta muy difícil de estimar correctamente. Contamos con dos elementos que nos pueden ayudar en esta estimación del futuro: (i) la medición del comportamiento de la misma variable en el pasado y la posibilidad de proceder a la estimación de su comportamiento futuro basado en el supuesto de que ésta repetirá su comportamiento en el futuro, y (ii) el estudio de las causas que motivaron el comportamiento de la variable en el pasado, y la posibilidad de intentar estimar la probabilidad que dichas causas se repitan en el futuro y que impacten a la variable de la misma manera que en el pasado.”

Es en ese marco de la presencia o aparición del riesgo y con la información que posee, que la persona jurídica debe gestionar los riesgos de diversa índole que pueden afectar el logro de sus objetivos, siendo los más frecuentes los riesgos comerciales, operacionales, reputacionales, financieros y los de comisión de delitos señalados en La Ley, entre otros.

La organización debe tener claro que una de sus tareas es definir cuál es su perfil de riesgo adecuado para ella, es decir, hasta donde está dispuesto a correr riesgos sin poner en duda la posibilidad de alcanzar objetivos, este perfil de riesgo para el caso de

los delitos señalados en La Ley está demarcado por las eventuales sanciones que ella define por incurrir en los mismos; no se puede entonces evadir tomar la opción de su implementación.

Volviendo al tema de esta presentación, el diseño de la gestión de riesgos del modelo de prevención se sustenta a mi juicio sobre la base de tres elementos esenciales:

- a. El contexto de la persona jurídica
- b. Las partes interesadas de la persona jurídica y la naturaleza de su relación
- c. El análisis y evaluación de riesgos

El contexto de la persona jurídica está definido entre otros elementos por lo siguiente:

- el marco jurídico que norma sus actividades, normas generales y sectoriales
- la naturaleza de los bienes y/o servicios que oferta y la medida en que sus productos pueden ser comercializados o, en el caso de los servicios, prestados, a personas naturales o jurídicas involucradas en los delitos señalados en el artículo 1 de La Ley y que ello constituya un factor de riesgo para ser comprendido en una investigación fiscal y/o proceso judicial
- las zonas geográficas en las que opera.

Las partes interesadas de la persona jurídica constituyen un elemento importante en el análisis de riesgos, conociendo adecuadamente sus actividades, sus necesidades, sus expectativas y lo que ello puede influir o afectar nuestro modelo de negocios ampliaremos el enfoque de nuestra gestión de riesgos.

El análisis y evaluación de riesgos será la herramienta para, a partir de la comprensión de las actividades de la organización en sus diferentes ámbitos u áreas operacionales y tomando en cuenta lo detallado en los dos acápites anteriores, determinar la exposición de riesgo de la persona jurídica.

Ante los riesgos evaluados la persona jurídica tiene las siguientes opciones:

- a. Retener totalmente el riesgo: decidir asumir íntegramente las consecuencias de los riesgos identificados sin modificar la situación de riesgo actual.
- b. Eliminar el riesgo: como se ha señalado, los riesgos son inherentes a las actividades, siempre estarán presentes y tratar de eliminarlos de manera permanente puede resultar antieconómico.

- c. Mitigar el riesgo: diseñar y aplicar controles que respondan a los criterios de razonabilidad y proporcionalidad, controles que posibiliten limitar el riesgo de incurrir en delitos, pero sin burocratizar las operaciones o inclusive hacerlas imposibles, beneficiando principalmente a la competencia.
- d. Transferir el riesgo: contratar con un tercero externo a la persona jurídica que se haga cargo de los riesgos identificados a cambio de una compensación económica, caso de las pólizas de seguro.

#### **4.4. Formulación del Análisis y Evaluación de Riesgos en el Caso Presentado**

El Análisis y Evaluación de Riesgos se lleva a cabo mediante una matriz denominada “MATRIZ DE RIESGOS DERIVADOS DE ACTIVIDADES ILÍCITAS”, la misma que consta de los siguientes componentes:

- Procesos, Actividades y Riesgos identificados
- Determinación del Riesgo Inherente
- Análisis y valoración de Controles Actuales
- Determinación del Riesgo Residual
- Plan de Acción

El Responsable del Modelo de Prevención, en conjunto con los gerentes o jefes de área efectúa las siguientes acciones:

- Identificar los riesgos que puedan producirse en los procesos y actividades que desarrolla la empresa. Para ello deben consultar las fuentes de información pertinentes, entre ellas:
  - Fichas de Procesos y Procedimientos Operativos.
  - Situaciones originadas en el lugar de trabajo.
  - Cambios propuestos en la organización, actividades o materiales
  - Cualquier obligación legal aplicable relacionada con el modelo de prevención
- Describir en la Matriz de Riesgos los riesgos identificados
- Analizar los riesgos considerando los efectos y las causas

- Realizar la valoración del riesgo inherente, considerando la probabilidad e impacto
- Identificar para cada riesgo, las medidas de control existentes y los responsables de los mismos
- Evaluar los controles actuales en función a los parámetros de: tipo (preventivo, detectivo o correctivo), periodicidad (esporádico, periódico o sistemático), formalización (Se efectúa pero no está formalizado, Formalizado pero no se efectúa, Se efectúa y está formalizado) y automatización (manual o automático)
- Determinar el nivel de riesgo residual
- Considerando los resultados obtenidos en la etapa de evaluación, establecer para aquellas actividades u operaciones en los que el Riesgo Residual sea más que bajo, las acciones para abordar dichos riesgos, definiendo además responsables de su implementación y plazos estimados de ejecución
- Verificar periódicamente la eficacia de las acciones implementadas, registrando en la matriz la situación de las mismas.

#### **4.5. Revisión de la Matriz de Riesgo Derivados de Actividades Ilícitas**

La Matriz debe ser actualizada por lo menos una vez al año o cuando se produzcan una de las siguientes situaciones: desarrollo de nuevas actividades, cambios importantes en el modelo de negocios, cambios importantes en la estructura de la organización, cambios en la legislación aplicable o ante cualquier circunstancia que la empresa considere pertinente

En el anexo 1 se presenta la metodología empleada para llevar a cabo el análisis y evaluación de riesgos, los criterios y la forma de cálculo de los riesgos inherentes, valoración de los controles actuales y cálculo del riesgo residual y que ha sido aplicada en casos reales de desarrollo de modelos de prevención como el presentado y también en sistemas de gestión antisoborno.

#### **4.6. Mitigación de Riesgos: Controles y Debida Diligencia**

El análisis de riesgo nos permite identificar qué actividades de la persona jurídica y en qué magnitud, están expuestas a los riesgos analizados, en este caso riesgos vinculados a los delitos señalados en el artículo 1 de La Ley y en esa revisión se ha podido evaluar

también la naturaleza de los controles vigentes y su grado de eficiencia para neutralizar la exposición al riesgo; sin embargo pese a la mayor o menor eficiencia de esos controles mantenemos los denominados “riesgos residuales” en nuestras actividades, es decir riesgos que subsisten y que debemos gestionar.

A partir de estos resultados lo siguiente es definir el denominado “tratamiento de riesgos”, es decir qué medidas son adecuadas para disminuir aún más la probable afectación a los objetivos.

Algunas normas, como la ISO 37001:2016 antes citada y la buena práctica sobre gestión de riesgos señalan como recomendable la definición e implementación de medidas de control en caso el riesgo residual de cualquier actividad sea mayor a bajo.

La eficacia de estos controles y su revisión y adaptación periódica han sido definidas en el artículo 31-A del reglamento de La Ley. (este artículo ha sido introducido mediante el DS 002-2025-JUS del 25 de febrero del 2025)

Y nuevamente acá hacemos frente al tipo de control a implementar para mitigar ahora los riesgos residuales y diseñar los mismos en sus categorías de preventivo, detectivo o reactivo, definición que estará alineada con el apetito de riesgo definido para la organización.

Las acciones de control se diseñan a partir de la formulación de políticas y procedimientos que definan que las actividades en la organización se llevan a cabo en concordancia con las definiciones organizacionales para hacer frente a los riesgos identificados y poder enfrentar de manera adecuada las posibles consecuencias de los mismos en el logro de objetivos, respetando escrupulosamente el apetito de riesgo definido.

No olvidemos por cierto los conceptos de “razonabilidad y proporcionalidad”, un gran error es pensar que los riesgos se gestionan mejor en la medida que diseñemos e implementemos cada vez más controles y de mayor alcance y eso no es así en la práctica.

Los tiempos actuales exigen de las organizaciones respuesta rápidas pero sensatas, ágiles pero seguras, innovadoras pero rentables, prudentes, pero no tanto que nos lleven a la inmovilidad y a perder competitividad,

Finalmente, y como lo señala la ISO en su norma ISO 31000 Gestión de Riesgo - Directrices en su capítulo 6:

“Preparación e implementación de los planes de tratamiento del riesgo

El propósito de los planes de tratamiento del riesgo es especificar la manera en la que se implementarán las opciones elegidas para el tratamiento, de manera tal que los involucrados comprendan las disposiciones, y que pueda realizarse el seguimiento del avance respecto de lo planificado. El plan de tratamiento debería identificar claramente el orden en el cual el tratamiento del riesgo se debería implementar.

Los planes de tratamiento deberían integrarse en los planes y procesos de la gestión de la organización, en consulta con las partes interesadas apropiadas...”

#### **4.7. Líneas de defensa**

Si bien la formulación de políticas y procedimientos e inclusive instructivos específicos de trabajo señalan la manera cómo deben hacerse las cosas en la persona jurídica, diseñar, implementar y asegurar el correcto funcionamiento de un sistema de control adecuado puede dar la tranquilidad requerida ante la posibilidad de los incumplimiento de los requisitos legales definidos en la norma y/o ante la eventualidad de verse involucrado en una investigación fiscal o procesos judicial por mantener relaciones comerciales o contractuales con personas involucradas en los delitos indicados en su artículo 1.

En ese aspecto es importante traer a colación el concepto de las líneas de defensa con las que debe contar toda organización:

Una primera línea definida en quienes llevan a cabo las actividades, los propios operadores del proceso, tengamos en cuenta que los controles están definidos dentro de los procesos.

Una segunda línea definida en los responsables de la función de cumplimiento y/o integridad o responsable de la gestión de riesgos en las organizaciones que lo tienen.

Una tercera línea definida en el órgano de auditoría interna.

Algunos autores señalan una cuarta línea definida en la auditoría externa.

#### **4.8. Registro de controles**

El artículo 36 del reglamento de La Ley, cuyo texto está incluido en el Capítulo 1, define el marco para la implementación, registro y aplicación de los controles

Interesante lo señalado en el acápite 1 del mismo pues pone foco, para el análisis o revisión del modelo de prevención y su implementación, en el proceso contable y

financiero que realiza la persona jurídica y esto es más relevante si tomamos en cuenta que el reglamento de La Ley fue aprobado en enero del 2019. y la modificatoria del artículo 1 de La Ley que incorporó los delitos tributarios y aduaneros a la misma fue publicada en recién en mayo del 2023.

En su acápite 3 señala una función específica para el responsable del modelo, esto es la de supervisar el funcionamiento del modelo de prevención, esta labor permanente es la que asegura que el modelo de prevención desarrollado no sea un modelo “de papel” o de simple aprovechamiento de la posibilidad de implementarlo de cara a una posible exención de responsabilidades, sino que sea una herramienta de gestión cotidiana.

#### **4.9. Debida Diligencia**

La Debida Diligencia significa la implementación de medidas de mitigación (políticas, prácticas y controles) adecuadas para minimizar la posibilidad de ser utilizados, intencionalmente o no, por el elemento criminal.

La Debida Diligencia es el proceso a través del cual se identifica y evalúa con detalle la naturaleza y el alcance de los riesgos de delitos en el marco de la actividad de la persona jurídica, con la finalidad de prevenir o mitigar el riesgo de la comisión de delitos, en el ámbito de las transacciones comerciales, proyectos, actividades, socios comerciales y personal considerado dentro de estas categorías.

La OCDE en su documento: “Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable” (2018) señala lo siguiente

“¿Por qué llevar a cabo la debida diligencia?

Algunas actividades empresariales, productos o servicios son intrínsecamente riesgosos porque podrían causar, contribuir o estar directamente vinculados a impactos negativos en los ámbitos de la Conducta Empresarial Responsable (CER). En otros contextos, las actividades empresariales puede que no sean intrínsecamente riesgosas, pero las circunstancias (por ejemplo, asuntos relacionados con el Estado de Derecho, la falta de cumplimiento de las normas y el comportamiento de las relaciones comerciales) podrían generar riesgos de impactos negativos. La debida diligencia contribuye a que las empresas anticipen y prevengan o mitiguen estos impactos. En algunos casos limitados, la debida diligencia puede ayudar a decidir si continuar o discontinuar las actividades o las relaciones comerciales como último recurso, bien porque el riesgo de un impacto negativo sea demasiado alto o porque los esfuerzos de mitigación no hayan tenido éxito.”

La debida diligencia abarca no solamente el establecimiento de la identidad de los clientes, proveedores, empleados o socios y el mantenimiento de registros (físico y/o electrónico); sino también implica el monitoreo de la relación para determinar cuáles transacciones, operaciones o actividades podrían vulnerar los parámetros definidos por la organización.

La debida diligencia permite contar con un control de prevención y detección de riesgos de delitos en la toma de decisiones sobre la conveniencia de posponer, continuar, suspender o revisar las operaciones, proyectos, actividades, las relaciones con los socios comerciales o el personal.

No puede dejar de mencionarse que la aplicación de este proceso puede eventualmente ralentizar la agilidad de las operaciones y el ingreso de nuevos clientes o nuevos proveedores a la cartera de la organización, siendo un proceso que se lleva a cabo al inicio de la relación comercial o asociativa se puede eventualmente enfrentar de los nuevos socios cierta resistencia a entregar información societaria o a la firma de documentos; para minimizar el impacto de esta consideración lo que se recomienda es llevar a cabo un adecuado proceso de capacitación a las áreas intervinientes explicando la razón de la implementación del modelo de prevención, el uso reservado de la información solicitada y las ventajas y beneficios para ambas partes de esta implementación, se requiere pues el total convencimiento de los interlocutores de parte de la organización para la transmisión de mensajes adecuados.

#### **4.10. Etapas de la Debida Diligencia**

##### **a. Identificación**

Procedimiento para obtener información mínima que permita identificar la identidad del cliente, trabajador, proveedor, contratista o cualquier otra contraparte.

##### **b. Verificación**

Procedimiento que permita corroborar la información proporcionada por el cliente, trabajador, proveedor, contratista o contraparte con el objetivo de asegurar que hayan sido debidamente identificados

##### **c. Monitoreo**

Actualización periódica y sistemática de los datos proporcionados por el cliente, trabajador, proveedor, contratista o contraparte con el objetivo de reforzar y/o reafirmar el conocimiento de estos.

Señalo a continuación algunas medidas sugeridas de implementar en los procesos de debida diligencia:

Debida diligencia de clientes:

- Obtener información mínima que permita identificar al cliente
- Verificar (al momento del inicio de la relación y con posterioridad a la relación entre las partes) los antecedentes (screening)
- Actualizar periódicamente la información
- Evaluar la inclusión de firma de declaración y/o cláusula de prevención en los contratos
- Definir e implementar mecanismos que permitan generar señales de alerta temprana

Debida diligencia de proveedores

- Obtener información mínima que permita identificar al proveedor incluyendo referencias comerciales de clientes
- Verificar antecedentes (screening)
- Actualizar periódicamente la información
- Evaluar la inclusión de firma de declaración y/o cláusula de prevención en los contratos con proveedores
- Definir e implementar mecanismos que permitan generar señales de alerta temprana

Debida diligencia de directivos y colaboradores

- Requerir información mínima para permitir correcta identificación de colaboradores y directivos incluyendo para el caso de colaboradores consulta con empleadores anteriores

- Verificar antecedentes en base a matriz definida que incluya la consulta a fuentes de información adecuadas a la posición
- Aplicar estrictamente medidas disciplinarias cuando corresponda

Considerando que un proceso complejo de debida diligencia, que inclusive puede ser tercerizado, y que incluya por ejemplo verificación en listas restringidas, y mas exhaustiva en otros aspectos, puede resultar muy oneroso, puede optarse por desarrollar un proceso básico a llevarse a cabo al interior de la persona jurídica y complementarlo con alguna declaración jurada de compromiso o similar firmada por el cliente o proveedor.

#### **4.11. Aplicación de Debida Diligencia en el Caso Presentado**

Como parte importante del proceso de desarrollo del modelo de prevención se definieron los parámetros para aplicar debida diligencia a clientes, proveedores y colaboradores, teniendo siempre presente que la misma debiera ser razonable y proporcional, que la puesta en vigencia de los procedimientos a definir para llevarlas a cabo no ralentizara los procesos y cerrara la posibilidad a la empresa de seguir desarrollando negocios o incorporar nuevos proveedores o nuevos colaboradores por exceso de requisitos.

El concepto central siempre presente fue “hacer negocios seguros”, pero seguir haciendo negocios, porque ello permite la sostenibilidad del negocio.

Se tomó la decisión de realizar este proceso de manera interna y evaluar luego de un tiempo los resultados de su aplicación y considerar si eventualmente se requiere tercerizar parte de este proceso. Esta evaluación está programada a ser ejecutada en la revisión y actualización del modelo de prevención programada para este año.

##### **4.11.1. Debida diligencia de clientes**

Se definieron los documentos y declaraciones juradas requeridas a los clientes para llevarla a cabo, definiéndose que la misma se aplicara antes de iniciar operaciones con clientes nuevos y de manera paulatina efectuarla a los clientes vigentes.

Cada cliente que adquiera en la empresa equipos, partes y/o repuestos (en estos últimos casos de acuerdo al límite señalado líneas abajo), deberá contar con un “File de Cliente” el que se archiven los documentos requeridos para la evaluación y estar registrado en el “Listado de Clientes con Debida Diligencia”.

Los responsables de gestionar los documentos del cliente, registrarán los datos del cliente en el “Listado de Clientes con Debida Diligencia” mencionado

En los anexos 3 y 4 se muestran modelos de las declaraciones juradas de compromiso solicitadas a los clientes.

#### **4.11.2. Debida diligencia de proveedores**

Se definieron los documentos y declaraciones juradas requeridas a los proveedores para llevarla a cabo, definiéndose que la misma se aplicara antes de iniciar operaciones con nuevos proveedores y de manera paulatina efectuarla a los proveedores vigentes

Cada proveedor o contratista de la empresa deberá contar con un “File de Proveedor” en el que consten los documentos requeridos para la evaluación. Los files estarán disponibles en la carpeta compartida del modelo de prevención.

El Analista de Compras registrará al proveedor en el “Listado de Proveedores con Debida Diligencia”, el mismo que es compartido vía Drive y que servirá para el seguimiento y control de los procesos de debida diligencia.

#### **4.11.3. Monto mínimo para aplicar la Debida Diligencia**

Se llevará a cabo el proceso de revisión de debida diligencia a clientes según el siguiente detalle:

- Todas las ventas, de productos
- Todas las ventas de partes, repuestos y/o atenciones de servicio técnico superiores a \$ 5,000.00 (cinco mil dólares). (Limite por operación).
- Todas las ventas complementarias superiores a \$ 5,000.00 (cinco mil dólares). (Limite por operación)
- Todas las ventas a comercializadores,

Se llevará a cabo el proceso de revisión de debida diligencia para proveedores para compras o contrataciones superiores a \$ 2,000.00 (dos mil dólares). (Límite por operación).

Las evaluaciones efectuadas a clientes, proveedores, colaboradores y demás de acuerdo a lo señalado en este procedimiento tendrán validez de doce meses.

#### **4.12. Canal de denuncias e investigación**

Un elemento importante en todo modelo de prevención, como en los modelos de ética e integridad es lo concerniente al canal de denuncias, es decir las vías a través de las cuales quien se sienta afectado, conozca de algún acto colindante con el delito o la integridad, o sospecha de la comisión del mismo, ya sea de manera personal o de oídas, actuando siempre de buena fe, y/o identifique cualquier debilidad del modelo, pueda denunciar estos actos.

En el subcapítulo del marco legal se definen en 1.1.10 las directrices para su implementación y uso.

Hace falta trabajar mucho en la difusión de los mecanismos para hacer denuncias e incentivar a los socios de negocio o público en general y los propios colaboradores a denunciar cualquier acto o sospecha razonable del mismo que pueda afectar a la organización, y sus colaboradores.

En el Anexo 4 se muestra un ejemplo de formulario de denuncia y la información que debe registrar el denunciante

En el Anexo 5 se muestra el Cuadro de Control desarrollado para el registro y seguimiento de las denuncias referidas y las acciones desarrolladas, incluyendo las de mejora.

#### **4.13. Aplicación del Canal de Denuncias e Investigación en el Caso Presentado**

Como parte del desarrollo del modelo de prevención se consideró lo siguiente respecto a estos dos temas:

La empresa ha definido procedimiento para la formulación de denuncias el mismo que es difundido por todos los medios y canales de comunicación de la empresa, asimismo ha definido un procedimiento para la investigación de denuncias y de ser el caso la determinación de responsabilidades y aplicación de sanciones.

El correo para el canal de denuncias está incluido, por ejemplo, en todas las órdenes de compra de la empresa, en la página web, etc.

Para un eficiente e independiente manejo de las denuncias la empresa ha designado un Responsable de la Gestión de Denuncias del MPD, donde es importante aclarar que la Ley no señala este rol como elemento mínimo del modelo de prevención, sin embargo, en uso de la capacidad de autorregulación señalado en La Ley, la empresa definió este rol y lo designó como destinatario de las denuncias y responsable de su investigación.

#### **4.14. Sanciones disciplinarias**

La empresa podrá aplicar medidas disciplinarias ante el incumplimiento de las políticas y procedimientos de prevención de delitos o la detección de indicadores de potenciales ilícitos, tomando en consideración, además de lo permitido por la legislación laboral vigente, lo siguiente respecto de las medidas disciplinarias:

Las sanciones deben ser proporcionales a la gravedad de la infracción comprobada y aplicadas a todas las personas o áreas involucradas.

Deben ser consistentes con las políticas y procedimientos disciplinarios de la empresa, por ejemplo, el Reglamento Interno de Trabajo o la Cartilla de Medidas Disciplinarias

Las infracciones al modelo de prevención de delitos podrán ser categorizadas como una falta grave a las obligaciones que impone el Código de Ética el Reglamento Interno de Trabajo y/o el Contrato de Trabajo.

#### **4.15. Registro y seguimiento de denuncias y sanciones**

El Responsable de la Gestión de Denuncias debe mantener un registro actualizado de denuncias, investigaciones (en curso y cerradas) y medidas disciplinarias aplicadas en relación con el incumplimiento al modelo de prevención o la detección de delitos (Ley 30424), de acuerdo a lo establecido en el “Procedimiento de Denuncias”.

Además, al menos semestralmente, el Responsable del MPD, debe efectuar un seguimiento a las denuncias.

#### **4.16. Denuncias a los órganos competentes**

Ante la detección de un hecho que pueda tipificarse como delito, el Responsable del Modelo deberá evaluar, en conjunto con el Responsable de la Gestión de Denuncias y la Gerencia General, la posibilidad de efectuar acciones de denuncia ante los Tribunales de Justicia, Ministerio Público o Policía, con el fin de ejecutar las acciones legales en contra de quienes resulten responsables, con las sanciones penales y civiles conforme a la legislación vigente.

#### **4.17. La Gestión del Modelo de Prevención**

Como todo sistema de gestión, el modelo de prevención requiere que se definan los procedimientos del modelo, aquellos que estandarizan su gestión y aseguran su funcionamiento en el día a día y señala las pautas para hacer frente a las situaciones que se presenten.

Para ello se definieron y pusieron en vigencia lo siguientes procedimientos:

- a. Procedimiento de Análisis de Riesgo
- b. Procedimiento de Debida Diligencia
- c. Procedimiento de Interrupción del Riesgo
- d. Procedimiento de Supervisión del Responsable del Modelo
- e. Procedimiento de Denuncias
- f. Procedimiento de Investigación de denuncias

En cada uno se definieron registros e indicadores. La revisión y actualización de los mismos se efectúa dentro de las actualizaciones periódicas del modelo.

#### **4.18. Difusión del Modelo de Prevención y Capacitación**

Los procesos de difusión del modelo de prevención y la capacitación a todos los niveles de la organización y a los socios de negocios tienen como uno de sus objetivos principales generar cultura de prevención de delitos en las operaciones que realiza la persona jurídica y en sus relaciones comerciales.

Capacitar y difundir adecuadamente el concepto del “negocio seguro”, que genera beneficios a todos los intervinientes pero que no deja eventuales contingencias por haber privilegiado el negocio sobre la seguridad es parte medular del mensaje, ambos caminan

juntos, hacer negocios, contratar, crecer, etc sin dejar de lado los compromisos de cumplimiento de la normatividad legal y organizacional.

#### **4.19. Difusión del modelo de prevención**

Como señalé anteriormente, el desarrollo e implementación de un modelo de prevención es un proceso que involucra no solo a toda la organización sino también a sus socios de negocio, quienes asumen compromiso de diversa índole frente a él.

Define además los valores y principios que rigen el comportamiento de la organización y su actitud frente a una posible comisión de delitos, su claro rechazo y la voluntad de sancionar de manera ágil cualquier incumplimiento legal.

Adicionalmente contribuye a reforzar el prestigio e imagen reputacional de la empresa y ello será mayor aún en la medida que sus conclusiones y compromisos sean adecuadamente difundidos, ponerlo en su totalidad en conocimiento de los socios de negocio comunica y advierte sobre el modelo de hacer negocios adoptado por la organización.

Finalmente, se deben definir los mecanismos de difusión que utilizará la organización, pudiendo entre otras optarse por las siguientes opciones:

- Incluir en un link de acceso público la política del modelo de prevención, código de ética y medidas aplicables a los socios de negocio.
- Incluir el link en los documentos habituales de uso en la empresa, por ejemplo, cotizaciones, órdenes de compra, órdenes de servicio.
- Redes sociales de uso de la organización
- Correos masivos a clientes y proveedores registrados a la fecha

#### **4.20. Capacitación**

Como he señalado al explicar el diseño y desarrollo del modelo de prevención y como consecuencia del análisis y evaluación de riesgos se deben definir e implementar a lo largo de las actividades habituales, algunos controles, algunos registros y aplicar nuevos procesos como por ejemplo la debida diligencia; para que estas acciones tengan el efecto esperado y permitan alcanzar el objetivo estratégico definido que es el de proteger a la persona jurídica de los riesgos de verse involucrado en los delitos señalados en el artículo

1 de La Ley, debe planearse y desarrollarse un proceso de capacitación a nivel de toda la organización y también a los socios de negocios.

Durante estas acciones se debe incidir no solo en los cambios o elementos introducidos sino en los beneficios organizacionales y personales de su adecuada implementación y mantenimiento, difundir los mismos es sumamente importante para generar o reforzar la cultura de integridad y cumplimiento que debe desarrollar toda organización como elemento integrante de un comportamiento responsable y poder plantear la sostenibilidad de la misma en el tiempo sobre bases sólidas.

Estas acciones deben ser planificadas y llevarse a cabo de manera regulada y permanente renovando contenidos, introduciendo los ejemplos y experiencias adquiridas desde su puesta en vigencia, transparentando las acciones y situaciones enfrentadas y las soluciones aplicadas.

De otro lado y tomando en cuenta las características y condiciones en las que llevan a cabo las relaciones comerciales con clientes y proveedores debe definirse naturaleza y oportunidad para llevar adelante acciones de capacitación con los socios de negocio, procurando una masiva participación.

Es importante también definir los mecanismos de evaluación aplicable como debe ser en toda acción de capacitación.

#### **4.21. Desarrollo de Capacitaciones en el Caso Presentado**

Como parte del proceso de implementación del modelo de prevención en la empresa se dictaron las siguientes charlas de difusión y capacitación

1. Charla inicial para explicar detalles del modelo de prevención y las razones que llevan a la empresa a su implementación, dividida en dos grupos
  - a. a directivos de la empresa
  - b. a todo el personal
2. Capacitación al responsable del Modelo de Prevención
3. Capacitación para la aplicación de la Debida Diligencia a las areas comercial, administración y finanzas, operaciones-logística, servicio técnico y recursos humanos

4. Charla de presentación integral e inicio de aplicación del Modelo de Prevención, dividida en dos grupos
  - a. a directivos de la empresa
  - b. a todo el personal

#### **4.22. El proceso penal y la utilización del Modelo de Prevención en estas instancias**

En la eventualidad que la persona jurídica que haya implementado el modelo de prevención se encuentre comprendida en un proceso de investigación fiscal debe informar del mismo al fiscal encargado presentando información sustentatoria del modelo.

El fiscal para formalizar la investigación preparatoria debe contar con el informe técnico de la Superintendencia del Mercado de Valores (en adelante SMV) que analizará y evaluará la implementación y el funcionamiento del modelo de prevención en función al delito investigado.

Lo señalado en el párrafo anterior define dos condiciones importantes respecto del modelo de prevención, el primero es que no solo debe estar implementado sino que además esté funcionando plenamente, por ejemplo, que se aplique la debida diligencia a clientes, proveedores y colaboradores que se haya definido siguiendo el procedimiento aprobado y puesto en vigencia y contar con los registros que lo acreditan o si por ejemplo se ha recibido una denuncia a través de cualquiera de los canales, esta haya sido adecuadamente investigada y se haya resuelto conforme a los procedimientos establecidos.

La segunda consideración importante es que el modelo se haya implementado evaluando el delito imputado, vale decir que el mismo haya sido considerado en la Matriz de Evaluación de Riesgos, constituyendo la matriz y sus conclusiones, además de las medidas de control que se hayan podido implementar, el registro documentario y evidencia del mismo, por lo tanto, debemos gestionar los riesgos de todos los delitos definidos en el artículo 1 de La Ley.

Es en esta instancia, que se hace visible la importancia de un adecuado proceso de desarrollo e implementación, que se efectúe bajo el liderazgo y compromiso de los más altos directivos, favoreciendo la activa y comprometida participación de todos los

integrantes de la organización y eventualmente de los socios de negocio, asignando los recursos requeridos, todos estos elementos serán tomados en cuenta por la SMV al hacer el informe.

Téngase en cuenta además que para la emisión del informe la SMV puede hacer visitas orientadas a verificar la implementación y funcionamiento del modelo de prevención, pudiendo entrevistar al personal de la persona jurídica y a terceros que tengan o hayan tenido alguna relación comercial o contractual con la persona jurídica materia de la indagación fiscal.

Todos estos aspectos han sido reformulados en la modificación del reglamento de La Ley y están considerados en el Marco Legal explicado en el capítulo 1.

Este informe se convierte en la práctica en un elemento sumamente valiosos para determinar la posibilidad de eximir a la persona jurídica en el proceso penal o de ser el caso, delimitar su responsabilidad administrativa y ser sancionado solo con una multa y no con la aplicación de las sanciones más severas.

#### **4.23. Mejora Continua**

Los procesos que lleva a cabo una persona jurídica, el marco legal o contractual que lo define, las relaciones que va estableciendo a lo largo del desarrollo de sus actividades y el medio ambiente en general en el que se desenvuelve están en constante cambio generando nuevas maneras de hacer las cosas y alterando la exposición a riesgo de la persona jurídica.

Todos estos cambios se definen en el concepto genérico de mejora continua y al respecto podemos citar a Bonilla, E., Diaz, B., Kleeberg, F. y Noriega M. (2010) que definen la mejora continua en los siguientes términos:

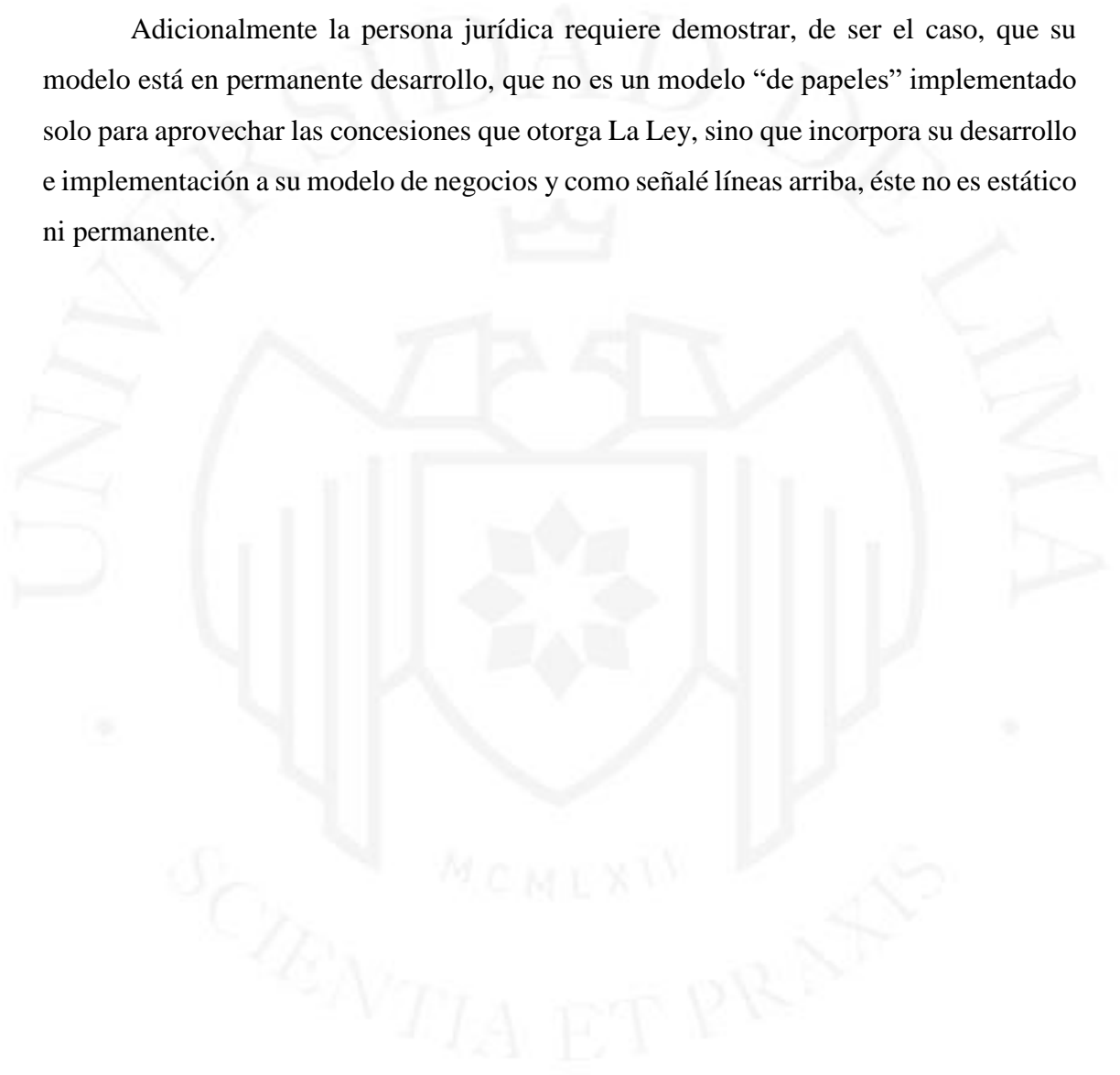
“La mejora continua es una estrategia empresarial utilizada para elevar el desempeño de los procesos y consecuentemente la satisfacción de los usuarios, y como tal está constituida por una serie de programas de acción y uso de recursos: puede desarrollarse en los niveles operativos, táctico y estratégicos. Mejorar de manera continua implica reducir constantemente la variabilidad de los procesos, ya que estos son los principales generadores de desperdicio.” (p.23)

De otro lado, la implementación y funcionamiento del modelo de prevención va generando aprendizajes, experiencias, identificando limitaciones y falencias del modelo,

así como cambios en la exposición a riesgos; también podemos identificar la efectividad de los controles implementados y los beneficios generados por ello o tal vez la ineficacia de estos controles y hasta una ralentización de nuestras actividades.

Todo lo señalado en los párrafos anteriores constituye insumo para lo que debe ser una evaluación periódica y regular del funcionamiento del modelo de prevención y una mejora permanente del modelo.

Adicionalmente la persona jurídica requiere demostrar, de ser el caso, que su modelo está en permanente desarrollo, que no es un modelo “de papeles” implementado solo para aprovechar las concesiones que otorga La Ley, sino que incorpora su desarrollo e implementación a su modelo de negocios y como señalé líneas arriba, éste no es estático ni permanente.



## CONCLUSIONES

La decisión de Kaeser Compresores de Perú SRL de implementar el modelo de prevención definido en la ley N° 30424 constituyó una decisión estratégica para permitirles seguir desarrollando mercados, incrementar ventas en una de sus líneas de negocio como es la de venta de compresores móviles, atendiendo a una demanda creciente de equipos en varios segmentos de mercado.

Teniendo presente que uno de estos mercados crecientes es el de la minería artesanal que realiza actividades en casi todo el territorio nacional y que puede verse involucrada en actividades cercanas, conexas o vinculadas a una de las actividades señaladas en el artículo 1 de La Ley, como son el lavado de activos y otros delitos relacionados a la minería ilegal y crimen organizado, implementar el modelo de prevención permitió definir políticas, formular y poner en vigencia una debida diligencia a la relación con sus clientes, proveedores y colaboradores, adecuar los procesos operacionales , entre otras decisiones a fin de realizar “negocios seguros” , solamente “negocios seguros”, es decir privilegiar la seguridad en sus actividades por sobre posibles rentabilidades de riesgo.

Como he señalado a lo largo de esta presentación este desarrollo se inició con un adecuado y oportuno proceso de información sobre las razones y beneficios para la empresa y sus colaboradores de contar con el modelo de prevención y a partir de ahí alinear voluntades, esfuerzos y compromisos individuales y conjuntos al interior de la organización generando principalmente cultura de prevención.

El proceso de implementación y puesta en funcionamiento puede durar entre tres y seis u ocho meses dependiendo del tamaño de la organización, número de lugares donde desarrolla sus operaciones, numero de procesos operacionales y complejidad de los mismos y en realidad este tiempo significa un periodo muy corto en comparación con la vida de las organizaciones, pero emplearlo en este encargo puede significar asegurar desde esta perspectiva el funcionamiento permanente de la persona jurídica.

Y en lo que a inversión se refiere hagamos el siguiente ejercicio:

Valor de venta de un equipo compresor, (promedio o estimado): \$ 18,000.00

Utilidad promedio de 25% del valor de venta (estimada): \$ 4,500.00

Si se vendieran solamente 3 equipos a clientes involucrados en temas vinculados a los delitos señalados en el artículo 1 de La ley, la utilidad esperada sería de: \$ 13,500.00

La multa señalada en el artículo 7 de la Ley es la siguiente:

Multa mínima (el doble del beneficio): \$ 27,000.00

Multa máxima (el séxtuple del beneficio): 51,000.00

El costo de una consultoría de esta implementación en el mercado, está por debajo del importe de la multa mínima aplicable por la venta de solo tres unidades, por supuesto costo sujeto a las consideraciones y características de cada persona jurídica.

Y la desproporción es más trascendente si comparamos a las multas señaladas con lo que podría costar el proceso de actualización a llevarse a cabo periódicamente para actualizar el modelo de prevención y efectuar la mejora continua del mismo.



## RECOMENDACIONES

Las organizaciones que quieren crecer y hacer crecer a sus colaboradores, las que piensan en la sostenibilidad de sus proyectos y hasta la globalización de sus operaciones se deben esforzar por desarrollar estrategias adecuadas y oportunas para alcanzar sus mayores objetivos.

Asegurarse de contar con el personal adecuado, competente en todos sus aspectos y cuyos proyectos profesionales estén alineados a los proyectos organizacionales y en función a ese alineamiento se generen los compromisos de trabajo eficiente.

Indagar y gestionar la consecución de los mejores recursos y tecnologías para generar productos y/o servicios de calidad que satisfagan necesidades y expectativas del mercado y con ello reforzar sus posibilidades de supervivencia y crecimiento.

Finalmente diseñar procesos organizacionales eficientes y eficaces que se lleven a cabo en un marco de cumplimiento legal y de compromisos organizacionales.

Todo ello está en riesgo ante la posibilidad que la organización pueda, sin haberlo vislumbrado, terminar involucrado en procesos de indagación fiscal o procesos penales por vincularse comercial o contractualmente con personas naturales o jurídicas que cometen los delitos señalados en el artículo 1 de La Ley.

La Ley N° 30424 y sus modificatorias faculta a las personas jurídicas el desarrollo, implementación y funcionamiento de un modelo de prevención que proteja a las empresas ante los eventos descritos en el párrafo anterior, permite que la misma sea eximida del proceso penal y las penas que eventualmente le sean aplicables puedan ser reducidas.

Inclusive, si al interior de la empresa se cometen alguno de los delitos señalados en el mencionado artículo 1 antes de la implementación, puede gozar de los beneficios y exenciones que otorga La Ley si implementa el modelo de prevención, antes del inicio del juicio oral.

Y es importante señalar que, la estructura y componentes del modelo de prevención a implementar, corresponden a un parámetro y componentes mínimos y

responderá al análisis de riesgo y las reales necesidades de cada persona jurídica, a la naturaleza, tamaño y ubicación geográfica de sus operaciones.

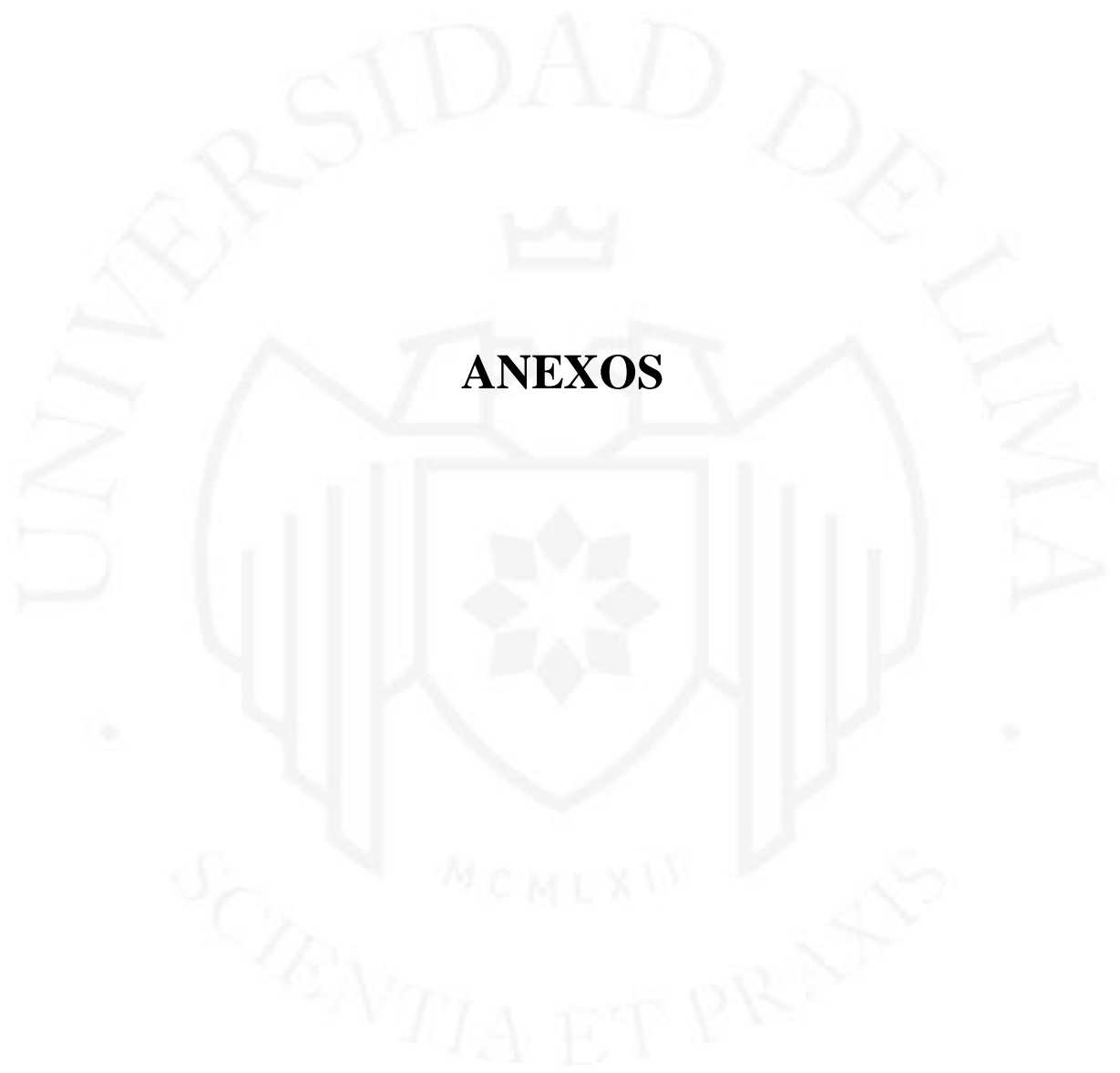
Adicionalmente el desarrollo e implementación del modelo contribuye de manera significativa a gestar o reforzar la cultura de prevención en la persona jurídica, fortalece la cultura de cumplimiento y permite desarrollar negocios seguros, que no generen contingencias y menos de esta magnitud.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bessant, J., & Francis, D. (1999). Developing Strategic Continuous Improvement Capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 276-291.
- Blanchard, K. y Stoner, J. (2004). *A Todo Vapor*. Grupo Editorial Norma
- Bonilla, E., Diaz, B., Kleeberg, F. y Noriega M. (2010). *Mejora Continua de los Procesos: Herramientas y Técnicas*. Fondo Editorial Universidad de Lima
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. Pearson
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Dolan, S. (2019). *Más Coaching por Valores*. LID
- DL 1352 del 07.01.2017 que modifica artículos de La Ley
- D.S. N° 002-2019-JUS del 09.01.2019 que reglamenta La Ley
- D.S. N° 002-2025 del 25.02.2025 que modifica e incorpora artículos al reglamento de La Ley
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2018). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cengage Learning.
- Franklin Ficowsky, B. (2000). *Organización de Empresas – Análisis, diseño y estructura*. McGraw-5Hill
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis (10ª edición)*. Wiley.
- Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración estratégica Un Enfoque Integrado*. Mc Graw Hill
- Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy (11ª edición)*. Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Ley N° 30835 del 02.08.2018 que modifica artículos de La Ley

- Ley N° 31740 del 13.05.2023 que modifica artículos de La Ley
- Ley N° 32054 del 10.06.2024 DL 1352 del 07.01.2017 que modifica artículos de La Ley
- Norma SO 31000, Gestión del Riesgo, Directrices. Organización Internacional para la Estandarización, Ginebra, Suiza, 2018
- Norma ISO 37001, Sistemas de gestión antisoborno — Requisitos con orientación para su uso. Organización Internacional para la Estandarización, Ginebra, Suiza, 2016
- OCDE (2018). *Guía de la Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable*.
- Preve, L. (2018). *Gestión de riesgos: un enfoque estratégico*. Publisher
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Resolución SMV N° 006-2021-SMV/
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Panamericana Editorial
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.



## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Metodología del análisis y evaluación de riesgos derivado de actividades ilícitas**

El riesgo es la probabilidad que un objetivo se añeje del valor esperado en el momento en el que se considere que el objetivo debería haberse materializado, y las consecuencias, el grado de desviación respecto del valor esperado en ese mismo momento.

El análisis y evaluación de riesgos tienen por objeto la identificación de los riesgos de comisión de delitos inherentes a las actividades u operaciones de la empresa en cada uno de sus procesos y en la interacción con todas nuestras partes interesadas.

El análisis de riesgo implica considerar las causas, entenderlas y determinar la efectividad de los controles existentes para mitigar la variabilidad de los resultados posibles.

### **Metodología**

El análisis y la evaluación de riesgos derivados de actividades ilícitas es llevado a cabo por el Responsable del Modelo de Prevención de manera conjunta con los gerentes de área y los jefes de área que los mismos convoquen. Adicionalmente se puede contar con la asesoría de consultores externos especializados.

Para el análisis y evaluación de riesgos se utiliza la **MATRIZ DE RIESGO DERIVADOS DE ACTIVIDADES ILÍCITAS**, la misma que consta de las siguientes partes:

1. Actividades y Riesgos
2. Controles Actuales
3. Riesgo Residual
4. Plan de acción

### **1. Actividades y Riesgos:**

En esta parte se detallan las distintas actividades de la empresa clasificadas por área de gestión y sus riesgos.

Se compone de los siguientes elementos:

- Actividad
- Riesgo analizado
- Factor Asociado: (Cliente, sistema, etc)
- Delito (Cohecho Trasnacional, Cohecho genérico, Cohecho especifico; Tráfico de Influencias, Lavado de Activos, Financiamiento del terrorismo, Colusión u Otros)
- Probabilidad (de ocurrencia), medido en escala de 1 (bajo) a 5 (alto)
- Impacto (en la empresa), medido en escala de 1 (bajo) a 5 (alto)
- Riesgo Inherente:

La probabilidad e impacto son determinados tomando en cuenta los siguientes elementos

- Información estadística con la que se cuente incluyendo mediciones anteriores
- Experiencias en la organización de casos similares
- La opinión de expertos, incluyendo la opinión de quienes participan en la elaboración de las actividades bajo análisis
- El grado de conocimientos técnicos, del recurso humano interviniente
- La capacidad y aptitud en cuanto a experiencia profesional del equipo que realiza la evaluación,
- El tipo de riesgo que se analiza y la posible magnitud de las consecuencias y la forma de medirlas
- Otros que se consideren pertinentes

Valores para el cálculo de la Probabilidad:

CATEGORIA	VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>EXCEPCIONAL</b>	<b>1</b>	Casi nunca puede ocurrir.
<b>RARO</b>	<b>2</b>	Puede ocurrir en algún momento.
<b>POSIBLE</b>	<b>3</b>	Probable que se produzca a veces.
<b>MUY PROBABLE</b>	<b>4</b>	Probable que se produzca.
<b>CASI SEGURO</b>	<b>5</b>	Casi certeza de que se produzca.

Valores para el cálculo del Impacto:

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	CONSECUENCIA
<b>CATASTRÓFICO</b>	<b>5</b>	La pérdida o daño es muy significativa Es inminente la pérdida de clientes y/o proveedores La afectación al prestigio empresarial es muy alta
<b>MAYOR</b>	<b>4</b>	La pérdida o daño es importante Se puede generar disminución de ingresos por pérdida de clientes Alta probabilidad de publicidad negativa
<b>MODERADO</b>	<b>3</b>	La pérdida o daño es moderada Provoca el requerimiento de solicitudes de información inmediatas para la aplicación de correctivos
<b>MENOR</b>	<b>2</b>	La pérdida o daño es insignificante Provoca el requerimiento de auditorías internas y/o externas Puede generar sanciones administrativas, pero no penales
<b>INSIGNIFICANTE</b>	<b>1</b>	La perdida o daño es insignificante

### Riesgos inherentes

El riesgo inherente es el riesgo propio de una determinada actividad, es intrínseco a la exposición de los distintos trabajos, procesos o acciones necesarias para llevar a cabo el propósito empresarial.

### Fórmula de Cálculo del Riesgo Inherente:

El Riesgo Inherente es equivalente a la raíz cuadrada del resultado de multiplicar los valores de Probabilidad e Impacto

$$\text{Riesgo Inherente} = \sqrt{\text{Probabilidad} * \text{Impacto}}$$

PONDERACIÓN DEL RIESGO						
		PROBABILIDAD				
		EXCEPCIONAL	RARO	POSIBLE	MUY PROBABLE	CASI SEGURO
IMPACTO		1	2	3	4	5
CATASTRÓFICO	5	2.24	3.16	3.87	4.47	5.00
MAYOR	4	2.00	2.83	3.46	4.00	4.47
MODERADO	3	1.73	2.45	3.00	3.46	3.87
MENOR	2	1.41	2.00	2.45	2.83	3.16
INSIGNIFICANTE	1	1.00	1.41	1.73	2.00	2.24

Se pondera en función a la siguiente escala:

CATEGORÍA DE RIESGOS	
MUY BAJO	Hasta 1.0
BAJO	hasta 2.0
MEDIO	hasta 2.8
ALTO	Hasta 3.5
EXTREMO	Más de 3.5

## 2. Controles Actuales

Para el análisis de los controles actuales se toman en cuenta los siguientes elementos:

- Definición de los controles actuales
- Responsable de los controles actuales

Valoración de los Controles actuales:

Para la valoración de los controles actuales se toman en cuenta los siguientes factores:

- Tipos de Control
  - ✓ Preventivo
  - ✓ Detectivo
  - ✓ Correctivo
- Periodicidad del Control
  - ✓ Esporádico
  - ✓ Periódico
  - ✓ Sistemático
- Formalización del Control
  - ✓ Se efectúa, pero no está formalizado
  - ✓ Formalizado, pero no se efectúa
  - ✓ Se efectúa y está formalizado
  - ✓

- Automatización
  - ✓ Manual
  - ✓ Automático

Cada uno de estos factores genera una puntuación entre 1 y 3, excepto el factor automatización que se califica entre 1 y 2, en función a la eficacia de cada factor.

Finalmente se realiza la suma de las puntuaciones de cada control vigente.

#### Determinación de la Fortaleza de los Controles Actuales

Suma de Puntaje de los Factores de Evaluación de los Controles Actuales	% de Eficacia	Fortaleza del Control
0	0	Inexistente
Entre 1 y 8	10	Débil
Entre 9 y 10	20	Moderado
Mayor a 11	40	Fuerte

### 3. Riesgo Residual

El Riesgo Residual es el riesgo subsistente a los controles actuales, resulta de descontar al riesgo inherente de las actividades u operaciones la mitigación de riesgos generada por los controles actuales (eficacia de los mismos).

#### Fórmula de Cálculo del Riesgo Residual

El Riesgo Residual resulta de restar del valor del Riesgo Inherente la multiplicación del mismo valor por el porcentaje de eficacia correspondiente a la suma de los puntajes de los factores: de evaluación de los controles actuales

$$\text{Riesgo Residual} = \text{Riesgo Inherente} - \text{Riesgo inherente} * \% \text{ de Eficacia}$$

### 4. Plan de Acción

El plan de acción tiene por finalidad definir las acciones a desarrollar a fin de mitigar el impacto en la empresa de los riesgos residuales identificados y valorados.

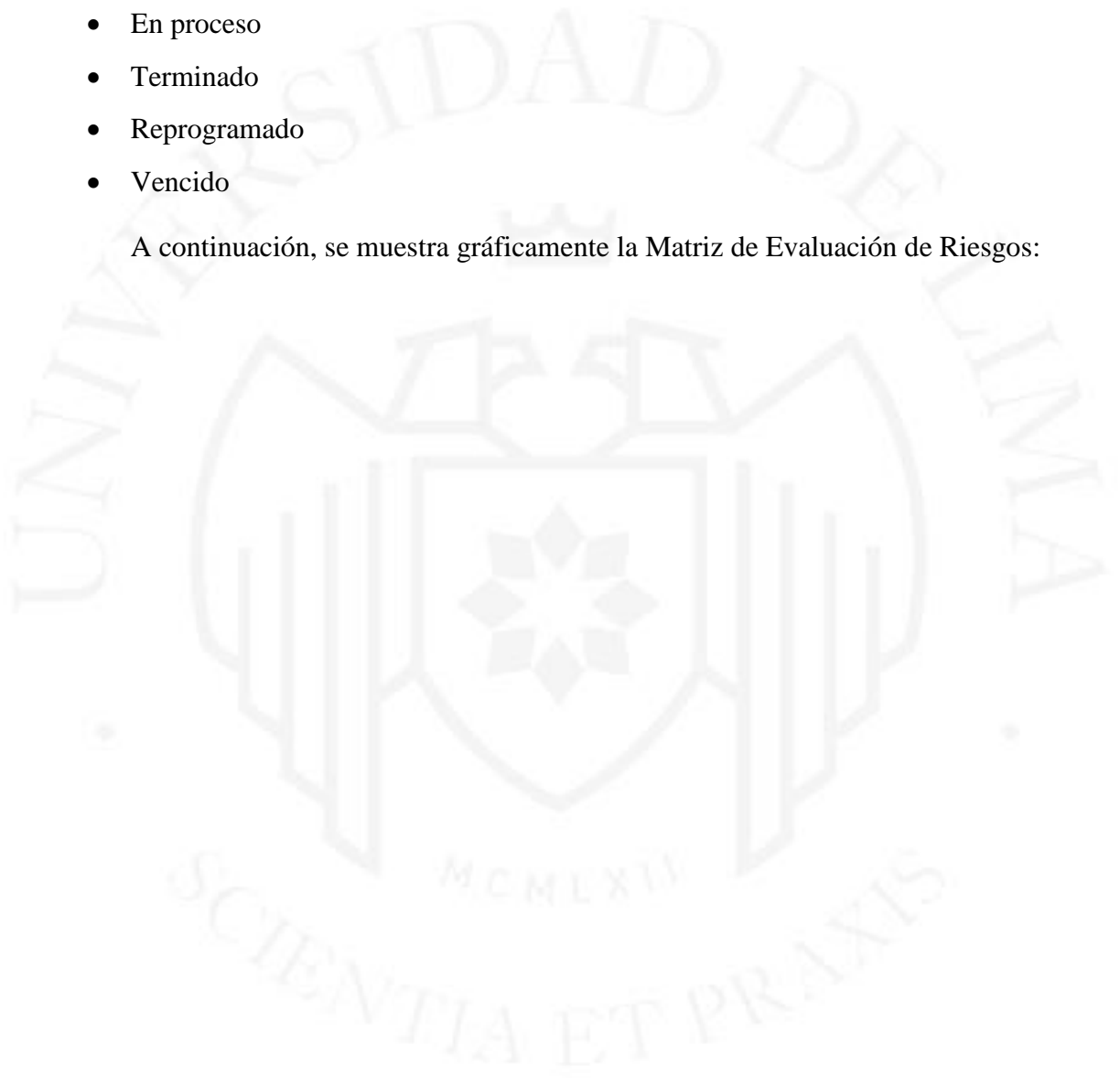
Se formularán, de manera obligatoria, planes de acción para todos aquellos riesgos residuales cuyo nivel sea mayor a bajo, para los de nivel bajo o muy bajo la formulación de los mismos es facultativa.

El plan de acción incluirá además de la definición de las acciones concretas a ejecutar, el responsable de su implementación y la fecha estimada de conclusión de dicha implementación.

Finalmente, se cuenta con una columna para hacer el seguimiento de la implementación definida, calificándola según los siguientes niveles de cumplimiento:

- No iniciado
- En proceso
- Terminado
- Reprogramado
- Vencido

A continuación, se muestra gráficamente la Matriz de Evaluación de Riesgos:



MATRIZ DE RIESGOS DERIVADOS DE ACTIVIDADES ILÍCITAS

MATRIZ DE RIESGOS DERIVADOS DE ACTIVIDADES ILÍCITAS																												
ACTIVIDADES Y RIESGOS								CONTROLES										RIESGO RESIDUAL		PLAN DE ACCIÓN								
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	FACTOR ASOCIADO	DELITO	PROBABLEDAD	IMPACTO	RIESGO INHERENTE	PONDERACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	RESPONSABLE DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL		PERIODICIDAD DE CONTROL		FORMALIZACIÓN DEL CONTROL		AUTOMATIZACIÓN		NIVEL DE CONTROL		FORTALEZA DE CONTROL		Riesgo Residual	PONDERACIÓN	CONTROLES A IMPLEMENTAR / PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR CONTROL	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	ESTATUS
											Preventivo, Detectivo o correctivo	Puntaje	Espóncico, periódico sistemático	Puntaje	Se efectúa pero no está formalizado	Formalizado	Formalizado	Puntaje	Manual, automático	Puntaje	(Suma de los puntajes obtenidos)	Porcentaje (%)						
PROCESO O AREA																												
1				Cobhecho Genérico	1	3	173	Bajo			Preventivo	3	Espóncico	1	Se efectúa pero no está formalizado	1	Manual	1	6	10%	Débil	1.96	Bajo					No iniciado
2				Cobhecho Específico	1	3	173	Bajo			Detectivo	2	Período	2	Formalizado	2	Automático	3	9	20%	Moderado	1.93	Bajo					En proceso
3				Traffico de Influencia	1	3	173	Bajo			Correctivo	1	Sistemático	3	Se efectúa y está formalizado	3	Manual	1	8	20%	Moderado	1.93	Bajo					Terminado
4				Delito Aduanero	1	2	141	Bajo			#ND		#ND		#ND		#ND			0%		1.41	Bajo					Reprogramado
5				Lavado de Activos	2	5	316	Alto			#ND		#ND		#ND		#ND			0%		3.16	Alto					Vencido
6				Contabilidad Paralela	2	5	316	Alto			#ND		#ND		#ND		#ND			0%		3.16	Alto					
8				Defraudación tributaria	1	5	224	Medio			#ND		#ND		#ND		#ND			0%		2.24	Medio					
9				Aterido Mon Arqueológicos	1	3	173	Bajo			#ND		#ND		#ND		#ND			0%		1.73	Bajo					
10				Financiamiento del Terrorismo	1	3	173	Bajo			#ND		#ND		#ND		#ND			0%		1.73	Bajo					
11				Cobación	1	3	173	Bajo			#ND		#ND		#ND		#ND			0%		1.73	Bajo					
12				Otro	1	4	200	Medio			#ND		#ND		#ND		#ND			0%		2.00	Medio					

## Anexo 2: Declaración jurada de no haber sido sancionado

### DECLARACIÓN JURADA

Yo, \_\_\_\_\_ de nacionalidad Peruana, identificado(a) con DNI Nro. \_\_\_\_\_, domiciliado(a) en: \_\_\_\_\_, en pleno uso de mis derechos constitucionales declaro bajo juramento: no haber sido sancionado administrativamente, no estar incurso en proceso de investigación fiscal, procesado ni condenado por los delitos de: terrorismo, apología del terrorismo, lavado de activos, tráfico ilícito de drogas, minería ilegal, tala ilegal y/o cohecho en cualquiera de sus formas.

Asumo la responsabilidad civil y/o penal de cualquier acción de verificación posterior que compruebe la falsedad de la presente declaración jurada.

Lima, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_

DNI N°: \_\_\_\_\_

## **Anexo 3: Declaración jurada de no trasladar equipos adquiridos a zonas de explotación de minería o tala ilegal**

### **DECLARACIÓN JURADA**

Yo, \_\_\_\_\_ de nacionalidad peruana, identificado(a) con DNI Nro. \_\_\_\_\_, domiciliado(a) en: \_\_\_\_\_, en pleno uso de mis derechos constitucionales declaro bajo juramento:

No haber sido sancionado administrativamente, no estar incurso en proceso de investigación fiscal, procesado ni condenado por los delitos de: terrorismo, apología del terrorismo, lavado de activos, tráfico ilícito de drogas, minería ilegal, tala ilegal y/o cohecho en cualquiera de sus formas, delitos tributarios ni aduaneros

El (Los) equipo(s) que estoy adquiriendo de xxxxxxxxxxxxxxxx. no serán destinados a realizar actividades de explotación y/o beneficio minero o tala en ninguna de sus formas, en zonas restringidas y/o prohibidas para dicha actividad de acuerdo a la legislación vigente.

Asumo la responsabilidad civil y/o penal de cualquier acción de verificación posterior que compruebe la falsedad de la presente declaración jurada.

Lima, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

DNI N°: \_\_\_\_\_

## Anexo 4: Formato de denuncia del modelo de prevención

### INGRESO DE NUEVA DENUNCIA

¿Desea permanecer en el anonimato?

Si

No

### DETALLES DE LA DENUNCIA

¿En qué fecha sucedió el incidente?

¿Dónde ocurrió el hecho denunciado?

Oficina Central ▼

¿Cuál es su relación con la empresa?

Colaborador / Trabajador ▼

### TIPOS DE DELITO

La lista presentada a continuación detalla los tipos de denuncias que pueden ser gestionados por la Compañía.

Delito

Cohecho a Funcionario Público Nacional ▼

Acerca del delito

Conducta de quienes irrogan un perjuicio al dueño de un patrimonio que gestionan en virtud de la ley o por un acto o contrato, ya sea abusando de sus facultades o ejecutando u omitiendo acciones de modo manifiestamente contrario al interés del titular del patrimonio. (art.470 N°11 del Código Penal).

A continuación, describa por favor con tanto detalle sea posible el hecho que desea denunciar. Mencione incluso la ubicación de los testigos, cuánto tiempo cree usted que

ocurre el delito o cualquier otra información que no haya entregado en los puntos anteriores.

An empty text input field with a light gray background. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, each with a different icon (up, down, and a triangle). On the bottom left and right sides, there are two small square buttons with left and right arrow icons, respectively.

¿Cómo tomó conocimiento de este hecho?

A text input field containing the text "Lo observé". On the right side of the field, there is a small downward-pointing arrow icon.

¿Puede identificar a las personas comprometidas en esta infracción?

- Si
- No
- No sabe / No desea revelar

An empty text input field.

#### SEGUIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Ingrese una contraseña para permitirle realizar un seguimiento a la investigación.

Una vez enviado este formulario, se emitirá un código asociado a su denuncia. Para revisar el avance del proceso o entregar información adicional, deberá ingresar a este mismo portal y acceder con el código y contraseña.

La información entregada en este formulario es estrictamente confidencial y no puede ser modificada.






# 12% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe


- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

## Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 5%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**  
160 caracteres sospechosos en N.º de páginas  
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.