



PERFIL DEL COMPLIANCE OFFICER

PERFIL DEL COMPLIANCE OFFICER

Introducción

La función de “*Compliance*” o Cumplimiento regulatorio en las empresas es indispensable para prevenir y reducir el riesgo de que ocurran actos ilícitos, no éticos o que dañen la reputación de la empresa; es además una herramienta para responder ante la responsabilidad penal y administrativa que las propias empresas y sus funcionarios pueden enfrentar en México y en otras jurisdicciones donde éstas tengan operaciones.

Las empresas tienen la obligación de identificar y cumplir con los múltiples requerimientos establecidos en leyes, reglamentos y normas presentes y futuras, a los que sean sujetos como consecuencia del desarrollo de sus actividades. La persona designada con la responsabilidad de prevenir, mitigar y detectar riesgos regulatorios, e informar de las posibles sanciones, multas y otras contingencias que pudiera enfrentar la empresa derivado de posibles incumplimientos a las leyes, reglamentos y normas aplicables, es el Oficial de Cumplimiento o “*Compliance Officer*” (también referido en este documento como “OC” o “CO”).

Es importante aclarar que, en México, el cargo o posición de Oficial de Cumplimiento aún no ha sido adoptado de forma generalizada por todas las empresas. Por eso, aunque a lo largo de este documento haremos referencia al Oficial de Cumplimiento, dicha referencia debe entenderse aplicada a cualquier posición que, independientemente de su nombre, tenga a su cargo la gestión de los riesgos regulatorios y reputacionales en la empresa, aún cuando esas responsabilidades no sean las únicas que tenga asignadas. Por ejemplo, en algunas empresas, esta responsabilidad se tiene asignada al Director de Riesgos, de Control Interno, de Control Operacional, o Legal, entre otros.

Esto se debe en gran parte a que nuestro marco regulatorio no contempla la figura del OC, en los términos y con el alcance utilizados en este documento, sino que su adopción nos llega como buena práctica, principalmente de otras jurisdicciones como Estados Unidos y la Unión Europea.

Nótese que, si bien nuestro marco regulatorio contempla el rol de Oficial de Cumplimiento en las distintas disposiciones generales en materia de prevención de lavado de dinero, éste tiene asignado un rol muy específico y especializado, que se limita únicamente a una de las áreas de práctica de la función de Compliance, a saber, la de prevención del lavado de dinero y del financiamiento al terrorismo. La acepción dada al término Oficial de Cumplimiento en este documento es más amplia e incluye diversidad de áreas de especialización o prácticas que se han venido desarrollando en materia de Compliance.

Descripción y Objetivos del Proyecto

Habiendo analizado el contexto anterior, no resulta sorprendente que no exista un consenso general sobre las responsabilidades del Oficial de Cumplimiento. Adicionalmente, hay que considerar que estas responsabilidades también pueden variar de acuerdo con el sector, el tamaño y la propia estructura organizacional de la empresa de que se trate.

Sin embargo, nuestro objetivo con la iniciativa que derivó en este documento, consiste en identificar aquellas responsabilidades generales que son esenciales para que cualquier empresa (sin importar el tamaño o industria), pueda llevar a cabo una gestión efectiva de sus riesgos regulatorios, con la intención de que puedan servir además de referencia inmediata para la contratación de personal calificado y con habilidades útiles para las demandas y exigencias del rol.

Este documento está dirigido principalmente a los siguientes tres grupos de destinatarios:

1. **Altos ejecutivos y directivos**, así como miembros de **Consejos de Administración**, que busquen tener una primera aproximación sobre la función de Compliance y las responsabilidades asignables al OC, o que estén en proceso de desarrollar e incorporar la función de Compliance en sus empresas y deseen tener mayor claridad sobre las habilidades y competencias óptimas para el éxito de la función.
2. **Oficiales de Cumplimiento**, que estén en búsqueda de integrantes para su equipo de gestión de riesgo, proporcionando guía del tipo de habilidades y competencias generales que resultan útiles para el buen desempeño de la función.
3. **Ejecutivos de Recursos Humanos y Talento**, incluyendo a los asesores especializados en búsqueda de talento (*“head hunters”*), como mecanismo para facilitar, eficientar y agilizar, sus procesos de búsqueda de talento en este campo.

Función del Compliance Officer

La función del Compliance Officer es establecer estrategias, controles, procedimientos, procesos y programas internos para prevenir violaciones de leyes, regulaciones y políticas internas.

El OC colabora con el negocio y los órganos de gobierno corporativo a identificar, analizar, evaluar, administrar y monitorear los riesgos reputacionales y de cumplimiento regulatorio. Es importante hacer énfasis en que, si bien la gestión de los riesgos regulatorios corresponde y es responsabilidad del negocio y (cuando aplique) los órganos de gobierno corporativo, el Oficial de Cumplimiento colabora en el desarrollo de lineamientos, parámetros, estándares y políticas de gestión de riesgos de Compliance y monitorea y

supervisa su cumplimiento por parte del personal, reportando a los órganos directivos o de gobierno corporativo cualesquiera desviaciones identificadas.

La labor del Oficial de Cumplimiento es dinámica y exige adaptarse a las nuevas y múltiples obligaciones que van surgiendo de las distintas normas a las que son sujetas las empresas por el simple desarrollo de sus actividades. El Oficial de Cumplimiento debe identificar las obligaciones a que están sujetas las empresas, derivado de lo previsto en el marco legal aplicable y las regulaciones de la industria o sectoriales; así como de lo establecido en su propio Código de Conducta o de Ética, y demás políticas y regulaciones internas. Este marco regulatorio externo e interno forma la base y determina el alcance del Programa de Cumplimiento (también conocido como Programa de Integridad) de la función de Compliance, en el cual se detallan los roles y responsabilidades del OC y su equipo de gestión, y se definen las actividades y procesos generales, propios de la función.

La efectividad y credibilidad del Programa de Integridad, depende en gran medida del compromiso de la alta dirección y, en caso de aplicar, de los órganos de gobierno corporativo, así como del perfil personal y profesional del Oficial de Cumplimiento. Esto último explica, entre muchas otras razones, la alta relevancia del proyecto que definimos y cuyas conclusiones son parte del presente documento.

La función de Compliance contribuye a los resultados comerciales de la empresa; sin que tenga responsabilidad directa por dichos resultados, es decir, manteniendo la necesaria independencia en el proceso de toma de decisiones, para así poder asegurar la objetiva resolución de problemas relacionados con asuntos de cumplimiento y control.

Atributos del Compliance Officer

Sin perjuicio de comentar las habilidades técnicas y personales para el rol de CO, es importante decir que, dada la naturaleza de la función de Compliance, la expectativa es que ésta sea encabezada por un Oficial de Cumplimiento que cuente con los siguientes atributos:

- Ser una persona honrada, íntegra y ética, actuar siempre de buena fe, y no contar con impedimentos legales o antecedentes penales. Asimismo, debe llevar a cabo sus funciones con la debida diligencia profesional y transparencia, empleando sus habilidades y competencias para el mejor desempeño de sus funciones.
- Ser una persona comprometida con los valores de la empresa y con la defensa de los mismos, así como capaz de promover una cultura de cumplimiento dentro de la empresa, para lo cual debe siempre predicar con el ejemplo y lograr motivar y generar el compromiso del resto de los colaboradores, incluida la alta dirección.
- Tener autonomía respecto de las áreas de negocio, en cuanto a la toma de decisiones, las líneas de reporte, y la asignación de un presupuesto propio para llevar

a cabo sus actividades. Debe ser capaz de sostener la decisión que considere correcta y que refleje integridad y alineación con los valores de la empresa, sin dejarse influenciar por presiones de ningún tipo.

- Mantener una posición libre de conflicto de interés dentro y fuera de la organización. Esto incluye, por ejemplo, asumir o aceptar actividades externas a la empresa, en la que se cree la apariencia de conflicto, como podría ser el cargo de miembro de un Comité de Auditoría de otra empresa, el cargo de asesor o consultor de una empresa competidora o alguna posición de decisión en una autoridad reguladora.
- Mostrar independencia en el desarrollo de su función, para lo cual resulta recomendable que el OC tenga una línea de reporte y/o acceso directo al Consejo de Administración (en caso de aplicar) o a la Dirección General, de forma tal que no pueda ser destituido, transferido o de alguna otra manera afectado, como consecuencia de haber tomado acción en contra de hechos que muestren desviaciones de cumplimiento por parte de la empresa o sus ejecutivos o empleados, excepto en los casos en que se demuestre que incurrió en negligencia grave o incumplimiento de sus funciones. Esto permite evitar situaciones de conflictos de intereses, así como asegurar que los informes y demás asuntos relevantes lleguen, sin filtros, a la alta dirección y/o a los órganos de gobierno corporativo (en caso de aplicar).
- Ser un profesional con criterio de negocio y profundo conocimiento de las actividades de la empresa, que logre ser visto dentro de la organización como un facilitador y de ningún modo como una función que obstaculiza y/o impide la concertación de negocios convenientes para la empresa.

Habilidades del Compliance Officer

A continuación, presentamos una serie de cualidades técnicas y personales (“*soft skills*”) que se consideran valiosas para desempeñar con éxito el rol de Oficial de Cumplimiento. Nuestra expectativa al ofrecer este compendio de habilidades técnicas y personales de un Oficial de Cumplimiento no es que toda persona que ostente ese rol reúna todas ellas; por el contrario, el objetivo es que los usuarios de este documento tengan una base de referencia de cualidades que se ha comprobado que son de utilidad para poder desarrollar y ejercer adecuadamente la función de Compliance.

Cada usuario deberá evaluar y hacer un balance individual, en función de las necesidades o prioridades que se tengan, en ese momento, en su empresa. Por ejemplo, las habilidades que probablemente se considerarían prioritarias para un CO cuyo mandato principal consista en el diseño y desarrollo de la función de Compliance, son distintas a las que tendrían más peso para la contratación de un CO en una empresa con una función madura de Compliance, pero que tenga una relación de fricción con el regulador o que se encuentre en un proceso de integración organizacional, producto de una fusión reciente.

Habilidades y Conocimientos Técnicos

- Por lo que se refiere a la formación profesional, y tomando en cuenta que se trata de una posición que requiere habilidades multidisciplinares, se recomienda (sin pretender ser excluyentes), a profesionales con licenciatura en ciencias económicas-administrativas (particularmente contadores), derecho (particularmente derecho corporativo), relaciones internacionales o afines.
- Experiencia mínima de 5 años en funciones de Cumplimiento, funciones legales u otras relacionadas con control interno, firma legal / consultora o una combinación de las anteriores. *[Nota: Para posiciones de Compliance dentro del equipo de trabajo del CO, es posible definir un número de años de experiencia menor.]*
- Experiencia en proyectos de implementación, ya que el rol requiere muchas veces liderar, coordinar o colaborar en proyectos de implementación de leyes, normas, reglamentos, políticas corporativas, riesgos y tipologías, entre otros, en toda la empresa.
- Excelentes habilidades escritas, verbales y analíticas.
- Excelentes habilidades de negociación y de influencia estratégica.
- Capacidad de toma de decisiones, con independencia, para escalar temas de riesgo a los altos ejecutivos de la empresa y, en su caso, a los órganos de gobierno corporativo.
- Fuertes habilidades de presentación con la capacidad de articular problemas y soluciones complejas, a través de mensajes concisos y claros.
- Capacidad para trabajar en colaboración con las áreas de negocio como un socio estratégico, sin afectar la independencia y objetividad esenciales en el rol.
- Capacidad para trabajar en colaboración estrecha con las otras unidades funcionales de la empresa, evitando que existan silos o se creen ineficiencias o duplicidades de procesos.
- Capacidad de convencer, influir y guiar a las personas sobre la importancia de mantener una cultura ética y de cumplimiento, y sus recomendaciones, a nivel de toda la organización, incluyendo los niveles superiores
- Conocimiento de metodologías reconocidas para la gestión de riesgos (ISO, COSO, etc.), y experiencia en su implementación, particularmente por lo que se refiere a la ejecución de evaluaciones de riesgo.
- Experiencia en la gestión de exámenes regulatorios y el mantenimiento de relaciones con autoridades, examinadores, auditores internos o externos, etc.
- Experiencia en la impartición de capacitaciones y entrenamientos efectivos en temas regulatorios y de cumplimiento.
- Conocimiento de las obligaciones y requerimientos regulatorios en materia de compliance generalmente aplicables y/o con efectos extraterritoriales, como los derivados del Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) de Estados Unidos y el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea.

- Experiencia en investigaciones internas de fraude u otros tipos de abuso de parte de empleados.
- Conocimiento razonable sobre tecnología para poder entender y familiarizarse con la estructura tecnológica de la organización y los procesos clave de negocio, repositorios de información, y sistemas internos y externos de los que depende la organización, de forma tal de estar en capacidad de adaptar los procesos de cumplimiento necesarios.
- Contar con una Certificación de Compliance (por ejemplo, del International compliance Practitioner), es un *plus*.
- Experiencia o conocimientos de la industria en la que opere el negocio (particularmente del marco regulatorio, local e internacional, y estándares de la industria), se considera un *plus*.

En aquellos casos en que se trate de una empresa multinacional, nos parece importante y recomendamos considerar de manera adicional, las siguientes habilidades técnicas:

- Capacidad para trabajar en colaboración tanto con los socios locales, regionales y globales, como con colegas de Compliance, en cada una de esas dimensiones.
- Capacidad de operar con efectividad en estructuras complejas, con múltiples líneas de reporte directas y matriciales y con equipos de trabajo compartidos.
- Capacidad de presentar y conseguir apoyo para avanzar en las prioridades locales o regionales (según aplique), con independencia de los objetivos estratégicos que se hayan definido a nivel global.
- En caso de ser responsable exclusivamente de alguna área especializada o programa dentro de la función de Compliance, como por ejemplo, Anti-Corrupción, Prevención de Lavado de Dinero, Privacidad, Regulatorio, etc., deberá tener conocimientos avanzados en el área de enfoque, incluyendo productos, servicios, funciones y mejores prácticas de la industria aplicables a su área de especialización. Adicionalmente, en el caso de estar asignado a Prevención de Lavado de Dinero, es común que se requiera la Certificación de Oficial de Cumplimiento otorgada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), ya sea por una exigencia regulatoria o como buena práctica.
- En caso de que la casa matriz se encuentre en un país que maneje otro idioma (por ejemplo, inglés o francés), tener un nivel avanzado del idioma, tanto hablado como escrito.

Habilidades Sociales “Soft Skills”

- Comportamiento emprendedor, flexible, innovador y adaptable
- Agudeza empresarial: conocimiento y manejo preventivo de las políticas, procesos, prácticas e información que afectan al negocio o a la empresa

- Pensamiento creativo y comportamiento curioso; capaz de conectar información o conceptos no relacionados, para la búsqueda de soluciones prácticas
- Objetividad de criterio y buen manejo de la frustración
- Alto nivel de inteligencia emocional
- Capacidad para trabajar bajo presión y para manejo de conflictos
- Capacidad de navegar en una organización compleja de forma ágil, tanto en canales formales como informales
- Liderazgo y capacidad de gestión de personal
- Comunicación efectiva y escucha activa altamente desarrolladas
- Habilitador de soluciones en momentos de crisis
- Capacidad de negociar con altos niveles de gestión en la organización
- Gran atención al detalle; buena organización, planificación y priorización de tareas
- Orientación al trabajo en equipo
- Promueve la diversidad, equidad e inclusión

Actividades de la Función de Compliance

Al mencionar las actividades asignadas a la función de Compliance, es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las actividades pueden variar de una empresa a otra, con base en multiplicidad de factores, como la industria en la que la empresa opera, tamaño de la empresa, el marco regulatorio al que está sujeto, estructura organizacional, distribución de funciones entre áreas de control, requerimientos específicos del regulador, definiciones realizadas por la casa matriz, madurez de la función, aprovechamiento estratégico de habilidades técnicas, entre otros.
- Estas actividades son asignadas a, y ejecutadas por, el Oficial de Cumplimiento directamente, en aquellos casos en que se trata de una empresa con una función de Compliance incipiente y en pleno desarrollo o de una empresa pequeña. En empresas de mediano o gran tamaño, o con una función de Compliance madura, o que operan dentro de un marco regulatorio complejo, las actividades son frecuentemente asignadas a un equipo de profesionales de cumplimiento, encabezados por un líder: el Oficial de Cumplimiento.
- Estas actividades se establecen en un documento comúnmente denominado “Programa de Integridad”. El “Programa de Integridad” deberá incluir los compromisos éticos que asume una organización hacia sus empleados y demás grupos de interés (clientes, proveedores, autoridades y partes relacionadas).
- La efectividad en la ejecución de estas actividades, así como la credibilidad del Programa de Integridad, depende en gran medida (i) del compromiso de la alta dirección y, en caso de aplicar, de los órganos de gobierno corporativo, en su elaboración, comunicación y seguimiento; y, (ii) del apoyo y respaldo brindado al Oficial de Cumplimiento y, en su caso, a su equipo.

Habiendo mencionado lo anterior, a continuación se mencionan algunas de las actividades asignadas con frecuencia a la función de Compliance:

- *Actualización e Implementaciones Regulatorias:* Mantenerse informado y actualizado sobre nuevas leyes y regulaciones aplicables al negocio, de forma tal de poder identificar oportunamente nuevas áreas de riesgo. Proporcionar guía en la implementación de obligaciones regulatorias en procedimientos y procesos operativos, con el objetivo de mantener un ambiente de control adecuado y reducir el riesgo de que la empresa sea sujeta a multas. Para esto es esencial que se tenga conocimiento de los procesos de la empresa, así como estar en contacto constante con su funcionamiento.
- *Capacitaciones:* Proporcionar o coordinar la impartición de capacitación continua en materia de cumplimiento regulatorio, y brindar soporte en caso de dudas sobre la actuación frente a una conducta que pueda constituir o no un incumplimiento a las diversas regulaciones a las que está sujeta la empresa. Se espera que comprenda el origen y razonamiento detrás de las políticas y procedimientos de la empresa, especialmente tomando en cuenta que su elaboración es otra de las actividades asignadas al CO.
- *Comunicaciones:* Comunicar y difundir adecuadamente el Programa de Integridad a los empleados y altos ejecutivos, divulgando cualquier información relevante en materia de cumplimiento.
- *Código de Ética o Conducta:* Ser el principal responsable del contenido del Código de Conducta, debiendo revisarlo y, en su caso, actualizarlo periódicamente, a fin de asegurar que se mantenga al corriente con los cambios regulatorios, riesgos emergentes y buenas prácticas que vayan surgiendo. Responsable de otorgar aprobaciones y/o desviaciones respecto de temas cubiertos en el Código de Conducta, como aceptación de invitaciones o resolución de conflictos de interés.
- *Evaluación de Riesgos Regulatorios:* Identificar y evaluar los principales riesgos regulatorios y de cumplimiento aplicables a la empresa y a sus respectivas áreas y unidades de negocio. Garantizar que los mismos se identifiquen, midan, supervisen y controlen de manera efectiva, de acuerdo con lo establecido en las políticas y procesos de la empresa.
- *Elaboración y Administración de Políticas:* Tomando como referencia los resultados de la evaluación de riesgos regulatorios, diseñar, desarrollar y elaborar políticas y procedimientos internos para gestionar estos riesgos adecuadamente y facilitar su cumplimiento por parte de los empleados.
- *Administración de Riesgos de Terceros:* Identificar y atender los riesgos derivados de las relaciones de la empresa con proveedores, distribuidores, consultores, así como con cualquier colaborador, agente, gestor o demás terceros que puedan ser considerados representantes de la empresa. Definir y coordinar la ejecución de procesos de debida diligencia y de monitoreo para terceras partes.

- *Promoción de cultura de “speak up”*: Fomento de una cultura de transparencia, integridad y apertura al reporte, que invite a los colaboradores a sentir confianza y seguridad de reportar posibles violaciones a la legislación aplicable o a las políticas y procedimientos, sin miedo a represalias, ya sea a través de canales internos o públicos.
- *Administración de Canales de Denuncia*: Atender las denuncias éticas que se reciban a través de los canales de reporte interno accesibles al personal, tales como canales de denuncias telefónica, páginas de internet, correos electrónicos, etc. Idealmente, se debe procurar que estos canales sean administrados por un tercero que proporcione informes periódicos de incidencias y quejas recibidas, lo que ayuda a garantizar a quienes reporten, un manejo confidencial e independiente de la información.
- *Monitoreo y Controles*: Establecer y monitorear periódicamente un sistema de prevención de riesgos de cumplimiento y tomar medidas preventivas y correctivas para garantizar su eficacia. Implementar controles que le permitan monitorear el apego a las políticas y procedimientos, así como identificar, prevenir y corregir los riesgos y conductas indebidas. Estos controles incluyen:
 - Controles de aprobación en los casos en que alguno de los procesos clave de la empresa exceda los parámetros normales de operación tales como: firmas de contratos, autorización para la recepción o entrega de obsequios corporativos, solicitudes de donaciones.
 - Mecanismos de soporte directo a los empleados para aclarar dudas sobre si una transacción o conducta puede representar un riesgo, idealmente antes de ejecutarla.
 - Indicadores de desempeño y de cumplimiento de las medidas establecidas para garantizar el cumplimiento regulatorio y que reflejen la evolución del sistema de prevención de riesgos.
 - Auditorías y revisiones *in situ* o remotas, para comprobar el cumplimiento por parte del personal con ciertas políticas y procesos.
 - Vinculación de las responsabilidades de compliance asignadas al personal, en los procesos de evaluación de desempeño, como mecanismo para propiciar la adecuada ejecución y cumplimiento de dichas responsabilidades por parte del personal.
- *Asesoría en temas de Cumplimiento*: Proporcionar dirección, orientación y asesoría a la empresa y su personal en materia de cumplimiento regulatorio, incluyendo respecto de políticas y procedimientos internos, y atender las consultas que se reciban al respecto. Asimismo, participar en auditorías y revisiones externas en donde se toquen de manera directa o indirecta temas de cumplimiento y colaborar con los responsables del negocio en la definición de acciones correctivas adecuadas, en caso de que se identifiquen observaciones/ desviaciones.

- *Investigaciones:* Realizar investigaciones internas de fraude u otros tipos de abuso de parte de empleados, así como cualquier otra derivada de quejas recibidas en el canal de denuncia; con objetividad e imparcialidad y de acuerdo a lo previsto en los protocolos de investigación de la empresa, en caso de existir. Se deberá preservar la confidencialidad sobre la identidad de los involucrados (particularmente cuando el denunciante haya solicitado el anonimato), así como de la información que sirva como evidencia, evitando ante todo cualquier tipo de represalias contra el denunciante. Asimismo, se debe asegurar que la información que se recabe para las investigaciones, haya sido recabada de manera legítima, siempre con apego a las leyes de privacidad de la información.
- *Participación en la Definición de Sanciones Disciplinarias:* Colaborar con Recursos Humanos en la definición de sanciones disciplinarias apropiadas, cuando se trate de faltas de cumplimiento por parte de los empleados, a las políticas internas o normatividad aplicable, particularmente al Código de Ética o Conducta.
- *Atención a Inspecciones y Visitas Regulatorias:* Mantener una relación cordial y respetuosa con los reguladores y demás autoridades supervisoras de la empresa y atender y coordinar las inspecciones y visitas de autoridades, sean ordinarias o extraordinarias, en estrecha coordinación con el área Legal.
- *Reporte de Incidencias y Desviaciones:* Elaborar y presentar reportes periódicos de gestión a la alta dirección y, en su caso, a los órganos de gobierno corporativo aplicables, con la intención de informar sobre el estatus de las actividades previstas en el programa de integridad, la identificación de hallazgos e incidencias, la determinación de acciones disciplinarias y correctivas, los resultados de visitas de reguladores, los resultados de investigaciones internas, gestión del canal de denuncias, entre otras actividades realizadas.
- *Conducción de Iniciativas de Compliance:* Elaborar, comunicar y liderar iniciativas que involucren temas relacionados con Compliance, como conflictos de interés, regalos y entretenimiento, donativos, privacidad de datos, anti soborno, entre otros.
- *Participación en Asociaciones Gremiales y de Compliance:* Fungir como representante de la empresa para todo lo referente a temas regulatorios y de Compliance. Participar activamente en cámaras y asociaciones del sector, así como relacionarse con otros Compliance Officers, con la finalidad de compartir buenas prácticas vinculadas a la transparencia en el sector privado y otros temas relacionados con Compliance.

Adicionalmente, en aquellos casos en que la empresa sea una institución financiera sujeta a un régimen de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo y/o realice una o más “Actividades Vulnerables”, de conformidad con lo previsto en la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI), es común que las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento con estos

ordenamientos jurídicos, recaigan en el Oficial de Cumplimiento o algún integrante de su equipo.

Otras Funciones de la Empresa con las que el Oficial de Compliance debe interactuar frecuentemente

Un Oficial de Cumplimiento requiere estar disponible y en constante interacción con toda la organización. Aunque forme parte de la estructura de alta dirección y/o tenga acceso directo a la Dirección General y, cuando aplique, a los órganos de gobierno corporativo, es conveniente que muestre apertura, empatía y accesibilidad (es decir, que mantenga una política de ‘puertas abiertas’) ante los colaboradores, de manera tal de mostrarse cercano al negocio, al senior management y a todos los colaboradores en general, quienes deberán encontrar en él o ella, a una persona a quien puedan trasladar sus preocupaciones vinculadas a temas de Compliance

Por otro lado, el rol de Oficial de Cumplimiento demanda tener una visión holística e integral de los riesgos de la empresa, con independencia de que algunos de ellos puedan estar siendo gestionados directamente por otras áreas. Lo anterior hace necesario que el Oficial de Cumplimiento deba mantener una relación estrecha y colaborativa con otras funciones dentro de la empresa, para atender adecuadamente a las necesidades del negocio. Estas otras funciones se incluyen, sin limitación, las que se mencionan a continuación:

- **Recursos Humanos:** ambas áreas colaboran, por ejemplo, en estrategias de capacitación, en determinadas investigaciones internas y en la determinación de sanciones disciplinarias, por faltas éticas o de cumplimiento.
- **Legal:** es común que ambas áreas colaboren estrechamente en la atención de las visitas regulatorias y en la asesoría e interpretación de requerimientos regulatorios, entre muchas otras actividades.
- **Seguridad de la Información:** trabajan de la mano en la definición de estrategias de protección de datos y prevención frente a ciberataques, de forma tal que se mitiguen razonablemente estos riesgos.
- **Continuidad del Negocio:** la participación del CO en los planes de continuidad del negocio y de manejo de crisis es fundamental, por lo que debe mantenerse una relación cordial y estrecha con las áreas de la empresa a cargo de estos programas.
- **Auditoría Interna:** es un brazo de apoyo para el OC ya que, en sus rutinas de monitoreo y evaluaciones de auditoría a los negocios, puede llegar a identificar deficiencias de controles o desviaciones a políticas o regulaciones aplicables, las cuales deberá reportar al OC para que éste pueda asesorar al negocio sobre las acciones correctivas o de remediación necesarias.
- **Contraloría Interna:** esta función es de suma importancia para el OC, ya que es el área de soporte de los negocios para la ejecución de los controles definidos por la

empresa para prevenir sus principales riesgos, y debe comunicarle cualesquiera desviaciones que se detecten.

- Finanzas: deben trabajar de forma coordinada, con la finalidad de asegurar que las revelaciones de la empresa en los estados financieros sean siempre claras, completas y veraces, particularmente cuando se trate de una empresa que cotice en alguna bolsa de valores.

Es importante señalar que, en empresas pequeñas o medianas, algunas de las funciones mencionadas pueden haber sido asignadas a la función de Compliance, por temas de eficiencia operativa o limitaciones de recursos. El ejemplo más común de consolidación de funciones se da entre las funciones de Legal y Compliance, debido a las potenciales sinergias entre ambas, aunque se trate de distintas disciplinas.

Conclusiones

- Este documento no constituye un ejercicio único; se visualiza como una iniciativa multi-años que deberá irse alimentando, ya sea por industria y/o por áreas de especialización.
- No se busca que el OC reúna todos los atributos y habilidades mencionados en este documento; se busca que éste constituya una guía de referencia. Lo que sea importante para una empresa, puede serlo o no para otra y eso dependen de factores muy diversos.
- Si se tuviera que escoger, la habilidad más importante que debe reunir un OC es la de ser curioso y autodidacta, es decir, debe ser capaz de ir incorporado otras disciplinas, conforme vayan surgiendo nuevos riesgos. El alcance de la función es una esponja que constantemente es expuesta a mayor cantidad de líquidos, lo cual hace que se siga expandiendo con el tiempo.
- Áreas de especialización que estamos viendo que han surgido como tendencia en este campo y que pueden llegar a requerir atributos y/o habilidades adicionales en los Oficiales de Cumplimiento, incluyen: Análisis de Datos, Ciberseguridad, Ética en la Inteligencia Artificial; Asuntos ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza); Ciencias del Comportamiento; Diversidad, Equidad e Inclusión; Riesgos Psicosociales; y, Flexibilidad en el Trabajo.

Anexo

Algunas Particularidades por Industria

A continuación, se incluyen algunas consideraciones adicionales respecto de funciones, atributos, habilidades y/o actividades del Oficial de Cumplimiento especialmente importantes o relevantes en ciertos sectores.

Como se comentó anteriormente, nuestra intención es que este documento se mantenga vivo y sea constantemente actualizado, conforme recibamos aportaciones adicionales que lo enriquezcan. *En caso de considerar que existen algunas particularidades aplicables a sectores no mencionados en el documento, te invitamos a compartirnos tus aportaciones, para nuestra consideración y, en su caso, incorporación al documento. ¡Lo agradecemos de antemano!*

Sector Automotriz

El Sector Automotriz ha sido clasificado en la Evaluación Nacional de Riesgos, como una de las actividades de más alto riesgo en temas de prevención de lavado de dinero, por su vulnerabilidad ante las organizaciones criminales que intentan adquirir vehículos con los recursos ilícitos obtenidos de la comisión de diversos tipos penales, o en el caso de vehículos de transporte o carga, son utilizados como un medio para la ejecución de delitos.

En el sector *premium* de la comercialización de vehículos, adicional al riesgo de lavado de dinero que enfrentan por el alto costo de sus unidades, también se enfocan en reforzar protocolos de prevención de corrupción; ya que es muy común que los funcionarios de alto nivel considerados como Personas Políticamente Expuestas estén interesados en la adquisición de vehículos considerados de alta gama, siendo que en ciertas ocasiones su perfil transaccional no esté acorde con dicha compra.

Adicionalmente, desde el inicio de la pandemia, se ha identificado que en el sector automotriz se han incrementado los clientes que pretenden vulnerar la estabilidad financiera de este mercado, a través de actos delictivos como robos de identidad, fraudes crediticios, documentos alterados, compra a través de empresas que simulan operaciones (factureras), entre otros.

En la actualidad, los vehículos que se comercializan en territorio mexicano, pertenecen a empresas transnacionales, domiciliadas en otro país. Eso hace que la figura del Oficial de Cumplimiento en este sector deba ser polifacética, ya que debe enfocar sus esfuerzos y conocimientos en verificar el cumplimiento de obligaciones regulatorias locales, así como en

implementar un programa de ética e integridad dentro de su empresa, que sea capaz de permear los valores de la empresa trasnacional (casa matriz) correspondiente y que esté basado en las mejores prácticas internacionales. En este sentido, el reto del Oficial de Cumplimiento de una empresa automotriz es poder ejecutar las medidas y controles requeridos por su casa matriz y conciliarlas con la legislación nacional.

Sector Financiero

El Sector Financiero se caracteriza por ser uno de los más regulados y supervisados en la economía formal de cualquier país, considerando que las empresas de este sector deben gestionar diversos riesgos, tanto operativos como no operativos, pues la probabilidad de materialización de eventos de riesgo regulatorio, riesgo operativo y riesgos de crimen financiero (tipo lavado de dinero, fraude, soborno y corrupción, sanciones y evasión fiscal), son constantes.

Por eso se sugiere, idealmente, mantener controles, monitoreos y esfuerzos constantes de entrenamiento y concientización, con el objetivo de favorecer y buscar siempre la prevención de riesgos. Sin embargo, cuando los riesgos se materializan, también es importante definir estructuras sólidas y bien documentadas de escalamiento y resolución para evitar que se vuelvan a materializar.

La figura del Oficial de Cumplimiento en la industria financiera es, por ende, estratégica, pues se dedica a asegurar que las acciones de implementación de los programas de Compliance sean efectivas, para que los dueños de los riesgos puedan gestionar, monitorear y administrar sus controles adecuadamente.

Asimismo, los Oficiales de Cumplimiento en esta industria, deben ser promotores de la cultura de Ética y Cumplimiento en las organizaciones. Por ende, se requiere que sean expertos en las políticas corporativas y regulaciones o leyes vigentes y aplicables a las diferentes áreas o negocios.

Sector de la Construcción

El Sector de la Construcción es uno de los más vulnerables al fenómeno de la corrupción y, no sólo en México, sino a nivel global. La construcción es, en todas sus fases, y según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), una de las industrias más proclives a la corrupción, principalmente debido a la ausencia de instituciones eficaces y efectivas.

En México, el origen del problema se ubica en la opacidad de las licitaciones y de los procesos de construcción, así como en los obstáculos existentes para exigir la rendición de

cuentas, con consecuencias que nos afectan a todos, especialmente cuando se trata de obras públicas, ya que los proyectos resultan en obras de menor calidad; prácticas poco competitivas en la industria; y, multiplicidad de obras inconclusas. Las principales problemáticas que hacen esto posible incluyen:

- *Falta de transparencia:* Menos de la mitad de los fallos de las licitaciones (40%) se pone a disposición del público. La mayor parte de los fallos no se publican (60%).
- *Ineficiencia:* Las obras tardan en entregarse en promedio 126% más del tiempo estipulado en un principio. (Métrica de Transparencia en la Obra Pública –MeTrOP-de México Evalúa)
- *Deficiente calidad:* Aproximadamente 250 mil viviendas del Infonavit fueron abandonadas por la mala calidad de la vivienda. Asimismo, la falta de servicios provoca la desocupación de estos desarrollos inmobiliarios.
- *Sobrecostos; prácticas corruptas:* Se reporta un alto volumen de actos de corrupción, sea para agilizar trámites; evitar multas y obtener licencias.

Sin embargo, los problemas de la industria de la construcción son diversos, y van más allá de la corrupción. En efecto, existen otros aspectos que pueden encarecer los proyectos, como el contar con una estructuración de proyectos deficiente y no elevar la participación del sector privado; por eso, para lograr mayor eficiencia en los proyectos, no solo se debe reducir los riesgos de corrupción, sino también reducir las desviaciones y mejorar la planificación de los proyectos.

Tomando en cuenta la coyuntura de esta industria, hay ciertas actividades asignadas a la función de Compliance que son propias o particulares del sector, como por ejemplo las siguientes:

- Revisar los proyectos de asociación con terceros en grandes obras y/o proyectos de construcción, de manera tal de proteger la reputación de la empresa, cuidando que tales asociaciones ocurran únicamente con terceros que (i) manejen los mismos altos estándares de transparencia y que demuestren un compromiso anticorrupción; (ii) hayan pasado por un adecuado procedimiento de debida diligencia; (iii) se les haya sujetado a obligaciones contractuales en materia anti-corrupción; (iv) cuenten con Códigos de Conducta y Políticas Anticorrupción; y (v) se comprometan a capacitar a sus colaboradores en temas de anticorrupción.
- Monitorear con especial cuidado lo relativo a la participación de la empresa en procesos de licitaciones públicas, para impedir que se presenten situaciones de soborno activo o pasivo. Asimismo, mantener relación estrecha con los organismos públicos que se ocupan de custodiar la transparencia en el ámbito federal y estatal, en estos procesos.
- Trabajar junto al Oficial de Sustentabilidad (o posición similar en la empresa) en: (i) iniciativas tendientes a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, en

los que la industria de la construcción puede tener un impacto, para que el mismo sea positivo; y (ii) hacer cumplir a la cadena de suministro de bienes y servicios las regulaciones anti-corrupción, laborales, de higiene y seguridad en el trabajo, de protección del medio ambiente.

- Participar activamente en iniciativas en conjunto con el Gobierno y/o otras empresas del sector para realizar campañas de divulgación acerca de temas de Compliance y eliminar las prácticas corruptas arraigadas en la industria, con especial énfasis en la cadena de suministro.
- Fomentar el uso de los mecanismos de denuncia tanto de la empresa como públicos hacia toda la cadena de suministro y canalizar las denuncias de casos de corrupción que se reciban, a través de los referidos mecanismos.



International Chamber of Commerce México
Maricopa 10, piso 6, Col. Nápoles, 03810, CDMX, México
Teléfonos: + (52) 55 5687 2203 / 2207/ 2321
www.iccmex.mx