

**UNIVERSIDAD EVANGELICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS.**



“Principales obligaciones, retos y dificultades de la implementación de los programas de cumplimiento en las instituciones no reguladas por la SSF”

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS JURÍDICAS**

PRESENTADO POR

Nathalia Ceilé López Calderón.
Martha Isabel González Figueroa.
Walter Humberto Argueta Segovia.

DOCENTE ASESOR

Mtro. José Miguel Saravia Dueñas.

JULIO DE 2024, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

Índice

Introducción.....	4
CAPITULO I. Planteamiento del problema.....	6
1.1 Situación problemática.....	17
1.2 Enunciado del problema.....	19
1.3 Objetivos de la investigación.....	19
1.3.1 Objetivo general:	19
1.3.2 Objetivos específicos:	20
1.4 Contexto de la investigación.....	20
1.5 Justificación.....	23
CAPITULO II. Fundamentación teórica.....	25
2.1. Estado actual del hecho o situación.....	25
2.1.1 Ventajas para la organización:.....	35
2.1.2 Ventajas para clientes:.....	35
2.1.3 Retos de la implementación de compliance en las instituciones no supervisadas.....	41
2.2 Marco teórico.....	44
2.2.1 Algunos pasos a seguir para implementar el compliance:.....	45
2.2.2 Las principales funciones de un programa de compliance son:	46
2.2.3 Elementos.....	46
2.2.4 Finalidad de los programas de compliance.....	48
2.2.5 El Lavado de dinero y activos.....	49
2.2.6 Etapas de lavado de dinero:.....	50
2.2.7 Dinero negro vs. dinero sucio.....	51
2.2.8 Tipologías de lavado de dinero.....	53
2.2.9 Consecuencias del lavado de dinero.....	58
2.2.10 Instituciones reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero... 58	
2.2.11 Importancia del control dentro de las instituciones supervisadas.....	64
2.2.12 Instituciones no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero.....	65
2.2.13 Cultura de cumplimiento.....	67
2.3 Marco conceptual.....	71
2.4 Hipótesis de investigación o supuestos teóricos.....	75

CAPITULO III. Metodología de la investigación.	76
3.1 Enfoque y tipo de investigación.	76
3.2 Sujetos y objeto de estudio.	76
3.2.1 Unidades de análisis. Población y muestra.	76
3.3 Variables e indicadores.	77
3.4 Técnicas, materiales e instrumentos.	77
3.4.1Técnicas:	77
3.4.2 Materiales:	78
3.4.3 Instrumentos:	78
3.5 Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información.	78
3.5.1 Preguntas generadoras.	79
3.6 Instrumentos de registro y medición.	79
3.7 Procesamiento y análisis de la información (como se hará).	79
3.8 Cronograma de actividades.	80
3.9 Presupuesto.	81
3.10 Estrategias de utilización de resultados.	81
CAPITULO IV. Análisis de la información.	83
4.1 Análisis descriptivo.	83
4.2 Análisis inferencial o cualitativo.	84
4.2.1 Expertos entrevistados:	84
4.2.2 Análisis de los resultados de las entrevistas.	86
4.3 Discusión de resultados.	126
CAPITULO V. Conclusiones y Recomendaciones.	131
5.1 Conclusiones.	131
5.2 Recomendaciones.	136
Fuentes de Información Consultadas.	138

Introducción

Este estudio se centra en investigar las principales obligaciones, retos y dificultades que surgen en la implementación de programas de cumplimiento en instituciones no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SFF). A través de un análisis se busca comprender la naturaleza de estos desafíos y explorar posibles estrategias para superarlos. A lo largo de este trabajo, se analizará con profundidad esta temática, buscando brindar una visión clara y detallada sobre estas instituciones y los retos que representan para el sistema financiero en general.

Estas instituciones operan sin estar sujetas a la supervisión y control de la Superintendencia del Sistema Financiero, lo cual plantea importantes interrogantes en cuanto a su funcionamiento y los riesgos asociados.

La implementación de programas de cumplimiento se ha convertido en una prioridad para las instituciones financieras reguladas por la SSF. Sin embargo, un aspecto igualmente fundamental pero menos explorado es la aplicación de estos programas para las instituciones no reguladas por la SSF. Estas entidades que abarcan una amplia gama de sectores enfrentan desafíos únicos en su búsqueda por establecer y mantener programas de cumplimiento efectivos.

En este contexto, se examinarán los diferentes componentes de los programas de cumplimiento, incluyendo la elaboración de políticas de prevención, monitoreo y la evaluación de riesgos y la capacitación al personal. Además, se explorarán las implicaciones legales, éticas y financieras asociadas con la implementación de estos programas en entidades no reguladas, así como el impacto en la cultura y reputación empresarial.

Mediante este estudio, se busca proporcionar una guía práctica y teórica para las instituciones no reguladas que deseen mejorar sus prácticas de cumplimiento y mitigar los riesgos asociados con el incumplimiento de las normativas legales y éticas. Al hacerlo, se contribuirá al desarrollo de un marco integral para la gestión del cumplimiento en un amplio espectro de organizaciones, promoviendo la transparencia, la responsabilidad y la sostenibilidad en el sector empresarial con el

objetivo de contribuir al desarrollo de políticas y regulaciones eficientes que permitan mitigar los riesgos y mantener la estabilidad del sistema financiero.

La implementación de los sistemas de cumplimiento en las instituciones no supervisadas es vital para la prevención de delitos en el sector no supervisado, ya que muchas veces, se deja de lado la cantidad de tipologías que se utilizan en las empresas del sector real como medio para el lavado de dinero.

CAPITULO I. Planteamiento del problema.

Rius, G.A. (2011). Menciona que, en el contexto actual, la implementación de programas de cumplimiento se ha convertido en una práctica cada vez más común en diversas organizaciones, no solo en aquellas reguladas por ser entidades financieras, sino también en otras instituciones que buscan garantizar el cumplimiento de normativas internas y externas. Sin embargo, las instituciones no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero enfrentan desafíos únicos en la implementación efectiva de estos programas, dado su contexto específico y la falta de orientación regulatoria precisa.

La función de programas de cumplimiento asume las tareas de prevención, detección y gestión de riesgos, contribuyendo a promover y desarrollar una cultura de cumplimiento en el seno de la organización. La organización cuidará de que la prevención, detección y gestión de los riesgos de Cumplimiento queden sujetos a uno o varios Programas de Cumplimiento razonablemente documentados, que fijen claramente su alcance y concreten los cometidos a desarrollar por la función de programas de Cumplimiento y sus responsables. (D. Maza Martín, 2017).

Los programas de cumplimiento constan de un conjunto de instrumentos para ser efectivos como son un código ético, un canal de denuncias, un protocolo de investigaciones internas, unos controles generales y específicos, un código de conducta y un catálogo de medidas tendentes a evitar el incumplimiento de las normas por parte de los miembros de una empresa. (Dra. María Rayón Ballesteros, 2018).

Ontiveros M., A., menciona en su libro *“Manual básico para la elaboración de un criminal compliance program,”* que dentro de las clasificaciones más importantes de los compliance program, podemos distinguir los programas de compliance ad intra (al interior) y ad extra (al exterior), dependiendo hacia donde será dirigida la política de prevención y los elementos que lo integrarán.

La primera se configura por el diseño de un programa de cumplimiento al interior de la organización, pero construido con “vasos comunicantes” hacia afuera de la

organización. Estos vasos comunicantes sirven para enlazar una organización con otra, de tal forma que el sistema de compliance está diseñado para prevenir el delito en el marco de un conjunto de organizaciones que tienen vínculos entre sí. (Miguel Ontiveros Alonso, 2018).

Los programas de cumplimiento *ad intra*, son políticas de cumplimiento normativo que van dirigidos al interior del sujeto obligado, estos tienen su objeto sobre los representantes legales, los empleados, los accionistas y están orientados al cumplimiento ético de la organización. Los programas de cumplimiento *ad intra*, constituyen una evaluación de los factores de riesgo interno y están enfocados en la prevención de delitos dentro de la institución. (Miguel Ontiveros Alonso, 2018).

Los programas de cumplimiento se han integrado de manera permanente a las estructuras organizativas de las instituciones catalogadas como sujetos obligados, y se vuelven vinculantes para todos los trabajadores de las instituciones, así como de los directivos de esta, estableciendo para tales efectos consecuencias penales tanto para los empleados de las instituciones que omitan o no cumplan con las directrices de la ley, el reglamento y el instructivo de la UIF, como para los funcionarios públicos que ayuden a eludir los controles institucionales a los delincuentes que se dispongan a lavar dinero dentro de una organización o ejerciendo una actividad de alto riesgo. (Miguel Saravia, 2022).

Los sujetos obligados, entonces, son aquellos que tienen la obligación de reportar las diligencias y las operaciones sospechosas que superen los umbrales que la ley establece y tener un oficial de cumplimiento que verifique el cumplimiento de todas las demás responsabilidades que la ley contra lavado de dinero le encomiende.

El instructivo de la unidad de investigación financiera (UIF), en sus normas particulares regula de manera más detallada estas obligaciones, pero hace especial referencia a la obligación de cooperación institucional entre los mismos sujetos obligados que se refiere el artículo 2 de la ley contra lavado de dinero y activos, en ese sentido esta misma disposición hace referencia a que esta cooperación debe implementarse de manera óptima y reflejarse en políticas internas que impida que

las instituciones serán utilizadas como vehículos por medio de los cuales los criminales puedan lavar dinero. (Miguel Saravia, 2022).

Los sujetos obligados de la ley contra lavado de dinero y activos tienen la obligación de implementar programas de compliance dentro de sus instituciones con el objetivo de prevenir el delito, estos programas se sustentan sobre la base de una cultura de cumplimiento en la cual cada uno de los intervinientes tienen establecidas funciones específicas a las cuales deben adherirse con el objetivo de prevenir el delito. (Dra. María Rayón Ballesteros, 2018).

El lavado de dinero es un delito grave que afecta a la economía global, la seguridad nacional y la estabilidad del sistema financiero. Se trata de un proceso por el cual se busca dar apariencia legal a dinero obtenido de actividades ilícitas, como el narcotráfico, la trata de personas, el terrorismo, la corrupción, entre otras figuras delictivas. (Mónica María Jiménez, 2023).

En términos generales, el riesgo lavado de dinero y financiamiento al terrorismo (LA/FT) tiene que ver con la posibilidad de pérdida o daño que sufre una organización por la tendencia a ser utilizada de forma directa o a través de sus operaciones como medio para el lavado de activos o la financiación del terrorismo. (Mónica María Jiménez, 2023).

Por esto, es fundamental prevenir y gestionar estos riesgos a través de un adecuado sistema que permita la identificación, la medición, el control y el monitoreo eficiente de los riesgos LA/FT a los que está expuesta una organización, no hacerlo puede significar consecuencias y afectaciones serias para la empresa. (Mónica María Jiménez, 2023).

Algunas consecuencias de no gestionar los riesgos LA/FT son sanciones legales, Daños a la reputación, Incremento de costos, restricciones de los reguladores, entre otros. (Mónica María Jiménez, 2023).

Entre los efectos económicos y sociales que tiene el lavado de dinero, según el Fondo Monetario Internacional se pueden citar entre otros los siguientes:

- **Distorsiona la inversión y la productividad:** El flujo de fondos ilícitos lavados sigue un camino por medio de la economía que difiere del que normalmente tomarían dichos fondos si no estuvieran siendo lavados. Los lavadores de dinero tienden a optar por inversiones que les permitan escapar del control y la detección incluso si esto implica tasas de retorno más bajas. Sin embargo, estas opciones de inversión pueden ser perjudiciales para la economía porque conducen a una redirección de fondos a activos que generan muy poca actividad o empleo, a esto se le conoce como inversiones “estériles” o inversiones que no generan productividad adicional para la economía. (Banco de Guatemala. 2020).

- **Riesgo para la reputación:** El lavado de dinero puede dañar la reputación de un país, ya que podría ser denominado como un paraíso que permite la ocurrencia de este ilícito. Esta situación impacta en la reducción de oportunidades de inversión extranjera, ya que una entidad que desee invertir en un país catalogado como paraíso para el lavado de dinero, tendrá mayores costos, considerando los requisitos que le exigirán las entidades internacionales con las que pretenda hacer negocios, en el peor de los casos los inversionistas no se arriesgarán a realizar los mismos. (Banco de Guatemala. 2020).

- **Competencia desleal:** Los lavadores emplean compañías de “fachada” en las cuales mezclan las ganancias de actividades ilícitas con fondos legítimos, para ocultar ingresos mal habidos. En algunos casos, estas compañías pueden ofrecer productos a precios por debajo del costo de fabricación ya que están dispuestas a perder una parte de la inversión. Por consiguiente, tienen una ventaja sobre las compañías legítimas, a las cuales se les hace difícil competir, situación que puede tener como resultado que las organizaciones delictivas desplacen negocios en el sector privado. (Banco de Guatemala. 2020).

- **Disminución de los ingresos del sector público:** Entre las actividades ilegales subyacentes, la evasión fiscal es, tal vez, la que tiene impacto macroeconómico más evidente. El lavado de dinero disminuye el ingreso por impuestos y por ende indirectamente perjudica a los contribuyentes honestos. Esta pérdida de ingresos generalmente se traduce en mayores tasas impositivas de lo

que normalmente sería si los fondos procedentes del crimen no gravados fueran legítimos. (Banco de Guatemala. 2020).

- Aumento de la delincuencia, el lavado de dinero puede considerarse un multiplicador de las actividades delictivas: Como tal, hace que el crimen valga la pena, al permitir a los delincuentes hacer uso del producto de sus delitos y, por lo tanto, pueden fomentar aún más el comportamiento delictivo. El lavado de dinero también puede facilitar la delincuencia porque proporciona a las organizaciones fondos aparentemente legítimos, que pueden utilizar para financiarse, diversificarse y expandirse. El lavado de dinero permite que continúe la actividad delictiva. (Banco de Guatemala. 2020).

Dentro de la implementación de los programas de cumplimiento se encuentran diferentes formalidades a implementar para el control que con este se busca mitigar los riesgos a los que la empresa se ve expuesto, dentro de estos encontramos el rol de los Oficial de Cumplimiento y el Encargado de Cumplimiento. A continuación, se detallan las diferencias entre estos dos roles, según lo establecido en el Instructivo. (Comité de PLD/FT/FPADM).

(A. Aguirre, 2024). Menciona que, dicho instructivo hace constar que *“los oficiales de cumplimiento son aquellos designados por las personas u organizaciones supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero. Por otro lado, los encargados de cumplimiento son designados por el resto de sujetos, incluyendo Actividades y Profesiones No Financieras Designadas, así como las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro”*.

La importancia de designar a un Encargado De Cumplimiento Titular y Suplente, además de los requisitos y aspectos que estos profesionales deben reunir y que se describen a continuación:

1. Los Encargados de Cumplimiento, tienen que poseer un grado académico a nivel universitario;
2. Tanto el Encargado de Cumplimiento Titular y Suplente, deben residir en El Salvador;

3. Otro requisito esencial para los Encargados de Cumplimiento, es contar con conocimiento especializados sobre los aspectos financieros, operativos y jurídicos de la actividad comercial a la que se dedica la sociedad o entidad que representaran;
4. Los encargados de Cumplimiento, deben estar debidamente capacitados en materia de prevención y gestión de riesgos asociados a la prevención y combate al delito de lavado de activos (LA), financiamiento del terrorismo (FT) y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (FPADM). (Instructivo de la UIF, 2022).

En cuanto a los requisitos del oficial de cumplimiento, podemos encontrar una gran similitud que las ya mencionadas, El Oficial de Cumplimiento debe cumplir con requisitos específicos, incluyendo certificación en prevención de lavado de dinero y al menos dos años de experiencia en la materia, ostentar un cargo gerencial, poseer habilidades y conocimientos jurídicos, de negocios y controles, así como un grado académico a nivel universitario. (A. Aguirre, 2024).

En su obra Rius, G.A. (2011). Indica que la figura del oficial/encargado de cumplimiento es cada vez más importante en las empresas, especialmente en aquellas que operan en sectores de alto riesgo como el financiero, el inmobiliario o el de servicios profesionales. El oficial de cumplimiento es responsable de velar por el cumplimiento de las normas legales y regulatorias aplicables a la empresa, así como de prevenir y detectar el riesgo de delitos como el lavado de dinero, la corrupción o el fraude.

Rius, G.A. (2011). Explica que tener un oficial/encargado de cumpliendo permite que la implementación de los programas de cumplimiento en las instituciones sea todo más transparente y de esa misma manera la empresa no adquiera consecuencias por no llevar un manejo adecuado de ella, con respecto de los riesgos inmersos.

J. C. PÉREZ MARTÍNEZ, A. R. (2017). Menciona que es muy importante que se analicen las consecuencias de no contar con un encargado de cumplimiento que permita llevar acabo los distintos programas de cumplimiento en las instituciones no

supervisadas por la SSF, pero también, existen muchas causas que hacen que dichas empresas no estén protegidas ante dichas consecuencias, en ocasiones, no es que la empresa actúe de manera negativa, sino más bien de manera culposa, por la falta de información o falta de recursos, es por eso que se mencionan las causas de porque algunas empresas optan por no tener un encargado de cumplimiento en su empresa, estas pueden ser variadas, como por ejemplo, la falta de recursos que hace que pequeñas y medianas empresas pueden no tener los recursos suficientes para contratar a un encargado de cumplimiento o en sí con programas de cumplimiento estructurados. Así como también la falta de conocimiento, que lleva a que algunas empresas no sean conscientes de la importancia de tener dicho encargado de cumplimiento, o también la falta de compromiso, que es cuando empresas no están comprometidas con el cumplimiento de las normas legales y regulatorias, y deciden no tener el mínimo cuidado a este tema tan importante.

La figura de la persona designada o delegada de cumplimiento, surge como parte de la reforma del artículo 2 último inciso de la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos, aprobada en Decreto Legislativo No 749, publicado en el Diario Oficial de fecha 07/08/2014, que cita: *"Los Sujetos Obligados Que No Sean Supervisados Por Institución Oficial En Su Rubro Ordinario De Actividades, Únicamente Estarán Exentos De Nombrar Y Tener Un Oficial De Cumplimiento; Por Lo Tanto, No Se Les Releva Del Cumplimiento De Las Demás Obligaciones Que Se Aluden En El Inciso Segundo Del Presente Artículo"*.

Si bien es cierto que algunos sujetos obligados se les exonera nombrar y tener un oficial de cumplimiento; no así de la responsabilidad que se refiere al texto "Por lo tanto no se les releva del cumplimiento de las demás obligaciones que se aluden en el inciso segundo del presente artículo", situación que exige contar con una persona encargada para darle cumplimiento a todas las obligaciones que demanda la citada ley, cuya persona deberá cumplir con los requisitos que se establecen en el artículo 14 de la ley, con excepción del literal a) referente a la certificación. (1 156-UAIP-FGR-2019).

Juan Pablo Calle (2022), indica que la falta de programas de cumplimiento en una empresa puede tener graves consecuencias, por ejemplo:

- **Riesgo de contagio:** Es la posible afectación reputacional, legal o económica que puede sufrir una empresa al estar relacionada con la acción o la experiencia de un actor asociado con ella.
- **Riesgo Operativo:** Hace referencia a la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas originadas por errores humanos, fallas tecnológicas o procesos, infraestructura, o por factores externos.
- **Riesgo reputacional:** Un caso de lavado de dinero o de corrupción puede dañar gravemente la reputación de una empresa, lo que puede traducirse en una pérdida de clientes y de ingresos.
- **Riesgo legal:** Los directivos de las empresas que no cumplan con las normas legales y regulatorias pueden ser condenados a penas de cárcel.

Desde la perspectiva de la función de Compliance, se deben identificar las situaciones o los procesos en los que pueden producirse incumplimientos de obligaciones legales, regulatorias o una vulneración de los compromisos adquiridos por la organización. (Irene Aparicio, 2023).

RAMIREZ, J. A. (4 de septiembre de 2011). Explica que a lo largo de los años en El Salvador no habían tenido un adecuado seguimiento, como el que ahora se posee, por parte de las autoridades competentes de prevenir y detectar el lavado de dinero, considerando que no se poseía una institución a cargo de vigilar el giro ordinario de sus operaciones, lo que las volvía un medio fácil para cometer el delito o ser utilizadas para el mismo. Atendiendo a las evaluaciones realizadas por Grupo de Acción Financiera del Caribe, actualmente han sido retomadas, para que den fiel cumplimiento a las obligaciones dictadas en la ley y es por tal razón que el tema es novedoso y de actualidad.

Con el objetivo de realizar esta identificación de situaciones de riesgo para la organización, se debe evaluar el nivel de riesgo en cada proceso, se deben

proponer medidas idóneas para mitigar dicho riesgo, así como establecer controles para detectar y prevenir la materialización del riesgo. Un elemento muy importante que se debe tener en cuenta es la correcta canalización de toda la información detectada en este análisis a los Órganos de Gobierno y a los Órganos de Control Interno de la empresa; como por ejemplo comisiones de auditoría o comités de riesgos. (Irene Aparicio, 2023).

En el año 2005, El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea definió el riesgo de Compliance como *“el riesgo de que una organización pueda sufrir sanciones, multas, pérdidas financieras o pérdida de su reputación como resultado de incumplimientos de las leyes, regulaciones, normas de autorregulación o códigos de conducta que se apliquen a su actividad.”*

Por lo tanto, para cumplir con las regulaciones actuales, es necesario aplicar el Instructivo Para La Prevención, Detección y Control Del Lavado De Dinero y De Activos, Financiación Del Terrorismo y La Financiación De La Proliferación De Armas De Destrucción Masiva, que entró en vigencia el 07 de junio de 2022 en El Salvador.

En el marco del Instructivo para la Prevención, Detección y Control del Lavado de Dinero y de Activos, Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva, se establecen roles clave dentro de las entidades financieras y sujetos obligados para garantizar el cumplimiento de las normativas relacionadas con el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo. (A. Aguirre, 2024).

Ahora bien, se destaca la importancia de la implementación de estos programas de cumplimiento, existen a su vez diversas dificultades que las empresas pueden enfrentar al implementar un programa de cumplimiento efectivo para prevenir el lavado de dinero (PLD). Entre las más comunes se encuentran:

Algunas empresas no comprenden a cabalidad el riesgo que representa el lavado de dinero para su negocio y reputación. Esto puede llevar a que no se asignen los recursos suficientes al programa de PLD o que este no se diseñe de

manera adecuada para mitigar los riesgos específicos de la empresa, también la implementación y el mantenimiento de un programa de PLD efectivo puede requerir una inversión significativa de recursos, tanto financieros como humanos. Esto puede ser un desafío para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) o para las empresas que operan en mercados con márgenes de ganancia estrechos. (Maver Gomez, 2011).

El desarrollo e implementación de un programa de PLD requiere de experiencia especializada en el tema. Sin embargo, no todas las empresas cuentan con personal interno con este tipo de conocimiento. Esto puede llevar a que el programa de PLD no se diseñe o implemente de manera adecuada, lo que puede aumentar el riesgo de que la empresa sea utilizada para lavar dinero. (Maraver Gómez, 2011).

Las empresas pueden tener dificultades para obtener la información necesaria para identificar y verificar la identidad de sus clientes y para monitorear sus transacciones. Esto puede deberse a una variedad de factores, como la falta de acceso a bases de datos relevantes o las leyes de privacidad de datos. (Maver Gomez, 2011).

Un programa de PLD efectivo requiere de la coordinación entre diferentes departamentos dentro de la empresa, como cumplimiento, operaciones, tecnología y legal. Sin embargo, puede ser difícil lograr esta coordinación, especialmente en empresas grandes o complejas. (Maraver Gómez,2011).

Una cultura empresarial que no da importancia al cumplimiento o que tolera el comportamiento ilícito puede dificultar la implementación de un programa de PLD efectivo. Es importante que la alta dirección de la empresa esté comprometida con el programa de PLD y que se cree una cultura de cumplimiento en toda la organización, también llevado de la mano, la tecnología puede ser una herramienta valiosa para ayudar a las empresas a implementar y mantener un programa de PLD efectivo. Sin embargo, no todas las empresas tienen acceso a la tecnología adecuada o no saben cómo usarla de manera efectiva.

Es importante que las empresas monitoreen y revisen su programa de PLD de manera regular para asegurarse de que sigue siendo efectivo y que se está adaptando a los cambios en el entorno de riesgo. Sin embargo, algunas empresas no realizan el monitoreo y la revisión adecuados, lo que puede aumentar el riesgo de que el programa no sea efectivo. (Maver Gomez,2011).

También podemos mencionar que existen algunos desafíos específicos que las empresas en El Salvador pueden enfrentar que, las regulaciones de PLD en El Salvador pueden ser complejas y difíciles de entender. Esto puede dificultar que las empresas sepan qué se requiere de ellas para cumplir con la ley, también puede ser difícil para las empresas en El Salvador acceder a los recursos necesarios para implementar y mantener un programa de PLD efectivo, como capacitación y tecnología, y como desafío más difícil de combatir, la corrupción es un problema importante en El Salvador, lo que puede dificultar que las empresas denuncien actividades sospechosas sin temor a represalias. (Maver Gomez, 2011).

Con todo lo anterior expuesto, el trabajo de investigación propone un estudio a profundidad de las obligaciones, retos y dificultades de la implementación de los programas de cumplimiento en las instituciones no reguladas, basado en normas técnicas ya existentes para las entidades reguladas y no reguladas, así como también principios para la adecuada gestión y sanas prácticas a nivel internacional, que será aplicable para las instituciones financieras no reguladas por la Superintendencia del Sistemas Financiero.

Se espera que la investigación contribuya a mejorar la comprensión del papel de La implementación de los programas de cumplimiento normativo, o *compliance*, y a la importancia de la implementación del mismo para prevenir y detectar el riesgo de las tipologías de lavado de dinero y activos, al igual que los retos, dificultades y obstáculos que se presentan al crear un sistema de cumplimiento en las organizaciones no supervisadas, con el fin de abarcar todo el esquema de la implicaciones y contradicciones que estas puedan afrontar.

Es por ello que, se enfatiza la importancia que una empresa sin un programa de cumplimiento es más vulnerable al lavado de dinero, financiamiento al terrorismo, financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva y todos los riesgos que con ello se involucran. Es importante que las empresas tomen medidas para la prevención de dichos delitos y todos los que con este se asocian, ya que las consecuencias pueden ser graves tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto. Rius, G.A. (2011).

1.1 Situación problemática.

Desde el *compliance* se pretende asegurar no solo el cumplimiento de las normas, sino también de su espíritu, así como de otra serie de obligaciones y retos que se pueden autoimponer las organizaciones, como son los principios y valores que las mismas se marcan en su actividad, tales como normas éticas y de conducta. Pilar Plaza Pedrero, Rocío Abalo Nogueira, (2023).

La implementación de un programa robusto y bien estructurado de cumplimiento que prevenga los riesgos del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LAFT), dentro de las instituciones no supervisadas, entiéndase como toda aquella empresa del sector real, pueden incurrir en costos, tiempo y diversas situaciones que involucra todo nuevo proceso, los programas de cumplimiento están diseñados para seguir cada uno de los parámetros correspondientes con los que se busca mitigar el riesgo pero abarcar cada uno de estos no será tarea fácil para las micro y mediana empresa, por lo que los retos a afrontar serán varios. Pilar Plaza Pedrero, Rocío Abalo Nogueira, (2023).

Si bien se tienen retos que afrontar frente a la implementación de dichos programas de cumplimiento, existen aún mayores riesgos a los que puede enfrentarse una empresa al no poseer programas que prevengan y detecten cualquier delito relacionado al Lavado de activos y Financiamiento al terrorismo como todos los delitos relacionados a estos. Resguarda, (2021).

Se estima que el lavado de dinero representa entre el 2% y el 5% del PIB mundial, lo que equivale a billones de dólares cada año, en el tema económico,

distorsiona los mercados financieros, desvía recursos de actividades lícitas y debilita la economía, también en temas sociales financia actividades criminales como el terrorismo, la trata de personas y el tráfico de drogas, socavando la seguridad y el bienestar social, y a nivel institucional corrompe instituciones públicas y privadas, erosionando la confianza en el Estado de derecho, expuesto por Blanco Cordero (2002).

Los métodos y técnicas de lavado de dinero, son cada vez más sofisticados y complejos de detectar, de ahí surge la importancia de que las instituciones cuenten con un oficial o encargado de cumplimiento, ya que este será el encargado de implementar los controles adecuados que permitirán reducir los riesgos del cometimiento de delitos dentro de la institución, o que se pretenda utilizar a esta como un vehículo para lavar dinero. Juliana Franco, (2021).

Es importante enfatizar que las pérdidas no están necesariamente restringidas a la aplicación de sanciones y desembolsos de efectivo. La participación en una ilegalidad puede afectar fuertemente la reputación de una empresa. Juliana Franco, (2021).

Palma Herrera (2000). Consideró que la falta de cooperación internacional que existe entre países es insuficiente, lo que permite a los criminales explotar las diferencias en las regulaciones, así como también los recursos limitados, hacen que las autoridades no siempre tengan los recursos necesarios para investigar y perseguir el lavado de dinero.

Existen muchos desafíos los cuales hay que atacar, para adaptarse a la evolución de las técnicas, es necesario desarrollar nuevas tipologías y estrategias para combatir los métodos emergentes de lavado de dinero, así como también fortalecer la cooperación internacional, esto nos ayuda al mayor intercambio de información y coordinación entre países para rastrear y confiscar los activos producto del crimen, entre países considero que es de gran ayuda Incrementar la transparencia en el sistema financiero para dificultar el ocultamiento de fondos ilícitos, así menciona Palma Herrera (2000).

Blanco Cordero (2002). Menciona que implementar leyes más robustas y efectivas para combatir el lavado de activos (LA), la financiación del terrorismo (FT) y la financiación a la proliferación de armas de destrucción masiva (FPADM), es uno de los aspectos más importantes como lo es también informar a la sociedad, mientras mayor conocimiento sobre los riesgos y el impacto de todos estos delitos para fomentar la participación ciudadana en la lucha contra este delito, más es la lucha contra el lavado de dinero.

Por todo esto mencionamos que la lucha contra los delitos generadores de LA/FT/FPADM seguirá siendo un desafío importante, y se requiere un esfuerzo continuo y sostenido para lograr avances significativos, también creemos que la cooperación internacional y la innovación tecnológica serán claves para combatir este delito. Blanco Cordero (2002).

1.2 Enunciado del problema.

“Principales obligaciones, retos y dificultades de la implementación de los programas de cumplimiento en las instituciones no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero”.

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivo general:

Analizar plenamente las obligaciones, retos y dificultades inherentes a la implementación de programas de cumplimiento en las instituciones no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero, con el objetivo de comprender su impacto la gestión de la organización y las consecuencias sociales y económicas de una mala implementación.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Analizar los desafíos que enfrentan las instituciones no reguladas al implementar programas de cumplimiento, considerando aspectos como la falta de supervisión regulatoria directa, la limitación de recursos y la resistencia cultura.
- Identificar las principales obligaciones legales y normativas que afectan la implementación de programas de cumplimiento en instituciones no reguladas.
- Investigar estrategias y practicas utilizadas por las instituciones no reguladas con el fin de superar los desafíos de la implementación de programas de cumplimiento, incluyendo el desarrollo de políticas internas y la capacitación de personal asignado.
- Sugerir diversas estrategias efectivas para mejorar su eficacia y contribuir al fortalecimiento de la integridad empresarial y la sostenibilidad del sector no regulado.

1.4 Contexto de la investigación.

La siguiente investigación abarcará el periodo desde el año 2016 hasta la actualidad, la cual permitirá analizar la implementación de programas de cumplimiento en las instituciones no reguladas por al SSF. Este enfoque temporal permitirá entender tanto la situación actual como la evolución de los programas de cumplimiento en el contexto salvadoreño en los últimos años. El estudio se desarrollará en El Salvador, el cual cuenta con una economía diversificada y un entorno empresarial dinámico. Se enfocará principalmente en las instituciones del sector privado que operan fuera del ámbito de la regulación de la Superintendencia del Sistema Financiero.

El propósito del buscar la implementación de Compliance es cumplir con las leyes, políticas, estándares y directrices establecidos para las compañías del sector real y para las actividades de una organización, ya sea pública o privada. (Resguarda, 2021).

En la práctica, su función es velar por la integridad y ética de la institución, así como orientar a los grupos de interés que interactúan con ella para prevenir, detectar y atender cualquier desviación o irregularidad empresarial. Es decir, cuando algo falla o no va de acuerdo a lo establecido, es lo que te permite evitar a que llegue a un problema mayor, ya que estarás enterándote al principio del problema, o incluso, cuando éste aún no es un problema, así que podrás mitigarlo con mayor facilidad. (Resguarda, 2021).

Expuesto todo lo anterior, se comprende que la implementación de los controles de cumplimiento es con el objetivo principal de mitigar todos los delitos generadores como lo son el lavado de dinero, el financiamiento al terrorismo, el financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva, etc. Con ello se comprende que la implementación de dichos programas requiere un modelo estructurado con el que no todas las empresas cuentan, sin embargo, los riesgos, dificultades y obligaciones que llevan inmerso ante esta implementación son los que a nivel cultural no se ha logrado complementar con las políticas de dichas instituciones.

El lavado de dinero y activos plantea una amplia gama de riesgos económicos para los países, ya que puede distorsionar los mercados financieros, afectar la estabilidad económica y socavar la confianza en el sistema financiero. Según el Banco Mundial, "El lavado de dinero puede tener impactos económicos significativos, incluida la reducción de la eficiencia y la transparencia del mercado, y el debilitamiento de la integridad del sistema financiero. Banco Mundial, (2007).

A nivel social, el lavado de dinero puede contribuir a la desigualdad, la pobreza y la exclusión social al desviar recursos que podrían destinarse al desarrollo económico y social. Como señala el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), "El lavado de dinero puede tener consecuencias sociales devastadoras, incluida la exacerbación de la desigualdad y la exclusión social. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2015).

Desde una perspectiva política, el lavado de dinero puede socavar la legitimidad de las instituciones estatales y debilitar el Estado de derecho. Según Transparency International, "El lavado de dinero puede minar la confianza en el gobierno y las

instituciones políticas, alimentando la corrupción y socavando la democracia". Transparencia Internacional, (2020).

Los riesgos reputacionales asociados con los delitos generadores de LA/FT/FPADM son significativos, ya que pueden afectar la imagen y la credibilidad de un país a nivel internacional. Como indica el Financial Action Task Force (FATF), "La percepción de un país como un refugio seguro para el dinero ilícito puede dañar su reputación y afectar su acceso a los mercados financieros internacionales". Grupo de Acción Financiera, (2012).

A nivel operativo, el lavado de dinero presenta desafíos para las instituciones financieras y las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley en términos de detección, investigación y enjuiciamiento. Según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), "El lavado de dinero impone una carga significativa en las instituciones financieras y las agencias de aplicación de la ley, que deben ser capaces de identificar, investigar y enjuiciar eficazmente los delitos financieros". Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, (2018).

Desde una perspectiva legal, el lavado de dinero plantea desafíos en términos de desarrollo y aplicación de marcos normativos adecuados y eficaces. Como señala la Organización de los Estados Americanos (OEA), "El lavado de dinero requiere una respuesta legal y reglamentaria integral que aborde las lagunas y debilidades en la legislación y garantice la cooperación internacional efectiva en la lucha contra este delito". Organización de los Estados Americanos, (2019).

Por consiguiente, resulta fundamental que los países adopten medidas legales destinadas a garantizar que tanto comerciantes como inversionistas nacionales e internacionales lleven a cabo sus actividades dentro de un marco legal utilizando fondos lícitos. En este sentido, se ha destacado la importancia de investigar y abordar temas como la implementación de sistemas de cumplimiento (compliance) en las instituciones del sector real, estableciendo controles similares a los del sistema financiero. Sin embargo, aún no se han identificado completamente los desafíos y obstáculos que el sector real pueda enfrentar al implementar estas políticas y procedimientos. Por lo tanto, el reciente proyecto de ley (no entrado en

vigor) menciona la implementación de programas de cumplimiento en instituciones no reguladas por la Superintendencia lo que ofrece una oportunidad para realizar una investigación exhaustiva sobre esta obligación y sus implicaciones. F., C., Mendoza., M., J., Lara Andrade. E., A., Amaya Fabián., (2009).

1.5 Justificación.

Dentro del sistema financiero, existe un largo historial en la prevención del lavado de dinero, con un enfoque específico en la implementación de programas de cumplimiento (compliance). Este esfuerzo se ha visto fortalecido en los últimos años con la modernización de controles y regulaciones, buscando asegurar que todas las transacciones y operaciones financieras sean transparentes y legítimas.

Sin embargo, a medida que los mecanismos de prevención y detección se han vuelto más robustos dentro de las instituciones financieras reguladas, los actores delictivos han migrado hacia sectores no supervisados, conocidos como el sector real. Estas entidades no supervisadas, que incluyen una amplia gama de negocios y empresas, se han convertido en nuevos objetivos para actividades ilícitas relacionadas con el lavado de activos.

RAMIREZ, J. A. Expone que en la actualidad los delitos generadores de LA/FT/FPADM se han vuelto un problema frecuente tanto en El Salvador como a nivel mundial, debido a que la micro y mediana empresa podrían verse involucradas en operaciones que van en contra de las normas legales establecidas, por tal razón la investigación se orientó a la necesidad de contar con programas de cumplimiento y al análisis de políticas y procedimientos para prevenir, detectar y erradicar este tipo de delitos en las empresas comerciales.

La necesidad de implementar programas de cumplimiento dentro de estas entidades no supervisadas surge de la creciente sofisticación de las técnicas utilizadas para lavar dinero. Sin controles adecuados, estas empresas corren el riesgo de ser utilizadas como vehículos para legitimar fondos de origen ilegal, lo que no solo representa un peligro para la economía y la seguridad nacional, sino que también pone en riesgo la integridad y reputación de las empresas involucradas.

Por ende, se busca de que las empresas que pertenecen al sector real incorporen programas de cumplimiento robustos para prevenir este tipo de actividades. La implementación de estos programas no solo contribuye a la lucha contra el lavado de dinero, sino que también fortalece la estructura interna de las empresas, promoviendo prácticas de negocio más transparentes y éticas. Además, el cumplimiento con estos programas puede ofrecer ventajas competitivas a las empresas, al mejorar su reputación y credibilidad ante clientes, socios y autoridades.

El trabajo de investigación propone un estudio a profundidad de las obligaciones, retos y dificultades de la implementación de los programas de cumplimiento en las instituciones no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero. A través de un análisis detallado y entrevistas con expertos en la materia, se pretende proporcionar una visión integral de la situación actual y ofrecer recomendaciones para mejorar la efectividad de estos programas en la prevención del lavado de activos.

CAPITULO II. Fundamentación teórica.

2.1. Estado actual del hecho o situación.

La costumbre de utilizar prácticas para disfrazar ingresos provenientes de actividades ilícitas se remonta a la Edad Media, cuando la usura fue declarada delito. Mercaderes y prestamistas burlaban entonces las leyes que la castigaban y la encubrían mediante ingeniosos mecanismos. Fue entonces cuando los piratas se transformaron en pioneros en la práctica del lavado de oro y el blanco de sus ataques fueron las naves comerciales europeas que surcaban el Atlántico durante los siglos XVI y XVIII. A la piratería clásica le añadieron matices propios los bucaneros y los filibusteros, cuya existencia no hubiera sido posible sin la ayuda, encubierta en un comienzo, de los gobiernos británico, francés y neerlandés. Es famoso el caso del pirata inglés Francis Drake, que fue armado caballero en su nave por la propia reina Isabel I de Inglaterra, como recompensa por sus exitosos asaltos a puertos y barcos españoles. En 1612, Inglaterra ofreció a los piratas que abandonaran su profesión, un perdón incondicional y el derecho a conservar el producto de sus felonías. (Tondini, 2014).

Una gran parte de las riquezas acumuladas por corsarios y piratas, fueron resguardadas por los herederos de la tradición templar y por los banqueros de origen judío. Así surgieron los refugios financieros, moderna versión de aquellas guaridas, son el complemento indispensable para coronar prácticas de operaciones dudosas o abiertamente fraudulentas que se han abierto paso en el mundo, en la medida en que el lavado de dinero progresa. La población europea y americana de la época no sólo consideraba agresivos y despiadados a los corsarios y piratas. Se creía que debido al poderío económico y militar que estos personajes habían adquirido, el comercio y las finanzas internacionales dependían enteramente de ellos. Los gobernantes de la época detectaron que los tratados y leyes en vigor eran ineficientes y no los apoyarían en su lucha contra los piratas. Reconocidos juristas fueron convocados a disertar sobre el tema y brindar una solución de carácter jurídico. Los más destacados fueron Hugo Grotius y el Padre Francisco de Vittoria. Ellos crearon los primeros conceptos del derecho internacional relacionados con el

derecho de mar. De mare nostrum, de mare liberum y la persecución en caliente son tres de los preceptos más destacados que surgen en esa época. Como resultado de estas acciones, uno de los primeros fenómenos criminales internacionales fue eliminado casi por completo. (Tondini, 2014).

La economía mundial no se derrumbó, la sociedad no se desquebrajó y la vida continuó sin el asedio de estos personajes y las actividades relacionadas con ellos. Tal parece que los narcotraficantes son los corsarios y piratas de nuestra época. La palabra "lavado" tiene origen en los Estados Unidos en la década del veinte, época en que las mafias norteamericanas crearon una red de lavanderías para esconder la procedencia ilícita del dinero que alcanzaban con sus actividades criminosas, fundamentalmente el contrabando de bebidas alcohólicas prohibidas en aquellos tiempos. (Tondini, 2014).

Basta señalar el caso de "Al Capone", "il capi di tutti de capi", controlador de la Mafia de Chicago, quien no dudó en asociarse con Meyer Lansky, único miembro de origen judío de la Mafia, que más tarde se convertiría en el cerebro financiero del grupo de Capone. Cabe recordar la masacre de San Valentín del 14 de febrero de 1929, que se produjo en terrenos de Chicago manejados por Capone, hecho por el que fue investigado y nunca penado. (Tondini, 2014).

En 1920, la ley Seca entró en vigor en EEUU. Esta ley prohibía la manufactura, venta y transporte de bebidas alcohólicas. Esto provocó la creación de una gran industria clandestina que fabricaba alcohol que después era vendido en el mercado negro a un precio muy elevado. Esta alta rentabilidad atrajo a numerosos criminales como fue el caso de Al Capone. (Criminal Money Claves para Entender Los Delitos Económicos y Financieros, 2017).

A partir del año 1920, distintas agencias del gobierno de los EUA, iniciaron juicios en contra de Capone por posesión de armas, falsedad en declaraciones y otros cargos. Mientras tanto, el Departamento del Tesoro de los EUA, acumuló evidencias sobre el cargo de evasión de impuestos. El 16 de junio de 1931, Al Capone se declaró culpable por los cargos de evasión fiscal y venta ilícita de alcohol. El 18 de

octubre de 1931, Capone fue declarado culpable después de un juicio y el 24 de noviembre fue sentenciado a once años de cárcel en una prisión federal, multado con \$50.000.00 USD, se le cobraron \$7,652 USD por gastos de la corte, además de \$215.000.00 USD más intereses sobre impuestos que se adeudaban. Capone fue recluido en el Penal de Atlanta y en Alcatraz. (Tondini, 2014).

En la década de los 70, la política monetaria y cambiaria estadounidense fue condicionada por la lucha contra la crisis del petróleo y en favor del equilibrio de la balanza de pagos y de la competitividad de las exportaciones, dando como resultado una fuerte desvalorización competitiva del dólar e inflación. (M. C. Albayero Henriquez, 2003).

Mediante esta decisión unilateral, las principales monedas del mundo se convirtieron en dinero irredimible: dinero que ya no está respaldado por el oro físico. Este golpe sorpresa puso fin al sistema de Bretton Woods, que había sido adoptado en 1944. Del 1 al 22 de julio de ese año, 730 delegados de cuarenta y cuatro países se reunieron en la localidad de Bretton Woods, en el estado de EEUU de New Hampshire, para determinar el orden monetario mundial para el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. Allí se acordó otorgar al dólar americano el estatus de moneda de reserva mundial. Treinta y cinco dólares de EEUU correspondían a una onza troy de oro (es decir, 31,10347 ... gramos). Todas las demás monedas (el franco francés, la libra esterlina, el franco suizo, etc.) estaban vinculadas al billete verde a un tipo de cambio fijo, y podían convertirse en billetes verdes en cualquier momento. De este modo, también estaban vinculadas, al menos indirectamente, al oro físico. (Polleit, 2021).

En 1980, la División Especial Antinarcoóticos (DEA) había detectado fugas de capital hacía cuentas bancarias fuera de los Estados Unidos, con más de dos mil millones de dólares debido a la cocaína y la marihuana; buen número de estos bancos, que facilitaron tal suma de capitales, estaban en Miami, algunos eran propiedad de los traficantes. (M. C. Albayero Henriquez, 2003).

Luego el dinero era transferido a otros Bancos de Suiza, Bahamas o Panamá y ya lavado convergía nuevamente a los Estados Unidos, para adquirir Edificios en la mismísima Nueva York o emprender obras en la Florida. Una investigación efectuada en Miami revelaba que la mayor parte de dinero que ahí circulaba provenía del lavado de activos (M. C. Albayero Henríquez, 2003).

En la administración de Ronald Reagan (1981-1989) se formuló un nuevo orden mundial, por primera vez desde los años 30, los intereses del capital financiero volvieron a prevalecer sobre el capital industrial; resumiendo, en lugar del oro, la garantía del sistema monetario internacional pasó a ser el papel moneda del dólar estadounidense, en lugar de la producción y la exportación fue entonces que, la garantía del dólar pasó a ser la continuidad de la inversión del resto del mundo; razón por la cual se tomaron los medios de protección necesaria, surgiendo así los primeros países que introdujeron en su legislación un tipo penal sobre lavado de dinero y activos, entre los cuales se puede mencionar Argentina (1989), Ecuador (1990), Perú (1991), Chile (1993) y Colombia (1995). (M. C. Albayero Henríquez, 2003).

En junio de 1990, los países de Centroamérica y el Caribe se reunieron en Aruba para buscar una posición común contra el lavado de dinero. Los participantes destacaron que el tráfico ilícito de drogas se había constituido en una industria, y que una parte significativa de ella simplemente existía para facilitar el lavado de dinero. (M. C. Albayero Henríquez, 2003).

La Convención de Viena de 1988 sobre el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y sustancias psicotrópicas es un tratado internacional que tiene como objetivo combatir con el tráfico de drogas y sustancias psicotrópicas a nivel mundial. Fue adoptada el 20 de diciembre de 1988 y entró en vigor el 11 de noviembre de 1990. Esta convención es un componente clave del marco legal internacional para abordar el problema de las drogas ilícitas y promover la cooperación entre los países en la lucha contra el narcotráfico.

La Convención de Viena de 1988 establece medidas específicas para prevenir y combatir el tráfico ilícito de drogas, así como para promover la cooperación internacional en la investigación, el enjuiciamiento y la prevención del narcotráfico. También conlleva cuestiones relacionadas con el lavado de dinero derivado del tráfico de drogas y establece disposiciones para la confiscación de bienes obtenidos ilícitamente. (Convenio de Las Naciones Unidas contra el Tráfico ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas, 1988).

La importancia de esta convención radica en su papel fundamental en su papel fundamental en la creación de un marco legal internacional para abordar el problema de las drogas ilícitas y en su capacidad para promover la cooperación entre los países en la lucha contra el narco tráfico. Además, establece estándares y procedimientos comunes para la prevención, el enjuiciamiento y la penalización del tráfico de drogas y la penalización del tráfico de drogas, lo que facilita la coordinación entre los estados miembros de la aplicación de medidas contra el narco tráfico. (Convenio de Las Naciones Unidas contra el Tráfico ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas, 1988).

La Convención de Viena de 1988 también reconoce la importancia de abordar el problema de las drogas desde una perspectiva integral, que incluya medidas de prevención, tratamiento y rehabilitación, así como la reducción de la demanda de las drogas ilícitas. En este sentido, insta a los países adoptar políticas y programas de prevención y tratamiento del abuso de drogas, así como a promover la cooperación internacional en este ámbito. (Convenio de Las Naciones Unidas contra el Tráfico ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas, 1988).

Entendemos que la Convención de Viena de 1988 es un instrumento jurídico fundamental en la lucha contra el tráfico ilícito de drogas a nivel internacional. Su implementación y aplicación reflejada en el compromiso de la comunidad internacional en abordar problemas de manera coordinada y eficaz, promoviendo la cooperación entre los países y estableciendo estándares y procedimientos comunes para la prevención y enjuiciamiento del narcotráfico. (Convenio de Las

Naciones Unidas contra el Tráfico ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas, 1988).

Convenio de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional (Convenio de Palermo).

El Convenio de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional, también conocido como Convenio de Palermo, fue adoptado el 15 de noviembre de 2000 con el objetivo de combatir la delincuencia organizada a nivel internacional. Una de las características principales del Convenio de Palermo es su enfoque integral para abordar diversas formas de delincuencia organizada, incluidas la trata de personas, el tráfico ilícito de migrantes, el lavado de dinero y la corrupción. (Oficina de Drogas y Crimen de las Naciones Unidas. (2004). Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y sus Protocolos. Naciones Unidas).

El Convenio de Palermo establece una serie de medidas para prevenir y combatir eficazmente la delincuencia organizada transnacional, incluida la cooperación internacional en la investigación y enjuiciamiento de delitos, el intercambio de información y la asistencia técnica y jurídica entre Estados. (Oficina de Drogas y Crimen de las Naciones Unidas. (2004). Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y sus Protocolos. Naciones Unidas).

Además, el Convenio de Palermo incluye disposiciones específicas para fortalecer la cooperación internacional en la confiscación y recuperación de activos obtenidos mediante actividades delictivas, así como para promover la capacitación y el desarrollo de capacidades en el ámbito de la lucha contra la delincuencia organizada. (Oficina de Drogas y Crimen de las Naciones Unidas. (2004). Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y sus Protocolos. Naciones Unidas).

El Convenio de Palermo ha sido ratificado por un gran número de Estados y ha contribuido significativamente a fortalecer la cooperación internacional en la lucha contra la delincuencia organizada transnacional. Sin embargo, aún existen desafíos en su implementación y aplicación efectiva en todo el mundo. (Oficina de Drogas y Crimen de las Naciones Unidas. (2004). Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y sus Protocolos. Naciones Unidas).

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (Convención de Mérida) es un tratado internacional adoptado el 31 de octubre de 2003 con el propósito de combatir la corrupción a nivel global. La Convención de Mérida aborda diversos aspectos de la corrupción, incluidos la prevención, la investigación y el enjuiciamiento de actos de corrupción, así como la cooperación internacional y la recuperación de activos obtenidos ilícitamente. (Oficina de Drogas y Crimen de las Naciones Unidas. (2004). Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Naciones Unidas).

Uno de los principios fundamentales de la Convención de Mérida es el de la prevención de la corrupción, que incluye medidas para promover la integridad y la transparencia en el sector público y privado, así como para fomentar la participación ciudadana en la lucha contra la corrupción. (Oficina de Drogas y Crimen de las Naciones Unidas. (2004). Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Naciones Unidas).

La Convención de Mérida también establece disposiciones para fortalecer la cooperación internacional en la investigación y enjuiciamiento de casos de corrupción, así como para facilitar el intercambio de información y la asistencia técnica entre Estados. (Oficina de Drogas y Crimen de las Naciones Unidas. (2004). Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Naciones Unidas).

Además, la Convención de Mérida incluye disposiciones específicas para promover la recuperación de activos obtenidos mediante actos de corrupción, así como para facilitar su devolución a los Estados afectados. Oficina de Drogas y

Crimen de las Naciones Unidas. (2004). Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Naciones Unidas.

La Convención de Mérida ha sido ratificada por un gran número de Estados y ha contribuido significativamente a fortalecer la cooperación internacional en la lucha contra la corrupción. Sin embargo, aún existen desafíos en su implementación y aplicación efectiva en todo el mundo. (Oficina de Drogas y Crimen de las Naciones Unidas. (2004). Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Naciones Unidas).

Con el conocimiento y la participación de Estados Unidos y otros países altamente industrializados, se gestionó la implementación de las Recomendaciones del GFATF. Entonces, se acordó considerar las 40 recomendaciones de estos, más 19 recomendaciones adicionales. (M. C. Albayero Henríquez, 2003).

Por otra parte, el Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID), preparó una legislación modelo (que fue examinada y finalizada en noviembre de 1995) que como ella misma señala en su prefacio, *“está destinada a facilitar el trabajo de los estados que desean completar y modernizar su legislación contra el tráfico ilícito de estupefacientes o sustancias psicotrópicas y el blanqueo de dinero de la droga”*. (M. C. Albayero Henríquez, 2003).

Siguiendo estos pasos, en julio de 1997, las Repúblicas de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, considerando los compromisos internacionales adquiridos a este respecto y las iniciativas de armonizar sus legislaciones con la Convención de Viena, el Modelo de Legislación promovido por el PNUFID y teniendo como marco de referencia el Reglamento Modelo, suscribieron el “Convenio Centroamericano para la Prevención y la Represión de los Delitos de Lavado de Dinero y de Activos Relacionados con el Tráfico Ilícito de Drogas y Delitos Conexos”. Es en este sentido, que el día 30 de octubre de 1997, se ratificó en nuestro país dicho convenio, el cual fue publicado en el Diario Oficial número 227, del Tomo número 337 de fecha 4 de diciembre del

mismo año y lo cual dio pauta para que el día 2 de diciembre de mil novecientos noventa y ocho se dictara la Ley contra el Delito de Lavado de Dinero y Activos, con el objeto de prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito antes mencionado así como su encubrimiento en nuestro territorio a través de programas de cumplimiento o también conocido como Compliance. (M. C. Albayero Henriquez, 2003).

En el ámbito de las buenas prácticas de gobernanza corporativa y gestión empresarial, la actividad de Compliance significa organizar en la institución un sistema de mitigación de riesgos operacionales y medición del estricto cumplimiento de normas internas, protocolos de trabajo y cumplimiento a las leyes, como medio de evitar daños de todo tipo, en particular en lo que se refiere a la sostenibilidad, la imagen y la reputación de la organización empresarial. (Arnaldo Quirino de Almeida, 2021).

El concepto de compliance, ha venido evolucionando a nivel mundial como respuesta a la necesidad de las empresas de garantizar el respeto de las leyes y regulaciones que son aplicables. En el caso de El Salvador, el desarrollo del compliance se ha visto influenciado por diversos factores, incluyendo la necesidad de promover la transparencia y la integridad en el ámbito empresarial y el impulso de la comunidad internacional hacia la prevención y el combate de las prácticas ilegales. (Zepeda C, 2019).

El Compliance en El Salvador surge como un marco normativo aplicado a los sujetos obligados a luchar con las prácticas de lavado de dinero y a la demanda de las empresas en adoptar prácticas de gestión éticas y responsables, que les permitan operar de manera transparente y en cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. La finalidad del cumplimiento es promover una cultura de integridad y legalidad en las empresas. Al implementar programas de compliance, las empresas pueden identificar y gestionar de manera proactiva los riesgos legales y éticos a los que están expuestas, fortaleciendo así su reputación y su posición en el mercado. (cámara de comercio e Industria de El Salvador).

Por otro lado, la función de compliance tiene como sus atributos promover medios para que todos en la organización, indistintamente, realicen sus tareas y responsabilidades de la manera correcta, estableciendo un ambiente y cultural corporativo en el cual desde el más alto puesto en la jerarquía empresarial (presidentes y directores), gerentes sectoriales, todos los empleados e incluso colaboradores externos (terceros y partes asociadas), sean incentivados a hacer lo correcto, cumpliendo todo el aparato normativo interno, políticas y procedimientos. (Arnaldo Quirino de Almeida, 2021).

El Compliance y la función que de él deriva tienen por misión velar para que medidas y procedimientos internos de mitigación de riesgos sean adoptados en todos los sectores y departamentos, generando seguridad y agregando valor a la organización y a la cultura corporativa, instrumentalizando códigos de conducta y ética, procesos y protocolos para la prevención de prácticas ilegales, conflictos de intereses y políticas desajustadas que puedan causar daños a los accionistas, al patrimonio de la sociedad empresaria y su reputación. (Arnaldo Quirino de Almeida, 2021).

El objetivo principal del compliance será entonces, la prevención de riesgos, irregularidades y delitos por parte de los funcionarios, directores, socios y/o accionistas de una compañía o corporación. En tal sentido, mediante el compliance se busca que los directivos, administradores, trabajadores y partes relacionadas de una organización actúen acorde a los principios de la empresa. En consecuencia, es necesario la implementación de un sistema de cumplimiento que permita identificar y evaluar los riesgos a los que se enfrenta una compañía de acuerdo con su giro del negocio y la normativa legal del país en el que opera. (Alejandro Salgado, 2022).

En su nota “¿Por qué es importante la implementación de un sistema de compliance en las organizaciones?” Alejandro Salgado describe a breves rasgos, las ventajas que representa la implementación de un sistema de cumplimiento en las organizaciones:

2.1.1 Ventajas para la organización:

- Reducción o eliminación de la responsabilidad penal de la persona jurídica.
- Detección de mala praxis de directivos y empleados.
- Mejora la imagen de la compañía frente a terceros.
- Genera un vínculo de confianza con sus clientes.
- Existe un control interno asertivo.
- Mitiga riesgos legales, financieros y reputacionales.
- Ventaja competitiva en licitaciones en el sector público y privado.

2.1.2 Ventajas para clientes:

- Genera confianza en la relación comercial.
- Ayuda a identificar organizaciones que están comprometidas con buenas prácticas corporativas.
- Permite trabajar con organizaciones no expuestas a riesgos financieros y legales.
- Menores riesgos al operar en mercados extranjeros, dado que el sistema de compliance se basa en normativa internacional.
- Organizaciones más comprometidas, éticas y transparentes.

En Grupo Atico34 (Blog jurídico, 2022). Se muestra un guía sobre la implementación de un Sistema de Gestión de Compliance debe seguir estos pasos:

1. Definir los objetivos del plan de compliance para la empresa. Estos objetivos, como decíamos más arriba, dependerán de las normas que afecten a la empresa y del propio contexto en el que desarrolla su actividad, pero deben ser unos objetivos realistas y con un plazo de tiempo que permita alcanzarlos.

2. Asignar roles y responsabilidades dentro de la empresa. Y crear o designar el órgano de compliance encargado del diseño, gestión y supervisión del sistema de compliance.
3. Realizar los correspondientes análisis de riesgos.
4. Determinar las medidas y procedimientos del plan de compliance.
5. Implementación y seguimiento del plan de compliance.
6. Fijar el régimen sancionador interno.
7. Evaluación periódica del plan de compliance y replanificación si es necesario (bien sea por problemas detectados, por insuficiencias de las medidas o porque se hayan producido novedades normativas que puedan afectar a la empresa).

Cabe señalar que para llevar a cabo la implementación y seguimiento de un Sistema de Gestión Compliance, se pueden emplear soluciones digitales, como un software de gestión de compliance, que agrupan en una sola herramienta todos los elementos del sistema. Grupo Atico34 (Blog jurídico, 2022).

De acuerdo con lo anterior, ha surgido la necesidad de supervisar a las sociedades del sector real y su inclusión como sujetos obligados y por ello se evaluará de forma amplia y crítica, junto con la normativa vigente las obligaciones retos y dificultades de la implementación de los programas de cumplimiento en las instituciones no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

Los marcos normativos y regulatorios que afectan a las empresas se están volviendo más complejos y exigentes y la vigilancia sobre estas también va en aumento, tanto de los propios organismos de control como de la propia sociedad. Es por ello que cada vez, son más las empresas que optan por implementar un Sistema de Gestión de Compliance (SGC) para llevar un control más eficaz respecto al cumplimiento de todas aquellas normas, leyes y reglamentos, nacionales e internacionales, que le afectan. Grupo Atico34 (Blog jurídico, 2022).

A través del sistema de gestión de cumplimiento se identifican todas las normativas, regulaciones y códigos que afectan a la empresa y los riesgos de

cumplimiento derivados de estos para prevenir y evitar la comisión de infracciones administrativas o delitos penales de los que la empresa podría ser responsable jurídicamente. Grupo Atico34 (Blog jurídico, 2022).

Hoy en día la incidencia de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos es positiva para los intereses financieros de cualquier tipo de entidad ya sea financiera, comercial o de cualquier otro sector, debido a que su aplicación fortalece los mecanismos para prevenir, detectar, sancionar y eliminar el delito de lavado de dinero y de activos y su encubrimiento. (J. C. PÉREZ MARTÍNEZ, 2017).

Lara, L. R. (2009). Informa que en El Salvador existe el delito de lavado de dinero y de activos, la cual ocurre cuando el sujeto activo o delincuente realiza operaciones monetarias en las entidades de los diferentes sectores económicos, donde el origen de dichos fondos provienen de hechos delictivos contemplados en la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, dentro de los cuales se puede mencionar el contrabando de personas, el narcotráfico, terrorismo, secuestro, extorsión y muchos otros, utilizando como medio para poder legalizar esos fondos a las entidades financieras, comerciales e industriales; sumado a esto la oportunidad que ofrece una economía dolarizada desde el año 2001, que les permite a los criminales situar en dólares el dinero ilícito y poder obtener la integración en dólares, de esta forma se imposibilitaría detectar la procedencia real de dichos fondos, cumpliendo el criminal, con su objetivo principal que es dar apariencia de lícito al dinero proveniente de las actividades ilícitas.

Hasta la modificación de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos el 03 de septiembre de 2015, solo se encontraba regulado y supervisado el Sistema Financiero para que diera fiel cumplimiento a lo establecido en la mencionada Ley, es por ello que se puede deducir que los demás sectores como es el sector empresarial real, no cuentan con un sistema de control para la prevención del lavado de dinero y de activos; y si alguna de estas contase con un sistema éste no se encuentra bajo las actualizaciones más recientes de la Ley.

Roberto Chacón (2024) habla y explica que los motivos por los cuales se modificó la ley de lavado de dinero y activos fueron encaminados a que El Salvador buscaba salir de la lista gris del GAFI, en si el motivo principal fue la presión de la comunidad internacional, lo que implicaba mejorar su marco legal para combatir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo, las reformas del 2015 se alinearon con las 40 Recomendaciones del GAFI, fortaleciendo la supervisión a entidades financieras, la tipificación penal del lavado de dinero y la cooperación internacional, entre las modificaciones de ley que existieron tenemos como ejemplo, la ampliación del listado de delitos tipificados como lavado de dinero y activos, incluyendo el contrabando, la trata de personas y la corrupción, también, se establecieron nuevos mecanismos para la identificación de clientes y la debida diligencia, como el conocimiento del cliente (KYC) y el enfoque basado en riesgos, y se creó la Unidad de Investigación Financiera (UIF) como ente especializado en la recepción y análisis de reportes de operaciones sospechosas, también entre sus obligaciones se encarga de mantener actualizada la base de datos de sujetos obligados, de realizar inspecciones a los sujetos obligados para verificar el cumplimiento de la normativa, también se encarga de aplicar sanciones a los sujetos obligados que incumplan la normativa y por último de elaborar informes periódicos sobre la situación del lavado de dinero y activos en El Salvador.

Históricamente, la estabilidad del sistema financiero ha evolucionado en la medida que los organismos reguladores y supervisores adoptan prácticas adecuadas para identificar, prevenir y responder a las eventualidades que puedan surgir, sean internas o externas, que tengan el potencial para alterar el rendimiento de la compañía. Lo ideal para todo negocio es la estabilidad, por lo que anticiparse a los riesgos evita que estas condiciones alteren el rumbo que desea seguirse. En El Salvador, el sistema financiero cumple una función importante, dado que viabiliza la intermediación entre los diferentes agentes económicos; contribuyendo de forma eficaz al sistema de los pagos proporcionando un medio de pago universalmente adoptado por la economía moderna. (Antonella, F. 2014).

Por ello, que se ha considerado la importancia de la implementación de dichos programas en las entidades no supervisadas pues, si bien, lo ideal para todo negocio es la estabilidad, no existe distinción en todas las instituciones del sector real por lo que deberían ser reguladas, ya que el aumento de tipologías para realizar estos actos ilícitos se ha visto en incremento en las instituciones no reguladas.

Según la recomendación uno del GAFI, Los países deben identificar, evaluar y entender sus riesgos de lavado de activos/financiamiento del terrorismo, y deben tomar acción, incluyendo la designación de una autoridad o mecanismo para coordinar acciones para evaluar los riesgos, y aplicar recursos encaminados a asegurar que se mitiguen eficazmente los riesgos. Con base en esa evaluación, los países deben aplicar un enfoque basado en riesgo (EBR) a fin de asegurar que las medidas para prevenir o mitigar el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo sean proporcionales a los riesgos identificados. Este enfoque debe constituir un fundamento esencial para la asignación eficaz de recursos en todo el régimen antilavado de activos y contra el financiamiento del terrorismo (ALA/CFT) y la implementación de medidas basadas en riesgo en todas las Recomendaciones del GAFI. Cuando los países identifiquen riesgos mayores, éstos deben asegurar que sus respectivos regímenes ALA/CFT aborden adecuadamente tales riesgos. Cuando los países identifiquen riesgos menores, éstos pueden optar por permitir medidas simplificadas para algunas Recomendaciones del GAFI bajo determinadas condiciones. (Recomendaciones del GAFI 2012 - Actualizadas a octubre de 2020).

El enfoque basado en riesgo EBR se puede entender como la definición y aplicación de medidas razonables, de acuerdo con los riesgos identificados. Hace algunos años el Grupo de Acción Financiera Internacional GAFI publicó un documento titulado "*Enfoque basado en riesgo para el sector bancario*". Allí suministró algunos controles y directrices para que las entidades pudieran ajustar y optimizar sus sistemas de gestión del riesgo de lavado de activos. (Infolaft, 2020).

El documento menciona que el enfoque basado en riesgo EBR es útil para dos cosas fundamentales. La primera, para que los países e instituciones identifiquen,

evalúen y comprendan los riesgos de lavado de activos a los que están expuestos; y en segunda medida, para que tomen medidas acordes con dichos riesgos "con el fin de mitigarlos efectivamente". (Infolaft, 2020).

En El Salvador, las entidades que regulan y supervisan el cumplimiento de la normativa sobre la prevención, detección y sanción del delito de lavado de activos (Ley Especial Para la Prevención, Control y Sanción del Lavado de Activos, Financiamiento al Terrorismo y FPADM), son: La Fiscalía General de la República (FGR), a través de la Unidad de Investigación Financiera (UIF) y la Superintendencia del Sistema Financiero, a través de sus unidades especiales en materia de prevención de lavado de dinero y de activos.

La Unidad de Investigación Financiera de la Fiscalía General de la República en adelante denominada "UIF" tiene como misión prevenir y detectar actividades asociadas al Lavado de Dinero y de Activos, actuando con seriedad, eficiencia y responsabilidad; conforme los principios de legalidad, justicia, seguridad e imparcialidad. (*Fiscalía General de la Republica – Unidad de Investigación Financiera*).

El Fiscal General organizará y dirigirá la Unidad de Investigación Financiera, UIF, para la investigación del Delito de Lavado de Dinero y de Activos y es una oficina primaria adscrita a la Fiscalía General de la República con dependencia funcional del Fiscal General. (*Ley Orgánica De La Fiscalía General De La República*).

La Superintendencia del Sistema Financiero en adelante denominada "Superintendencia" tiene por misión, supervisar y regular de forma efectiva a las entidades y personas sujetas a control. Entre sus funciones principales, está el supervisar y vigilar que todas aquellas entidades obligadas por la ley contra el lavado de dinero y de activos y su reglamento, cumplan con la toda la normativa establecida para preservar la estabilidad del sistema financiero, y velar por la eficacia y transparencia del mismo; todo en concordancia con las mejores prácticas internacionales. (Superintendencia Del Sistema Financiero, 2022).

Cada una de las entidades relacionadas, deben cumplir su rol dentro del sistema, ya sea para la prevención, control, supervisión, regulación, vigilancia o represión del lavado de activos y financiamiento del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva. (Ley Especial Para la Prevención, Control y Sanción del Lavado de Activos, Financiamiento al Terrorismo y FPADM).

El artículo 2 de la ley anterior nos menciona a las instituciones de fiscalización y de supervisión, entre ellas encontramos: a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.

Estos sujetos obligados habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la ley, nombrar y capacitar a un oficial de cumplimiento, y demás responsabilidades que esta ley, el reglamento de la misma, así como el instructivo de la UIF les determinen. (Ley Especial Para la Prevención, Control y Sanción del Lavado de Activos, Financiamiento al Terrorismo y FPADM).

Si bien en El Salvador el delito de lavado de activos es relativamente reciente y con un constante desarrollo, que se ha venido reformando y apoyando con entidades internacionales para evitar, prevenir, detectar y controlar cualquier forma en que las empresas puedan ser utilizadas por los criminales como medio para lavar dinero proveniente de actividades ilícitas, deben establecerse parámetros para que los nuevos y existentes sujetos obligados puedan adecuarse a este modelo de detección. (J., C., Pérez Martínez. A., R., Rivera Menjivar. S., M., Rivera Cortez). (2017).

2.1.3 Retos de la implementación de compliance en las instituciones no supervisadas.

El crecimiento de los negocios financieros digitales, especialmente durante y post pandemia, le otorgó mayor relevancia a la figura del Compliance officer. Este rol ahora no solo se ocupa de velar por el “cumplimiento normativo”, sino que

también está cada vez más enfocado en tareas de prevención de lavado de activos y fraude, con el objetivo de que las empresas pierdan la menor cantidad de dinero por estas razones. (Simple Compliance, trak.e Native, 2022).

Si bien se ha detallado la importancia de crear los controles de cumplimiento en toda empresa de sector real, ya que genera beneficios y mitiga riesgos de los que en la actualidad toda empresa esta expuesta, hay muchos retos y dificultades que como empresas (no financieras) se someten. Grupo Atico34 (Blog jurídico, 2022).

De forma general podemos encasillar como un reto principal el “reto de existir”, consiste en arrancar con la implementación y puesta en funcionamiento del Programa de Prevención, incluyendo los elementos mínimos que lo componen. Radica en el simple hecho de tener una primera versión del Programa elaborada con los recursos que se deben tener a la mano, optimizándolos lo más posible, considerando que estos mismos deben estar en constante mejora. Precisamente, las normas anticorrupción establecen como factor esencial de todo Programa de Prevención la mejora continua. En ese sentido, al mejorarlo poco a poco estaremos garantizando que su desarrollo y perfeccionamiento sea constante y por tanto debe ser sostenible. (Carolina Sáenz Llanos, 2024).

Entre los retos a destacar encontramos los siguientes:

Aumento y constantes cambios en la regulación

El principal desafío que enfrentan las áreas de Compliance en general y los encargados de cumplimiento en particular, es atender a la mayor carga regulatoria y asegurar una correcta adecuación de la operatoria de la Organización en base a los constantes cambios regulatorios. Este impacto de la regulación se puede apreciar principalmente en los sectores altamente regulados, como sucede con el sector financiero. Allí, las áreas de Compliance deben garantizar que el funcionamiento de la organización se encuentre alineado con los estándares impuestos, los cuales a su vez tienden a modificarse (y sobre todo incrementarse) año a año. (Simple Compliance, trak.e Native, 2022).

Eficiencia de costos

Los responsables de las áreas de Compliance también deben enfocarse en lograr eficiencia de costos para la proyección y desarrollo de las tareas y funciones asociadas. Esto último, en un contexto donde se imponen cada vez mayores requisitos de cumplimiento regulatorio, puede resultar por demás desafiante. (Simple Compliance, trak.e Native, 2022).

Implementación de herramientas tecnológicas

Asociado con la mayor carga regulatoria y la necesidad de lograr eficiencia de costos, será fundamental que las áreas de Compliance que aún no lo han hecho, comiencen a explorar las diversas herramientas tecnológicas que pueden ayudar a superar tales desafíos. (Simple Compliance, trak.e Native, 2022).

Óscar López (2018). Explicó en su sesión “Los retos de los modelos de compliance y la seguridad” qué está pasando en las empresas, cómo han evolucionado hacia un entorno tecnológico y cómo afrontar el compliance bajo estas premisas. Los principales retos del compliance en materia de tecnología son: la protección de los datos, la seguridad de la información, la protección del consumidor y el comercio electrónico, entre otros.

En este aspecto, la utilización de soluciones basadas en Inteligencia Artificial y Machine Learning será clave, y cada vez más necesaria. Por ende, los encargados de cumplimiento también se verán ante la necesidad de capacitarse para ponderar -al menos a alto nivel- su potencial, beneficios e implicancias. (Simple Compliance, trak.e Native, 2022).

De los retos que presentan se encuentran dos de forma “informal”, el reto a ser escuchados y el reto a que se perciban como aliados estratégicos y no como aquellos que dificulten o retrasen el proceso, el primero se refiere a que Los/as Encargados de Prevención, Oficiales de Cumplimiento o responsables de sacar adelante el Programa de Prevención de una organización, tienen el reto de lograr

ser escuchados/as por el Directorio o el órgano de decisión de la compañía; y el segundo, está ligado en cierta forma al primero, ya que muchas empresas interpretan que tener un programa sólido de compliance podría ser un factor en el que boten proyectos o retrasen los mismo por tener que realizarles un debida diligencia, o en si todos los controles correspondientes para no incurrir en factor “riesgo”, por lo que dejan de lado su finalidad principal que es la de validar que toda empresa este protegida ante cualquier amenaza. (Carolina Sáenz Llanos, 2024).

La mayoría de los riesgos pueden mapearse y es función del cumplimiento crear políticas y mecanismos para gestionarlos. Además, la estrategia hace que todos los equipos conozcan estas pautas y, sobre todo, las sigan. Es por ello, que se necesita una cultura de cumplimiento que de hincapié a romper este tipo de brechas a las que se enfrentan todo el sector real (Carolina Sáenz Llanos, 2024).

2.2 Marco teórico.

Compliance es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales. Por sí solo no dice apenas nada, salvo lo evidente: actuar conforme a la legalidad, entendiendo también por legalidad el cumplimiento de obligaciones civiles y directrices internas de la empresa. Esta simplicidad se convierte en algo extraordinariamente rico y complejo cuando se contempla cómo actúa el cumplimiento normativo más allá del ordenamiento jurídico y cómo se conforman los programas de cumplimiento dentro de las empresas. (Compliance y teoría del derecho penal., 2013).

El término “compliance” se refiere al conjunto de normas y procedimientos que una empresa debe seguir para cumplir con sus obligaciones legales y éticas. El objetivo principal del compliance es evitar cualquier tipo de conducta ilegal o inmoral por parte de la empresa o de sus empleados. (Tirant Formación , 2021)

El compliance es una práctica cada vez más importante en el mundo empresarial, ya que las empresas enfrentan una creciente presión regulatoria y de

cumplimiento. Las empresas que no cumplen con sus obligaciones legales y éticas corren el riesgo de sufrir consecuencias financieras y reputacionales significativas, incluyendo multas, sanciones y pérdida de negocios. El cumplimiento de las normas y regulaciones es esencial para cualquier empresa que quiera mantener su reputación y evitar sanciones financieras y legales. El compliance ayuda a las empresas a mantenerse en línea con las regulaciones y leyes aplicables, lo que puede ayudar a evitar riesgos legales y financieros. (Tirant Formación , 2021).

Juárez, R. M. (2015). Nos menciona que los sujetos obligados que no adopten programas de cumplimiento para prevenir el lavado de dinero y de activos, procedentes de la comisión de cualquier delito tipificado en dicha Ley, se exponen de manera significativa a los riesgos de tipo: económico, social, político, reputacional, operacional, legal y de tipo personal para los empleados que laboran en estas.

De acuerdo con lo anterior, ha surgido la necesidad de crear un modelo de un sistema de control para la prevención del lavado de dinero y de activos que aporte medidas para prevenir, detectar y controlar cualquier forma en que las empresas puedan ser utilizadas por los criminales como medio para lavar dinero proveniente de actividades ilícitas. (J. C. PÉREZ MARTÍNEZ, 2017).

2.2.1 Algunos pasos a seguir para implementar el compliance:

Identifica los riesgos: Lo primero que se debe hacer es identificar los riesgos a los que se enfrenta la institución. Esto incluye identificar los riesgos legales y éticos que pueden surgir de tus operaciones comerciales. (Tirant Formación , 2021)

Crear una política de compliance: Después de identificar los riesgos, es importante crear una política de compliance para la institución. Esta política debe establecer los procedimientos y políticas a seguir para cumplir con las leyes y regulaciones aplicables. (Tirant Formación , 2021)

Designar a una persona responsable del compliance: Es importante designar a una persona o equipo responsable del programa de compliance. Esta persona

debe tener la autoridad necesaria para garantizar que las políticas y procedimientos se implementen correctamente. El responsable del compliance debe tener una comprensión profunda de las leyes, regulaciones y estándares que afectan la organización, así como de las mejores prácticas en materia de cumplimiento normativo. (Tirant Formación , 2021)

Capacitación de empleados: Es importante capacitar a los empleados sobre las políticas y procedimientos de compliance. Esto puede incluir capacitación sobre las leyes y regulaciones aplicables, así como sobre el código de conducta de la institución. (Tirant Formación , 2021)

Revisar y actualizar la política de compliance: Es importante revisar y actualizar regularmente la política de cumplimiento normativo para asegurarte de que esté en línea con las leyes y regulaciones actuales. (Tirant Formación , 2021)

2.2.2 Las principales funciones de un programa de compliance son:

1. La identificación de riesgos.
2. Analizar cambios estatutarios y reguladores.
3. Determinar medidas preventivas y correctivas.
4. Impartir formación a directivos y empleados para que conozcan y apliquen todas las normas. (Accifonte, 2019)

2.2.3 Elementos.

Un programa de Compliance incluye en su composición elementos básicos que lo integran, y que son necesarios para el buen funcionamiento del programa. Para tal efecto, el (Updates Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs), publicó la guía “Evaluación de Programas Corporativos de Cumplimiento”, la cual muestra los siguientes elementos que debe tener un programa de cumplimiento.

- **Compromiso de la alta administración:** Implica que la alta dirección de la empresa demuestre un compromiso claro y activo en el cumplimiento ético y legal. Esto se ve reflejado en aquellas asignaciones de recursos adecuados, el

establecimiento de políticas claras de cumplimiento y el respaldo visible a las iniciativas de cumplimiento por parte de los líderes de la organización.

- Código de conducta, políticas y procedimientos: Un código de conducta establece las normas y valores fundamentales que guían el comportamiento ético de los empleados y las tomas de decisiones dentro de la Institución. Las políticas y procedimientos se complementan con el objetivo de proporcionar pautas específicas para abordar situaciones éticas y legales en dicha institución.

- Supervisión, autonomía y recursos: Se refiere a aquellas asignaciones de responsabilidades claras para la supervisión y ejecución de programas de cumplimiento, así como la provisión de recursos adecuados, tanto humanos como financieros para que pueda tener una implementación efectiva. La autonomía garantiza que los responsables de cumplimiento tendrán la autoridad necesaria para tomar decisiones y actuar en beneficio de la institución.

- Gestión de riesgos: Este implica identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con el cumplimiento de leyes y regulaciones, así como con las prácticas éticamente cuestionables. Esto incluye la implementación de controles internos, monitoreo de actividades y la respuesta rápida y efectiva de posibles violaciones.

- Capacitación, asesoría y certificación: La capacitación tiene como objetivo proporcionar a los empleados el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa, así como las leyes y regulaciones pertinentes. La asesoría contribuye en la orientación especializada en áreas de cumplimiento, mientras que la certificación valida el cumplimiento de estándares éticos y legales.

- Sanciones e incentivos: Establecer consecuencias para el incumplimiento de políticas y normas de cumplimiento, como también implementar incentivos para promover el comportamiento ético y el cumplimiento de las regulaciones, tiene como fin fortalecer la importancia de los programas de cumplimiento y fomenta una cultura de integridad dentro de la Institución.

- **Debida Diligencia:** Lleva a cabo una investigación a profundidad antes de establecer relaciones comerciales con terceros, como proveedores o clientes. Esto ayuda a identificar posibles riesgos y ayuda a tomar medidas para mitigarlos de manera efectiva.

- **Canal de denuncias:** Proporciona a los empleados u otras partes interesadas a tener un medio seguro y confidencial para informar sobre posibles violaciones de políticas y normas de cumplimiento. Esto contribuye a la transparencia, rendición de cuentas y la detención temprana de irregularidades dentro de la institución.

- **Mejora continua:** Implica supervisar de manera periódica los programas de cumplimiento para así identificar áreas de mejora y tomar medidas preventivas para fortalecer su eficacia. Con ello se garantiza que el programa esté dentro de los parámetros del entorno legal y empresarial y que evolucione para hacer frente a nuevos desafíos y riesgos emergentes. (Carrasco, 2019)

2.2.4 Finalidad de los programas de compliance.

La finalidad más importante de un programa de Compliance es: “Promover una cultura ética empresarial verdadera; la obtención de acreditaciones y certificados de parte de las entidades evaluadoras independientes y objetivas; lo que involucra a la alta dirección de la empresa para transmitir al resto de la organización una cultura de cumplimiento; la identificación de los delitos por la propia empresa; la mayor o menor gravedad del comportamiento delictivo y el número de trabajadores implicados; así como la existencia o no de procedimientos penales previos; el establecimiento de medidas disciplinarias a los autores o la rápida revisión del programa de cumplimiento normativo. (Carrasco, 2019)

La gestión de Cumplimiento normativo, conocida como Compliance, es fundamental en el entorno empresarial actual. En este contexto, Cesano refiere que los *compliance programs* poseen un específico contenido de prevención cuya finalidad es aplicar las normas jurídicas y las propias de la empresa para evitar la responsabilidad de sus empleados y de los órganos de dirección, a la misma vez, están diseñados para operar como atenuante o eximente (según sea el caso) de la

responsabilidad penal de la persona jurídica. De la misma manera, el compliance se encarga de facilitar asesoramiento ordinario al personal de la organización para solventar sus dudas de las obligaciones de Compliance, vinculadas con el Programa de Compliance, que debe operar. Adicionalmente se ocupará de asesorar al órgano de administración de la organización o sus comisiones delegadas y a la alta dirección en materia de cumplimiento de las obligaciones de Compliance, los riesgos de Compliance y el impacto que puedan tener cambios en la legislación o en su interpretación. (Carrasco, 2019).

2.2.5 El Lavado de dinero y activos.

“El lavado de dinero se llama así porque describe perfectamente lo que ocurre: el dinero sucio o ilegal se somete a un ciclo de transacciones, o se lava, para que quede limpio o legal. En otras palabras, el origen del dinero obtenido ilegalmente se oculta, a través de una sucesión de transferencias, con el fin de que esos mismos fondos puedan aparecer finalmente como ingresos legítimos”. (Jeffrey Robinson Libro "The Laundrymen").

El lavado de dinero y de activos es un problema a escala mundial, que ha incrementado debido al factor de la globalización, el cual constituye un proceso de integrar los mercados nacionales en uno global, y para lograrlo diferentes países tienden a aumentar sus relaciones para unificar sus procedimientos y profundizarlos, no obstante, las organizaciones criminales lo ven como oportunidad para llegar a expandir sus operaciones ilícitas del ámbito local al internacional. (E. E. Acosta Beltran, 2018)

Debido a esta problemática, organismos internacionales como el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Grupo Egmont, la Oficina de Control de Activos del departamento del Tesoro de los Estados Unidos (OFAC), entre otros trabajan para poder combatir del blanqueo de activos a nivel mundial. (E. E. Acosta Beltran, 2018).

En El Salvador mediante la Ley Contra el Lavado de dinero y de Activos establece que todas las entidades deben poseer medidas para la prevención y

detección de operaciones con recursos de procedencia ilícita de conformidad con la normativa legal y técnica. (E. E. Acosta Beltran, 2018).

2.2.6 Etapas de lavado de dinero:

- **Primera etapa:** Colocación Varias actividades delictivas poseen la peculiaridad de obtener sus ganancias en dinero en efectivo. Tal es el caso, entre otros, del delito de narcotráfico. Los que obtienen así este dinero necesitan transformar estas sumas, generalmente voluminosas, en activos que sean más fáciles de manejar. Esto se logra a través de instituciones financieras (intentando efectuar depósitos bancarios para poder transformar estas sumas en dinero bancario), casinos, negocios, casas de cambio y otros comercios. En la colocación generalmente se intenta utilizar a los negocios financieros y a las instituciones financieras, tanto bancarias como no bancarias, para introducir montos en efectivo, generalmente divididos en sumas pequeñas, dentro del circuito financiero legal. También puede enviarse efectivo de un país a otro para ser utilizado en la compra de bienes o productos caros, tales como obras de arte, metales y piedras preciosas, que pueden ser revendidos para recibir a cambio cheques o transferencias bancarias. El objetivo de esta etapa es separar o diferenciar el dinero que se trata invertir de la actividad ilícita que lo originó y mantener el anonimato del verdadero depositante. (Hernán Esteban, 2012)

- **Segunda etapa:** Decantación o estratificación Una vez que el dinero fue colocado, se trata de transformar, y más específicamente disfrazar esa masa de dinero ilícito, en dinero lícito, a través de complejas transacciones financieras, tanto en el ámbito nacional como internacional, para que se pierda su rastro y se dificulte su verificación contable. El objetivo en esta instancia es cortar la cadena de evidencias ante eventuales investigaciones sobre el origen del dinero, creando complejas capas de transacciones financieras para disfrazar el camino, fuente y propiedad de los fondos. En general las sumas son giradas en forma electrónica a cuentas anónimas en países donde puedan ampararse en el secreto bancario o, en su defecto, a cuentas de firmas fantasmas ubicadas en varias partes del mundo, propiedad de las organizaciones delictivas. En los procesos de transferencia, el

dinero ilícito se mezcla con sumas millonarias que los bancos mueven legalmente a diario, lo cual favorece al proceso de ocultamiento del origen ilegal. (Hernán Esteban, 2012)

- **Tercera etapa:** Integración En esta última etapa el dinero es incorporado formalmente al circuito económico legal, aparentando ser de origen legal (por ej.: proveniente de ahorristas o de inversores comunes), sin despertar sospechas. Esta integración permite crear organizaciones de "fachada" que se prestan entre sí, generando falsas ganancias por intereses, o bien invierten en inmuebles que a su vez sirven como garantías de préstamos, que son supuestamente invertidos en negocios con una también supuesta gran rentabilidad. Una vez formada la cadena, puede tornarse cada vez más fácil legitimar el dinero ilegal. Los medios más utilizados en esta etapa son, por ejemplo: las inversiones en empresas, la compra de inmuebles, oro, piedras preciosas y obras de arte. Las metodologías de la sobrefacturación, subfacturación y la facturación ficticia son centrales en el accionar. La tendencia en esta fase del proceso es invertir en negocios que sirvan, o faciliten a la organización criminal continuar con actividades delictivas, como por ejemplo negocios con grandes movimientos de efectivo para simular ingresos que en realidad se originan en una actividad ilícita. (Hernán Esteban, 2012).

2.2.7 Dinero negro vs. dinero sucio.

En el mundo de las finanzas y el derecho, a menudo se utilizan términos como "dinero ilícito" y "dinero sucio" para describir fondos que provienen de actividades ilegales o que no han sido declarados adecuadamente a las autoridades fiscales. Aunque estos conceptos pueden parecer similares, existen diferencias clave entre ambos. En este artículo, exploraremos las distinciones fundamentales entre el dinero ilícito y el dinero sucio. (Mar Gámez, blog jurídico de Madrid, 2018).

Se refiere entonces, como "Dinero Ilícito" a fondos que se originan en actividades criminales. Estas actividades pueden abarcar una amplia gama de delitos, como tráfico de drogas, robo, soborno, extorsión, fraude, corrupción y otros actos ilegales. El dinero ilícito es, por naturaleza, ilegal y no está sujeto a ninguna regulación

gubernamental. Las fuentes de dinero ilícito a menudo buscan ocultar su origen y evitar la detección por parte de las autoridades. Y al termino “Dinero Sucio” en cambio, se refiere a fondos que provienen de actividades legales pero que no se han declarado adecuadamente a las autoridades fiscales. En otras palabras, es dinero que ha evadido el pago de impuestos, lo que lo convierte en una práctica ilegal. Esto puede incluir ingresos no declarados, pagos en efectivo no registrados o cualquier otra actividad financiera que intente eludir la tributación. A menudo, el dinero negro se encuentra en la economía sumergida y no aparece en los registros fiscales. (Mar Gámez, blog jurídico de Madrid, 2018).

Mar Gámez (2018). Destaca sus principales diferencias, como los son:

1. **Origen de los fondos:** La diferencia fundamental entre el dinero ilícito y el dinero negro radica en su origen. El dinero ilícito proviene directamente de actividades criminales, mientras que el dinero negro proviene de actividades legales que no se han declarado apropiadamente.
2. **Naturaleza legal:** El dinero ilícito es intrínsecamente ilegal, mientras que el dinero negro es legal en su origen, pero se convierte en ilegal debido a la evasión fiscal.
3. **Consecuencias legales:** Ambos tipos de fondos pueden tener graves consecuencias legales. El dinero ilícito puede llevar a cargos criminales, mientras que el dinero negro puede resultar en sanciones fiscales y penales.
4. **Ocultamiento vs. Evitación:** En el caso del dinero ilícito, el enfoque principal es ocultar su origen ilegal. En cambio, el dinero negro implica la evasión de impuestos y la falta de declaración adecuada a las autoridades fiscales.

Por lo que se destaca la importancia en comprender las diferencias entre el dinero ilícito y el dinero negro, tanto desde una perspectiva legal como económica. Ambos tienen implicaciones legales significativas, y la detección y persecución de estos fondos son objetivos importantes para las autoridades fiscales y las agencias encargadas de hacer cumplir la ley. Es fundamental cumplir con las regulaciones fiscales y evitar involucrarse en actividades ilegales para mantener una posición

financiera sólida y estar en conformidad con la ley. (Mar Gámez, blog jurídico de Madrid, 2018).

Los delitos impositivos y el lavado de dinero, tienen puntos en común: ambos se alimentan de fondos que escapan en alguna etapa de su vida financiera del circuito legal. Veamos un ejemplo: dos personas intentan comprar obras de arte. La primera lo hace con dinero que obtuvo con el tráfico de drogas. La otra, utiliza dinero ganado con su restaurante pero que no fue declarado en sus impuestos. El primero, busca lavar dinero que obtuvo en una actividad ilícita, como es el narcotráfico. El segundo tiene como origen de sus fondos un negocio legal aunque evade sus impuestos. Obviamente, no es el mismo caso, podemos ver que al producido de un ilícito tributario se lo califica como dinero negro, que jurídicamente, es una denominación distinta de dinero sucio, en el que éste último es únicamente el elemento que conforma el delito de lavado de dinero. Riqueza negra es aquella obtenida en actividades legales, pero que se mantienen fuera del control fiscal, quedando así liberada de contribuir. Por el contrario, el dinero sucio es aquel que, además de permanecer a espaldas de los circuitos económicos oficiales, encuentra su origen en una actividad ilícita por sí misma. Por lo tanto, no toda riqueza negra es sucia, sino solo aquella que se haya obtenido mediante la comisión de operaciones ilícitas. (Hernán Esteban, 2012).

2.2.8 Tipologías de lavado de dinero.

Ahora bien, es importante que se conozcan las formas de operar de cada caso, pero para ello es necesario dejar claro ***¿Qué son las tipologías de lavado de dinero?*** La Fiscalía General De La Republica al conocimiento del publico menciona que es la clasificación y descripción de las técnicas utilizadas por las organizaciones criminales para dar apariencia de legalidad a los fondos de procedencia lícita o ilícita y transferirlos de un lugar a otro o entre personas para financiar sus actividades criminales. (Mar Gámez, blog jurídico de Madrid, 2018).

Es importante que se conozcan los diferentes delitos ligados de manera activa al Lavado de Dinero y de Activos. Con el objetivo principal de ayudar a que las instituciones que fortalecen la prevención y combate de LA/FT conozcan las conductas y patrones asociados al delito de Lavado de Dinero y a la financiación de aparentes organizaciones delictivas. (FGR).

En el blog jurídico PIRANI, Mónica María Jiménez (2023), nos menciona algunas de estas tipologías utilizadas por los criminales para hacer pasar como legal el dinero obtenido a través de actividades ilícitas son:

Uso de empresas fachada

Este tipo de empresas son creadas con la finalidad de mostrar que se obtienen ingresos legítimos por la venta de productos o la prestación de servicios, sin embargo, esto no es totalmente cierto, pues la supuesta actividad comercial que realiza sirve para facilitar el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas.

Las empresas fachadas pueden ser empresas legítimas que mezclan sus ganancias con los fondos ilícitos, por ejemplo, un almacén de ropa que opera con normalidad, pero que existe principalmente para el lavado de dinero.

Cambio de dinero en efectivo por activos de lujo

Consiste en cambiar el dinero en efectivo, producto de negocios ilícitos, por activos de alto valor como piedras y metales preciosos o bienes de lujo (autos y motos de alta gama, obras de arte, relojes) para luego revenderlos y así poder obtener pagos a través de transferencias bancarias o con cheques.

Inversión en bienes raíces

Otra tipología utilizada por los delincuentes organizados es la compra, construcción o restauración de diferentes tipos de inmuebles, por ejemplo, edificios residenciales y hoteles de lujo. Aquí lo que hace el lavador de dinero es legalizar sus ingresos por medio de estas transacciones, es decir, hace parecer que sus ganancias provienen del alquiler o venta de estas propiedades.

Pitufeo o smurfing

Es una de las tipologías más conocidas. Consiste en realizar una gran cantidad de depósitos por montos pequeños a diferentes cuentas, bien sea de personas naturales o jurídicas que prestan su nombre y documentos para que uno o varios beneficiarios (delincuentes) cumplan su objetivo de lavado. A cambio de esto, estas personas, conocidas como "pitufos", reciben una comisión. Como los depósitos son mínimos, no es fácil rastrearlos y muchas veces, pasan desapercibidos.

Para hacerle frente al lavado de activos y la financiación del terrorismo es clave conocer muy bien todas estas tipologías, así como identificar de manera oportuna las diferentes señales de alerta que podrían ser indicio de estos delitos, tener un adecuado conocimiento de todas las contrapartes y un sistema de gestión de riesgos LAFT eficiente. (Mónica María Jiménez,2023).

El delito de lavado de dinero y de activos tuvo múltiples orígenes, cuyo común denominador es que provienen de actividades ilícitas y estas a su vez requieren de una buena organización para legitimarlas, ha sido preocupante el crecimiento y auge de dichas conductas criminales, en las cuales los lavadores de dinero buscan y utilizan diversos medios para darle una apariencia legal a las ganancias, bienes o beneficios obtenidos de la realización de determinados delitos. (J. C. PÉREZ MARTÍNEZ, 2017).

El lavado de dinero en El Salvador tiene sus raíces en una combinación de factores históricos, económicos y sociales. Uno de los principales impulsores del lavado de dinero en el país ha sido la presencia de actividades delictivas transnacionales, como el narcotráfico y el crimen organizado, que buscan aprovechar la ubicación estratégica de El Salvador en el istmo centroamericano para el tránsito de drogas hacia los mercados internacionales (Manzanares, 2015).

En El Salvador el delito de lavado de dinero se vio incrementado, por el alto índice de pandillas, la extorsión ha sido una de las principales fuentes de financiamiento para las mismas, dinero con el cual los grupos terroristas lavaban

dinero comprando moteles, con buses o microbuses de transporte colectivo, panaderías, bares y cafeterías. (Gadiel Castillo, 2022).

De las tipologías más utilizadas en El Salvador por las pandillas encontramos el cobro de las extorciones, los delincuentes reciben cientos y miles de dólares semanales de transportistas, choferes de autobuses, tiendas o pequeños negocios. (Kenneth Monzón, 2018).

Una nota expuesta en InSight Crime (2018), reveló, las principales formas en que las pandillas lavan su dinero, en las cuales encontramos:

Robo y venta de vehículos

Aunque datan de principios de los años noventa, el robo y venta de vehículos usados continúan siendo una de las principales estrategias de las pandillas para lavar dinero.

Si bien tradicionalmente esta actividad ha estado limitada a la pandilla en El Salvador, en la mayoría de los casos, los automóviles provienen de Estados Unidos, México y Honduras y son vendidos y legalizados en el mercado de automotores usados y restaurados de aquel país, donde posteriormente son vendidos en lotes de autos usados.

Testaferros e inmuebles

La inversión en bienes raíces continúa siendo una de las formas predilectas de los grupos criminales para blanquear dinero en la región, porque usualmente las regulaciones para las transacciones financieras en este comercio son pocas, y además permite mover grandes cantidades de dinero de una sola vez.

En una operación realizada este año contra las finanzas de las pandillas en El Salvador, los fiscales señalaron que ahora la pandilla cuenta con una red de testaferros para lavar dinero en este mercado.

Pequeños comercios

Otra de las revelaciones de la Operación Jaque fue que muchos pequeños comercios que habían sido extorsionados por las pandillas a lo largo de los años ahora han pasado a ser usados por las pandillas para lavar dinero, lo que ha generado un cambio en la relación entre extorsionadores y extorsionados, que ha pasado de ser parasitaria a simbiótica.

La pandilla adquiere los productos que luego son vendidos a un mayor precio en estos locales, como ventas de alimentos, ropa y cervecerías, normalmente ubicados en plazas centrales y puede llegar a exigir hasta el 70 por ciento de las ganancias.

Transferencias de dinero

Otra de las formas en que la pandilla lava dinero es ingresándolo al sistema financiero, ya sea a través de la realización de pequeños depósitos en cuentas bancarias, pidiendo a sus víctimas que realicen transferencias electrónicas o a través de otros intermediarios financieros como Western Unión.

Una investigación publicada por El Faro en 2013, mostró cómo la pandilla utilizaba un servicio de remesas conocido como Tigo Money para cobrar extorsiones, incluso entre diferentes países.

La diversificación de las cuentas y entidades bancarias donde el dinero es transferido, por ejemplo, haciendo uso de las cuentas de personas cercanas a los pandilleros, es una parte crucial de este mecanismo de lavado de dinero para no levantar las sospechas de las instituciones de inteligencia financiera.

Además del narcotráfico, la corrupción política y la debilidad institucional también han contribuido al surgimiento y crecimiento del lavado de dinero en El Salvador. La falta de transparencia en las instituciones gubernamentales y la complicidad de ciertos funcionarios han facilitado la operación de redes de lavado de dinero que buscan ocultar el origen ilícito de sus ganancias. (GPCC, 2019).

Los sistemas de compliance, nacen entonces con el objetivo de poder prevenir la comisión de delitos dentro de las organizaciones, así como de evitar que este sea

utilizado por agentes externos como medio para ocultar sus ganancias obtenidas de manera ilícita.

2.2.9 Consecuencias del lavado de dinero.

El lavado de dinero tiene consecuencias devastadoras que van más allá del ámbito financiero. Financia actividades criminales, socava la legitimidad de las instituciones financieras y puede alimentar la corrupción y el crimen organizado.

- "El lavado de dinero financia una amplia gama de actividades criminales, incluyendo el narcotráfico, el terrorismo y la trata de personas" (Martínez, 2017).
- "Las instituciones financieras que facilitan el lavado de dinero enfrentan multas significativas y daño reputacional, lo que puede llevar al cierre de negocios y pérdidas financieras sustanciales" (Pérez, 2019).
- "El lavado de dinero socava la integridad del sistema financiero global al debilitar la confianza en las transacciones legítimas y promover la opacidad" (López, 2021).

A raíz de lo anteriormente expuesto, se vio la necesidad de crear entidades que tengan como objetivo único el velar y regular las instituciones financieras y en general, toda institución del sector real, que funcione de manera transparente, eficiente y ordenado. (Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero).

Los países deben suministrar a sus autoridades competentes responsables de la supervisión, recursos financieros, humanos y técnicos adecuados. Estas autoridades competentes deben contar con suficiente independencia y autonomía operativa para asegurar el enfoque basado en riesgo. (Recomendación 26. GAFI).

2.2.10 Instituciones reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

La Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) de El Salvador es responsable de regular y supervisar una variedad de instituciones financieras y entidades relacionadas que operan en el país. Según el artículo 7 de Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero, estas entidades incluyen:

- A. Los bancos constituidos en El Salvador, sus oficinas en el extranjero y sus subsidiarias; las sucursales y oficinas de bancos extranjeros establecidos en el país;
- B. Las sociedades que, de conformidad con la ley, integran los conglomerados financieros, o que la Superintendencia declare como tales, lo que incluye tanto a sus sociedades controladoras como a sus sociedades miembros;
- C. Las instituciones administradoras de fondos de pensiones;
- D. Las sociedades de seguros, sus sucursales en el extranjero y las sucursales de sociedades de seguros extranjeras establecidas en el país;
- E. Las bolsas de valores, las casas de corredores de bolsa, las sociedades especializadas en el depósito y custodia de valores, las clasificadoras de riesgo, las instituciones que presten servicios de carácter auxiliar al mercado bursátil, los agentes especializados en valuación de valores y los almacenes generales de depósito;
- F. Los bancos cooperativos, las sociedades de ahorro y crédito y las federaciones reguladas por la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito;
- G. Las sociedades de garantía recíproca y sus reafianzadoras locales;
- H. Las sociedades que ofrecen servicios complementarios a los servicios financieros de los integrantes del sistema financiero, en particular aquellas en los que participen como inversionistas;
- I. Las sociedades administradoras u operadoras de sistemas de pagos y de liquidación de valores;
- J. El Fondo Social para la Vivienda y el Fondo Nacional de Vivienda Popular;
- K. El INPEP y el ISSS, éste último en lo relativo al Sistema de Pensiones Público, al Régimen de Riesgos Profesionales y reservas técnicas de salud;
- L. El Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada;
- M. El Banco de Fomento Agropecuario, el Banco Hipotecario de El Salvador, S.A., y el Banco Multisectorial de Inversiones;
- N. La Corporación Salvadoreña de Inversiones;
- O. Las casas de cambio de moneda extranjera;

- P. Las titularizadoras;
- Q. El Instituto de Garantía de Depósitos y el Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero en todo lo concerniente a sus leyes y reglamentos;
- R. Las bolsas de productos y servicios; y
- S. Las demás entidades, instituciones y operaciones que señalen las leyes.

Es decir que, la entidad que está ofreciendo productos y servicios de las siguientes actividades u operaciones en nombre de un cliente: toma de depósitos y otros fondos reintegrables al público, préstamos, arrendamiento financiero o leasing, transferencia de dinero o valores, suscripción y colocación de seguros de vida y otros seguros relacionados con la inversión, cambio de moneda y divisas, casa corredora o puesto de bolsa, y cualquier otra que en el futuro sean calificadas como tal por el GAFI u otro organismo internacional. Fue autorizada por la Superintendencia para funcionar y esta misma es la encargada en supervisar que cumpla las normas que aplican para la actividad financiera, bursátil y aseguradora, así como cualquier otra relacionada con el manejo e inversión de los recursos del público. (Recomendación 26. GAFI).

La Superintendencia tiene la responsabilidad de supervisar la actividad individual y consolidada de las instituciones integrantes del sistema: bancos, bancos cooperativos, seguros, sociedades de ahorro y crédito, valores, pensiones, conglomerados financieros, Buros de Créditos, las Bolsas de Productos, el Régimen de Riesgos Profesionales del ISSS, entre otros, bajo un nuevo marco normativo. Como ente supervisor, la Superintendencia está integrada al Banco Central de Reserva, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, con autonomía administrativa y presupuestaria para el ejercicio de las atribuciones y deberes que le confiere la Ley. (Superintendencia del Sistema Financiero).

El Banco Central de Reserva de El Salvador definido según su Ley Orgánica como una institución pública de crédito de carácter autónomo, cuyas principales

funciones son regir la política económica de la nación, procurar la necesaria estabilidad monetaria y fomentar el desarrollo de un adecuado sistema financiero.

Así mismo, el BCR en virtud de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero, es la institución responsable de la aprobación del marco normativo técnico que debe dictarse de conformidad a la referida Ley y demás leyes que regulan a los supervisados. En el cumplimiento de esta responsabilidad, el BCR debe velar por que el marco normativo aplicable al sistema financiero se revise periódicamente procurando su actualización oportuna. (FGR El Salvador- 2021).

La Superintendencia del Sistema Financiero tiene como competencia cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, normas técnicas y demás disposiciones legales aplicables al sistema financiero, monitorear preventivamente los riesgos de las instituciones integrantes, propiciar el funcionamiento eficiente, transparente y ordenado del sistema financiero, vigilar que las instituciones supervisadas realicen sus negocios, actos y operaciones de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente, dando continuidad al eficiente trabajo de supervisión y regulación que anteriormente realizaban las Superintendencias del Sistema Financiero, Pensiones y Valores. (Superintendencia del Sistema Financiero).

El objetivo de la Superintendencia es preservar la estabilidad del sistema financiero, y velar por la eficiencia y transparencia del mismo; todo en concordancia con las mejores prácticas internacionales. (Superintendencia del Sistema Financiero).

Los países deben asegurar que las instituciones financieras estén sujetas a una regulación y supervisión adecuadas y que implementen eficazmente las Recomendaciones del GAFI. Las autoridades competentes deben tomar las medidas legales o normativas necesarias para prevenir que los criminales o sus cómplices tengan, o sean el beneficiario final de, o que tengan una participación significativa o mayoritaria en, o que ostenten una función administrativa en una institución financiera. Los países no deben aprobar el establecimiento u operación continuada de bancos pantalla. (Recomendación 26 del GAFI).

La Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) de conformidad a lo establecido en el art. 3 de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero es la encargada de realizar la labor de supervisión y vigilancia del cumplimiento del marco regulatorio aplicables al sector bancario. Para cumplir con esta misión, la SSF revisa las operaciones que realizan las entidades supervisadas aplicando procedimientos de auditoría. Además, realiza inspecciones y diligencias necesarias para el cumplimiento de la Ley, siendo la entidad que otorga la autorización para operar a los bancos. Una vez se brinda la autorización para operar a un banco, este pasa a ser integrantes del Sistema Financiero y en consecuencia ser supervisado por la SSF. En el sector no existen entidades bancarias que operen sin licencia o como no supervisado. (FGR El Salvador- 2021).

Para el caso de las entidades supervisadas por la SSF, para llevar a cabo el proceso de supervisión en materia de prevención de LA/FT, entre otros, cuenta con el Manual de Supervisión Basada en Riesgo, que tiene como objetivo, servir como herramienta técnica que contiene de forma ordenada y sistémica información sobre objetivos, metodologías, políticas, guías y procedimientos relacionados con el ejercicio de la supervisión de los integrantes del sistema financiero, de conformidad con la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero. (FGR El Salvador- 2021).

Las entidades que conforman el sector de Otras Instituciones Financieras (OIF) en El Salvador son variadas, algunas forman parte del Sistema financiero supervisado por SSF y otras no; siendo la SSF el organismo responsable de supervisar la actividad individual y consolidada de los integrantes y demás personas, operaciones o entidades, de acuerdo con las facultades establecidas en el artículo 7 de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero. (FGR El Salvador- 2021).

Otras entidades consideradas dentro del sector OIF son los emisores y coemisores de tarjetas de crédito, quienes se encuentran regulados de conformidad a la Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito, la cual da las competencias y otorga las herramientas legales a la 5SF, Superintendencia de Obligaciones Mercantiles

(SOM) y al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) para que puedan fiscalizar eficazmente las contrataciones y operaciones del sistema de tarjetas de crédito, de las entidades que están sujetas a su vigilancia. (FGR El Salvador- 2021).

Las asociaciones cooperativas que no captan fondos del público y que no hay superado el umbral establecido por la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, se encuentran bajo la vigilancia del INSAFOCOOP, cuyo marco normativo es la Ley General de Asociaciones Cooperativas, principalmente. (FGR El Salvador- 2021).

Las sociedades cooperativas que no captan fondos del público y que no hay superado el umbral antes señalado, casas de empeño y prestamistas, sociedades de factoraje y de arrendamiento financiero, se encuentran bajo la supervisión de la SOM, que es un organismo estatal que ejerce la vigilancia sobre los comerciantes tanto nacionales como extranjeros, y sus administradores, en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones mercantiles y contables que el Código de Comercio señala y la Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles. (FGR El Salvador- 2021).

En términos de cumplimiento a las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito también le aplicable la Ley Contra el Lavado de activos, consideradas en el Art. 2 en cuanto se refiere a toda persona natural o jurídica les será aplicable la referida Ley, quienes deberán aportar la información que les sea requerida por la autoridad competente que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción. (FGR El Salvador- 2021).

El INSAFOCOOP es la autoridad a cargo de la inspección y vigilancia de las asociaciones cooperativas; en julio del año 2021 publicó la normativa técnica para gestión de riesgo de LA/FT lavado de activos para las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, estableciendo una categorización de acuerdo el total de activos para efectos de supervisión en materia cumplimiento con la prevención de lavado de activos. (FGR El Salvador- 2021).

Los oficiales de cumplimiento son aquellos designados por las personas u organizaciones supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero. Por otro lado, los encargados de cumplimiento son designados por el resto de sujetos, incluyendo Actividades y Profesiones No Financieras Designadas, así como las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro. (Alejandra Aguirre 2024).

2.2.11 Importancia del control dentro de las instituciones supervisadas.

“Supervisar con base en riesgos, para velar por la eficiencia, transparencia, seguridad y solidez del sistema financiero, en beneficio de los usuarios”.

La Superintendencia del Sistema Financiero forma parte del Sistema de Supervisión y Regulación Financiera, el cual tiene por objeto preservar la estabilidad del sistema financiero y velar por la eficiencia y transparencia del mismo, así como velar por la seguridad y solidez de los integrantes del sistema financiero de acuerdo a lo que establece esta Ley, otras leyes aplicables, los reglamentos y las normas técnicas que al efecto se dicten, todo en concordancia con las mejores prácticas internacionales sobre la materia. (Art.2).

La Superintendencia es responsable de supervisar la actividad individual y consolidada de los integrantes del sistema financiero y demás personas, operaciones o entidades que mandan las leyes; para el ejercicio de tales atribuciones contara con independencia operativa, procesos transparentes y recursos adecuados para el desempeño de sus funciones (art. 3 de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero, inciso primero).

“Los países deben identificar, evaluar y entender sus riesgos de lavado de activos/ financiamiento del terrorismo, y deben tomar acción, incluyendo la designación de una autoridad o mecanismo para coordinar acciones para evaluar los riesgos, y aplicar recursos encaminados a asegurar que se mitiguen eficazmente los riesgos. Con base en esa evaluación, los países deben aplicar un enfoque basado en riesgo (EBR) a fin de asegurar que las medidas para prevenir o mitigar el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo (ALA/CFT) y la implementación de medidas basadas en riesgo en todas las Recomendaciones del

GAFI. Cuando los países identifiquen riesgos menores, éstos pueden optar por permitir medidas simplificadas para algunas Recomendaciones del GAFI bajo determinadas condiciones” (Recomendación 1 del GAFI).

2.2.12 Instituciones no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

El artículo 2 inciso final de la Ley contra lavado de dinero y activos nos menciona que, los sujetos obligados que no sean supervisados por institución oficial en su rubro ordinario de actividades únicamente estarán exentos de nombrar y tener un oficial de cumplimiento; por lo tanto, no se les releva del cumplimiento de las demás obligaciones que se aluden en el inciso segundo del presente artículo.

Para comenzar es importante mencionar que la Ley Contra Lavado de Dinero y Activos fue aprobada mediante decreto legislativo N° 498 de fecha 2 de diciembre de 1998 y publicada posteriormente en el Diario Oficial No. 240, Tomo 341 de fecha 23 de diciembre de 1989 se publicó dicha ley, la cual entró en vigencia el día dos de junio de mil 1999 y cuyo objeto según tomamos de la publicación es "prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.

En El Salvador, la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) es la entidad encargada de supervisar y regular el sistema financiero del país. Sin embargo, existen algunas instituciones que no están sujetas a la supervisión de la SSF. Estas instituciones se pueden clasificar en instituciones que no realizan actividades financieras e instituciones que realizan actividades financieras limitadas. (Del Cid, 2007)

Existen muchas instituciones que no realizan actividades financieras como el Gobierno Central, las alcaldías y otras entidades del sector público no están reguladas por la SSF, ya que no realizan actividades de intermediación financiera, también las empresas que no se dedican a actividades financieras, como las empresas comerciales o industriales, tampoco están reguladas por la SSF, y por último otras instituciones que no realizan actividades financieras sin las

organizaciones sin fines de lucro, como las fundaciones y las ONG, tampoco están sujetas a la supervisión de la SSF. (Lugo C, 2006).

También existen instituciones que realizan actividades financieras limitadas como lo son las cajas de ahorro que son entidades financieras que pueden captar depósitos del público, pero no pueden otorgar préstamos. Algunas cajas de ahorro están reguladas por la SSF, mientras que otras no lo están, al igual que las emisoras de valores, estas son empresas que emiten instrumentos financieros, como acciones y bonos. Algunas emisoras de valores están reguladas por la SSF, mientras que otras no lo están, también en este grupo se pueden mencionar las sociedades de seguros que son empresas que ofrecen pólizas de seguros para proteger a las personas y empresas contra riesgos. Algunas sociedades de seguros están reguladas por la SSF, mientras que otras no lo están. (Del Cid, 2007)

Es importante tener en cuenta que, aunque estas instituciones no estén reguladas por la SSF, pueden estar sujetas a otras regulaciones por parte de otras entidades gubernamentales. Por ejemplo, las cajas de ahorro pueden estar reguladas por la Superintendencia de Pensiones, mientras que las emisoras de valores pueden estar reguladas por la Superintendencia de Valores. (Lugo C, 2006).

Es importante que podamos conocer cuáles han sido las principales reformas que ha sufrido la legislación nacional en materia de prevención de lavado de dinero y activos, con el objetivo que podamos evidenciar la evaluación del estudio en materia de prevención de delitos financieros, ya que hemos pasado de una normativa orientada especialmente al sector financiero, a descubrir la necesidad de reformar la prevención de riesgos desde las organizaciones no supervisadas, debido a que los lavadores de dinero y demás delincuentes, van creando nuevas y avanzadas tipologías de lavado de dinero que utilizan otros medios ajenos al sector financiero para encubrir sus ganancias ilícitas.

Instructivo de la UIF para la Prevención, Detección y Control del Lavado de Dinero y de Activos, Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masivas.

El instructivo proporciona orientación específica sobre cómo las empresas no reguladas pueden cumplir con las obligaciones de PLDA, también el instructivo incluye ejemplos de medidas de PLDA que las empresas no reguladas pueden implementar, las empresas no reguladas deben desarrollar e implementar un programa de PLDA que sea adecuado para su tamaño y riesgo, así como también las empresas no reguladas deben designar a un oficial de cumplimiento de PLDA que sea responsable de supervisar el programa de PLDA, y como último punto muy importante las empresas no reguladas deben capacitar a sus empleados sobre PLDA y cómo identificar y reportar operaciones sospechosas.

Las reformas a la Ley PLDA y el Instructivo de la UIF tienen como objetivo fortalecer el marco legal y regulatorio para la prevención del lavado de dinero y la financiación del terrorismo en El Salvador. Las nuevas obligaciones de PLDA para las empresas no reguladas ayudarán a cerrar las brechas en el sistema y a hacer más difícil para los delincuentes lavar dinero a través de estas empresas.

2.2.13 Cultura de cumplimiento.

La cultura del compliance tiene que ver con procedimientos para evitar incumplimientos, irregularidades e infracciones dentro de las organizaciones. Contar con un buen programa de compliance implica cumplir con los requerimientos legales y normativos, pero también construir un negocio de forma sostenible y responsable. (Worldsys, Blog jurídico, 2022).

El compliance busca generar una cultura del cumplimiento empresarial. Esta se volvió fundamental en las organizaciones hoy en día. En este sentido, el sector financiero tiene un marco normativo amplio y muy regulado que obliga a las empresas a poner en práctica el compliance. (Worldsys, Blog jurídico, 2022).

Las malas prácticas o no tener un programa de compliance puede provocar severos daños reputacionales y económicos. La confianza es el activo número uno con el que cuentan las empresas y perderla implica un enorme daño para su relación con clientes, proveedores y colaboradores. (Worldsys, Blog jurídico, 2022).

Por estos motivos, una cultura de cumplimiento empresarial con una ética de buenas prácticas es fundamental para cualquier organización. Fomentar la sensibilización y conocimiento de las normas se convirtió en una tendencia que ninguna entidad puede evadir. (Worldsys, Blog jurídico, 2022).

Una cultura de cumplimiento puede generar diversos beneficios para la empresa, como reducir el riesgo de sanciones legales y multas, ya que una empresa con una cultura de cumplimiento sólida es menos propensa a cometer infracciones que puedan resultar en sanciones legales o multas también una cultura de cumplimiento demuestra a los clientes, proveedores, socios comerciales y la comunidad que la empresa es una organización ética y responsable. Esto puede conducir a una mayor lealtad de los clientes, mejores relaciones con los proveedores y un mayor acceso a oportunidades de negocio. (Juan Lozano,2016).

El éxito del compliance se mide por su invisibilidad; por no ser percibido. Esto es porque se cumplió con la ética de trabajo. Cuando algo comienza a ir mal y un cliente lo nota lo que se hace es control de daños. Sin embargo, el compliance funciona cuando se prevén los riesgos. Funciona antes de que las cosas salgan mal y por eso pareciera “invisible”. Por eso, la finalidad del compliance es detectar y prevenir estos riesgos en las empresas. (Juan Lozano,2016).

Un desafío del compliance es mantenerse actualizado permanentemente en una normativa que evoluciona todo el tiempo. Para esto es fundamental contar con capacitaciones constantes al personal de las empresas que refuercen la cultura del compliance. Y también tener soluciones regtech que permitan estar a la vanguardia de las novedades normativas.

Sin embargo, el desafío más grande para el sector compliance tiene que ver con la diversidad de herramientas para dar respuesta a los requerimientos. Hoy en día, que una entidad tenga varios programas diferentes para cumplir con el compliance termina provocando pérdidas de tiempo y eficacia en la gestión de riesgos. (Worldsys, Blog jurídico, 2022).

Para que esto sea posible, es necesario, en primer lugar, conocer muy bien el negocio. Además, es necesario educar muy bien a los empleados, creando una cultura de riesgo en la empresa. Stefania Ramirez Reyes, en su escrito “compliance” (2022), nos menciona características de cambio de cultura, implementación de controles internos en las empresas, mantenimiento de comunicación eficiente y centralización y unificación de todo un programa de gestión de riesgos para impulsar una buena cultura de compliance, los cuales se describen a continuación:

Cambiar la cultura.

Crear una cultura positiva de cumplimiento e impulsar el cambio cultural en su organización requiere fuertes habilidades de liderazgo y una estrategia clara. Requiere compromiso y dedicación no solo de los responsables de implementar el programa de cumplimiento, sino también de los propietarios de la empresa.

Al establecer una cultura de cumplimiento en su organización, la comunicación y la capacitación son cruciales para el compromiso de los empleados. En este proceso, es importante brindar a los empleados ejemplos de lo que constituye una violación y establecer estándares que los guíen para hacer su trabajo

Implementar controles internos en las empresas.

Nadie duda de que la implementación de controles internos es una necesidad para prevenir el fraude y la adulteración en los procesos dentro de las empresas. Sin embargo, además de este carácter preventivo, también es una herramienta importante para apoyar la gestión empresarial, asistiendo en la planificación estratégica, en la ejecución y control de procesos y en la toma de decisiones críticas.

Un buen sistema de controles internos es fundamental, por ejemplo, para la producción de informes contables fiables e imparciales. Además, asegura que la información brindada sea precisa, lo que hace posible realizar los procesos comerciales de manera eficiente.

Finalmente, los controles internos apoyan la gestión de riesgos, protegiendo el patrimonio de la empresa y minimizando las posibilidades de pérdidas financieras debido a ineficiencias de gestión.

Para implementar un sistema de control interno eficiente, es necesario asignar claramente las obligaciones de cada empleado, a fin de poder identificar las responsabilidades adecuadas, estandarizar normas, procesos y rutinas, además de segmentar funciones y responsabilidades relacionadas con los aspectos críticos.

Mantener una comunicación eficiente.

De nada sirve crear un área de cumplimiento, desarrollar políticas de conducta y operar sistemas de control interno si esto no se extiende por toda la organización. Por lo tanto, la comunicación sobre todos estos procesos debe ser fluida y permanente.

Centralizar y unificar todo un programa de gestión de riesgos.

Tenga todos sus sistemas de riesgos en una plataforma integrada y facilite el acceso a sus usuarios.

La alta dirección debe alinear a los gerentes y deben transmitir información al equipo. Sin embargo, esta comunicación de arriba hacia abajo puede no ser suficiente. Es necesario promover la formación institucional periódicamente, con el fin de crear una cultura de gestión de riesgos.

Aquí, la palabra "periódicamente" es muy importante. Si el empleado escucha sobre un tema una vez, la posibilidad de que caiga en el olvido es grande. Ahora, si recibe diversas capacitaciones y comunicaciones institucionales sobre un mismo tema, se da cuenta de que ese es un tema crucial para la empresa y comienza a tratarlo de la misma manera.

En este sentido, los nuevos empleados merecen una atención especial. Deben ser informados de las políticas de seguridad de la organización tan pronto como lleguen, teniendo cuidado de transmitir el asunto.

El cumplimiento normativo es esencial para que las empresas u organizaciones operen de manera sostenible y responsable, manteniendo políticas internas de prevención del fraude, la lucha contra la corrupción y la gestión temeraria, el cumplimiento de la normativa del sector, un entorno organizativo saludable e incluso

la ética empresarial. Al cumplir con las normas y regulaciones legales, éticas y sociales, las empresas u organizaciones pueden evitar problemas legales, mantener su reputación y credibilidad, contribuir positivamente a la sociedad, reducir costos, obtener una ventaja competitiva y cumplir con las expectativas de sus partes interesadas. (Mayron Castro, 2023).

2.3 Marco conceptual.

- **Lavado de dinero y de activos:** mecanismo mediante el cual las personas depositan, retiran, convierten o transfieren fondos, bienes o derechos relacionados que proceden directamente o indirectamente de actividades delictivas con el objeto de encubrir su origen ilícito. Se entenderá también por lavado de dinero y de activos, cualquier operación, transacción, acción u omisión encaminada a ocultar el origen ilícito y a legalizar bienes y valores provenientes de actividades delictivas cometidas dentro o fuera del país. (El Comité de Normas del Banco Central de Reserva de El Salvador, 2013).
- **Cumplimiento normativo:** El cumplimiento normativo se refiere al conjunto de procesos y acciones diseñados para garantizar que una organización cumpla con las leyes, regulaciones y estándares aplicables a sus actividades y operaciones. (Obermaier, 2014).
- **Prevención del lavado de dinero:** La prevención del lavado de dinero comprende el conjunto de medidas y controles implementados por las instituciones financieras y otras entidades para evitar que sus servicios sean utilizados para blanquear fondos de origen ilícito, asegurando así la integridad y transparencia del sistema financiero. (López, 2017).
- **Análisis de riesgos:** El análisis de riesgo en prevención de lavado de dinero implica la evaluación sistemática de las amenazas, vulnerabilidades y consecuencias asociadas con el potencial de lavado de dinero en una institución financiera o entidad, con el fin de identificar y priorizar los riesgos y desarrollar estrategias efectivas para mitigarlos. (Soria, 2018).

- **Riesgos Asociados al Lavado de Activos/Financiamiento al Terrorismo:** Son los riesgos a través de los cuales se materializa el riesgo de LA/FT: estos son: reputacional, legal, operativo y contagio.
- **Riesgo Operativo:** Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.
- **Riesgo Legal:** Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales. El riesgo legal surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.
- **Riesgo Reputacional:** Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que causa pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.
- **Riesgo de Contagio:** Es la posibilidad de pérdida que una entidad puede sufrir, directa o indirectamente, por una acción o experiencia de un vinculado.
- **Riesgo Inherente:** es el nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.
- **Oficial de cumplimiento:** es el funcionario designado por la junta directiva y responsable de velar por el cumplimiento del marco regulatorio aplicable. El oficial debe ocupar como mínimo un cargo gerencial dentro de la organización, contar con suficiente facultad e independencia, a efecto de gestionar los riesgos asociados con el lavado de dinero y de activos. (E. E. Acosta Beltrán, D. R. Juárez Orellana, D. A. Maldonado Alvarado, David Adalberto, 2018).
- **Oficialía de cumplimiento:** unidad administrativa de la entidad cuyo objetivo fundamental es velar por el cumplimiento del marco legal y normativo en

materia de riesgos de lavado de dinero y activos. (El Comité de Normas del Banco Central de Reserva de El Salvador, 2013).

- **Programa de cumplimiento para la prevención de lavado de dinero:** es un manual operativo que debe elaborar el sujeto obligado, para cumplir de forma metódica, efectiva y controlada con todas las obligaciones de cumplimiento que exigen las leyes, regulaciones y los estándares internacionales. (E. E. Acosta Beltrán, D. R. Juárez Orellana, D. A. Maldonado Alvarado, David Adalberto, 2018).
- **Unidad de Investigación Financiera:** ente que recibe los reportes presentados por los sujetos obligados para analizarlos y determinar si las operaciones sospechosas señaladas ameritan la apertura de una investigación por las autoridades competentes. (E. E. Acosta Beltrán, D. R. Juárez Orellana, D. A. Maldonado Alvarado, David Adalberto, 2018).
- **Compliance:** El cumplimiento normativo, conocido comúnmente como compliance, se refiere al conjunto de procesos y procedimientos adoptados por las organizaciones para asegurar que operan dentro de los límites legales y éticos, así como para mitigar los riesgos asociados con el incumplimiento de las normativas aplicables. (Villacañas, 2012).
- **Programas de cumplimiento efectivo:** Un programa de cumplimiento efectivo implica la implementación de políticas, procedimientos y controles internos adecuados para garantizar el cumplimiento normativo en todas las actividades de la organización. (Cabanellas, 2015).
- **Gestión de riesgos de cumplimiento:** La gestión de riesgos de cumplimiento implica la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos asociados con el incumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, así como la implementación de medidas preventivas para garantizar el cumplimiento continuo. (Tello, 2016).
- **Cultura de compliance:** La cultura de compliance se refiere al conjunto de valores, normas y comportamientos dentro de una organización que promueven el cumplimiento normativo como una prioridad empresarial fundamental. (González, 2018).

- **Responsabilidad corporativa en compliance:** La responsabilidad corporativa en compliance se refiere a la obligación de las empresas de garantizar que todas sus actividades y operaciones se llevan a cabo de manera ética y legalmente responsable, en cumplimiento con las normativas vigentes. (Gascón, 2016).
- **Efectividad de los programas de cumplimiento:** La efectividad de los programas de cumplimiento se mide por su capacidad para prevenir, detectar y responder eficazmente al lavado de dinero, así como para asegurar el cumplimiento continuo de las regulaciones y normativas pertinentes. (Salazar, 2019).
- **Economía:** Administración eficaz y razonable de los bienes, también es el conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo. (RAE, 2004)
- **Agente Económico:** Los actores de la economía son quienes toman decisiones dentro de un mercado y que realizan alguna actividad económica, es decir, producen, distribuyen y consumen bienes y servicios. Los más importantes son las familias, las empresas y el gobierno.
- **Sanción:** Pena que una ley o un reglamento establece para sus infractores, también nos dice que es un acto de una autoridad por el cual se permite a alguien una actuación en otro caso prohibida. (RAE).
- **Activos:** En el contexto de las ciencias jurídicas, los activos pueden referirse a recursos tangibles e intangibles que son utilizados en la práctica y estudio del derecho. Esto puede incluir libros, bases de datos legales, herramientas de investigación jurídica, documentos legislativos, jurisprudencia, software especializado, entre otros recursos que son utilizados por estudiantes, profesionales del derecho y académicos para realizar investigaciones, preparar casos y mantenerse actualizados en el ámbito legal. Estos activos son esenciales para el funcionamiento eficiente del sistema legal y para el desarrollo profesional de quienes trabajan en este campo. (Fariñas Dulce, 2000).

2.4 Hipótesis de investigación o supuestos teóricos.

La implementación de los programas de cumplimiento en las instituciones no supervisadas para la prevención del lavado de dinero y activos, financiamiento al terrorismo y financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masivas, contribuirá a mitigar el riesgo inherente que poseen ante la imposición de sanciones, perdidas económicas, daño a la imagen, etc. Llegando a cumplir con las funciones y obligaciones que debe de tener los negocios, de conformidad a lo establecido en la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.

CAPITULO III. Metodología de la investigación.

3.1 Enfoque y tipo de investigación.

El tipo de estudio que se realizó es de carácter cualitativo, con el propósito de obtener resultados reales. Debido a que se utilizó en relación directa entre el investigador y el objeto de estudio, utilizando testimonio oral. Siendo la entrevista personal un elemento fundamental que utiliza enfoque cualitativo.

De acuerdo con Hernández, Fernandez y Baptista (2003), la investigación cualitativa utiliza métodos que buscan determinar características en cuanto a su conducta se refiera, la cual no puede ser medida de forma estadística. Sin embargo, se denotará parámetros necesarios para conocer lo que se necesita mejorar.

El grupo clave de nuestra investigación fueron los especialistas de cumplimiento de las organizaciones no supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero. Por medio de una guía de entrevista se efectuó un diagnóstico sobre los retos, dificultades y obligaciones de la implementación de programas de cumplimiento que asume las tareas de prevención, detección y gestión de riesgos, contribuyendo a promover y desarrollar una cultura de cumplimiento en el seno de la organización.

Se considero la normativa legal emitida en El Salvador, tomándose también en cuenta la normativa extranjera como sustentación documental mediante el análisis de su contenido.

3.2 Sujetos y objeto de estudio.

3.2.1 Unidades de análisis. Población y muestra.

Para la investigación las unidades de estudio están determinadas por los contadores públicos, encargados de cumplimiento, administradores y autoridades superiores, o cualquier otro profesional designado, que sean los responsables de

dar cumplimiento a la Ley de Lavado de Dinero y de Activos en las empresas no supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

Se tomarán como población cinco especialistas de cumplimiento de empresas no supervisadas, de índole regional que están ubicadas dentro de El Salvador.

La población de la investigación es menor/igual a cinco, por lo que no se hará uso de fórmula estadística para determinar la muestra, por lo cual se tomará el 100% de esta.

3.3 Variables e indicadores.

Categoría de análisis: Capacidad de implementación de programas de cumplimiento en las instituciones no reguladas.

Hace referencia a la evaluación de los retos, obligaciones y dificultades de implementar los programas de cumplimiento en instituciones no reguladas. Se buscará conocer opiniones sobre lograr una fácil implementación y una mitigación de riesgos efectiva o como podrían obtenerse los recursos necesarios para una buena implementación de los programas de cumplimiento.

- Cultura de Compliance.
- Limitación de recursos.
- Cumplimiento con las herramientas necesarias para la mitigación de riesgo.
- Desafíos de la implementación de programas de cumplimiento.

3.4 Técnicas, materiales e instrumentos.

3.4.1 Técnicas:

Análisis Jurídico: Esta técnica implica un estudio exhaustivo de la normativa legal y regulatoria relacionada con los programas de cumplimiento. Se emplearán métodos de investigación jurídica para comprender las obligaciones legales

impuestas a las instituciones no reguladas por la SSF y para identificar los requisitos específicos de implementación.

Entrevistas: Se llevarán a cabo entrevistas estructuradas, dirigidas a profesionales del sector y expertos en cumplimiento. Estas técnicas permitirán obtener información cualitativa sobre los desafíos y dificultades enfrentados en la implementación de programas de cumplimiento, así como identificar las mejores prácticas y recomendaciones para superarlos.

3.4.2 Materiales:

Documentación normativa: Se recopilarán y analizarán las leyes, regulaciones y directrices relevantes relacionadas con los programas de cumplimiento en el contexto específico de las instituciones no reguladas por la SSF. Estos materiales servirán como base para la comprensión de las obligaciones legales y regulatorias aplicables.

3.4.3 Instrumentos:

Lista de verificación: Se desarrollarán listas de verificación para evaluar el cumplimiento de las obligaciones legales y la implementación de prácticas de cumplimiento en las instituciones no reguladas por la SSF. Estos instrumentos proporcionarán una guía estructurada para identificar áreas de riesgo y oportunidades de mejora.

3.5 Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información.

Para la recopilación de la información sobre la problemática, se utilizará la entrevista, de esta forma se obtendrán datos importantes y verídicos, en cuanto a la falta de un programa de cumplimiento para la prevención del lavado de dinero y activos. Estas entrevistas pueden proporcionar información detallada sobre los desafíos, obligaciones y retos específicos que enfrenta cada Institución no regulada.

3.5.1 Preguntas generadoras.

1. ¿Cuáles son los principales desafíos enfrentados por las instituciones no reguladas por la SSF al implementar programas de cumplimiento?
2. ¿Cómo afecta la falta de regulación directa por parte de la SSF a la efectividad de los programas de cumplimiento en estas instituciones?
3. ¿Qué estrategias pueden adoptar las instituciones no reguladas por la SSF para garantizar el cumplimiento normativo y mitigar los riesgos asociados?
4. ¿Existe una diferencia significativa en la percepción y el compromiso con los programas de cumplimiento entre las instituciones reguladas y no reguladas por la SSF?
5. ¿Cuál es el papel de la cultura organizacional en la implementación exitosa de programas de cumplimiento en instituciones no reguladas por la SSF?

3.6 Instrumentos de registro y medición.

El instrumento principal que se utilizará en este caso es la guía de preguntas, la cual está diseñada para recopilar información de manera estructurada y sistemática durante las entrevistas. Esta guía se compone de preguntas abiertas, lo que significa que permite a los entrevistados expresar sus opiniones, experiencias y conocimientos en sus propias palabras, sin restricciones impuestas por respuestas predeterminadas.

3.7 Procesamiento y análisis de la información (como se hará).

Concluido el proceso de recolección de datos a través de la entrevista dirigidas a las unidades de análisis respectivas, será necesario procesar la información agrupando una serie de interrogantes divididas por categorías tales como conocimiento de la Ley, verificación de controles que poseen las entidades, causas de la problemática, consecuencias, entre otros, luego a través de la combinación de preguntas y respuestas, se proporcionará un análisis completo de la investigación, que ayudará a brindar el diagnóstico de la situación actual referente a la problemática.

3.8 Cronograma de actividades.

ACTIVIDADES	Meses		ENERO.				FEBRERO.				MARZO.				ABRIL.				MAYO.				JUNIO.			
	Semanas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Revisión Bibliográfica: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar fuentes relevantes de literatura académica, documentos regulatorios y estudios previos sobre cumplimiento en instituciones financieras. • Leer y analizar artículos, libros, informes y otros recursos pertinentes para obtener una comprensión sólida del tema. • Tomar notas y organizar la información recopilada para su posterior referencia en la tesis. 																										
Recopilación de Documentos Regulatorios: <ul style="list-style-type: none"> • Investigar las leyes, regulaciones y directrices específicas relacionadas con el cumplimiento en instituciones financieras en El Salvador. • Obtener copias de documentos regulatorios relevantes, como leyes de prevención de lavado de dinero, normas de cumplimiento y directrices de supervisión. • Analizar y sintetizar la información obtenida para su uso en la tesis y otros análisis.. 																										
Recopilación de Datos Primarios: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas, Encuestas o Recopilación de Datos Primarios según la Metodología. • Análisis de Datos Primarios, Comparación con Datos Secundarios. • Interpretación de Resultados, Identificación de Patrones o Tendencias. • Entrevistas con Expertos y Profesionales, Encuestas o Estudios de Caso según sea necesario. 																										
Elaboración del Marco Teórico: <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la información recopilada durante la revisión bibliográfica para desarrollar el marco teórico de la tesis. • Organizar los conceptos clave y teorías relevantes relacionadas con el cumplimiento en instituciones financieras. Identificación de Instituciones No Reguladas: <ul style="list-style-type: none"> • Investigar y seleccionar instituciones financieras en El Salvador que no estén reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero. • Evaluar la disponibilidad de información y acceso a estas instituciones para llevar a cabo el estudio de investigación. • Establecer contacto con las instituciones seleccionadas para obtener su participación en el estudio, si es necesario.. 																										
Análisis de Obligaciones de Cumplimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y comparar las obligaciones de cumplimiento específicas que enfrentan las instituciones financieras no reguladas en El Salvador. • Analizar documentos regulatorios, políticas internas y otros materiales relevantes para comprender los requisitos de cumplimiento aplicables. • Identificar áreas clave de cumplimiento y posibles brechas en la implementación de programas de cumplimiento. Análisis de Datos y Hallazgos: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y analizar los datos cualitativos recopilados de la revisión bibliográfica, entrevistas y estudios de casos. • Identificar y sintetizar los hallazgos clave relacionados con los desafíos, prácticas y efectividad de los programas de cumplimiento en instituciones no reguladas. 																										
Revisión y Edición del Informe Final: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y editar el informe preliminar según los comentarios y sugerencias recibidos del supervisor de tesis y otros revisores. • Asegurarse de que el informe final cumpla con los estándares académicos y de presentación requeridos por la institución educativa. • Realizar una revisión final para corregir errores gramaticales, ortográficos y de formato antes de la presentación final. Preparación de la Presentación Final: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar diapositivas y material visual para acompañar la presentación oral de la tesis. • Practicar la presentación para familiarizarse con el contenido y asegurar una entrega clara y efectiva. 																										

3.9 Presupuesto.

Se cuenta con un estimado de \$270.00 USD, en gastos de refrigerios a evaluadores, partiendo que serán \$30.00 USD cada vez que se haga una revisión de los avances del tema de investigación y \$15.00 USD semanales, equivalente a gastos de transporte, refrigerio propio, parqueo, etc.

Gasto que también se hará al momento de realizar visitas a las personas entrevistadas en sus lugares de trabajo o en la universidad evangélica de El Salvador, dato que podría cambiar conforme se desarrolle el trabajo de investigación.

3.10 Estrategias de utilización de resultados.

La técnica de recolección de información que utilizaremos es la entrevista, se basa en la interacción verbal entre dos o más personas, en este caso, entrevistaremos profesionales y juristas involucrados en el tema de “lavado de dinero”. El entrevistador, guiado por un conjunto de preguntas o temas, busca obtener información precisa y detallada del entrevistado sobre el tema de investigación.

La entrevista se basa en la comunicación, ya que el éxito de la entrevista depende de la capacidad del entrevistador para establecer una comunicación efectiva con el entrevistado. Esto implica crear un ambiente de confianza, escuchar activamente y formular preguntas claras y precisas, también las preguntas son el instrumento principal para obtener información. Deben ser cuidadosamente diseñadas para cubrir los objetivos de la investigación y adaptarse al tipo de entrevista y al entrevistado. (Biegelman 2008).

La escucha activa, también es muy importante ya que no basta con formular preguntas, el entrevistador debe escuchar atentamente las respuestas del entrevistado para comprender su perspectiva, identificar puntos clave y realizar preguntas de seguimiento, y como último punto importante, la observación es un pilar en la entrevista ya que el entrevistador no solo debe escuchar, también debe observar el lenguaje corporal y las reacciones del entrevistado para obtener

información adicional y comprender mejor sus emociones y actitudes. (Biegelman 2008).

La técnica de la entrevista se basa en la interacción humana, la comunicación efectiva, las preguntas bien diseñadas, la escucha activa y la observación. (Biegelman 2008).

Hemos seguido una entrevista semiestructurada, ya que combina preguntas predefinidas con preguntas abiertas que permiten mayor flexibilidad.

La entrevista es un método muy factible ya que nos brinda Información profunda y detallada, también permite comprender las emociones y actitudes del entrevistado y flexibilidad para adaptar la entrevista al entrevistado, aunque también tiene sus contras ya que requiere tiempo y recursos., suele ser susceptible a sesgos del entrevistador y no siempre es posible generalizar los resultados a una población más amplia. (Biegelman 2008).

CAPITULO IV. Análisis de la información.

4.1 Análisis descriptivo.

En el presente capítulo se relacionan los instrumentos utilizados para la recolección de datos o información requerida, mediante los cuales ha sido posible la obtención de los resultados.

Conforme lo anterior, se han elaborado formatos de entrevistas, por medio de los cuales se presentan los resultados obtenidos de las mismas; las cuales fueron realizadas a cinco Especialistas de Cumplimiento de diversas empresas de índole regional que están ubicadas en El Salvador y que pertenecen al sector real.

Dichas entrevistas, han sido de enorme importancia, debido a los valiosos aportes de los profesionales entrevistados, contribuyendo dichas aportaciones a la clarificación y corroboración de inquietudes planteadas al inicio de la presente investigación.

Dentro de la categoría de estudio sobre la Cultura de Compliance se puede observar que en la mayoría de las instituciones no supervisadas, se complica la implementación de una cultura de cumplimiento, debido a que la falta de monitoreo por medio de controles más rigurosos, al no existir una institución tienen el cumplimiento de normas éticas, y legales que puedan regir el funcionamiento de una organización internamente por lo que, no se prioriza cierto cumplimiento dentro de este grupo de instituciones.

Dentro de las categorías de estudio limitación de recursos se expresa que, si bien es importante que todos estos programas se implementen en las instituciones del sector real sin distinción entre unas y otras, la limitación de recursos, tiempo y medios reduce grandemente la intención de su implementación, pues no todas las empresas pueden costear este tipo de cambios dentro de la institución. Por ello, junto con la implementación debería existir apoyo externo para que se facilite.

Dentro de las categorías de estudio Cumplimiento con las herramientas necesarias para la mitigación de riesgo, se concluyó que no son iguales las herramientas de mitigación de riesgo que se tienen que, las que se podrían tener al

implementar los programas de compliance, si bien se tienen ya los conocimientos básicos del control que se puede tener para mitigar algunos riesgos no es tan amplia como la que se podría llegar a tener, de igual forma al no tener controles tan amplios para la prevención de riesgo las instituciones que se catalogan como riesgo bajo podrían ser aún más expuestas a un ilícito que las consideradas como riesgo alto por no poseer estos controles.

Dentro de las categorías de estudio Desafíos de la implementación de programas de cumplimiento se señala que, los desafíos son extensos, como se menciona durante gran parte de las entrevistas, el entrevistado afirma los beneficios sobre la implementación de los programas de cumplimiento, se enfatiza en que toda empresa debe poseer dichos programas, pero de igual forma se enfatiza que implementarlos no será una tarea sencilla, tanto por la falta de cultura de compliance, por los costos que podrían llegar a surgir, por el tiempo y personal idóneo para la implementación, por verse como aliados estratégicos, pero sobre todo se enfatizó en que de los mayores desafíos sería el de la implementación de entes supervisores que conozcan el giro de cada empresa a la que supervisan que a mayor escala se vuelve un reto fuera de la propia empresa.

4.2 Análisis inferencial o cualitativo.

Se debe indicar que las entrevistas realizadas, enfocadas a empresas no supervisadas, constituyeron fuentes primarias que han dado mayor robustez a la investigación, siendo la siguiente metodología utilizada:

4.2.1 Expertos entrevistados:

1.

Autoridad entrevistada	Cargo	Lugar de la entrevista
Manuel Guillermo Gonzalez Hernandez.	Director del Centro de Mediación del Socorro Jurídico y Encargado de	Universidad Evangélica de El Salvador, Centro de Mediación del Socorro Jurídico.

	Cumplimiento de la UEES.	
--	--------------------------	--

2.

Autoridad entrevistada	Cargo	Lugar de la entrevista
Vanessa Ramos.	Encargada de Cumplimiento en Panadería Sinaí.	Virtual.

3.

Autoridad entrevistada	Cargo	Lugar de la entrevista
Kenia Ercilia Del Cid Cárcamo.	Labora para la Fiscalía General de la Republica e imparte clases en Universidades del país.	Instalaciones de la Universidad Evangélica de El Salvador.

4.

Autoridad entrevistada	Cargo	Lugar de la entrevista
Maria Josefina Argumedo Najarro.	Encargada de cumplimiento y Especialista en Litigios en Mayora&Mayora.	Oficinas Mayora&Mayora.

5.

Autoridad entrevistada	Cargo	Lugar de la entrevista
Samuel Fernández	Encargado de Cumplimiento en Credits El Salvador, S.A de C.V.	Instalaciones de Credits El Salvador, S.A de C.V.

4.2.2 Análisis de los resultados de las entrevistas.

Entrevista N°. 1

Ítems	Resultado de Entrevista
<p>1. ¿Desde hace cuánto tiempo la UEES posee un oficial de cumplimiento?</p>	<p>Exactamente en el 2018,</p>
<p>2. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que pudo observar al momento de nombrar un oficial de cumplimiento dentro de la institución?</p>	<p>Siempre cuando hay cambios hay algunas resistencias por parte del ser humano en todo lugar. Entonces cuando se empezaron a formalizar estos cambios hay algunas resistencias en cuanto a controles.</p> <p>Entonces al implementar controles, por ejemplo, conocer a tu cliente, conocer a tu proveedor y exigirles que nos den toda la información de ellos, tanto de sus empresas como personales, algunos se resistieron a que para qué quieren tanta información, Pero eso se fue mejorando cada día y la gente iba entendiendo que</p>

	no era cosa de la institución, de la universidad, sino que era un cumplimiento a una exigencia legal.
3. ¿Qué opina de los requisitos que debe de cumplir el oficial de cumplimiento dentro de la institución?	<p>Dentro de los requisitos de la persona, del encargado de cumplimiento, uno de los requisitos es jurado académico, porque así lo exige la ley.</p> <p>Que tenga certificado o que esté certificado como encargado de cumplimiento con ética, por supuesto, transparencia y una formación continua, ya que debe ser analítico en lo que hace.</p>
4. ¿Porque considera usted que el encargado/oficial de cumplimiento deba ser una persona dedicada y especializado en el tema, y no una persona que ya desempeña otras actividades dentro de la empresa?	<p>Porque el tema es bien especial con relación al cumplimiento de las tareas y actividades financieras y el cargo requiere de mucho análisis, y conocer las diferentes instancias financieras y movimientos como tal que la empresa tiene económico, más que todo.</p>
5. ¿Qué políticas de cumplimiento tiene desarrolladas la UEES con el objetivo de darle cumplimiento a la LCLDA?	<p>Dentro de las políticas tenemos conoce a tu cliente o conozca a tu cliente la debida diligencia del cliente, como por ejemplo la identificación, el riesgo, conocer qué personas son los PEPs,) que son personas políticamente expuestas.</p> <p>Entonces dentro de esas políticas de cumplimiento está más que todo conocer al cliente y conocer al proveedor.</p>

<p>6. ¿Cómo se plasma el compromiso de la Alta Dirección de la UEES en la prevención de LD/FT/FPADM?</p>	<p>Se plasma mediante el establecimiento y seguimiento de controles, Controles contables, tecnológicos, controles jurídicos a efecto de darle seguimiento a la política, conoce a tu cliente y conoce a tu proveedor.</p>
<p>7. ¿Considera que la aplicación del EBR ayuda a la UEES y a cada uno de sus empleados a realizar sus labores de manera ética y apegados a sus procesos internos?</p>	<p>Sí, la aplicación del famoso EBR, que son las relaciones comerciales externas, realmente sí es aplicable en cada uno de ellos.</p> <p>Vuelvo otra vez a mencionar que esto es quizás básico en todo lo que se plasma en el desarrollo del oficial de cumplimiento, en las políticas de conocer a tu cliente, la evaluación de riesgos, monitoreo continuo y capacitaciones también para darle seguimiento a las políticas de aplicación del EBR.</p>
<p>8. ¿Ha identificado los riesgos a los cuales la UEES se encuentra expuesta?</p>	<p>Sí, hay diferentes clases de riesgos, como por ejemplo el riesgo legal, el riesgo reputacional, operacional, financiero y el riesgo de mercado. Pero cada uno de estos riesgos en sus diferentes facetas, por ejemplo el riesgo legal, en efecto transar con una persona que no sabemos ni de dónde viene ni de dónde va, de dónde traen esos fondos que a la universidad se les ingresa en calidad de cuota, por ejemplo de los estudiantes, cuotas, trae consecuencias legales de no indagar y esa es una de las funciones del oficial de cumplimiento, el control, indagación y análisis de los ingresos que la universidad tiene, así como también de las erogaciones.</p>

	<p>En este sentido, pues esos riesgos legales, darle cumplimiento a lo que la ley dice, el riesgo reputacional, que tal si nosotros nos vemos involucrados con una persona lavadora de dinero, por ejemplo, que por no llevar controles no sabemos que estamos tratando con una persona que está lavando el dinero porque viene de una procedencia ilícita como tal, entonces son riesgos de reputación, porque nos volveríamos también nosotros como cómplices o parte como lavadores de dinero. Operacional, en efecto, porque en las operaciones financieras y de mercado pueden afectar. De repente cuando hablamos de mercado, acuérdense de la oferta y la demanda, alguien podría decir, no, con evangélica no trato porque la evangélica tiene un récord, es activo con las operaciones que hace.</p>
<p>9. En términos de riesgo, ¿considera que el control mínimo realizado a las entidades no supervisadas podría afectar a éstas en un futuro?</p>	<p>Por supuesto que sí, por supuesto que sí afectan. Por eso es necesario como implementar estos controles adecuados, técnicos, de tal manera pues de que se pueda como cubrir en todas las áreas, el controlar los riesgos que puedan suscitarse como tal para la empresa y por consiguiente pues sí, es bien importante, verdad, que esos controles por mínimo que sean, que se realicen pero que sean controles asertivos.</p>
<p>10. ¿Qué beneficios se podría obtener en la implementación de los programas de</p>	<p>Bueno, en primer lugar, un beneficio de mercado. Recordemos que toda empresa que persigue utilidades, por decir algo, está en el mercado, en la competencia, entonces tener como un buen nombre para que nuestros clientes puedan acceder a</p>

<p>cumplimiento en la UEES?</p>	<p>nosotros y cumplir o darle cumplimiento sí a los objetivos como tal.</p> <p>Entonces, por consiguiente, los beneficios que podría traer es precisamente la aceptación del público para esta universidad. Otra, podría ser que nos encontramos solventes legalmente hablando y financieramente hablando, caminando con pasos legales y por consiguiente con una reputación aceptable.</p>
<p>11. Que recomendaciones considera deberían implementarse en la ley especial para la prevención, control y sanción del lavado de activos, en cuanto al grupo de entidades obligadas.</p>	<p>Sí, en este sentido, una de las recomendaciones es el ampliar prácticamente los alcances de las entidades obligadas.</p> <p>Actualmente, no estamos al 100%, con entidades obligadas. Entonces, mi recomendación sería, para que se implemente la ley, es la ampliación de ese alcance a esas entidades obligadas mediante programas de cumplimiento, de tal manera que sea obligatoria la acción para una debida diligencia y que esa diligencia sea ampliada a través de monitoreos y de actividades como, por ejemplo, auditorías internas y externas y el seguimiento que la ley misma tiene que darle.</p>
<p>12. ¿Considera usted que existan una cultura de compliance entre las personas involucradas dentro de las</p>	<p>No existe, es cuestión de cultura, acuérdense de eso.</p> <p>Aquí hay leyes, por ejemplo, que están vigentes pero que no son leyes vigentes pero que no se están aplicando, ley vigente positiva y ley vigente negativa. Entonces, dentro de ese concepto, aunque tenemos la ley contra el lavado de dinero y otros activos y el funcionamiento del terrorismo, entonces tenemos escasa voluntad o conocimiento de la generalidad, de la sociedad, de conocer esa ley y</p>

<p>empresas no supervisadas?</p>	<p>mucho menos de aplicarla. Entonces la cultura juega un papel muy importante y, por consiguiente, no existe cultura para poder echar a andar esto.</p> <p>Entonces, ¿qué tiene que hacer el Estado? Obligar y decir, señores, a partir de tal fecha usted está obligado a meterse. Y por ahí que toda institución que opera con cuestiones pecuniarias económicas está obligada a estar bajo los controles de la ley.</p>
<p>13. ¿Cuánto tiempo considera usted que es el tiempo idóneo para la aplicación de un programa de cumplimiento en una institución no regulada?</p>	<p>Va a depender de la capacidad de la institución, del tamaño y de la naturaleza de la institución.</p> <p>Si nosotros hablamos de una institución básica, sencilla, yo diría unos seis meses de implementación. ¿Qué vamos a hacer en esos seis meses? Mandar a capacitar a los oficiales de cumplimiento, al personal, el equipo que, por ejemplo, va a estar colaborando con el oficial de cumplimiento. Por otro lado, crear programas de control interno dentro de la institución.</p> <p>Crear programas tecnológicos de tal manera que se puedan establecer controles. Por ejemplo, el check-in, la lista del check-in y todo eso. De tal manera que se pueda controlar cada una de las actividades.</p> <p>Va a depender de todo ese implemento de herramientas, ya sean tecnológicas, jurídicas y contables, que son las tres fuertes herramientas que nos pueden ayudar a la implementación del mismo. Pongámosle mínimo seis meses, no porque más tiempo.</p>
<p>14. ¿Por qué las empresas deberían o no contar con un</p>	<p>Esto es necesario para la creación de las políticas del cumplimiento mismo, Entonces, sí es necesario porque al contar con ese programa, Se establecen</p>

<p>programa de compliance?</p>	<p>políticas de cumplimiento que son las mismas que les acabo de decir hace un momento.</p>
<p>15. ¿Cuánto influyen o afectan las acciones o recomendaciones planteadas desde el área de compliance respecto a las decisiones de las demás áreas de la compañía?</p>	<p>Fíjense que esto implica más que todo por un trabajo controlado y en equipo influyen. ¿Para qué influye todo esto? Para ejercer los mismos programas o las mismas políticas a efecto de que haya un trabajo controlado, un trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos.</p>
<p>16. ¿Cuáles considera usted son las áreas de riesgo principales de la institución?</p>	<p>Clientes, proveedores, productos y servicios, canales de distribución, entre otros.</p>
<p>17. ¿Estos riesgos están cubiertos por su programa de compliance?</p>	<p>Si, por supuesto que sí.</p>
<p>18. ¿Cuál es la mayor dificultad que usted ha encontrado ante la entrada (en cuanto a la persona jurídica) al mundo de compliance?</p>	<p>Los socios. Porque la persona jurídica es una ficción de ley, Entonces, la dificultad que se encuentra ante esa entrada al mundo del compliance está más que todo versada en los socios que conforman a esa persona jurídica. Es decir, porque la sociedad X, Y, Z, por decir algo, no tiene problemas. El problema está en las personas</p>

	<p>que las manejamos, si es que esas personas no son de riesgos, los PEPs, las personas políticamente expuestas, o personas que estén como, por ejemplo, representando a una sociedad que estén contaminadas. Sí.</p> <p>Saber los beneficiarios finales de cada persona jurídica.</p>
<p>19. ¿A su criterio, deberían seguir dividiéndose a las personas jurídicas como “supervisadas” y “no supervisadas”?</p>	<p>A mi criterio no porque todos estamos obligados por la ley de forma, o de naturaleza, igualitaria. Y por consiguiente no deberían existir personas jurídicas no supervisadas.</p> <p>Sino que todos deberíamos estar siendo supervisados, auditados, y que los controles siempre estén ahí para toda operación financiera que se haga, sean estas supervisadas y las que no están siendo supervisadas, que se metan también.</p>
<p>20. ¿Cuál consideraría usted que debería de ser la institución idónea para la supervisión de la UEES en cuanto a la evaluación de la eficacia de su sistema de cumplimiento?</p>	<p>Bueno, comenzar por una auditoría interna. La auditoría interna es una institución. La auditoría externa también es otra institución.</p> <p>Son instituciones de carácter financiero contable que en este caso, tanto la auditoría interna que yo tengo, como UVES, como Universidad, me va a permitir a mí internamente controlar los resultados de las operaciones que yo hago. Pero la externa, la auditoría externa, no solamente me va a permitir a mí, sino que la externa va a permitir que entes externos a la institución puedan certificar de que sí estamos haciendo nosotros las actividades que corresponden conforme a derecho. Este es el caso de auditorías, otra institución es la fiscalía mediante la UIF, la Unidad de Investigación Financiera, que es una autoridad</p>

evaluadora financieramente hablando. La otra institución podría ser los bancos, por supuesto, que son instituciones que están como, además de sus operaciones bancarias, ellos llevan un control bien estricto sobre los clientes que están a su alrededor. Son bien estrictos. Podría ser otra institución, firmas consultoras.

Análisis

La entrevista realizada al Maestro Manuel González ofrece una visión detallada sobre la implementación y gestión de programas de cumplimiento dentro de una institución educativa no regulada por la Superintendencia del Sistema Financiero. La entrevista abarcó una amplia gama de temas como las dificultades iniciales hasta la identificación de riesgos y recomendaciones para mejorar la legislación actual.

Uno de los puntos que más se resalta dentro de la entrevista son las dificultades iniciales que la Universidad enfrentó al momento de nombrar un encargado de cumplimiento. La resistencia al cambio, especialmente en lo que respecta a la implementación de nuevos controles y la exigencia de información detallada de clientes y proveedores, es un desafío común en muchas organizaciones. La Universidad ha tenido que superar estas resistencias mediante una comunicación clara de que estos cambios son exigencias legales.

El Maestro González menciona los beneficios que tuvieron al momento de implementar los programas de cumplimiento. Además de proteger contra riesgos legales y reputaciones, estos programas ayudan a la mejora de la aceptación del público y aseguran la institución esté financiera y legalmente solvente. Para una educación educativa mantener una buena reputación y la confianza del público es esencial para su éxito a largo plazo.

El Maestro también ofrece recomendaciones para mejorar la legislación actual, en la cual sugiere la ampliación del alcance de las entidades obligadas y la implementación de programas de cumplimiento más rigurosos. Además, se señala la falta de cultura de cumplimiento generalizada entre las entidades no

supervisadas. Esto resalta la necesidad de un esfuerzo concertado para educar y obligar a estas entidades a adherirse a las leyes y regulaciones vigentes. También menciona la importancia de la supervisión y la evaluación en la eficacia del sistema de cumplimiento son aspectos críticos. Por lo que sugiere que tanto auditorías internas como externas, así como la supervisión por parte de la fiscalía y bancos, juegan roles importantes para asegurar que las políticas de cumplimiento sean efectivas y que la institución esté en conformidad con las regulaciones.

La entrevista proporciona una visión comprensiva de los desafíos y avances de la implementación de programas de cumplimiento en una institución educativa no regulada. La Universidad ha tomado medidas significativas para establecer un marco robusto de cumplimiento, enfrentando y superando resistencias iniciales, definiendo claramente los roles y requisitos del encargado de cumplimiento, y desarrollando políticas detalladas para gestionar diversos riesgos. A pesar de los desafíos, incluyendo la falta de cultura de cumplimiento generalizada, la institución muestra un compromiso fuerte hacia la integridad y la legalidad, lo cual es esencial para su reputación y éxito a largo plazo.

Entrevista N°. 2

Ítems	Resultado de Entrevista
1. ¿Desde hace cuánto tiempo su institución cuenta con un encargado de cumplimiento?	Tres años
2. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que observó al nombrar	El temor al cambio, sobre todo, las oficialías de cumplimiento conllevan la modificación y mejoramiento de casi todos los procesos de la empresa o institución, existe un involucramiento en casi todas las áreas.

<p>un encargado de cumplimiento en su institución?</p>	
<p>3. ¿Qué opina de los requisitos actuales para el rol de encargado de cumplimiento en su institución?</p>	<p>Con el nuevo instructivo de la unidad de investigación financiera los requisitos se han minimizado, en pro de la economía de las empresas/sujetos obligados. Sin embargo, considero que eso vuelve vulnerable el cargo, ya que ahora se pueden delegar otras actividades y no se requiere tanto conocimiento técnico como anteriormente. Creo que lo que realmente se necesitaba era seccionar de acuerdo al tipo de sujeto obligado y la capacidad del mismo de cubrir las exigencias de su encargado de cumplimiento.</p>
<p>4. ¿Por qué considera importante que el encargado de cumplimiento sea una persona dedicada y especializada, y no alguien con múltiples roles dentro de la institución?</p>	<p>Porque la función es especial, requiere un conocimiento extenso de los procesos de la empresa o institución de que se trate, no solo se es un enlace con la unidad de investigación financiera, sino una persona que puede responder ante diversas necesidades ligadas a las políticas de prevención, que abarcan las áreas fundamentales de las empresas o instituciones identificadas como sujetos obligados.</p>
<p>5. ¿Qué políticas de cumplimiento ha desarrollado su institución para</p>	<p>A lo largo de mi carrera he creado 3 oficialías de cumplimiento con sujetos obligados de los llamados rubros reales, por lo que he experimentado de primera mano la creación de las políticas de debida diligencia</p>

<p>cumplir con la legislación contra el lavado de dinero?</p>	<p>necesarias y su evolución legal en el tiempo. He creado y aplicado las políticas de conocimiento del cliente, proveedor y empleados, con la entrada en vigencia de la ley bitcoin creamos una política que se adaptara a esta nueva exigencia legal y sobre todo que nos protegiera de esa realidad que como país vivimos, pues los que trabajamos esta área sabemos que las criptomonedas en general representan un riesgo enorme de lavado de dinero, por las características inherentes de las mismas. Hemos modificado y ampliado los criterios de dichas políticas a una basada en riesgos, como exigencia más actualizada y eficaz en la prevención de lavado, y otras más específicas según el sujeto obligado de que se trate.</p>
<p>6. ¿Cómo demuestra la Alta Dirección de su institución su compromiso con la prevención de LD/FT/FPADM?</p>	<p>En mi experiencia actual es bastante complejo, pues a veces hay confrontaciones en cuanto al manejo de ciertas situaciones, creo que realmente en los rubros reales el compromiso de la alta dirección es básicamente mínimo, por la obligación legal existente, pero que realmente se busque el involucramiento y la oportuna cultura de cumplimiento.</p>
<p>7. ¿Cree que la aplicación de un enfoque basado en riesgos (EBR) ayuda a los empleados de su institución a trabajar de manera ética y apegada a</p>	<p>Definitivamente es un punto importante en la aplicación de la ética y procesos internos, fortalece los gobiernos corporativos y estimula las buenas relaciones con las diversas áreas de la empresa o institución.</p>

<p>los procesos internos?</p>	
<p>8. ¿Qué riesgos ha identificado que puedan afectar a su institución?</p>	<p>Nuestro rubro trabaja bastante con el comercio informal, manejamos cantidades importantes de efectivo, por lo que el riesgo inherente al cash está altamente presente. Asimismo, al manejar mucho efectivo, debemos fortalecer la ética empresarial, pues pueden darse situaciones en las que la empresa se vea afectada.</p>
<p>9. En términos de riesgo, ¿cree que el control mínimo sobre las entidades no supervisadas podría tener consecuencias negativas a largo plazo?</p>	<p>Sí, lo he vivido a lo largo de mi carrera, empecé a desenvolverme en oficialías de cumplimiento entre 2015-2016, cuando la reforma a la ley contra lavado de dinero y activos empezaba a incluir a los rubros reales como sujetos obligados, la obligatoriedad estaba ahí pero muchos no se apegaron a la norma y no le daban cumplimiento, lo que hizo que para los que si estábamos desarrollándonos en legal forma todo se volviera más complicado, pues la gente es recelosa de sus datos, sobre todo cuando está relacionado a lo económico, entonces siempre hubo una confrontación en porque usted me pide tanto papeleo para comprarle y su competencia no, por ejemplo:</p> <p>Ahora que ya está en vigencia el nuevo instructivo de la UIF, considero que se ha logrado un avance y mayor equilibrio, aunque igual para nosotros sigue siendo mucho más complejo que para las entidades supervisadas.</p>
<p>10. ¿Cuáles son los beneficios de</p>	<p>El principal, genera mayor orden, genera mayor control y produce un avance ético dentro de la empresa.</p>

<p>implementar programas de cumplimiento en su institución?</p>	
<p>11. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la legislación en la prevención, control y sanción del lavado de activos, especialmente para entidades no reguladas?</p>	<p>Lo más recomendable es que en la medida de lo posible todos los agentes económicos sean sujetos obligados, ya que de lo contrario siempre existirán trabas para los que ostentan esta calidad. Considero que es necesario delimitar las obligaciones por cada tipo de sujeto obligado, según la realidad del país y la capacidad de los mismos, ya que no es igual la capacidad de un gran contribuyente que la de una empresa pequeña, pero ambos son objeto de claves en la economía del país y por ende pueden ser utilizados para cometer lavado de dinero. Y mientras esa homogeneidad no exista, la labor de las oficialías en los rubros reales será de difícil cumplimiento.</p>
<p>12. ¿Existe una cultura de cumplimiento entre las personas involucradas en las empresas no supervisadas?</p>	<p>Sí existe, pero la labor es mucho más compleja. Se desarrolla mejor en las empresas que ya contaban con gobiernos corporativos sólidos desde antes de la implementación de políticas de prevención de lavado de dinero y activos. Para las empresas en donde la dirección y alta gerencia son más rústicas, la cultura de cumplimiento es una tarea mucho más difícil de adoptar.</p>
<p>13. ¿Cuál considera que es el tiempo ideal para implementar un programa de</p>	<p>Depende de la empresa o institución. Depende de su estructura, del apoyo e involucramiento de la dirección, alta gerencia y los puestos de contacto con las políticas que se van a implementar. Pero considero que una oficialía se vuelve efectiva al año de su creación, es ahí</p>

<p>cumplimiento en una institución no regulada?</p>	<p>cuando los procedimientos ya se vuelven parte de la vida empresarial del sujeto obligado.</p>
<p>14. ¿Por qué deberían o no las empresas contar con un programa de cumplimiento?</p>	<p>Para mí todos los agentes económicos representan un riesgo, por ende, deben reconocerse como sujetos obligados y dar cumplimiento a la ley desde su capacidad y nivel de riesgo. El programa de cumplimiento no solo ayuda a conocer sobre prevención de lavado de dinero y activos, sino que además produce un aseguramiento en diversas áreas de la empresa o institución, es un valor agregado para el reconocimiento, resguardo y manejo de los clientes, proveedores y los empleados que conforman a la empresa. Además de que la implementación de políticas basada en riesgos ayuda a identificar una gama importante de los mismos, riesgos legales, de contagio, reputacionales, financieros, éticos, etc. Por lo que fortalece a las empresas.</p>
<p>15. ¿Cómo afectan las recomendaciones del área de cumplimiento a las decisiones de otras áreas de la institución?</p>	<p>La “afectación” viene a ser directa, ya que las políticas de prevención modifican y en cierta medida mejoran los procedimientos ya establecidos en las empresas o instituciones. Es por ello que es vital que las personas involucradas en dichos procedimientos entiendan la importancia de las políticas de prevención, reconozcan la autoridad de los oficiales o encargados de cumplimiento y sepan que los mismos ostentan independencia en la toma de decisiones sobre dichas políticas y su aplicabilidad.</p>
<p>16. ¿Cuáles son las áreas de riesgo</p>	<p>Los canales de ventas, ya que nuestro rubro trabaja mayoritariamente con el comercio informal, por ende,</p>

<p>más importantes en su institución?</p>	<p>manejamos cantidades significativas de efectivos. Por ello la política de conocimiento del cliente es prioritaria, ya que así logramos identificar con quienes estamos trabajando y el tratamiento que se le dará a todas esas negociaciones.</p>
<p>17. ¿Están estos riesgos adecuadamente cubiertos por su programa de cumplimiento?</p>	<p>Son riesgos latentes, pero considero que logramos mantenerlos debidamente mitigados con las políticas establecidas, aunque claro, como oficialía buscamos que cada vez el riesgo se minimice más.</p>
<p>18. ¿Cuál ha sido la mayor dificultad que ha enfrentado en la implementación de un programa de cumplimiento?</p>	<p>En los rubros reales la Dirección siempre observa a las oficialías como un requisito de cumplimiento legal, no como una necesidad real, ni mucho menos como un valor agregado a su gobierno corporativo, por ende, la mayor dificultad que se observa es “ganar” el respeto de los demás involucrados, y así obtener los resultados vitales para el buen manejo de la oficialía y la oportuna aplicabilidad de las políticas de debida diligencia y prevención.</p>
<p>19. ¿Cree que debería seguir existiendo la distinción entre entidades "supervisadas" y "no supervisadas"?</p>	<p>No, como mencionaba anteriormente, considero que para que la ley funcione lo mejor posible, todos los entes económicos deberían catalogarse como sujetos obligados, con las distinciones y obligaciones según sus características propias. Y por consecuencia, que de acuerdo a esas características todos tuviéramos un ente supervisor idóneo, que ejerciera la autoridad debida pero que, además, retroalimentara conocimiento a los sujetos obligados, ya que muchos de nosotros nos formamos autodidactamente,</p>

	tomando información a través de legislación comparada e invirtiendo en programas educativos que no se daban en nuestro país.
20. ¿Qué institución considera más adecuada para supervisar la eficacia del sistema de cumplimiento en su institución?	Considero que actualmente no existe una institución que realmente tenga la capacidad de supervisión para los agentes económicos, o sujetos obligados de rubros reales. Por lo que debería crearse una que tenga la capacidad de conocer el estatus de la empresas salvadoreñas y además, velar por el real cumplimiento de la normativa aplicable bajo el estándar del GAFI y cualquier organismo internacional relacionado.

Análisis

La entrevista revela que la institución ha incorporado el rol del encargado de cumplimiento durante los últimos tres años. En este periodo de tiempo ha permitido que se establezcan ajustes a las políticas de cumplimiento. No obstante, se destaca la dificultad inicial significativa la cual es el temor al cambio a la resistencia dentro de la organización. Esto resalta la necesidad de estrategias de gestión del cambio eficaces para superar la resistencia interna y lograr una integración fluida del nuevo rol.

La Licenciada Ramos hizo una referencia a la preocupación en la minimización de los requisitos para el rol del encargado de cumplimiento, lo que podría comprometer la efectividad del cargo. La reducción de los requisitos puede ser vista como una medida para facilitar la implementación en un contexto económico restringido, pero también plantea riesgos significativos, como la falta de especialización y el debilitamiento de la vigilancia. Esto sugiere un enfoque más segmentado, adaptando a las capacidades y riesgos específicos de cada tipo de sujeto obligado, podría ser más adecuado.

En la entrevista la Licenciada enfatiza en la importancia de que el encargado de cumplimiento sea un especialista dedicado, en lugar de alguien que cumpla

múltiples roles. La complejidad de las responsabilidades de cumplimiento requiere un conocimiento profundo de los procesos y una atención específica, lo que no puede ser garantizado si el rol se asume junto con otras funciones. Esto resalta la necesidad de asignar recursos adecuados y personal especializado para la gestión efectiva del cumplimiento.

Los riesgos identificados incluyen un manejo de efectivo y la exposición al comercio informal, lo que incrementa la vulnerabilidad a actividades de lavado de dinero. La dificultad principal en la implementación de programas de cumplimiento radica en la percepción de los oficiales de cumplimiento como un mero requisito legal en lugar de un componente esencial del gobierno corporativo. La falta de apoyo por parte de otros sectores de la organización puede dificultar la aplicación efectiva de las políticas de cumplimiento.

También menciona la falta de una institución adecuada para supervisar la eficacia de cumplimiento en entidades no supervisadas destaca una carencia en el sistema de supervisión. La recomendación de crear una entidad con la capacidad de monitorear y apoyar a los sujetos obligados refleja una necesidad de fortalecer el marco regulatorio y la capacidad institucional para garantizar el cumplimiento efectivo.

La entrevista muestra que, aunque la institución ha avanzado en la implementación de programas de cumplimiento, enfrenta desafíos significativos relacionados con la resistencia al cambio, el compromiso de la alta dirección, y la adecuación de los requisitos del rol de cumplimiento. La adaptación de nuevas legislaciones y la implementación de políticas basadas en riesgo son pasos significativos, pero la eficacia global del programa de cumplimiento sigue siendo un desafío debido a la falta de apoyo integral y la necesidad de una supervisión más robusta.

Entrevista N°. 3

Ítems	Resultado de Entrevista
<p>1. ¿Qué es el Compliance empresarial o controles de cumplimiento?</p>	<p>Es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las entidades jurídicas para identificar y clasificar los riesgos, cuyo objetivo es evitar que incurra en delitos, sanciones o situaciones que puedan repercutir en el negocio o su reputación y comprometer su viabilidad o aminorar considerablemente las consecuencias jurídicas.</p>
<p>2. Según su criterio, ¿Es necesario que existan los controles de cumplimiento en toda entidad de sector real sin importar el riesgo de la misma?</p>	<p>Sí, es necesario y las razones son varias. La primera de ellas es que estos controles son una parte esencial de la Gestión de Compliance. Una segunda razón, de igual importancia, es que este tipo de controles promueven el uso de comportamientos éticos y prestan grandes servicios a la Gestión Anticorrupción y de control y prevención de Lavado de dinero, entre otras.</p> <p>Sin controles de cumplimiento interno, las instituciones ya sea reguladas o no, no podrían estar seguras de que cumplen con lo que ellas mismas se imponen, o con lo que imponen a las personas que trabajan dentro de sus instalaciones.</p> <p>El objetivo principal del compliance será entonces, la prevención de riesgos, irregularidades y delitos por parte de los funcionarios, directores, socios y/o accionistas de una entidad jurídica. En consecuencia, es necesario la implementación de un sistema de cumplimiento que permita identificar y evaluar los riesgos a los que se enfrenta de acuerdo con su giro del negocio y la normativa legal.</p>

<p>3. Desde su punto de vista ¿Cómo sería útil un sistema de cumplimiento en caso de que exista un proceso penal en contra de la empresa?</p>	<p>Primero, es de definir la utilidad ya que el sistema de cumplimiento, reduce los riesgos, creando mecanismos y estructuras para involucrar activamente a todos los empleados y directivos de la organización, en los procesos de detección de malas prácticas corporativas; así mismo optimiza la organización de los procesos dentro de una institución o sociedad.</p> <p>En nuestro proceso penal, actualmente se analiza si los directivos, empleados, accionistas u socios han cumplido la normativa de prevención, es decir, las ISOS de prevención y gestión de riesgos. Esto con la finalidad de dirimir responsabilidades penales y su participación, en caso de que por el incumplimiento o la omisión se haya realizado un acto delictivo.</p> <p>Ahora, bien los entes jurídicos como tales no enfrentan una responsabilidad penal, sino de una forma subsidiaria en responsabilidad civil, esto de conformidad al Art. 120 y 121 C.Pnal.</p> <p>Sin embargo, en el nuevo proyecto de Ley de prevención contra el Lavado de dinero, a finales del año 2023 en el Art. 42 inciso último, se intenta regular como una atenuante en responsabilidad civil y administrativa tener un sistema de riesgo, no obstante, de aprobarse se tienen que analizar otros puntos como, si el sistema de control no es maquillado.</p>
<p>4. En términos generales ¿cree usted que existe cultura de compliance en las</p>	<p>Considero, que la cultura compliance es más difícil que se regularice cuando no hay un ente de supervisión como tal. Si bien es cierto UIF, obliga a las instituciones que tenga un sistema de cumplimiento, no existe un régimen disciplinario si lo incumple, a no ser que incurra en un delito penal.</p>

<p>instituciones no reguladas?</p>	
<p>5. ¿Cuáles son las principales obligaciones legales que tienen las instituciones no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero en El Salvador en cuanto a la prevención del lavado de dinero?</p>	<p>Las obligaciones legales que tienen dependerá el sector en el que funcionen, a nivel nacional, por ejemplo: Si son Cooperativas están reguladas por lo que INSAFOCOOP instruya y a los instructivos de UIF, y construir su sistema de gestión y cumplimiento, pero hay otro punto importante, que son las ISOs, que si bien nacionalmente no está implícitamente regulados en nuestra legislación que se debe de adoptar, son parte del derecho Global que actualmente se conoce, aparte también los lineamientos GAFI en material de prevención de riesgos y Lavado de dinero, los cuales deben de ser implementados por los directivos y los oficiales o encargados de cumplimiento.</p>
<p>6. ¿Qué desafíos enfrentan las instituciones no reguladas en la implementación de programas de cumplimiento para la prevención del lavado de dinero?</p>	<p>Ante la fuerte organización de los criminales que cometen todo delitos utilizando sociedades o entes jurídicos, es importante tener un sistema de cumplimiento, el no implementarlo, puede llevar a que ya sea los directivos, socios, empleados o cualquier que tenga relación pueda inyectar fondos ilícitos (narcotráfico, corrupción, tráfico de personas, tráfico de armas, secuestro extorsivo, delitos cibernéticos, etc.) cada vez es más necesario el verdadero involucramiento y compromiso de la alta dirección de las organizaciones para enfrentar y prevenir este riesgo que genera impactos en las finanzas, la reputación y la continuidad. También, el incumplimiento o la poca o nula implementación de estos, genera que no haya medidas de control interno y ocurran no solo</p>

	delitos de lavado de dinero sino de otro tipo de carácter económico, como, por ejemplo: la facilidad con la cual se pueden realizar transferencias sin conocer el origen, o el uso de tecnologías.
7. ¿Qué tipo de apoyo o guía proporciona el gobierno salvadoreño a las instituciones no reguladas en materia de cumplimiento y prevención del lavado de dinero?	A través de Uif, se encarga de guiar lo contendiente a la gestión, cumplimiento y prevención de Lavado de dinero, en el país, no importando sector si es financiero o no, siempre que sea sujeto obligado, y sus funciones están reguladas en la Ley Orgánica de la Fiscalía General de la Republica, en el Art. 70.
8. ¿Existen sanciones específicas para las instituciones no reguladas que no cumplen con las normativas de prevención del lavado de dinero en El Salvador?	Sanciones Administrativas actualmente no existen cuando sea una causal la no implementación de normativa de control y prevención de lavado de dinero, pero si sanciones civiles que derivan del cometimiento de un hecho delictivo como lo es Lavado de dinero. Actualmente, de forma somera se regula en el Art. 14 de la Ley contra Actos de terrorismo, pero dicha ley es específicamente para ciertos hechos delictivos que se deben adecuar al Art. 1 de dicho cuerpo normativo, por ende, no se podría aplicar por ejemplo al dinero ilícito que proviene de delitos comunes o delitos de corrupción que es inyectado a sociedades o entidades jurídicas.
9. ¿Qué medidas adicionales podrían implementarse para mejorar la	Que exista primeramente control de parte de los entes o instituciones de estado en controlar a través de fiscalizaciones o auditorias periódicas, cooperación interinstitucional con Uif, no solo de reporteria, sino

<p>efectividad de los programas de cumplimiento en instituciones no reguladas?</p>	<p>también sancionador y que existan instructivos que guíen la estructuración de un compliance, no dejando de lado mencionar las capacitaciones a empleados y personal de alta gerencia.</p>
<p>10. ¿Cómo se comparan las instituciones no reguladas con las reguladas en términos de vulnerabilidad al lavado de dinero?</p>	<p>La vulnerabilidad y el riesgo de cometimiento de delitos es más alta de las intuiciones no reguladas de las que si lo están, agregando a esto que hay mayores fiscalizaciones de parte de los entes reguladores para su cumplimiento, por lo que la probabilidad de cometer ilícitos es casi nula o muy difícil.</p>
<p>11. ¿Qué rol juegan las tecnologías de la información y comunicación en la implementación de programas de cumplimiento en estas instituciones?</p>	<p>Se puede ver de dos puntos:</p> <p>Programa de cumplimiento hacia adentro: Que es la tecnología adecuada para desarrollo e implementación de programas de control de riesgos, es decir, la tecnología que se usa, por el personal gerencial o subalterno, como por ejemplo programas de control de protección de datos, alertas en el sistema de personas PEP, identificación del beneficiario final, Sistema Vicarial, entre otras.</p> <p>También existe de programa de cumplimiento hacia afuera: Clientes y proveedores. Es decir “face” como se puede controlar la actuación o pensamiento del de afuera, por ejemplo, obtención de dadas por servicios de cualquier índole que expongan a la empresa a una mala fama, o que pueda ser perjudicial al cliente o el externo</p>

<p>12. ¿Qué papel desempeña la colaboración internacional en la lucha contra el lavado de dinero en instituciones no reguladas en El Salvador?</p>	<p>Es muy importante la colaboración internacional, ya que la Prevención del lavado de dinero, es una situación que perjudica a todos los países ya sea que se comete de forma interna o internacional, esto incluye intercambio de información financiera y colaboración para la investigación para combatirla de forma eficaz.</p> <p>También el Salvador es estado miembro de GAFILAT, esta apoya a sus miembros en la implementación de las 40 recomendaciones además da herramientas de asistencia como capacitaciones, guías e informes entre otras.</p>
<p>13. ¿Cómo se monitorean y evalúan los programas de cumplimiento en estas instituciones no reguladas?</p>	<p>Comúnmente se hacen través de la reporteria, en la cual estas instituciones no reguladas informan a UIF, y sus entes rectores dependiendo el caso.</p> <p>Dándole cumplimiento a las regulaciones o instructivos, por ejemplo, cuando tienen alerta de una transacción sospechosa</p>
<p>14. ¿Qué recomendaciones le daría a las instituciones no reguladas para mejorar su cumplimiento con las normativas contra el lavado de dinero?</p>	<p>Primeramente, y la base es la realización de un compliance seguro, que quiere decir esto, implementación de un sistema de control, en la cual no solo se implemente lo que UIF, regula sino también las ISOS, consultorías, capacitaciones periódicas, reporteria eficiente a UIF, mejor uso de tecnologías, esto sería como inicio, posteriormente según el rubro al cual se dedique deberán de implementarse otros controles y mapeos de riesgos.</p>

<p>15. Para usted, ¿Es necesario que existan los controles de cumplimiento en toda entidad de sector real sin importar el riesgo de la misma?</p>	<p>Si es necesario, es de entender que el delito de Lavado de dinero no solo afecta a un sector, sino a todos, ya que afecta al orden socioeconómico nacional o internacional. Entonces tener un control real, es importante para minimizar la escala de afectación socioeconómica del país, del cual todos somos parte, eso en el ámbito más extenso. Y en otro ámbito la buena gestión de las entidades jurídicas públicas o privadas.</p>
<p>16. Desde su punto de vista ¿Cómo sería útil un sistema de cumplimiento en caso de que exista un proceso penal en contra de la empresa?</p>	<p>Si ya existe un proceso penal, los sistemas de compliance como tal no servirían ya que el ilícito se cometió dentro de la empresa, funcionarían para un futuro porque los programas de compliance no son de forma retroactiva.</p>
<p>17. ¿Cómo se coordina la Fiscalía con otras instituciones nacionales e internacionales en la prevención del lavado de dinero?</p>	<p>Como anteriormente les comenté, existen convenios entre estados de proporcionar información financiera, por ejemplo, con el Grupo Egmont que es una organización conformada por 174 Unidades de Inteligencia Financiera (UIF) de todo el mundo, que proporciona una plataforma para el intercambio seguro e inmediato de conocimientos e inteligencia financiera para combatir el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo</p> <p>En cuanto a instituciones nacionales existen convenios marco en la cual se intercambia información de registros e información financiera de todo el país, dicha</p>

	información es confidencial, es de estrictamente fines investigativos
18. ¿Cuál es el rol de la Unidad de Investigación Financiera de la Fiscalía en la supervisión y monitoreo de las instituciones no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero en cuanto a la prevención del lavado de dinero, y qué desafíos enfrentan en esta área?	<p>Su rol es de gestión y control, no posee un régimen disciplinario para aplicar, sino cumplen las entidades con sus lineamientos, lo cual es un desafío, sin embargo, a través de sus reportes puede iniciarse una investigación penal.</p> <p>Sus facultades están en el Art. 70 de la Fiscalía General de la Republica, capacitando a sujetos obligados y regula sus obligaciones en materia de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LAFT). Supervisa a los sujetos obligados que no cuenten con organismo supervisor propio (no reguladas por la Superintendencia del sistema Financiero) además tiene contacto de intercambio de información a nivel internacional en la lucha contra el LAFT.</p>

Análisis

La entrevistada ha expresado lo importante que son los controles de cumplimiento para todas las entidades de cualquier tipo de sector, sin distinción de ser supervisadas o no, definiéndolos como buenas prácticas adoptadas por las entidades jurídicas para identificar y clasificar los riesgos. Destacando la necesidad de estos para que una empresa actúe acorde a sus principios y evite que esta incurra en delitos o sanciones que puedan repercutir en el negocio o su reputación.

Se engloba la afectación de los delitos generadores de Lavado de Activos ya que estos no solo afectan a un sector, sino a todos, afectando al orden

socioeconómico nacional o internacional. Mencionando que, al tener un control real, se previene a mayor escala la afectación socioeconómica del país, del cual todos somos parte, eso en el ámbito más extenso. Y en otro ámbito la buena gestión de las entidades jurídicas públicas o privadas.

Además, se hizo énfasis en las dificultades de generar una cultura de compliance en las instituciones no reguladas, al no contar con un ente de supervisión como tal, ni sanciones que los obliguen directamente, a la implementación de normativa de control y prevención de lavado de dinero. Creando de esta manera un ambiente de riesgo para este tipo de entidades, en el que fácilmente puedan incurrir en dichos delitos.

Concluyendo en la necesidad de que tanto las empresas no reguladas como los entes rectores desarrollen formas para que el riesgo de incurrir en lavado de dinero se reduzca, destacando por el lado de las entidades no reguladas la búsqueda de implementar un sistema de control que va más allá de lo que la UIF regula, promoviendo las ISOS, consultorías y capacitaciones. Por parte de los entes rectores, esperaba que se promoviera un mayor control en estas instituciones a través de fiscalizaciones y auditorias periódicas, además de la implantación de sancionadores e instructivos que ayuden a la correcta implementación de un compliance.

Entrevista N°. 4

Ítems	Resultado de Entrevista
1. Anteriormente, ¿qué cargos ha desempeñado relacionados con los programas de cumplimiento?	ninguno
2. ¿Qué lo motivó a trabajar como	Es un tema que siempre me gusto y me llamo mi atención, a parte que también me motivó a trabajar en

<p>encargado de cumplimiento en esta institución?</p>	<p>esa asignación para velar por el cumplimiento de la empresa, era una forma de garantizar el cumplimiento a la Ley de Lavado de Dinero y Activos, como a su Instructivo.</p>
<p>3. ¿Podría describir cuáles son las principales responsabilidades y actividades de un encargado de cumplimiento en su institución?</p>	<p>Supervisar y garantizar que la empresa cumpla con las leyes, políticas, y reglamentos. para que se pueda alcanzar los objetivos de la empresa, bajo el marco de la ley. Así mismo, hacer cumplir la normativa en todos los aspectos y niveles de la empresa, además el saber orientar sobre todo lo que se refiera al Lavado de Dinero y activos.</p> <p>Por otra parte, el encargado de cumplimiento registrado ante la UIF, tienen como principal responsabilidad implementar las políticas y los procedimientos de la prevención y la detección del lavado de dinero y activos y del financiamiento del terrorismo (dependiendo de cada rol de una empresa, su giro).</p>
<p>4. Antes de ser encargado de cumplimiento en esta institución, ¿había desempeñado este cargo en otra institución o empresa?</p>	<p>no nunca.</p>
<p>5. ¿Desde hace cuánto tiempo su institución cuenta con un encargado de cumplimiento?</p>	<p>hace 2 años.</p>

<p>6. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que observó al nombrar un encargado de cumplimiento en su institución?</p>	<p>Una de las dificultades podría decir que fue la colaboración de las demás áreas de la empresa, para el cumplimiento de las normas internas.</p>
<p>7. ¿Qué opina de los requisitos actuales para el rol de encargado de cumplimiento en su institución?</p>	<p>Es un cargo con una gran responsabilidad, es por ello que el rol es de suma importancia en una empresa, los requisitos son necesarios ya que la persona que opte por ese cargo debe de tener amplio conocimiento y estar capacitada en el tema, ya que es el encargado el que deberá verificar que se cumpla lo establecido en la ley e instructivo de Lavado de Dinero y evitar así vacíos en su empresa.</p>
<p>8. ¿Por qué considera importante que el encargado de cumplimiento sea una persona dedicada y especializada, y no alguien con múltiples roles dentro de la institución?</p>	<p>Esto es importan destacarlo, todo dependerá del volumen de la empresa (su giro), como para designarlo específicamente para ese rol, de lo contrario podría desempeñarse en otras funciones al cargo. Como lo mencioné, el cargo de encargado de cumplimiento es una asignación de gran responsabilidad y si únicamente es contratado para esa función está muy bien, pues conlleva una delicada función de cumplimiento en la ley de lavado de dinero, activos, financiamiento al terrorismo.</p>
<p>9. ¿Qué políticas de cumplimiento ha desarrollado su institución para cumplir con la</p>	<p>En primer lugar, el registro de los clientes, proveedores (conoce a tu cliente), el tener sistemas de información actualizados y útiles para el tema, tener un sistema que logré detectar señales de alerta, así mismo, implementa la cultura de riesgo a nivel de Alta Gerencia, Junta Directiva, empleados.</p>

legislación contra el lavado de dinero?	
10. ¿Cómo demuestra la Alta Dirección de su institución su compromiso con la prevención de LD/FT/FPADM?	Ha sido muy positiva, pues se tiene el apoyo de parte de la Alta gerencia, como también de la Junta Directiva, y los colaboradores (empleados), para la gestión diaria y funcionamiento de sistema de información, contrata el lavado de dinero y activos.
11. ¿Cree que la aplicación de un enfoque basado en riesgos (EBR) ayuda a los empleados de su institución a trabajar de manera ética y apegada a los procesos internos?	Considero que sí, pues es una forma de control interno, y procedimientos implementados por la empresa, así como la buena utilización de los recursos para evitar los riesgos.
12. ¿Qué riesgos ha identificado que puedan afectar a su institución?	El traer un nuevo cliente y que este no quiera cumplir o proporcionar información de su empresa.
13. En términos de riesgo, ¿cree que el control mínimo sobre las entidades no supervisadas podría tener consecuencias negativas a largo plazo?	Claro que sí, es un riesgo, ya que el control es mínimo.
14. ¿Cuáles son los beneficios de	En primer lugar, la ayuda de los controles, el poder detectar transacciones monetaria sospechosas, el

<p>implementar programas de cumplimiento en su institución?</p>	<p>detectar y erradicar algún delito en que pueda verse afecta la institución.</p>
<p>15. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la legislación en la prevención, control y sanción del lavado de activos, especialmente para entidades no reguladas?</p>	<p>El manejo transparente, correcto e integro de la información, que respalda las transacciones de las empresas, el reformar la Ley e instructivo de la UIF para tener un mayor control de las entidades no reguladas.</p>
<p>16. ¿Existe una cultura de cumplimiento entre las personas involucradas en las empresas no supervisadas?</p>	<p>A mi manera de verlo, es difícil que las instituciones no supervisadas tengan una cultura de cumplimiento, pues no están siendo monitoreadas, no tienen el cumplimiento de normas éticas, y legales que puedan regir el funcionamiento de una organización internamente.</p>
<p>17. ¿Cuál considera que es el tiempo ideal para implementar un programa de cumplimiento en una institución no regulada?</p>	<p>Como va a depender del apoyo que se tenga, considero que 6 meses a un año.</p>
<p>18. ¿Por qué deberían o no las empresas contar con un programa de cumplimiento?</p>	<p>Deberían de contar con un programa de cumplimiento, porque les va a facilitar el poder identificar los riesgos y multas, el buen funcionamiento de la empresa, el evitar que los delincuentes blanqueen dinero a través de su institución.</p>

<p>19. ¿Cómo afectan las recomendaciones del área de cumplimiento a las decisiones de otras áreas de la institución?</p>	<p>Puede afectar positiva o negativamente, dependiendo de cómo lo visualicen, pues el someterse al cambio en todo lo que es una estructura organizativa conlleva compromiso de parte de todas las áreas.</p>
<p>20. ¿Cuáles son las áreas de riesgo más importantes en su institución?</p>	<p>El área corporativa, que es donde directamente es el contacto inicial y principal con el cliente.</p>
<p>21. ¿Están estos riesgos adecuadamente cubiertos por su programa de cumplimiento?</p>	<p>Sí están cubiertos hasta el momento, si se cuenta con un programa de sistema de información, tiene políticas en contra del lavado de dinero y activos, cultura de riesgo implementada.</p>
<p>22. ¿Cuál ha sido la mayor dificultad que ha enfrentado en la implementación de un programa de cumplimiento?</p>	<p>El no atender los problemas que amenazan la empresa, esto genera un riesgo grande en la organización, porque conlleva a que incumplan pudiendo obtener sanciones, multas e incluso el perder clientes, y sobre todo poder estar involucrados en un delito.</p>
<p>23. ¿Cree que debería seguir existiendo la distinción entre entidades "supervisadas" y "no supervisadas"?</p>	<p>Considero que no, deberían ser todas "supervisadas" como sujetos obligados que son todas las empresas independientes de su giro, como las personas jurídicas, naturales, abogados y notarios, contadores, etc.</p>
<p>24. ¿Qué institución considera más</p>	<p>Considero que la UIF por medio de la fiscalía, es una Institución capacitada en el tema.</p>

<p>adecuada para supervisar la eficacia del sistema de cumplimiento en su institución?</p>	
Análisis	
<p>La entrevista, abarcar no solo sobre la importancia de los programas de compliance en las instituciones, sino de igual forma la dificultad de estos en su implementación con las otras áreas dentro de la empresa. Como experiencia en grupo mayora&mayora menciona que a la implementación de dichos programas uno de los inconvenientes a su implementación fue que no se percibían a los procesos de compliance como aliados estratégicos sino como procesos extras a su trabajo, a su vez, cara al cliente buscaban retenerse lo más posible ya que muchos de ellos indicaban su beneficiario final era de índole confidencial. Sin embargo, menciono que a lo largo de estos dos años ahora en su empresa asegura se ha firmado una cultura de compliance, ya que una vez incorporado y asimilado los funcionamientos de los programas, tanto trabajadores como proveedores se fueron adaptando a la modalidad de prevención de riesgo con las diferentes directrices que proporcionan los controles de compliance.</p> <p>Con su experiencia en la implementación de los programas de compliance en la institución, indica es un proceso que les llevo alrededor de dos años, en los cuales se implementaron programas informáticos, capacitaciones continuar, etc. Incurriendo en un costo significativo, que enfatizo muchas empresas podrían no creer hacerlo y puede ser un motivo negativo por lo que empresas del sector real no busquen implementarlos y solo cubrir lo mínimo requerido.</p> <p>Menciona varios casos en los que se solicita apoyo a la UIF para solventar dudas y esclarecer procesos, y esta misma relación directa con dicha entidad es la que le ha permitido identificar que, si bien son ente controlador, no supervisan directamente, dejando así una amplia brecha para que la institución no supervisada pueda eludir a gran o mediana escala sus pequeñas obligaciones.</p>	

Concluyendo que definitivamente para ella los programas de compliance son indispensables para la prevención de riesgo, y si bien no debería existir distinción entre empresas, sobre supervisada o no, es complicado porque aún no existe la cultura de compliance en el mundo empresarial, y los costos y tiempos que puedan llevar también pueden ser motivo de no buscar su implementación. Adicionalmente, reafirma que para existir un ente supervisor deberían existir sanciones que incentiven la creación de estos programas dentro de las instituciones del sector real, pero validando las circunstancias, como lo menciono antes, económica y de tiempo, porque si realmente se busca la implementación de estos procesos a todas las empresas deben ser buenos procesos y cumplir con lo mínimo indispensable para su cometido.

Entrevista N°. 5

Ítems	Resultado de Entrevista
1. ¿Cuántos años lleva ejerciendo el cargo de Encargado de cumplimiento en esta institución?	2 años
2. ¿Qué lo motivó a trabajar como Encargado de cumplimiento en esta institución?	Siempre me ha llamado la atención el tema, logre obtener la certificación en temas de lavado de dinero y activos, logrando acreditarme hace dos años y de la misma manera poder ejercer de esto, posteriormente se constituyó la empresa y se me nombró como Encargado de cumpliendo.

<p>3. ¿Podría describir cuáles son las principales responsabilidades y actividades de un Encargado de cumplimiento en su institución?</p>	<p>Son varias, podría iniciar mencionando El elaborar políticas y manuales para la prevención de lavado de dinero y activos. Planificación y desarrollo de capacitación al personal y a la gerencia en temas de lavado de dinero y activos.</p> <p>Verificar las transacciones financieras de la entidad, así como verificar aquellas que puedan ser consideradas sospechosas o reguladas. Preparar y enviar reporte de personas sospechas en los reportes de operaciones reguladas ante la UIF. Entre otras.</p>
<p>4. ¿Desde hace cuánto tiempo su institución cuenta con un encargado de cumplimiento?</p>	<p>Desde su constitución, hace dos años.</p>
<p>5. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que observó al nombrar un encargado de cumplimiento en su institución?</p>	<p>No existían muchas personas sabedoras del tema y que pudieran llevar este cargo, también los requisitos como mínimo que exigen, no muchas personas cumplían con ellas para desempeñar el cargo.</p>
<p>6. ¿Qué opina de los requisitos actuales para el rol de encargado de cumplimiento en su institución?</p>	<p>Los requisitos son los mínimos indispensables para optar por este cargo y considero que están bien, se podrían agregar algunos quizá la renovación de una credencial que lo autorice a uno a ser encargado de cumplimiento y que a la par se lleve las horas que ha desempeñado en este cargo, como para actualizar a las personas, ya que el derecho es muy cambiante y siempre hay que estar estudiando y estar al día.</p>

<p>7. ¿Por qué considera importante que el encargado de cumplimiento sea una persona dedicada y especializada, y no alguien con múltiples roles dentro de la institución?</p>	<p>Mientras más funciones tiene una persona, tiene menos visibilidad y es más complicado cumplir bien con el rol de encargado de cumplimiento, por lo mismo que es multi usos en la misma empresa, el tener a varias personas en su área y solo en su área, permite que las personas puedan identificar el error del otro, cosa que si una persona sola lo hace no lo haría o hasta lo puede omitir y no reportarlo con tal de no quedar mal uno.</p>
<p>8. ¿Qué políticas de cumplimiento ha desarrollado su institución para cumplir con la legislación contra el lavado de dinero?</p>	<p>Políticas antisoborno, políticas para la verificación de la información de las personas conforme a lista de cautela, políticas de conocer a tu cliente, entre otros.</p>
<p>9. ¿Cómo demuestra la Alta Dirección de su institución su compromiso con la prevención de LD/FT/FPADM?</p>	<p>Posterior a la constitución, la empresa instaló los programas de cumplimiento, manifestando como empresa que si queremos cumplir la ley.</p>
<p>10. ¿Cree que la aplicación de un enfoque basado en riesgos (EBR) ayuda a los empleados de su institución a trabajar de manera ética y apegada a los procesos internos?</p>	<p>El EBR se usa en varias áreas y te sirve para saber cuáles son los riesgos que pueden emerger en x o y situación y tener las metas adecuadas de cómo combatirlos o evitar esos riesgos antes que dichos riesgos si se haga realidad.</p>

<p>11. ¿Qué riesgos ha identificado que puedan afectar a su institución?</p>	<p>Considero que uno de los mayores riesgos que hemos enfrentado son las empresas internacionales con alto índice de riesgo en sus operaciones, ya que las operaciones suelen ser muy favorable para la empresa, pero pueden traer problemas a largo plazo, y con ellos el cometimiento de delitos, por ello estar alerta ante todos los movimientos es de suma importancia para mitigar ese posible riesgo.</p>
<p>12. En términos de riesgo, ¿cree que el control mínimo sobre las entidades no supervisadas podría tener consecuencias negativas a largo plazo?</p>	<p>Si, se pueden tener consecuencias negativas a largo plazo, pero depende de la cultura del cumplimiento de cada empresa, si la empresa tiene cultura de cumplimiento es muy poco probable que las consecuencias a largo plazo existan, porque se ha llegado un control y un mecanismo para evitarlo.</p>
<p>13. ¿Cuáles fueron los beneficios de implementar programas de cumplimiento en su institución?</p>	<p>Evitar multas, sanciones y procesos penales, Por el cometimiento de delitos y faltas por parte del empresa o mal manejo del personal encargado.</p>
<p>14. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la legislación en la prevención, control y sanción del lavado de activos, especialmente para entidades no reguladas?</p>	<p>Pienso que una recomendación, sería primero tener cultura de cumplimiento como empresa, desde la creación de la empresa, tener en cuenta que es importante llevar este control, el cuidado y estar de la mano con la legislación con respecto a los parámetros, de esta manera que el ente regulador, se encargue de supervisar a todas aquellas empresas no reguladas, ya que son las que no tienen el manejo y el cuidado necesario en temas de lavado de dinero y activos,</p>

	<p>implementar y crear modelos de programas las cuales muchas empresas pueden seguir, es muy crucial para que empresas no reguladas lleven un control y estén al tanto de la importancia de un programa de cumplimiento.</p>
<p>15. ¿Existe una cultura de cumplimiento entre las personas involucradas en las empresas no supervisadas?</p>	<p>Considero que depende de la empresa y la cultura que se mantiene en ella, ya que depende de todo el cuerpo de trabajo si sigue también las recomendaciones que nos dan estos programas de cumplimiento, como por ejemplo en aquellos casos que como empresa si tienen buenos proveedores o buenos contratos con agentes externos, pero se supervisa antes de firmar o aceptar todos los parámetros a seguir y ver que no sean de riesgo, nos ayuda mucho que los demás miembros estén al margen y al tanto porque así nos facilita mucho nuestro trabajo como empresa.</p>
<p>16. ¿Cuál considera que es el tiempo ideal para implementar un programa de cumplimiento en una institución no regulada?</p>	<p>Depende del tamaño de la empresa, puede ser promedio de 6 meses, depende el giro y el impacto que tiene la empresa.</p>
<p>17. ¿Por qué deberían o no las empresas contar con un programa de cumplimiento?</p>	<p>Es necesario para bloquear grupos delictivos, ya sean grande o pequeños, ejemplo las maras, además de evitar consecuencias futuras tanto penales como económicas, y ayuda a que la cultura de cumplimiento en el país sea mejor y da un buen estatus en el país.</p>
<p>18. ¿Cómo afectan las recomendaciones del área de cumplimiento</p>	<p>El área de cumplimiento te puede bloquear una negociación, ejemplo en ventas, cuando existe riesgo y el contrato es grande, de 12 millones o más, si existe</p>

<p>a las decisiones de otras áreas de la institución?</p>	<p>un riesgo muy grave, pues no se hace, ya que el área de cumplimiento es evita problemas y consecuencias a futuro (de ser necesario frenar el negocio porque no se puede respaldar de donde proviene dichos ingresos).</p>
<p>19. ¿Cuáles son las áreas de riesgo más importantes en su institución?</p>	<p>Los clientes y proveedores, así como su imagen pública que puede tener el cliente o si el cliente tiene antecedentes por estafa, es muy peligroso hacer negocios con este cliente.</p>
<p>20. ¿Están estos riesgos adecuadamente cubiertos por su programa de cumplimiento?</p>	<p>Si, están controlados y cubiertos, por medio de políticas y capacitación que ayudan a su control y que el personal de la empresa se cree una cultura de cumplimiento y haga las cosas bien y conforme a la ley.</p>
<p>21 ¿Cuál ha sido la mayor dificultad que ha enfrentado en la implementación de un programa de cumplimiento?</p>	<p>El área más difícil es el área operativa, ya que puede ser muy tedioso y complicado, llenar los procesos de pagos, entre otros, pero no se logran concretar porque el cliente no termina de convencer con la información que se le ha solicitado, y así poder aprobar dicha transacción, y como cada área tiene su propio enfoque.</p> <p>Mi área principalmente es tener sana a la entidad y que a futuro no tenga problemas.</p>
<p>22. ¿Cree que debería seguir existiendo la distinción entre entidades "supervisadas" y "no supervisadas"?</p>	<p>Si, por temas económicos, las empresas pequeñas no se pueden dar el lujo de costear un especialista que cobre arriba de \$1500 dólares y por lo tanto sale más factible contratar a alguien de la misma empresa que cumpla con este cargo, haciéndole solo una leve modificación salarial.</p>
<p>23. ¿Qué institución considera más</p>	<p>La UIF porque es la entidad que legalmente tiene la facultad para hacerlo, aunque también en ocasiones</p>

<p>adecuada para supervisar la eficacia del sistema de cumplimiento en su institución?</p>	<p>los bancos actúan de supervisores, pero en sí el encargado debería ser siempre la UIF.</p>
---	---

Análisis

En base a la entrevista, se puede validar que, desde que se creó la empresa Credits El Salvador, S.A de C.V. Han tenido total transparencia, ya que, desde sus inicios, implementaron los programas de cumplimiento, ya que comprendían la importancia de dichos programas y todos los beneficios que genera tener a alguien encargado en una empresa nueva en el mercado, así como también asumieron los gastos que se requieren para tener un programa de cumplimiento eficaz.

Credits El Salvador, S.A de C.V. Es una empresa que se encarga de otorgar créditos a personas naturales como persona jurídica para la compra y venta de celulares de media y alta gama, que se constituyó hace dos años, mismos años que se implementaron dichos programas de Cumplimiento en esta empresa, creando manuales, capacitaciones al personal y contando con programas que apoyen con la prevención y el control de lavado de activos de posibles clientes y beneficiarios que opten por el servicio de esta empresa.

Se hizo hincapié en la importancia de estos controles y en la de poseer una cultura de cumplimiento dentro de las instituciones, para ellos es importante que desde un inicio se fundara la empresa de la mano con el mundo de compliance, porque así, desde el comienzo los trabajadores se acostumbrarían a realizar todos los requisitos indispensables que se requieren para dar eficacia a los mismos.

Finalmente, nuestro entrevistado si bien considera indispensable que las instituciones posean un estructurado programa de cumplimiento, nos menciona que según el giro considera la importancia de la empresa, es decir, que si esta no es de alto riesgo pueden tener programas mínimos para la prevención que una de alto riesgo ya que no todas las empresas cuentan con capital suficiente para poder costear todo el gasto en el que incurre el crear todos estos programas.

4.3 Discusión de resultados.

En las entrevistas realizadas proporcionan una visión integral de los desafíos y los beneficios asociados con la implementación de programas de cumplimiento en instituciones no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero. Un tema muy recurrente es la resistencia al cambio, la cual observamos se da tanto a nivel cultural como operativo. Los empleados y los directivos, al no estar familiarizados con los programas de cumplimiento, a menudo perciben como obstáculos adicionales en lugar de las herramientas estratégicas. Este tipo de resistencias se debe a gran medida al temor y a la incertidumbre que generan los nuevos controles y exigencias, dificultando su aceptación e integración dentro de la estructura organizacional.

En la primera entrevista, destacamos la amplia experiencia del entrevistado en la implementación de los programas de cumplimiento, lo que es un punto a favor significativo, ya que proporciona una perspectiva fundamentada en la práctica. Además, podemos identificar los problemas como la resistencia inicial de los empleados y la dificultad de cambiar la cultura organizacional, destacando desafíos que enfrentan las empresas. También podemos denotar como punto en contra la falta de detalles de las herramientas específicas utilizadas para superar estas resistencias, lo que limita la aplicabilidad de sus recomendaciones.

La segunda entrevista hace un fuerte énfasis en la importancia de contar con los recursos adecuados para la implementación de programas de cumplimiento, destacando aspectos financieros y tecnológicos. Este enfoque en los recursos es un punto a favor, ya que resalta un aspecto necesario para el éxito de la implementación de estos programas. La entrevistada ofrece ejemplos de cómo la falta de recursos puede afectar negativamente la implementación, lo que proporciona una visión relevante. Sin embargo, un punto que pudimos denotar en contra es la generalidad de las afirmaciones, ya que no se mencionan casos específicos o estudios que respalden sus observaciones.

En la tercera entrevista, la entrevistada destaca claramente los beneficios de los programas de cumplimiento, como la protección contra riesgos legales y reputacionales, lo cual es un punto a favor bastante relevante, ya que demuestra el valor de estos programas. También sugiere la práctica de autorías internas y externas como una recomendación para mejorar la eficacia de los programas de cumplimiento. No obstante, un punto en contra identificado es la falta de análisis sobre las posibles dificultades de la implementación de estas recomendaciones.

En la cuarta entrevista notamos una perspectiva valiosa gracias a la experiencia obtenida en diferentes sectores, lo cual enriquece el análisis con una visión más diversa. Este es un punto a favor bastante significativo ya que ofrece un panorama más amplio de los desafíos y soluciones de la implementación de programas de cumplimiento. Subraya la falta de una cultura de cumplimiento como un reto considerable, lo cual es una observación útil y relevante. Sin embargo, un punto en contra es la falta de soluciones específicas ofrecidas para superar estos desafíos.

Para finalizar en la quinta entrevista se resalta la necesidad de ampliar el alcance de la legislación para incluir más entidades no reguladas, lo cual es un punto a favor ya que sugiere una mejora concreta en el marco regulatorio. El entrevistado también hace énfasis en la importancia y la educación y la capacitación continua para fomentar una cultura de cumplimiento, lo cual es indispensable para el éxito a largo plazo de estos programas. Sin embargo, un punto en contra que encontramos es la falta de los detalles operativos sobre cómo implementar estas propuestas.

En la actualidad, la integración tecnológica juega un papel fundamental en la implementación de los programas de cumplimiento. Las herramientas tecnológicas, como las plataformas de monitoreo continuo, validación de listas y soporte operativo facilitan la identificación y el seguimiento de actividades sospechosas de manera más eficiente. Estas tecnologías no solo mejoran la precisión y la rapidez de la detección de posibles incumplimientos, sino que también reducen la carga en el trabajo del personal asignado, lo que les permite enfocarse en áreas más estratégicas.

El rol del encargado de cumplimiento se ha hecho muy crucial en este proceso. Sin embargo, se destaca que, en muchas instituciones, este puesto no siempre es ocupado por un especialista dedicado solamente a supervisar estos controles, sino por personas que asumen múltiples responsabilidades. Esto crea un conflicto en la eficacia de los programas de cumplimiento, ya que las tareas complejas asociadas a este rol requieren una atención y conocimiento especializado en la materia. A su vez, la falta de recursos adecuados para este puesto es un obstáculo significativo para la gestión efectiva del cumplimiento.

Enfocándonos en un aspecto crítico para el éxito en los programas de cumplimiento es la cultura organizacional y el liderazgo. Los Directivos de las instituciones no reguladas por la SSF deben mostrar un compromiso notorio con el cumplimiento normativo. Esto se puede lograr mediante la comunicación constante de la importancia del cumplimiento, la implementación de políticas claras y la asignación de recursos suficientes en los programas. La cultura organizacional debe ser proactiva con la intención de prevenir dichos delitos.

A su vez, las entrevistas denotan que es necesario no solo la cooperación dentro de las instituciones no supervisadas, sino de igual importancia, el apoyo de entidades públicas a la supervisión en cada giro determinado de las empresas, para conocimiento general del funcionamiento y apoyo continuo a la implementación de dichos programas.

La colaboración entre instituciones tanto reguladas como no reguladas por la SSF, es necesaria para la mejora de prácticas y desarrollo de estándares comunes. Esta colaboración podría ayudar en la mejora de programas de cumplimiento. Además, la creación de alianzas estratégicas entre instituciones podría proporcionar el conocimiento y la experiencia necesaria para enfrentar desafíos.

Si bien, a lo largo del trabajo se ha hecho énfasis en los retos y dificultades de su implementación, los beneficios de los programas de cumplimiento son ampliamente reconocidos por los entrevistados. Estos programas no solo protegen a las instituciones contra riesgos legales y reputaciones, sino también mejoran la

aceptación pública y aseguran la solvencia financiera y legal. A largo plazo, una vez han sido superadas las resistencias iniciales, los programas de cumplimiento pueden integrarse a la cultura organizacional, fomentando un ambiente de integridad y legalidad. Este cambio cultural es esencial para el éxito sostenido de las instituciones.

Las instituciones no reguladas por la SSF enfrentan desafíos únicos. La ausencia de un ente supervisor específico y sancionador complica la implementación efectiva de estos programas de cumplimiento. La falta de supervisión externa y de sanciones claras deja una brecha significativa que puede ser explotada, permitiendo que algunas instituciones eviten sus responsabilidades de cumplimiento. Este vacío regulatorio destaca la necesidad urgente de mejorar la legislación actual, ampliando el alcance y la rigurosidad de los programas de cumplimiento en estas instituciones.

Las entrevistas sugieren propuestas de mejora. Una recomendación clave es la creación de las entidades con capacidad para monitorear y apoyar a las instituciones no reguladas, asegurando así el cumplimiento de las normativas. Además, se enfatiza la importancia de la educación y capacitación para promover una cultura de cumplimiento. Fomentar la adopción de estándares internacionales, consultorías y la prevención del riesgo.

Los entrevistados marcan el impacto positivo que estos programas tienen no solo en las instituciones individuales, sino también en el orden socioeconómico nacional e internacional. Prevenir delitos como el lavado de dinero a través de estos programas contribuyen a la estabilidad y la confianza en el sistema financiero económico. La buena gestión de las entidades jurídicas, ya sean públicas o privadas, es fundamental tener una economía sana y segura.

Para finalizar las entrevistas muestran un panorama claro sobre la implementación de programas de cumplimiento en las instituciones no reguladas por la SSF. A pesar de los desafíos iniciales y la resistencia al cambio, los beneficios a largo plazo son significativos. Estos beneficios incluyen la protección legal y reputacional de las instituciones, así como la contribución crucial a la estabilidad

socioeconómica en general. La dedicación de recursos adecuados, la formación de la una cultura de cumplimiento y el fortalecimiento del marco regulatorio y de una supervisión son elemento clave para el éxito de estos programas.

CAPITULO V. Conclusiones y Recomendaciones.

5.1 Conclusiones.

En el contexto de las instituciones no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero, la implementación de programas de cumplimiento presenta una serie de obligaciones, retos y dificultades significativas. Sin embargo, una nula o inadecuada implementación de estos sistemas puede contraer repercusiones económicas serias para la empresa, afectando no solo su rentabilidad, sino también su viabilidad a largo plazo. En términos penales, la falta de cumplimiento puede contraer sanciones graves, incluyendo multas elevadas y penas privativas de libertad para los directivos involucrados en actos ilícitos como el lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.

La legislación salvadoreña contempla las responsabilidades penales para las personas jurídicas involucradas en actividades ilícitas. Esto significa que las instituciones pueden ser un objeto de procesos penales que conlleven sanciones tales como la disolución de la entidad, la intervención judicial, y la imposición de multas elevadas. Estas consecuencias resaltan la importancia de adoptar un enfoque preventivo y proactivo en el desarrollo e implementación de sistemas de cumplimiento. Las instituciones deben invertir en la creación de programas efectivos que no solo cumplan con las normativas legales establecidas, sino también creando una cultura ética.

La falta de un sistema de cumplimiento implementado de manera efectiva expone a las empresas a una serie de riesgos financieros, de contagio, legales, dentro de los cuales podemos mencionar la disolución de la empresa, la suspensión de la empresa, multas e incluso la clausura de la misma. A su vez, las empresas que se enfrentan a litigios debido a fallos en sus sistemas de cumplimiento deben asumir elevados costos legales y económicos que pueden ser devastadores para sus finanzas. Este tipo de malas prácticas que se derivan de una implementación deficiente pueden llegar a deteriorar la reputación de las instituciones, llevando como consecuente la pérdida de clientes, socios comerciales y oportunidades de negocios.

El objetivo de analizar los desafíos que enfrentan las instituciones no reguladas al implementar los programas de cumplimiento ha revelado una serie de puntos relevantes a considerar. A través de la investigación se observa que uno de los principales desafíos es la resistencia al cambio, manifestada tanto a nivel cultural como operativo. Esta resistencia nace en gran medida del temor e incertidumbre que generan los nuevos controles y exigencias, los cuales son percibidos por empleados y directivos como obstáculos adicionales en lugar de herramientas estratégicas.

Otro desafío significativo es la falta de especialización en el rol del encargado de cumplimiento. En muchas instituciones, esta función no se desempeña por un especialista dedicado exclusivamente a supervisar los controles de cumplimiento, sino por personas con múltiples responsabilidades dentro de la misma institución. Esta situación compromete la eficacia de los programas de cumplimiento, ya que las tareas complejas que contraen a este rol requieren atención y conocimiento especializado. Además, la falta recursos adecuados para este puesto crea un obstáculo considerable para la gestión efectiva del cumplimiento.

Dentro de las estrategias y practicas utilizadas con el fin de superar los desafíos más destacados, encontramos que el cambio de cultura dentro de las instituciones es crucial para la aceptación de estos programas, una cultura empresarial que no da importancia al cumplimiento o que tolera el comportamiento ilícito puede dificultar la implementación de un programa de PLD efectivo. Es importante que la alta dirección de la empresa esté comprometida con el programa de PLD y que se cree una cultura de cumplimiento en toda la organización, para ello crear una cultura positiva de cumplimiento e impulsar el cambio cultural en su organización requiere fuertes habilidades de liderazgo y una estrategia clara. Requiere compromiso y dedicación no solo de los responsables de implementar el programa de cumplimiento, sino también de los propietarios de la empresa.

También llevado de la mano, la tecnología puede ser una herramienta valiosa para ayudar a las empresas a implementar y mantener un programa de PLD efectivo. Sin embargo, no todas las empresas tienen acceso a la tecnología

adecuada o no saben cómo usarla de manera efectiva. Ante este desafío encontramos que, ante la necesidad de la empresa pueden crear los programas tecnológicos, con adecuadas capacitaciones para su correcto uso y que de la mano se vayan adaptando los procesos ya habituales.

Si bien uno de los mayores desafíos es el factor económico, es necesario hacer hincapié que representa una inversión estratégica que protege su salud financiera, ya que principalmente mitiga el riesgo referente a los delitos relacionados al lavado de activos, fortaleciendo su reputación y contribuye a su crecimiento sostenible en el mercado, a su vez esta inversión es un mecanismo para proteger de los diferentes riesgos a los que se ve vulnerada la empresa, se comprende que la implementación de los programas necesarios puede ser costosa, pero dicho costo puede verse reflejado ante las necesidades de cada empresa, pudiendo hacer un plan eficaz de costos para poder subsidiarse.

Las organizaciones que logran integrar estos sistemas de manera efectiva pueden establecer mayor ventaja sobre otras organizaciones, ya que estas generan mayor confianza en el mercado y también ayudan a la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Para implementar un sistema de control interno eficiente, es necesario asignar claramente las obligaciones de cada empleado, a fin de poder identificar las responsabilidades adecuadas, estandarizar normas, procesos y rutinas, además de segmentar funciones y responsabilidades relacionadas con los aspectos críticos, es por ello que designar a una persona determinada como encargada de cumplimiento no debería verse como un desafío, sino una herramienta interna para el apoyo de cada una de las áreas de la empresa.

En El Salvador, no se existe una norma que denomine expresamente un llamado sistema de compliance para instituciones no reguladas, diversas normativas convergen para establecer un marco legal mínimo que las obliga a adoptar medidas de prevención, detección y control de riesgos legales y éticos.

Entre ellas tenemos el código penal que establece mecanismos de sanción en contra aquellos delitos asociados al tema de lavado de dinero, la evasión de impuestos, la cohecho y el soborno, a los cuales las empresas no reguladas podrían estar expuestas, también la implementación de un programa de cumplimiento puede ayudar a prevenir la comisión de estos delitos, mitigar el riesgo de sanciones penales; e inclusive eximir de responsabilidad a los involucrados en las transacciones.

Existe la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, la cual impone obligaciones a las instituciones no reguladas de implementar medidas de conocimiento del cliente (KYC), debida diligencia y reportes de operaciones sospechosas (ROS) para prevenir el lavado de dinero y la financiación del terrorismo. El incumplimiento de estas obligaciones puede acarrear sanciones administrativas y penales, así como también tenemos el Código de Comercio, el cual regula la actividad comercial en el país y establece principios de ética empresarial que las instituciones no reguladas deben observar. Un programa de cumplimiento puede ayudar a las empresas a cumplir con estos principios y prevenir prácticas comerciales desleales.

A pesar de la ausencia de una ley específica, la implementación de programas de cumplimiento en instituciones no reguladas en El Salvador resulta fundamental para la prevención de riesgos legales y éticos, ya que un programa de cumplimiento ayuda a identificar, evaluar y mitigar los riesgos legales y éticos a los que se expone la empresa, reduciendo la probabilidad de incurrir en sanciones, demandas o daños a la reputación.

Con lo anterior expuesto, es necesario enfatizar que las Instituciones no reguladas por la SSF enfrentan diversos desafíos como la ausencia de un ente supervisor específico y sancionador. Esta falta de supervisión externa y sanciones claras crea una brecha significativa que puede ser perjudicial, permitiendo que algunas instituciones eviten sus responsabilidades de cumplimiento. Este vacío regulatorio pone en evidencia la necesidad urgente de mejorar la legislación actual,

ampliando el alcance y la rigurosidad de los programas de cumplimiento en estas instituciones.

Un programa de cumplimiento fomenta una cultura de ética y transparencia dentro de la empresa, lo que contribuye a mejorar la gobernanza corporativa y la toma de decisiones responsables, también es importante mencionar la mejora de la competitividad, ya que la implementación efectiva de un programa de cumplimiento puede ser un factor diferenciador para las empresas no supervisadas, atrayendo a clientes, socios comerciales e inversores que valoran la ética y la responsabilidad empresarial, y por último se considera de igual importancia el enfoque basado en riesgos, es importante ya que la implementación de programas de cumplimiento en instituciones no reguladas deben adaptarse a las características y riesgos específicos de cada empresa. Esto implica considerar factores como el tamaño, la industria, el tipo de operaciones y el entorno de riesgo en el que opera la empresa.

A pesar de todos los desafíos que se enfatizan en nuestro trabajo, los beneficios de los programas de cumplimiento son ampliamente reconocidos. Estos programas no solo protegen a las instituciones con riesgos legales y reputaciones, sino también mejoran la aceptación pública y aseguran la solvencia financiera y legal. Al pasar del tiempo, una vez superadas las resistencias, los programas de cumplimiento pueden integrarse a la cultura organizacional, creando un ambiente de integridad y legalidad. Este cambio cultural es esencial para el éxito sostenido de las instituciones.

Concluimos que es fundamental que las empresas no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero reconozcan la importancia de la implementación de los programas de cumplimiento y tomen compromiso en su implementación efectiva. Con ello se asegura un entorno de negocios más seguro y confiable, con la capacidad de enfrentar los desafíos del mercado. A su vez, comprendemos los retos a las que puedan verse enfrentadas, considerando que debería existir apoyo externo para que las necesidades y dificultades puedan suplirse de forma eficaz y se prioricen estos programas como aliados estratégicos para las empresas del sector real.

5.2 Recomendaciones.

Para abordar los desafíos identificados y mejorar los beneficios de los programas de cumplimiento una de las recomendamos a implementar serian la creación de entidades de supervisión brindando constante monitoreo y apoyo, la cual tendría como misión el promover ayuda eficaz a las instituciones no reguladas, asegurando así el cumplimiento de las normativas.

De igual forma, integrar dentro de las instituciones del sector real, educación y capacitación continua a los empleados y directivos para fomentar una cultura de cumplimiento. Esto incluye la adopción de estándares internacionales, realización de consultorías especializadas y la implementación de programas de prevención de riesgos.

También creemos relevante asegurar que el puesto de encargado de cumplimiento sea ocupado por un especialista dedicado exclusivamente a esta función, con los recursos necesarios para lleva a cabo sus tares de manera eficiente, si bien dentro de los requisitos de un encargado de cumplimiento no se encuentra la exclusividad del cargo si consideramos pertinente lo sea.

Es relevante mejorar la legislación actual para ampliar el alcance y la rigurosidad de los programas de cumplimiento y con ello ampliar las obligaciones tanto de las instituciones no supervisada como del encargado de cumplimiento, incluyendo la definición clara de sanciones administrativas, las cuales sirvan como coerción para las instituciones que no cumplan con las normativas de forma clara y precisa.

Dentro de nuestras recomendaciones, consideramos de igual importancia el facilitar a las empresas a la implementación y mantenimiento de programas de cumplimiento, al establecer estándares mínimos y evitar la duplicación de esfuerzos y de esta misma manera fortalecer, esto a través de apoyo por organizaciones internacionales que tienen como finalidad el apoyo a la prevención de los delitos generadores de lavado de activos.

A su vez, la creación de un ente supervisor, para aquellos sectores no supervisados por la SSF, representa una oportunidad para fortalecer el marco legal

en materia de prevención de delitos y promoción de la ética empresarial. Una ley bien diseñada podría generar beneficios tanto para las empresas como para el país en general, contribuyendo a un entorno empresarial más transparente, responsable y competitivo, atrayendo inversiones y fomentando el comercio internacional.

Finalmente, como recomendación más focal a las entidades que ya se encuentran en control dentro de las políticas de la prevención de los delitos generadores de lavados de activos, es necesario su función se amplíe, no solo como ente controlador sino también como ente supervisor, ya sea directa o indirectamente frente a todas las instituciones del sector real que actualmente no poseen supervisión.

Fuentes de Información Consultadas.

- F., C., Mendoza., M., J., Lara Andrade. E., A., Amaya Fabián., (2009). "Gestión para la prevención y detección del lavado de dinero y de activos con enfoque de riesgos. caso ilustrativo: sociedades cooperativas de fedecredito" Trabajo de graduación para obtener el título de Maestro en Administración Financiera. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, El Salvador.
- Rius,G.A. (2011). Reglamento de la ley contra lavado de dinero y de activos, y de financiamiento al terrorismo, San Salvador, El Salvador.
- Ramirez, J. A. (4 de septiembre de 2011). Prevención del Lavado de Activos.
- Criminal Money Claves Para Entender Los Delitos Económicos Y Financieros. (1 de noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.criminalmoney.com/al-capone-negocio-lavanderias/>
- Tondini, B. M. (2014). Blanqueo de Capitales y lavado de dinero: su concepto, historia y aspectos operativos. Obtenido de https://bibliodrogas.gob.cl/biblioteca/documentos/CONTROL_AR_5558.PDF
- (GPCC)., G. P. (2019). "Informe sobre el estado de la corrupción en El Salvador: 2019". San Salvador. Editorial Universitaria.
- M., C., Albayero Henriquez, J. G. (2003). El Delito De Lavado De Dinero Y Activos Como Delito Autónoma (Análisis Sobre Su Incidencia Practica En El Salvador). San Salvador.
- Manzanares, H. (2015). "El narcotráfico en El Salvador: una aproximación histórica". Revista CIDOB d'Afers Internacionals.
- Polleit, T. (13 de 8 de 2021). MISES WIRE. Obtenido de <https://mises.org/es/wire/el-crimen-del-71-cuando-nixon-elimino-la-ultima-conexion-del-dolar-con-el-oro>
- Obermaier, T. (2014). Compliance Management in Financial Industries: A Model-Based Business Process and Reporting Perspective. Springer.

- López Tamayo, J. (2017). Prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo: Guía práctica para el sector financiero y no financiero. Editorial Universidad Panamericana.
- Oria Green, J. M. (2018). Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo. Editorial Comares.
- Villacañas Berlanga, J. L. (2012). Compliance y Buen Gobierno: responsabilidad y sostenibilidad empresarial. Editorial Aranzadi.
- Cabanellas de las Cuevas, G. (2015). Diccionario Jurídico Elemental. Editorial Heliasta.
- Tello Campos, S. (2016). Gestión de Riesgo de Compliance: Una aproximación teórica y práctica. Editorial Ediciones Díaz de Santos.
- González García, J. A. (2018). "Compliance: una cultura de cumplimiento ético en la empresa." En Manual de Compliance: Diseño e implantación de un sistema de gestión de cumplimiento normativo". Editorial Aranzadi.
- Gascón Inchausti, F. (2016). "Compliance en la empresa: Responsabilidad corporativa y criminal". En El Compliance Officer: Responsabilidades y funciones en la empresa actual. Editorial Aranzadi.
- Salazar Bautista, J. (2019). Programas de cumplimiento normativo y prevención del blanqueo de capitales: Manual de cumplimiento normativo. Editorial Reus.
- El Comité de Normas del Banco Central de Reserva de El Salvador, 2013
- E. Acosta Beltrán, D. R. Juárez Orellana, D. A. Maldonado Alvarado, David Adalberto, (2018) "Prevención De Lavado De Dinero Y Activos Para Las Empresas Dedicadas A La Fabricación, Corte Y Venta De Espuma Flexible".
- Fariñas Dulce, María José; ARNAUD, Jean; (2000) Sistemas jurídicos: elementos para un análisis sociológico. Madrid.
- Salvador., L. A. (2015). Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activo. (DECRETO 498). San Salvador.
- Fiscalía General de la Republica – Unidad de Investigación Financiera. (UIF). Disponible en: <https://www.uif.gob.sv/>

- Superintendencia Del Sistema Financiero. (2022, 21 septiembre). Portal de Transparencia Marco institucional - Superintendencia del Sistema Financiero. Superintendencia del Sistema Financiero.
- Proyecto de decreto legislativo mediante el cual se emite la Ley Especial Para la Prevención, Control y Sanción del Lavado de Activos, Financiamiento al Terrorismo y FPADM
- J., C., Pérez Martínez. A., R., Rivera Menjivar. S., M., Rivera Cortez. (2017). “Modelo de un Sistema de Control para la Prevención del Lavado de Dinero y Activos, aplicable a las empresas importadoras de productos cosméticos en el área metropolitana de San Salvador”. Trabajo de graduación para obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.
- F., C., Mendoza., M., J., Lara Andrade. E., A., Amaya Fabián., (2009). “Gestión para la prevención y detección del lavado de dinero y de activos con enfoque de riesgos. caso ilustrativo: sociedades cooperativas de fedecredito” Trabajo de graduación para obtener el título de Maestro en Administración Financiera. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, El Salvador.
- OCDE/GAFI. (2012). Estándares internacionales sobre la lucha contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo y la proliferación. París, Francia.
- Ley Orgánica Del Banco Central De Reserva De El Salvador.
- GAFILAT (2020) – Documento de trabajo: Supervisión con enfoque basado en riesgo de las APNFD sin regulador prudencial. Disponible en. <http://www.GAFIlat.org>.
- Ley Organica De La Fiscalia General De La República.
- M., Pérez., García. (2018). “Ley Orgánica De La Fiscalía General De La República”. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, LI. Pág. 197-222. Madrid.

- Banco de Guatemala (BANGUAT) (2020). “Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo: un Fenómeno Mundial que debe Prevenirse.” Disponible en: <https://www.banguat.gob.gt/>.
- M., M., Jiménez. (en febrero 23,2023). “10 tipologías de lavado de activos y financiación del terrorismo”. Blog jurídico PIRANI. Disponible en: <https://www.piranirisk.com/es/blog/tipologias-riesgo-lavado-de-activos-y-financiacion-del-terrorismo-laft>.
- L., Kuhlen, J., P., Montiel., I., O., de Urbina Gimeno., (2013). “Compliance Y Teoría Del Derecho Penal” Ed.Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales. España.
- Roberto Chacón. (2024). Reformas a la Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos en El Salvador: <https://es.linkedin.com/pulse/reformas-la-ley-contra-lavado-de-dinero-y-activos-en-el-chac%C3%B3n-mbi-8cpse>.
- Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados, Naciones Unidas, 1969.
- Oficina de Drogas y Crimen de las Naciones Unidas. (2004). Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y sus Protocolos. Naciones Unidas.
- Banco Mundial. (2007). Informe sobre el desarrollo mundial 2007: El desarrollo y la próxima generación. Banco Mundial.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). Informe sobre Desarrollo Humano 2015: Trabajo al servicio del desarrollo humano. PNUD.
- Transparencia Internacional. (2020). Informe global sobre la corrupción: la corrupción y el sector privado. Transparencia Internacional.
- Grupo de Acción Financiera. (2012). Vulnerabilidades de los profesionales del derecho en materia de lavado de dinero y financiación del terrorismo. GAFI.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2018). Informe Mundial sobre la Delincuencia Organizada Transnacional. UNODC.

- Organización de los Estados Americanos. (2019). Modelo de Legislación contra el Lavado de Dinero y Activos y el Financiamiento del Terrorismo. OEA.
- Accifonte, L. G. (2019). Public Compliance en América Latina, Revista Aula contable. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/9106/ComplianceAulaContable5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, L. J. (2019). Public Compliance como medida de prevención de la corrupción en la Administración Pública en Perú.
- compliance y teoría del derecho penal. (2013). Madrid, Barcelona, Buenos Aires.: Marcial Pons.
- E. E. Acosta Beltran, D. R. (2018). Prevención De Lavado De Dinero Y Activos Para Las Empresas Dedicadas A La Fabricación, Corte Y Venta De Espuma Flexible. San Salvador, El Salvador.
- Hernán Esteban, J. R. (2012). Lavado De Activos: Impacto Económico Social Y Rol Del Profesional En Ciencias Economicas. San Rafael, Mendoza.
- Tirant Formación. (2021). Obtenido de <https://formacion.tirant.com/es/compliance-que-es/#:~:text=El%20compliance%20ayuda%20a%20las,empresas%20a%20evitar%20problemas%20reputacionales>.
- Díaz, A. (2022). Tecnologías emergentes en la lucha contra el lavado de dinero. Revista de Finanzas Globales, 10(2), 45-60.
- Gómez, F. (2018). Regulaciones anti-lavado de dinero: un análisis comparativo de enfoques regulatorios en diferentes jurisdicciones. Journal of Financial Regulation, 25(1), 78-95.
- Hernández, J. (2020). Cooperación internacional en la lucha contra el lavado de dinero: desafíos y oportunidades. Revista de Estudios Internacionales, 5(2), 205-220.
- (Martínez, 2020). "La Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) de El Salvador regula y supervisa una variedad de instituciones financieras y entidades relacionadas que operan en el país"

- (Gómez, 2019). "Las entidades reguladas por la SSF incluyen bancos, instituciones financieras especializadas, instituciones de microfinanzas, aseguradoras, corredoras de seguros, aseguradoras de pensiones, bolsa de valores y casas de cambio"
- Evaluación Nacional de Riesgo en Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo El Salvador. Periodo 2017-2021. Fiscalía General de la Republica de El Salvador.
- A., Aguirre. (2024). Oficial de Cumplimiento y Encargado de Cumplimiento, ¿Cuál debe tener mi empresa?. Nota Jurídica Torres Legal El Salvador.
- Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero / ed. Superintendencia del Sistema Financiero.— 1ª ed. — San Salvador : SSF, 2011.
- GAFISUD. (01 de febrero de 2012). GAFI. Obtenido de GAFI: www.GAFI.com
- Juárez, R. M. (30 de 06 de 2015). Factores que desencadenan el crecimiento de la inversión en El Salvador. Factores que desencadenan el crecimiento de la inversión en El Salvador. San Salvador, San Salvador, El Salvador.
- Lara, L. R. (2009). Manual - Prevención Lavado de Dinero y Financiamiento de Terrorismo para Instituciones Financieras No Bancarias. Guatemala: CAMS (DGRV).
- Ministerio De Hacienda. (13 de abril de 2016). Requisitos Específicos. Obtenido de Importación de productos farmacéuticos: Importación de productos farmacéuticos.
- Salvador, A. L.-R. (23 de septiembre de 2015). Obtenido de Ley contra el Lavado de dinero y de activos.
- Superintendencia del Sistema Financiero. (23 de septiembre de 2015). Superintendencia del Sistema Financiero. Obtenido de Superintendencia del Sistema Financiero: <https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/lavado/Ley%20contra%20lavado.pdf>

- Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas, 1988. (1988). Recuperado de https://www.unodc.org/pdf/convention_1988_es.pdf
- Guía de integridad empresarial: recomendaciones para el diseño e implementación de programas de cumplimiento Normativo en El Salvador. https://www.ccies.org.sv/docs/libros/publicaciones/2021/Guia_Integridad_Empresarial.pdf
- Zepeda C. (2019) Compliance en El Salvador: una herramienta para prevenir el lavado de dinero y la corrupción.
- Maraver Gómez, M.: "El principio de confianza en Derecho Penal". Diario La Ley, número 12772, 2011, edición digital.
- Martín Fernández, J./ Juan Lozano, A.: "Algunas reflexiones sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas: a propósito de la Circular de la Fiscalía General del Estado 1/2016 y su impacto en el ámbito tributario"; Actum Fiscal, número 111, 2016, edición digital.
- Mata, Norberto J. De La: "La atribución de responsabilidad penal de las personas jurídicas y su exención: instrumentos de prevención en el seno corporativo", La Ley Penal, número 87, 2011, edición digital.
- Sáenz Llanos., C. (2024). ¿Cuáles Son Los Principales Retos Del Compliance?. Blog Jurídico Gestión. Disponible en: <https://gestion.pe/blog/shot-de-integridad/2024/04/cuales-son-los-principales-retos-del-compliance.html/?ref=gesr>.
- "La cultura del compliance en las organizaciones". (2022). Blog Jurídico Worldsys. Disponible en: <https://www.worldsys.co/la-cultura-del-compliance-en-las-organizaciones/>.
- Biegelman, Martin y Daniel. (2008) Construyendo un Programa de Cumplimiento de Clase Mundial. Editorial John Wiley & sons. Primera edición. USA. 2008.