



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES

**ADMINISTRACIÓN**

**DISEÑO DEL MARCO DE UN SISTEMA DE CUMPLIMIENTO Y,  
PROPUESTA E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE  
PREVENCION**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título Profesional de  
Licenciado en Administración

**Favio Martín Chonta Zárate**

**Asesor: María Angela Prialé Valle**

**Lima, Noviembre 2019**

## Tabla de contenido

<b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO II. CONTEXTO DEL TRABAJO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. GRAN GRUPO MINERO DE ORIGEN PERUANO Y PROYECCIÓN INTERNACIONAL..</b>	<b>10</b>
<b>1.3. LAS OPERACIONES DE LA “EMPRESA MINERA” .....</b>	<b>11</b>
<i>1.3.1. Proceso Productivo .....</i>	<i>11</i>
<i>1.3.2. Estructura organizacional.....</i>	<i>13</i>
<i>1.3.3. Espacio de relacionamiento con terceros .....</i>	<i>14</i>
<b>1.4. ESTRATEGIA DE LA “EMPRESA MINERA” .....</b>	<b>16</b>
<i>1.4.1. Misión y Visión.....</i>	<i>16</i>
<i>1.4.2. Cultura organizacional .....</i>	<i>17</i>
<b>1.5. SISTEMA DE GESTIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPITULO III. PLANTEAMIENTO DE UN PROBLEMA O SITUACIÓN POR MEJORAR .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPITULO IV. FUNDAMENTACION TEORICA .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. ¿QUÉ ES EL COMPLIANCE? .....</b>	<b>23</b>
<i>4.1.1. Compliance en Latinoamérica .....</i>	<i>28</i>
<b>4.2. DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>30</b>
<b>CAPITULO V. PROPUESTA DE MEJORA: DESARROLLO DE DETERMINADOS ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE COMPLIANCE .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1. ANÁLISIS DE RIESGOS .....</b>	<b>36</b>
<b>5.2. EL CÓDIGO DE ÉTICA .....</b>	<b>39</b>
<b>5.3. PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN.....</b>	<b>41</b>
<i>5.3.1. Procesos de evaluación de terceros .....</i>	<i>43</i>
<i>5.3.2. Política específica para regalos.....</i>	<i>47</i>
<i>5.3.3. Política de manejo de fondos fijos .....</i>	<i>49</i>
<b>5.4. MANEJO DE CONFLICTOS DE INTERÉS .....</b>	<b>51</b>
<b>5.5. PROGRAMA DE DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN .....</b>	<b>55</b>
<b>CAPITULO VI. MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA Y SU IMPACTO EN LA “EMPRESA MINERA” .....</b>	<b>57</b>
<b>CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>CAPITULO VIII. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>64</b>
<b>CAPITULO IX. ANEXOS .....</b>	<b>67</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.	Producción de metales 2018 – Perú .....	6
Tabla N° 2.	Documentos del programa de <i>compliance</i> .....	29
Tabla N° 3.	Riesgos de <i>compliance</i> .....	34
Tabla N°4.	Tipos de riesgos de corrupción a los que se expone la Empresa Minera ....	35
Tabla N° 5.	Terceros involucrados en producción y comercialización .....	36
Tabla N° 6	Proceso de pago de valorizaciones .....	41
Tabla N° 7	Procedimiento de evaluación de Debida Diligencia .....	43
Tabla N° 8	Proceso de recepción de regalos .....	45
Tabla N° 9	Proceso para la entrega de regalos .....	46
Tabla N° 10	Niveles de autoridad para resolver conflictos de interés .....	49
Tabla N° 11	Proceso para gestionar los conflictos de interés .....	50
Tabla N° 12	Programa de capacitaciones .....	51
Tabla N° 13	Cantidad de denuncias por tipo .....	55

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1	Estructura Corporativa .....	11
Gráfico N° 2	Etapas del proceso productivo: Minería .....	13
Gráfico N° 3	Etapas del proceso productivo: Energía .....	13
Gráfico N° 4	Organigrama .....	14
Gráfico N° 5	Terceros involucrados en producción y comercialización .....	16
Gráfico N° 6	Proceso de pago de valorizaciones .....	19
Gráfico N° 7	Funciones del área de <i>Compliance</i> .....	32
Gráfico N° 8	Mapa de interacción con funcionarios públicos .....	39
Gráfico N° 9	Evaluación de las interacciones con terceros .....	40

## CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Existen prácticas fraudulentas en empresas y sectores de todo el mundo, quizás los escándalos más grandes se dan en los mercados que son los más desarrollados y en los cuales se pensaría actúan de manera ética en todas sus negociaciones. Peor la historia nos dice lo contrario; en el año 2002 se descubrió uno de los casos de fraude más importantes en los últimos 20 años. Las empresas Enron y Arthur Andersen; ambas con muy bien reconocidas en ese momento pues se trataba respectivamente de una de las empresas energéticas mas importantes en EE.UU y de una de las firmas de auditoría mas importantes en todo el mundo. El caso involucraba desde sobornos hasta practicas contables fraudulentas, lo cual con la bancarrota de la empresa energética y la disolución de la auditora. En Perú el escándalo mas grande los últimos años tiene como protagonista a la constructora brasilera Odebrecht, quien ya ha admitido haber pagado sobornos a candidatos y autoridades gubernamentales para asegurarse la adjudicación de obras. Estos son ejemplo de uno de los casos que más han sonado en el mundo y en el Perú y; muestran que no se trata solo de una realidad en América Latina u otros mercados en desarrollo.

El presente trabajo se desarrolla para una empresa peruana del sector minero. Por fines de confidencialidad se mantendrá en reserva el nombre; solo se hará referencia a ésta como “La Empresa Minera”. La “Empresa Minera” es la matriz de un grupo corporativo con otras empresas subsidiarias: algunas dedicadas al rubro minería y otras dedicadas a la generación y distribución de energía eléctrica.

El objetivo del trabajo consiste en el desarrollo de tres elementos de un sistema de cumplimiento (*compliance*): Políticas y Procedimientos, Controles y Supervisión, Entrenamiento y Sensibilización; y la propuesta e implementación de un sistema de prevención. Este sistema forma parte de la estrategia corporativa de desarrollo de una cultura y comportamientos ético en el grupo. Lo cual se logrará con el compromiso de mantener las buenas prácticas empresariales y cumplir o superar lo que exige la ley y otros requisitos para el ingreso a mercados internacionales.

Para la creación de este sistema se decidió en el año 2019 la conformación del área de *Compliance*, compuesta por dos personas: una Gerente a tiempo parcial, porque también tiene a su cargo otras gerencias y una persona a tiempo completo. Esta área gestionará el desarrollo, implementación, capacitación y monitoreo del sistema en mención para todas las empresas del grupo.

En el segundo apartado de este documento, se presenta de manera detalla el contexto de “La Empresa Minera” y su ámbito de operación. En la tercera, se presenta la problemática que afronta

la empresa por los actos de fraude y corrupción que la han afectado en los últimos años; y las consecuencias que la violación de las leyes vigentes puede tener sobre las operaciones de la empresa.

En la sección cuatro, se desarrolla el marco teórico que ayudará a entender el significado del *compliance*. Así como los cambios que debe adoptar la empresa para el desarrollo de un sistema robusto y efectivo de cara a la prevención y mitigación de riesgos relacionados a actos ilegales. La sección quinta recoge los componentes del programa de *compliance* que “La Empresa Minera” debe desarrollar. El apartado seis se presenta los puntos tomados en cuenta para realizar la medición de la efectividad del programa y los resultados de la implementación de los tres elementos del programa, durante los primeros meses de funcionamiento. Finalmente, se expondrán las conclusiones y recomendaciones en el apartado siete de cara a la mejora del programa.

## **CAPITULO II. CONTEXTO DEL TRABAJO**

“La Empresa Minera” es una gran empresa de origen peruano que empezó sus operaciones a mediados del siglo XX. Su facturación anual es alrededor de los 800 millones de dólares y tiene aproximadamente 10,050 empleados. Se dedicada a la extracción y fundición de metales no ferrosos, principalmente plata, plomo y zinc. Esta empezó sus operaciones a mediados del siglo XX. “La Empresa Minera” gestiona un grupo conformado por cinco empresas subsidiarias y maneja la toma de decisiones para todas las empresas del grupo. Desde el año 2017 es parte de uno de los grupos multinacionales mas importantes en todo el mundo dedicado a la producción y venta de diversas materias primas. Este grupo multinacional se integró con “La Empresa Minera” para consolidar su posición en el mercado mundial de Zinc.

En el año 2018 el total de producción fue superior a las 200,000 toneladas de zinc, 47,000 toneladas de plomo y 17 millones de onzas de plata. Es decir, el 63% de su producción corresponde al zinc, el 23% a la plata y el 10% al plomo. “La Empresa Minera” es uno de los tres mayores productores de zinc del Perú y se encuentra dentro de los primeros diez productores en el mundo (Seminario SAB, 2018).

Las ventas netas de la “Empresa Minera” en el año 2018 fueron superiores a los 850 millones de dólares, con un EBITDA superior a los 340 millones de dólares, los cuales representan un

crecimiento de 4% y 13% respectivamente con respecto al año anterior. Esta situación se ha mantenido en los últimos tres años puesto que en los años 2017 y 2016 las ventas crecieron 4.3% y 3.4% respectivamente con respecto al periodo anterior. En el mismo período el EBITDA tuvo un crecimiento de aproximadamente 4% anual. La proyección interna de la Empresa Minera para el 2019 estima una reducción en 1% del crecimiento para de producción, debido a menores leyes de plata (oz/TM) y zinc ("La Empresa Minera", 2019). Esto puede repercutir en el nivel de facturación si no se trabaja en estrategias de optimización de costos: mejora en las negociaciones con proveedores, métodos de extracción y minado.

Su área de las operaciones es la sierra central del Perú (entre los departamentos de Cerro de Pasco y Junín). La empresa tiene doce minas (nueve son subterráneas y tres son tajo abierto), siete plantas concentradoras con una capacidad de tratamiento por encima de las 20,000 TPD (toneladas por día) y una planta de lixiviación con capacidad de tratamiento de 2,500 TPD.

El sector en el que opera la compañía es un sector importante para el desarrollo del país. La producción nacional de estos metales, en el año 2018 se muestra en la Tabla N° 1.

**Tabla N° 1: Producción de metales 2018 - Perú**

Metal	Unidad de medida	Producción
Plata	Millones de onzas	146, 816, 947
Plomo	TMF	289, 195
Zinc	TMF	1, 474, 674

Elaboración: Propia

Fuente: Ministerio de Energía y Minas

En cuanto al precio de los metales, se mantienen con tendencia al alza desde el cierre del 2017. El plomo tocó su punto mas alto con un precio de 2,589 USD/TM y para el caso del zinc, este alcanzó los 3,606 USD/TM. Por su parte la plata alcanzó un precio de 15 USD/oz. (Empresa Minera, 2019)

Según estadísticas del Banco Mundial, en los último dos últimos años (2017 y 2018) los ingresos en el sector minería superaron la barrera de los 600 billones de dólares; y la utilidad fue superior a los 60 billones de dólares. (PricewaterhouseCoopers, 2019). Las proyecciones para el 2019 y 2020 son de un crecimiento alrededor del 2%. Tomando en consideración la estimación producción y ventas de hasta cuarenta empresas a nivel mundial (PricewaterhouseCoopers,

2019). Esta situación representa una oportunidad para seguir consolidando el crecimiento y agilizar la puesta en marcha de nuevos yacimientos. Sobre los cuales ya existen proyectos en marcha y estudios de pre - factibilidad en desarrollo.

Sin embargo, en el rubro de la minería hay factores externos que pueden afectar que estas proyecciones y proyectos nuevos se concreten. A continuación, se presentan los mas relevantes.

### **1.1. Análisis Externo**

La minería en el Perú es un sector que ve afectado su crecimiento ante cambios en el entorno. Los factores que se describen a continuación son los más importantes en la actualidad para la “Empresa Minera”, y se encuentran vinculados a uno de los principales problemas que afronta: la corrupción. ¿Por qué representa un problema? Para responder a esta pregunta se debe describir el funcionamiento de la “Empresa Minera”, esta interactúa con diversas entidades (públicas) para la obtener licencias y permisos; y también empresas privadas, en su mayoría proveedores de bienes y servicios; así como también con sus clientes. En algunos mercados los clientes son entidades públicas, como es en el mercado chino. A esto se le agrega, que en años anteriores estableció vínculos contractuales con proveedores que le generaron perjuicios por casos de robos o adulteración de documentos (fraudes) para sacar beneficios a costa de la “Empresa Minera”. A continuación, se describen diversos factores que contribuyen a este entorno propenso a la corrupción.

En cuanto al ámbito político cada cambio de gobierno central y regional trae consigo nuevas propuestas sobre la regulación minera. La mayoría repite el mismo discurso sobre los daños que causa esta actividad a los recursos naturales y la contaminación que genera. “La minería no devuelve los ecosistemas en el mismo estado en que los encontré”, esta es una de las frases mas comunes que se escuchan pero que no siempre está sustentada. En palabras de la Gerencia de Asuntos Ambientales de la “Empresa Minera”: *todos sino la gran mayoría de estos discursos son “oportunistas” pues la regulación minera (peruana) en materia ambiental es de las más exigentes en la región.* El problema no son las grandes empresas sino la minería informal que arrastra a todas las empresas del sector y se les juzga con el mismo prejuicio. Conflictos como los suscitados en “Las Bambas” (Diario Correo, 2019) y “Tía María” (Diario Gestión, 2019) muestran (i) la poca institucionalidad que tiene el Gobierno Central por manejar las manifestaciones de la población. Así como también (ii) la dificultad y demora en otorgar las

respectivas licencias y permisos cuando una empresa cumple con todas las exigencias previstas en la ley.

El primero es un problema de gestión y el segundo es producto de la sobrecarga de regulatoria que existe. Perú ocupa el lugar 128, de 140, países en el Índice de Competitividad Global (World Economic Forum, 2018). Ambos incrementan la posibilidad de que se cometan actos de corrupción. Sobre todo, si las personas que se encuentran a cargo de la gestión no tienen claros los estándares éticos que se espera de ellos.

Otro grupo que también puede “golpear” con fuerza a la “Empresa Minera” son las comunidades, presentes en la zona de influencia de sus operaciones. Es probablemente el grupo más sensible de manejar de todos los *stakeholders*. La “Empresa Minera” se relaciona con más de 30 comunidades, como consecuencia de las zonas de influencia directa en las que se localizan las operaciones. Cada una de las comunidades están representadas por un comité compuesto por sus pobladores. Se trabajan planes de desarrollo sostenible que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de dichas comunidades. Además de proyectos de infraestructura y fomento del empleo local como parte de los compromisos asumidos en el Estudio de Impacto Ambiental (EIA).

Estos EIA se trabajan por cada proyecto y existen en la “Empresa Minera” un aproximado de 100 EIA’s vigentes para todas sus operaciones. Por ejemplo, el recrecimiento de una relavera (ampliar la capacidad de almacenamiento de los relaves generados por la operación), debe contemplar el desarrollo de un nuevo EIA incluso si el proyecto previo ya tenía un EIA vigente.

Cada estudio contiene un plan de Relaciones Comunitarias y estos son sumamente importantes pues se pactan todos los compromisos que asumirá la “Empresa Minera” como forma de contraprestación por el uso de las tierras. Estos pueden darse en forma de pago, compromiso para trabajo futuro en las operaciones, desarrollo de proyectos para fomentar las actividades locales como agricultura o turismo, entre muchos otros. Sobre estos no existe ningún tipo de control ya que de no cumplir con sus exigencias no se da la firma del convenio y ningún proyecto podría desarrollarse. El problema surge cuando los intereses del encargado de la negociación no son necesariamente los intereses de la mayoría de la comunidad, es decir no los representa; y la persona solo negocia intentando obtener un beneficio personal por lo que más adelante surgen paralizaciones o movilizaciones en contra de la “Empresa Minera” ante más pedidos de las comunidades.



Cada uno de los párrafos descritos brevemente convergen en una posible consecuencia; todos están ligados a la posibilidad de que se cometan actos de corrupción. A partir del año 2016 se tienen leyes específicamente diseñadas para disuadir a las empresas de cometer este tipo de delitos. En el año 2016 se promulgó la ley de Responsabilidad Administrativa de las empresas (Ley N° 30424 y el Decreto Legislativo N° 1352 , en adelante la Ley), en la cual se señala que “las personas jurídicas ... son responsables administrativamente por el delito de cohecho activo transnacional, cohecho activo genérico, cohecho activo específico, colusión simple y agravada, tráfico de influencias, lavado de activos y financiamiento del terrorismo; previsto en el artículo 397-A del Código Penal, cuando este haya sido cometido en su nombre o por cuenta de ellas y en su beneficio, directo o indirecto por:

*a. Sus administradores..., representantes legales, contractuales y órganos colegiados, siempre que actúen en el ejercicio de las funciones propias de su cargo.*

*b. Las personas naturales que prestan cualquier tipo de servicio a la persona jurídica..., y que, estando sometidas a la autoridad y control de los gestores y órganos mencionados en el literal anterior, actúan por orden o autorización de estos últimos.*

*c. Las personas naturales señaladas en el literal precedente cuando, en atención a la situación concreta del caso, no se ejerza sobre ellas el debido control y vigilancia por parte de los administradores de hecho o derecho, representantes legales, contractuales u órganos colegiados de la persona jurídica.”*

El artículo 17 de la Ley se establece un “*supuesto de exención de responsabilidad administrativa, en caso se haya adoptado e implementado con anterioridad a la comisión del delito un modelo de prevención.*”

En resumen, lo que dice esta nueva ley es que en toda empresa que ordene realizar actos de corrupción independientemente del resultado será acusada y podrá ser procesada bajo una ley que le puede imponer sanciones administrativas, las cuales van desde una multa con la posibilidad de llegar hasta la disolución. Sin embargo, la misma ley establece en el artículo 17 un “*supuesto de exención de responsabilidad administrativa, en caso se haya adoptado e implementado con anterioridad a la comisión del delito un modelo de prevención.*”

Es decir, si la empresa adopta dicho modelo previo a la comisión del delito puede ser librada de toda investigación y responsabilidad. En ese sentido toma importancia que se asigne un equipo que se dedique al desarrollo de dicho modelo a través de acciones que puedan ser verificables por

la supervisión de la propia empresa y de ser necesario por la Superintendencia de Mercado de Valores, organismo designado para omitir opinión del funcionamiento del modelo en caso se realice una investigación a la empresa.

Para empezar con el desarrollo de dicho modelo se presentará una introducción y análisis de las operaciones y estructura de la “Empresa Minera”

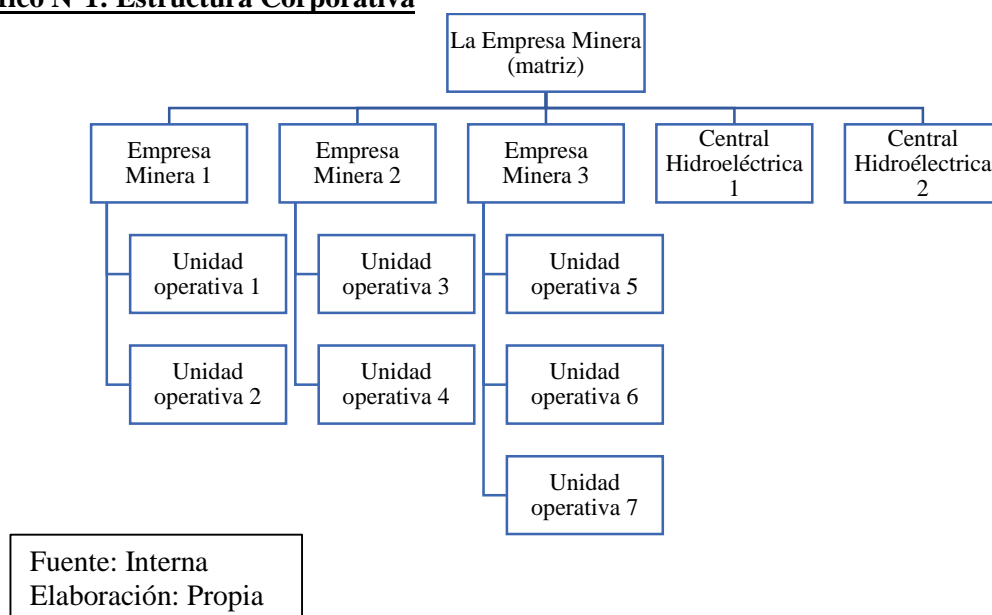
## **1.2. Gran grupo Minero de origen peruano y proyección internacional**

La “Empresa Minera” nació con una sola unidad operativa y ha potenciado su crecimiento a lo largo de sus más de 40 años de fundación. Al año 2019 gestiona un total de cinco empresas subsidiarias. Además, han diversificado sus operaciones ingresando al mercado de generación y venta de energía.

En los últimos quince años, consolidó su crecimiento con la adquisición de otras operaciones mineras y el desarrollo y explotación de nuevas concesiones. Esta estrategia de expansión la ha convertido en uno de los mayores productores de zinc a nivel mundial.

El gráfico N° 1 muestra como la gestión de la “Empresa Minera” abarca todo el grupo.

**Gráfico N°1: Estructura Corporativa**



En el gráfico N° 1 se puede observar que son 3 empresas cuya actividad es la extracción y venta de minerales y otras 2 empresas enfocadas a la generación y venta de energía. A este último grupo en adelante se les denominará “Centrales Hidroeléctricas”.

La gestión y toma de decisiones comerciales, financieras, legales y en general; todo lo relativo a la formulación estratégica se toman desde la matriz. Y luego son asumidas por cada empresa del grupo. Existe independencia en cuanto a las mejores estrategias para alcanzar el nivel de producción planificado. El mismo es definido en coordinación con la “Empresa Minera”.

En el año 2017, un importante grupo corporativo multinacional, dedicado a la producción y comercialización de *commodities*; adquiere la mayoría de las acciones con derecho a voto y se convierte en nuevo socio controlador de la “Empresa Minera”. Dicho grupo multinacional dedicado a la comercialización de metales como plomo, zinc cobre, cobalto y níquel, ya tenía presencia y participaba en la gestión y toma de decisiones con un número minoritario de directores, sin embargo, después de dicha operación se convierten en el grupo controlador.

Esta operación le representó una de las mas importantes en los últimos años, pues la producción de la “Empresa Minera” equivale al 30% de sus operaciones en metales no ferrosos a nivel mundial.

Con la presencia de este grupo, se inicia una etapa de transición o alineamiento a las políticas que este maneja. En particular en el desarrollo de una política de cumplimiento (*compliance*), hasta el 2018 inexistente en la “Empresa Minera”. Durante esta etapa tiene se tiene el soporte de un coordinador en la región América Latina, quien proporciona una guía para desarrollar los procedimientos necesarios de acuerdo con la normativa legal peruana y a las exigencias del grupo corporativo multinacional.

### **1.3. Las operaciones de la “Empresa Minera”**

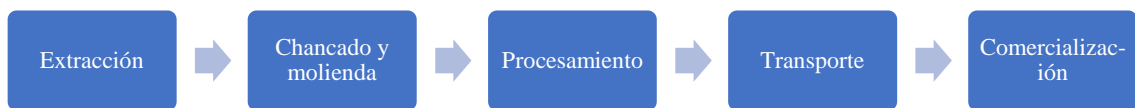
#### **1.3.1. Proceso Productivo**

Son dos los productos que elaboran las empresas mineras. El concentrado es un producto intermedio fino con apariencia de polvo que se obtiene después que el mineral extraído de la mina (rocas) pasa por un proceso de tratamiento en la planta concentradora. Se comercializan tres concentrados distintos: cobre, plomo y zinc. Los clientes son refinерías y comercializadores de

materia primas en el mercado internacional. El doré es una barra que resulta del procesamiento y fundición de mezcla de oro y plata. Al igual que el concentrado la mayor proporción de su venta es destinada al mercado internacional.

Ambos, concentrado y doré tienen un proceso productivo de cinco etapas, el cual se muestra de forma resumida en el Gráfico N° 2.

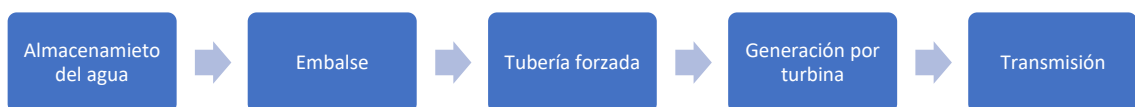
**Gráfico N° 2: Etapas del proceso productivo: Minería**



Por su lado, la unidad de negocio “Centrales Hidroeléctricas” genera energía para abastecer a las propias operaciones mineras y para la venta. En el año 2018 se generaron más de 350 Gwh (gigavatios-hora), de los cuales aproximadamente el 60% se destinaron al abastecimiento de las propias empresas del Grupo. El 40% restante de la energía es vendida a clientes industriales, o también denominados clientes libres y; en mucho menor proporción a través del Comité de Operación Económica Interconectado Nacional (COES).

En el gráfico N° 3 se muestra de forma resumidas las etapas del proceso de generación de la energía hasta el proceso de Transmisión, el cual consiste en la llegada de la energía a las “líneas de transmisión” que se interconectan con la red nacional para que lleguen al cliente.

**Gráfico N° 3: Etapas del proceso productivo: Energía**



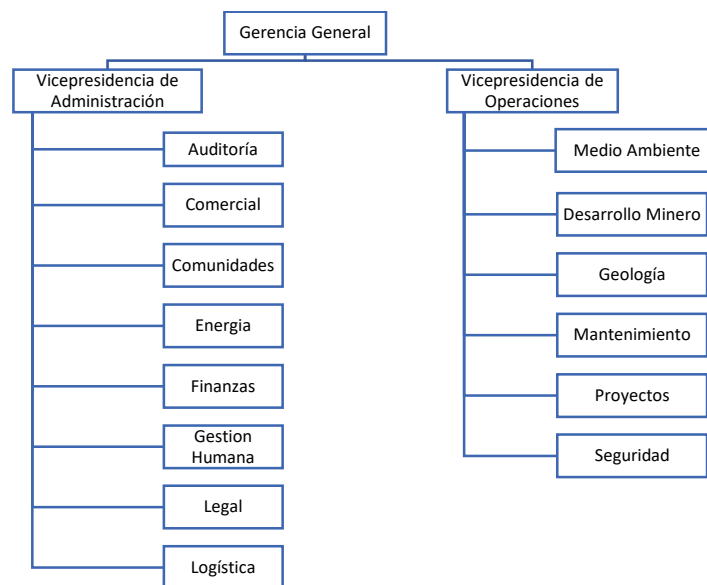
El éxito de los procesos en ambas unidades de negocio está en la gestión de personas y para entender como se distribuyen las tareas y funciones se presentará la estructura de la “Empresa Minera” en el siguiente numeral.

### 1.3.2. Estructura organizacional

“La Empresa Minera” organizacionalmente esta dividida en dos vicepresidencias: las áreas que dan soporte a las operaciones pertenecen a la Vicepresidencia de Administración y las áreas que participan en alguna etapa del proceso productivo pertenecen a la Vicepresidencia de Operaciones. El total de personal es aproximadamente de 10 mil trabajadores. De los cuales solo el 30% es personal propio. El 70% restante es personal de empresas contratistas (en adelante contratistas), quienes se encargan de trabajos como la explotación y sostenimiento, los cuales son algunos de los principales en la cadena productiva. Aproximadamente solo el 5% del total de personal realiza labores administrativas, mientras que el 95% restante realiza labores de producción.

Según la clasificación de Mintzberg (2005) la empresa minera tiene una estructura divisional. En el gráfico N° 4 se muestra el organigrama de “La Empresa Minera”

**Gráfico N°4: Organigrama**



Fuente: Interna  
Elaboración: Propia

Ambas vicepresidencias tienen interacción con diversos grupos de terceros, esto como parte de sus labores ya sea para la gestión de permisos o para la venta de los productos. En la siguiente numeral se presentan las interacciones más frecuentes que tienen las diversas áreas de la “Empresa Minera”

### 1.3.3. Espacio de relacionamiento con terceros

#### 1.3.3.1. Proceso de abastecimiento – Logística

La empresa minera, tanto para las unidades de negocio Minería y Energía tiene un aproximado de 500 proveedores y 25 contratistas. Muchos de este grupo renuevan contratos anualmente.

La diferencia entre proveedores y contratistas está en que el proveedor brinda un producto o servicio específico, si es servicio tiene un máximo de duración de siete días. En cambio, el contratista brinda un servicio mucho más especializado, para el cual la “Empresa Minera” no tiene personal calificado para realizarlo y es necesario en la producción.

Entre los principales insumos que se adquieren a proveedores están el cemento, cal, combustible, maquinarias (cargadores, perforadoras), explosivos, entre otros. Los servicios que contratados son: laboreo minero (operación de planta de concreto, perforación, sostenimiento, voladura), transporte en interior mina. Estos trabajos son los más importantes en la cadena de producción minera e involucran al 70% del total de personal en operaciones. En el caso de las Centrales Hidroeléctricas, los contratistas se encargan de la operación y mantenimiento de las centrales.

Los proveedores son locales y extranjeros. Dentro del grupo de locales, están los proveedores comunales. La particularidad y principal diferencia es que estos están localizados en las comunidades aledañas donde están establecidas las operaciones. En los convenios de servidumbre por uso de tierras se establece la obligatoriedad de trabajar dicho grupo. Esto forma parte del compromiso para el desarrollo de las comunidades.

Por procedimientos internos, el contacto con los proveedores y/o contratistas solo debe hacerse a través del área Corporativa de Logística. Para el caso de proveedores comunales también participa en las negociaciones el área de Comunidades.

#### 1.3.3.2. Proceso de venta

##### 1.3.3.2.1. Minería

La venta de concentrados y doré se encuentra a cargo del área Comercial. El mercado más importante para el negocio es el internacional (Europa y Asia). La “Empresa Minera” tiene un promedio de 20 clientes anualmente. Estos son en su mayoría refinerías y *traders*. En algunos

casos las negociaciones se hacen a través de agentes o intermediarios, por temas de facilidad en acceso a mercados con culturas e idiomas distintos, como por ejemplo el mercado asiático.

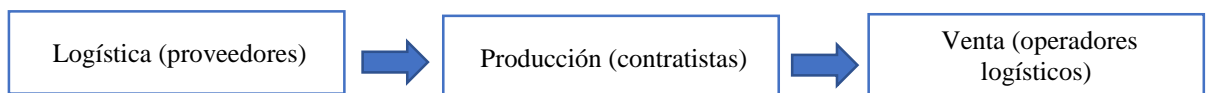
Durante el proceso también se contrata operadores logísticos (empresas especializadas) que se encargan del servicio de logística en destino y trámites de aduana. Todo el tema de permisos para exportación definitiva es realizado por subcontratistas de estos operadores. Según la ley general de aduanas, dicho trámite debe realizarlo empresas autorizadas para dichas funciones. La ley General de Aduanas (Decreto Legislativo N° 1053) en su artículo 23 indica lo siguiente:

*“Los agentes de aduana son personas naturales o jurídicas autorizadas por la Administración Aduanera para prestar servicios a terceros, en toda clase de trámites aduaneros, en las condiciones y con los requisitos que establezcan este Decreto Legislativo y su Reglamento.”*

Solo los agentes de aduana tienen la facultad para poder efectuar esta labor porque el valor de concentrado y doré exportado supera el umbral establecido para su uso.

De manera simple y gráfica todo el proceso desde producción a comercialización y su involucramiento con terceros se representa en el gráfico N° 5.

#### **Gráfico N°5: Terceros involucrados en producción y comercialización**



#### 1.3.3.2.2. Energía

El área Comercial de la Gerencia de Energía se encarga de la gestión de contratos con terceros para la venta. Aquellas empresas con las que se firma un contrato y se establecen un nivel de carga a vender (por ejemplo 10000 mwh) y se negocian las tarifas son denominados clientes libres. Sin embargo, no todas las ventas son a clientes libres; ya que las centrales hidroeléctricas se encuentran interconectadas al Comité de Operación Económica Interconectado Nacional (COES) parte de la energía generada, es consumida por otras empresas que también pertenecen al COES. En este tipo de ventas el COES emite, de manera mensual, una matriz de pagos que indica a que empresas se le debe cobrar y a que tarifa. Dicha tarifa es menor que el precio pactado con los clientes libres.

#### 1.3.3.2.3. Otros procesos

Existen otros procesos que también involucran relacionamiento con terceros. Como la tramitación de licencias y permisos (estudios de Impacto Ambiental, estudios de Ampliación de Capacidad de Tratamiento de Plantas, Planes de Cierre de Mina, entre otros). La gestión de estos implica interactuar con entes gubernamentales y funcionarios de gobierno. Entre los organismos de mayor interacción se encuentran el Ministerio del Ambiente, Ministerio de Energía y Minas; Dirección Regional de Energía y Minas del Departamento de Pasco y reguladores como OEFA y OSINERGMIN.

Dichas gestiones están a cargo de las áreas de Medio Ambiente y Legal, quienes realizan la parte técnica y se involucran en el trato con las autoridades ya mencionadas. Sin embargo, en algunas ocasiones se contrata a terceros que actúan en representación de la “Empresa Minera”. Estos terceros se convierten en agentes. Su contratación representa un riesgo alto de comisión de delitos, en particular el cohecho. Como se mencionó previamente en el punto 1.1.1 dichos delitos podrían ser atribuidos a la “Empresa Minera”.

En conjunto ambos negocios, tanto la Minería como Energía tienen un amplio ámbito de relacionamiento con terceros. Dichas gestiones se hacen de manera continua (prácticamente diaria), permiten el normal funcionamiento del negocio, pero también exponen a la “Empresa Minera” a verse envuelta en delitos como corrupción.

### **1.4. Estrategia de la “Empresa Minera”**

#### 1.4.1. Misión y Visión

La misión de la “Empresa Minera” es perseguir la maximización de valor a través de la excelencia a nivel operativo, y en cumplimiento de los más altos estándares de seguridad y manejo ambiental.

Su visión es convertirse, en el 2021, en una de las principales empresas del rubro diversificada en todo tipo de metales, líder en crecimiento y excelencia operativa, y que tenga un equipo humano competente y bien calificado. El desarrollo del programa de cumplimiento contribuye a desarrollar dicho componente de la visión.



#### 1.4.2. Cultura organizacional

Los valores, el Código de Ética y las políticas operativas forman la práctica corporativa de la “Empresa Minera”. Este representa el compromiso con las buenas prácticas, normas y requisitos normativos (leyes) vigentes; el cual representa los lineamientos sobre estándares sociales, ambientales y de cumplimiento (o ética) que todos los colaboradores deben respetar.

Por temas de confidencialidad solo se hará referencia a los valores por sus iniciales SICER, estos se refuerzan periódicamente y forman parte de la identidad que acompaña a la “Empresa Minera”. Los valores se construyeron en representación y apoyo a las prácticas corporativas responsables en el sector.

### **1.5. Sistema de Gestión**

El área de *Compliance* tiene tres funciones relevantes. La primera es la identificación de riesgos asociados a corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, que provienen en su mayoría por la contratación y asociación con terceros (en este grupo entran tanto proveedores como clientes). La segunda es la capacitación y entrenamiento a todos los colaboradores. La tercera es la identificación y gestión de situaciones que representen un conflicto de interés. Cada una de las funciones descritas tiene desarrollados los siguientes mecanismos de control.

Con respecto a la identificación de riesgos asociados a corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo el área de *compliance* participa proceso de aprobación de terceros antes de su ingreso al ERP de la empresa; tanto de proveedores como de clientes. Se revisa la información presentada por los terceros con la finalidad de conocer no solamente a la empresa sino también quien(es) son su(s) accionista(s), quien(es) se encargan de la gestión y cualquier alerta sobre su reputación.

La capacitación y entrenamiento relacionado a temas de *compliance* se brinda en todos los niveles de la empresa, pero se focaliza con capacitaciones adicionales en las áreas más expuestas, por ejemplo, en este grupo están las áreas Comercial, Legal, Logística y Comunidades.

Con respecto al manejo de conflictos de intereses posee herramientas (Política y formulario de declaración) que explica que es un conflicto, situaciones que se convierten en este y mecanismos para emitir una declaración. Con dicha información desarrolla planes de acción que permiten mitigar que la toma de una decisión se dé sobre la base de un conflicto de intereses.

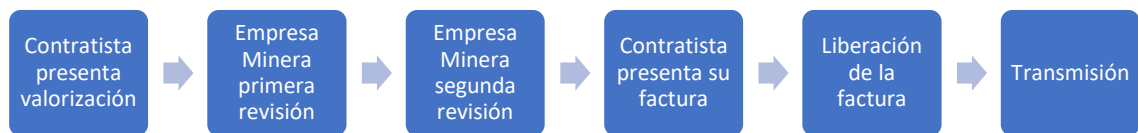
La delimitación de las funciones del área nació a partir de las deficiencias en la gestión y algunos problemas que no pudieron resolverse con la estructura organizacional previa a la creación del área. Ser erradicados en periodos anteriores. Los problemas identificados se describen en el siguiente apartado.

### **CAPITULO III. PLANTEAMIENTO DE UN PROBLEMA O SITUACIÓN POR MEJORAR**

Como se mencionó en la descripción de la organización, el 30% del personal que trabaja en la “Empresa Minera” pertenece a contratistas. Los riesgos de corrupción en los que puede verse involucrada provienen de los vínculos que establece con terceros. No se puede prescindir de los contratistas ya que los servicios que realizan son de los principales en la cadena de producción y son muy específicos, es decir la “Empresa Minera” no se especializa en dichos temas, pero se debe mejorar en el control previo a establecer vínculos con tales empresas.

El pago por estos servicios es en base a una estructura de tarifas establecidas en los contratos. No se trata de pagos fijos (iguales) todos los meses, sino que estos se calculan acorde al avance (metros perforados, metros sostenidos, kilómetros transportados dentro de interior mina, etc.). El proceso se describe paso a paso en el gráfico N° 6:

#### **Gráfico N°6: Proceso de pago de valorizaciones**



Como primer paso las contratistas presentan al final de cada mes sus valorizaciones para que sean revisadas y aprobadas. El segundo paso es la revisión a cargo de dos áreas: Costos y el área responsable de la supervisión del contrato. El área de Administración también verifica si la contratista ha cumplido con el pago de sus obligaciones laborales.

Una vez que tiene la verificación de todas estas áreas puede procederse a la liberación de la factura en el sistema ERP. Cuando la factura ha sido liberada por la gerencia, puede programarse el pago.

Los contratistas son el grupo de terceros que más riesgos pueden generar por su exposición con reguladores o entidades del Estado. Bajo el reglamento de la Ley N° 30424; al trabajar bajo contrato cualquier delito que cometan sería imputable a la “Empresa Minera” pues habrá sido cometido en su nombre o por cuenta de ella.

Este grupo de terceros es importante en la cadena de producción de la “Empresa Minera”; en los últimos 2 años (2017 y 2018) la facturación anual solo a contratistas superó los 35 millones de dólares. En el 2019 el número de contratistas se ha reducido por lo que se espera que la facturación

anual sea menor en 5% comparada con el año anterior. Otro grupo de terceros “sensibles” son los agentes. Ya se ha mencionado que se trabaja con ellos para la tramitación de algunas licencias o permisos y; también para la venta en mercados de difícil acceso y con poco conocimiento, como el mercado chino. La burocracia presente en el sistema peruano, así como los incentivos (honorarios de éxito) que puedan existir por cerrar un contrato o una venta convierten la situación en propensa de cometer actos de corrupción.

En el mismo período (2017-2018) el área de auditoría interna identificó casos de fraude por: adulteración de valorizaciones, solicitud de pagos por servicios que no se encontraban en los contratos, robos de repuestos, entre otros actos. El promedio fue de 5 casos por año, y estos representaban pérdidas de decenas de miles de dólares. Los fraudes fueron facilitados por personal de la supervisión de la “Empresa Minera”, quienes buscaban un beneficio personal perjudicando a su empleador. En aquella época el área de Auditoría Interna era la encargada de impulsar el tema ético en la “Empresa Minera” hasta fines del 2018, pero nunca fue su principal función ni objetivo. Por esta razón se decidió crear un área de *Compliance* a inicios del 2019. La cual desarrollará todo el programa de acuerdo con los requerimientos del grupo corporativo multinacional y los requerimientos legales peruanos.

Prueba de que no se había dado la importancia que merece este tema es que el personal tiene poco o nulo conocimiento de los Códigos y Políticas en la Empresa. Existía un Código de Ética y Conducta (en adelante el Código) que tiene mas de 10 años, el cual no se actualiza desde su publicación y solo se entrega a los colaboradores nuevos en el momento de su incorporación. No existe un plan de capacitación constante; hay personal que trabaja varios años en la empresa y no conoce los principios básicos del Código. Desconocen cual es el comportamiento que se espera que tengan en su trabajo y que nuevos requisitos exigidos por la Ley se deben cumplir.

Por último, la presencia del Grupo Corporativo multinacional; que tiene como uno de los pilares de su éxito el ser reconocido como un socio comercial honesto, con una amplia visión empresarial ética y social le exige a la Empresa Minera el desarrollo de un programa de *compliance*. El cual debe alinearse a las exigencias de la Ley peruana y a todas las aquellas políticas que ha desarrollado dicho Grupo Corporativo.

Este programa es importante porque es una guía para la definición de prioridades y refleja el compromiso de hacer negocios en forma segura, sostenible y ética. Su interés recae en evitar situaciones, como las que ya ha sucedido en otros territorios (África y Norteamérica) donde

fueron investigados por violaciones a las leyes de anticorrupción y por participar de manera involuntaria en posibles esquemas de lavado de activos.

Es fundamental que el programa este soportado en un equipo. Al no existir ningún responsable se toma la decisión de conformar un equipo. El responsable a cargo debe ser una persona con cargo de Gerente, no necesariamente a dedicación exclusiva, para poder tener llegada al máximo órgano de gobierno en la empresa y puede llevar a cabo la implementación. El equipo será el encargado de establecer los lineamientos del programa que tendrá como objetivo “proteger a la Empresa detectando y previniendo a las conductas inapropiadas y promoviendo el cumplimiento de las obligaciones legales y éticas de la organización”. (Bodenger & Steiner Jr, 2017)

Para entender mejor que es un sistema de *compliance* en el siguiente capítulo se presentarán diversos conceptos para elaborar una definición que se ajuste al contexto peruano y al del sector de operación de “La Empresa Minera.”

#### **CAPITULO IV. FUNDAMENTACION TEORICA**

El concepto que constantemente se ha repetido en los capítulos previos es el de corrupción. Sin embargo, aún no se ha presentado una definición de esta. Para fines del presente trabajo se considera la definición de Alfonso Quiroz, en su libro Historia de la Corrupción en el Perú como la que mejor se ajusta a la visión de la empresa: “La corrupción se entiende como el mal uso del poder político-burocrático con el fin de obtener ventajas económicas.” (Quiroz, 2015). En pocas palabras también se le puede denominar el uso indebido de un cargo para beneficio particular.

Resulta relevante que se explique cual es el manejo que tiene el gobierno del Perú para la extracción de sus recursos minerales para entender porque podrían presentarse actos de corrupción. Este se basa en uno de los diversos regímenes de minería existentes en todo el mundo; este es el régimen *Res Nullius*, que postula el principio de la separación distinguiendo la propiedad minera y de la propiedad superficial el que se aplica en el Perú.

Las minas son como *res nullius*, cosas sin dueño; originalmente no corresponden a nadie, ni a particulares ni al Estado, pero éste como personificación de la colectividad y tutor de un interés general se atribuye la propiedad de las minas para adjudicar mediante la concesión a favor de los individuos que se consideren capaces de explotarlas y reúnan las condiciones que la ley exija. (Gutiérrez Guardia, 2010)

En este régimen tanto el Estado como el propietario de la superficie reciben tributos e indemnización respectivamente. Además, se debe entender que el otorgamiento de la concesión no implica entrega de la propiedad.

En el Perú cuando el individuo, ya sea persona natural o jurídica, hace la solicitud para aplicar a la concesión se encuentra con una sobrecarga regulatoria que abre la posibilidad a que se cometan actos fraudulentos y/o de corrupción (previamente explicado en el punto 2.1). Esta (corrupción) abarca diversos delitos, como por ejemplo cohecho, colusión, tráfico de influencias. Cuando la corrupción se convierte en una actividad recurrente se convierte vuelve difícil de erradicar. Y expone (al individuo) a riesgos legales y de mala reputación.

La corrupción tomó importancia para las poblaciones, específicamente en el año 1972, con el caso *Watergate* en Estados Unidos durante el mandato presidencial de Richard Nixon, y la constatación de que la mayoría de las grandes empresas norteamericanas pagaban sobornos, fue el detonante del cambio (Nieto Martin, 2013). En ese contexto nace la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) promulgada el 19 de diciembre de 1977, constituyéndose el primer cuerpo legislativo que implicaba una incursión global contra la corrupción (Caro Coria & Reyna Alfaro, Derecho Penal Económico, 2016). Los orígenes del *compliance* se remontan a estos hechos. En el FCPA se introduce el principio de extraterritorialidad. Esto significa que pueden tomarse medidas legales incluso si el acto de corrupción ha sido cometido fuera de los Estados Unidos.

Tres principios son claves para entender este punto. El primero es que las personas<sup>1</sup> (naturales y jurídicas) estadounidenses no pueden cometer ningún acto de corrupción que viole dicha ley en ninguna parte del mundo. Además, se les puede considerar responsables de las actividades de sus funcionarios, directores, empleados y agentes de terceros (independientemente de su nacionalidad), así como de sus filiales extranjeras. El segundo es el uso de medios en EE.UU para cometer dicho acto de soborno, como por ejemplo bancos o servidores de correo locales. Y el tercero, amplio a personas (naturales y jurídicas no estadounidenses) que utilicen servidores de correo o cualquier medio de comercio interestatal apoyo de una oferta, pago, promesa de pago de dar cualquier cosa de valor de forma corrupta a un funcionario extranjero

---

<sup>1</sup> Se considera a ciudadanos, residentes, empresas constituidas según la ley de Estados Unidos y con sede de operaciones en el país.

La FCPA parte de que los efectos perjudiciales de la corrupción no radican solo en el daño que generan a la administración pública, sino que altera a la competencia y daña a los inversores y afecta los intereses de los accionistas (Caro Coria & Reyna Alfaro, Derecho Penal Económico, 2016). Otra ley clave que se suma al marco regulatorio, es la ley “Sarbanes-Oxley”, promulgada en el año 2002 tiene como finalidad evitar que se presenten casos de fraudes contables/financieros en las organizaciones (Delzo Romero, 2013). Dichos actos fraudulentos en una sociedad como la peruana, donde resalta la informalidad, no permitirán tener mayores oportunidades de crecimiento. La industria minera no tiene como su principal destino el mercado nacional sino mas bien los principales clientes son *traders* o refinerías internacionales. Para ser competitivo en mercados internacionales, muchos territorios exigen la implementación sistemas de prevención que funcionen como un traje a la medida de la propia empresa y reduzcan al mínimo posible la probabilidad de que se cometan delitos como el soborno, colusión, mal manejo de información privilegiada e incluso lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Ambas leyes y las que prosiguieron, tienen dos componentes en común. El primero es que hacen responsable a la persona jurídica por la comisión de estos actos ilegales. Y el segundo es que tiene un principio de exclusión de responsabilidad si la persona jurídica había implementado un modelo de prevención previo a la comisión de dichos actos. Es en estas circunstancias donde nace el concepto de *compliance*. A continuación, se amplía su definición.

#### **4.1. ¿Qué es el *Compliance*?**

Como se mencionó en los párrafos precedentes el término nace en inglés y su significado propiamente dicho es cumplimiento normativo-legal. Sin embargo, es importante mencionar que no significa únicamente cumplir con lo que dice la ley (porque todas las personas están en la obligación), sino que es ir más allá de esta. Para Carlos Caro Coria, abogado penalista experto en temas de *compliance*, es organizarse para cumplir la ley a través de la implementación de medidas para prevenir riesgos que puedan dañar la reputación de la empresa (Caro Coria, Compliance 3.0, 2019). Los riesgos pueden ser de todo tipo: en materia laboral, ambiental, corrupción, entre otros. Significa crear autorregulación que permita mejorar aquello que la empresa quiere proteger.

Es completamente transversal en toda la empresa, horizontal, hecho a la medida de la identificación de riesgos que defina propiamente la empresa. Varía de acuerdo con el tipo, tamaño, rubro de la organización. Ordena, sistematiza y complementa lo existente. La clave es la cultura de liderazgo. Esta cultura en un programa de *compliance* se logra con el *tone from the top*, concepto que se explicará en unos párrafos mas adelante.

Caro también propone que los sistemas de *compliance* estén formados por tres elementos (Caro Coria, Compliance 3.0, 2019):

1. El compromiso de la alta dirección. Es decir, comprar la idea del desarrollo del programa en todos los niveles de la organización. Quien debe dar el ejemplo son los funcionarios encargados de la toma de decisiones al mas alto nivel, Gerencia General o Directorio).
2. El desarrollo de un mapa de riesgos. La tarea de identificar los procesos riesgosos y sus controles para mitigarlos. De manera que se prioricen y desarrollen las actividades del programa para cubrir los principales riesgos.
3. Códigos corporativos. Estos deben incluir la postura clara de la empresa de tolerancia cero ante actos como la corrupción y las normas de conducta que la empresa establece desde la Gerencia General o el Directorio a todos los niveles.

Para el Dr. Ulrich Sieber, director del Max Planck *Institute for Foreign and International Criminal Law* en Friburgo – Alemania, los programas de *compliance* constituyen una reacción a los espectaculares escándalos en el campo de la criminalidad económica que ocurrieron en los EE.UU como también en Europa. (Sieber, 2013)

Se trata de: herramientas para difundir los valores de la empresa a todos los colaboradores (terceros incluidos), procedimientos para impedir la comisión de actos delictivos o para el cumplimiento de exigencias legales. Establecen también pautas generales de conducta esperada del empleador.

Complementando esta definición, el abogado estadounidense Daniel Sokol, presenta la idea que el *compliance* no es tan simple como parece: su significado es diferente para cada empresa, incluso para cada colaborador de una misma empresa puede ser distinto. Considerando diversos factores tales como el sector. (Sokol, 2016)

Sokol menciona que, en algunas empresas o sectores, se reduce a aspectos de cumplimiento financiero, laboral, o legal. Sin embargo, ahora se le cataloga como la composición de dos elementos: “compromiso de la Gerencia o Directorio de hacer lo correcto” y “los pasos a seguir para que esto suceda” (Murphy, 2017). Esto significa que no es simplemente cumplir con lo que obliga la ley, sino que es desarrollar una (nueva) cultura ética a partir de nuevas políticas y procedimientos que normen la forma que la empresa busca hacer negocios.



El primer elemento: compromiso de la Gerencia o Directorio de hacer lo correcto, también es conocido como el “compromiso desde arriba” (originalmente en inglés: *tone from the top*); es el punto de partida para un *compliance* que involucre a toda la organización. La Gerencia ejerce la guía o controla lo que hace la organización (Murphy, 2017) por tanto es a este nivel que debe definirse bajo que lineamientos debe operar y ellos ser los primeros en asumir el compromiso. El segundo elemento: “pasos a seguir para que esto suceda” son las herramientas que tiene la organización (procedimientos y políticas, capacitaciones) para normar el comportamiento que se espera tengan los colaboradores. Cuando se articulan ambos elementos se convierte en un programa diseñado e implementado efectivamente que debería asegurar que la empresa cumple con las leyes, regulaciones, sus propios códigos y políticas. Se hace énfasis en la palabra debería porque son lineamientos de la empresa, que espera se cumplan; no es posible controlar a cada uno de los colaboradores o terceros vinculados porque cada persona es independiente y actúa de acuerdo con sus propias creencias.

Para hablar de la finalidad del *compliance* se introducirá como “la función independiente que asesora, alerta, monitorea y reporta los riesgos derivados de no cumplir con la ley, los códigos de ética y las buenas prácticas. (Lledó Benito, 2018)

Hasta ahora se han presentado diversos conceptos del *compliance* separados, algunos con puntos comunes, pero para la identidad de la “Empresa Minera” este es asesorar y garantizar que la empresa actúa de acuerdo con los valores y estándares de éticos que ha definido.

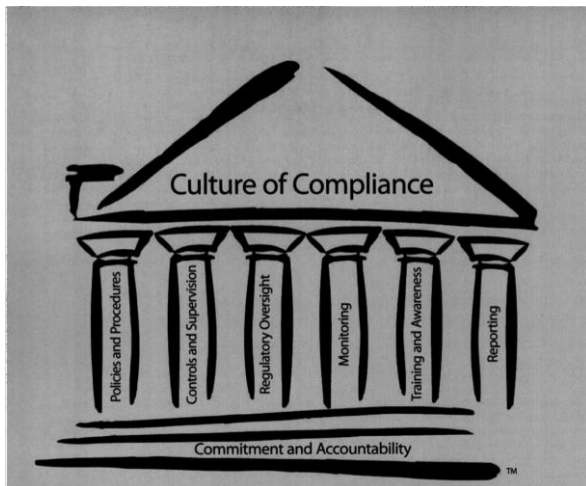
Hasta aquí se presento diversos conceptos de *compliance* pero no se ha descrito como se compone. Una de las primeras aproximaciones se da el año 2006 en la conferencia “ABA Regulatory Compliance”. En la cual Charles Bowman, ejecutivo de *compliance* de Bank of America, lo define como “el arte de permitir que las empresas operen legal y éticamente en un entorno normativo cada vez mas complejo.” (Kelly, 2006). Y presenta el modelo que años atrás él mismo había desarrollado. Lo denominó el modelo conocido de los siete elementos de un programa de *compliance*. Gráficamente representado en la Figura N° 1 (Kelly, 2006)

Estos elementos son:

- Compromiso y Responsabilidad
- Políticas y Procedimientos
- Control y Supervisión

- Supervisión Regulatoria
- Monitoreo
- Entrenamiento y Sensibilización
- Reporte

**Figura N° 1: Casa de los siete elementos de un programa de *compliance***



Elaboración: Kelly Joseph

Fuente: Bank of America

Según este modelo, el elemento: Compromiso y Responsabilidad forma la base sobre la que se desarrollan los otros seis elementos restantes. Este elemento consiste en que la Alta Gerencia y los Directivos deben apoyar este enfoque desde sus inicios y transmitir ese compromiso a toda la organización. Esto es el *tone from the top*, que ya se mencionó en párrafos precedentes. Solo así se garantiza que un programa tenga la atención y compromiso de la totalidad de colaboradores.

Los seis elementos restantes se presentan a continuación y juntos componen todo el desarrollo del programa:

- Las Políticas y Procedimientos delimitan el marco de lo que puede hacer la empresa (colaboradores y representantes).
- Se establecen los Controles y Supervisión para identificar si el programa funciona adecuadamente.
- Debe existir Supervisión Regulatoria por parte de un área independiente dentro de la empresa.
- Los encargados de implementar el programa deben Monitorear que se cumpla con las Políticas, Procedimientos y Controles en todas las áreas o jerarquías de la empresa.
- Debe realizarse Entrenamiento y Sensibilización a todos los colaboradores, identificando aquellos que por la naturaleza de sus funciones pueden encontrarse mas expuestos a riesgos como corrupción.
- Debe establecerse Reportes periódicos de parte del encargado hacia la Alta Gerencia y Directivos que expliquen los resultados de la gestión.

La literatura respecto a los elementos de un programa es coincidente en estos aspectos. Stöber, Kotzian y Weißenberger (2019) sostienen “que los elementos mas comunes de un programa son el Código de ética, los programas de entrenamiento y la existencia de un canal de línea de denuncias” (Stöber, Kotzian, & Weißenberger, 2019). Respecto a este ultimo, los colaboradores desistirán de denunciar si personalmente temen por sanciones sociales de sus colegas o de la propia empresa (Benisa, 2004); por lo que debe resaltarse los mecanismos para proteger al denunciante y una postura clara de cero represalias debe acompañar la difusión de dicho canal de denuncias.

Existen postulados sobre dos estrategias de *compliance*: activa y pasiva. James Crump (2007) las define de la siguiente manera (Crump, 2007):

El *compliance* activo tiene una estructura en la que existen mecanismos automatizados, se realizan auditorías de forma excepcional y es preventiva; es decir corrige cualquier elemento del diseño antes de que este afecte a la empresa. Lo que significa que constantemente supervisan la efectividad de las políticas y procedimientos desarrollados.

En el *compliance* pasivo delegan la tarea al área de Auditoría para que dirijan el programa. Quienes proceden a la evaluación solo a requerimiento de la Gerencia o Directorio, la evaluación se hace por muestreo (técnica de Auditoría) y no necesariamente se enfoca en medir la efectividad del programa.

De acuerdo con las exigencias en la normativa internacional, por la presencia del grupo corporativo multinacional y sumando el convencimiento que tiene la Alta Dirección de la “Empresa Minera”, el enfoque del programa será desarrollar un *compliance* activo. Esto porque la estructura de este, una vez en funcionamiento actúe mejor como un sistema de prevención y no esperar a que sucedan actos que vayan en contra de los valores y cultura de la empresa; que acarreen sanciones o impacten negativamente en la percepción de la sociedad sobre la empresa.

Cabe mencionar que el *compliance* ya ha trascendido territorios y no se queda en los territorios donde tuvo sus inicios, se ha ido adaptando el concepto a diversos mercados e industrias. Uno que se presenta muy similar al contexto peruano es el chileno. A continuación, se presenta como se formula el desarrollo de un programa para esta realidad similar a la peruana.

#### 4.1.1. Compliance en Latinoamérica

En el mercado chileno se encuentran ejemplos de como conformar un programa de *compliance*. Para lo cual se partirá de un estudio realizado sobre programas de *compliance* y ética en la industria chilena.

En esta industria los programas se materializan en términos de dos componentes básicos: uno implícito y otro explícito. El componente explícito está formado por herramientas, esfuerzos dirigidos a monitorear el respeto a las normas, políticas, procedimientos de la empresa. Mientras que el componente implícito está detrás de aquellas acciones que crean un clima que favorece el comportamiento ético de una manera que no es ni formal ni exacta. (Majluf & Navarrete, 2011)

El componente explícito esta conformado por el Código de Ética y Programas de Capacitación. Mientras que el componente implícito lo conforman la cultura organizacional, el liderazgo en materia ética, reconocimiento de conducta correctas, entre otros. A continuación, se describirá con mayor detalle cada uno de estos componentes:

Componente explícito: como propiamente su nombre lo define es la parte que expresa de manera clara y determinada el programa y es aquello que puede ser visto. En el se incluyen no solo el Código de ética de la empresa sino también cualquier política que acompañe el programa.

El documento más conocido y usado en diversas empresas a nivel mundial es seguramente el Código de Etica. Este es un documento escrito que define los estándares de ética y comportamiento moral en la organización (Schwartz, 2001) y actúa como una guía practica que facilita y apoya la toma de decisiones (Ferrell & Gresham, 1985) (Ford & Richardson, 1994)

Como parte del componente implícito se encuentran factores como la cultura organizacional, el clima ético, el liderazgo a través de la comunicación que ejercerá la Gerencia y Alta Dirección y su participación en el programa. La cultura comprende el patrón de conductas, creencias, mitos y valores compartidos por los miembros (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009). El clima ético es la percepción que se comparte en una empresa sobre lo que es una conducta, cómo se deben tomar las decisiones (Bart & Cullen, 1988) y es la “guía” para actuar cuando existe la incertidumbre que permite discernir adecuadamente sobre la corrección de una conducta (Barnett & Schubert, 2002) y afecta las actitudes y conductas en el trabajo. (Koonmee, Singhapakdi, & Lee, 2002)

La cultura se desarrolla a través de las políticas que establece la empresa y los valores de las personas que son parte de esta. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo

Andalia, 2009). La empresa en este sentido ha definido sus valores y en el proceso de selección de colaboradores, parte del proceso se enfoca en buscar candidatos que compartan estos mismos.

El liderazgo de la Gerencia y Alta Dirección es el factor más importante para lograr el compromiso de toda la organización. El “*tone of the top*”, es decir el compromiso de los niveles de mayor jerarquía lograr promover que una cultura de *compliance* se instale en toda la organización. Pues esta refleja la convicción de hacer las cosas de manera correcta. Ambos son de los factores que tienen mayor poder en la construcción de la cultura y del clima ético en la empresa. La Gerencia y Alta Dirección son los referentes de simbólicos en quienes se encarnan los valores de la empresa, sus acciones (siempre que estén acordes a los valores) inducirán a todos los colaboradores de la organización a actuar de la misma manera (Dickson, Smith, Grojean, & Ehrhart, 2001) por lo que si el compromiso y convencimiento no viene desde dichos órganos de gobierno no se puede garantizar desarrollar un programa efectivo.

La comunicación es la otra parte esencial del *compliance*. Tanto el Código como las políticas que lo acompañan deben ser ampliamente compartidos en toda la organización a través de comunicación y capacitación persistente. Sobre todo, a los grupos (áreas) con mayor exposición a riesgos.

En el Perú el concepto *compliance* recién toma importancia en los últimos años, producto de los escándalos de corrupción descubiertos a la empresa brasilera Odebrecht. Sin embargo, ya se había introducido en el año 2016 la ley de responsabilidad administrativa, que viene de la mano con una cláusula de exención de responsabilidad cuando la persona jurídica ha incorporado un sistema de prevención. Dicho sistema, como ya se ha mencionado previamente es el *compliance*, el cual se convierte en un “escudo” para la empresa con el cual implementa todos los mecanismos posibles para evitar la comisión de actos que vayan contra la ley, su propia ética, principios y valores.

En la siguiente sección se describirá las políticas que tienen mas importancia en el desarrollo del programa para la “Empresa Minera”.

#### **4.2. Desarrollo de Políticas y Procedimientos**

El programa se estructura sobre la base de determinados documentos que aseguran su funcionamiento. Lo mas importante es asegurar que el contenido sea comprendido e instaurado

en todos los niveles de la organización. Son dos tipos de documentos, que pueden parecer muy similares, pero tienen niveles de importancia distintos, conforman este componente del programa. Sus diferencias se presentan en la tabla N° 2

**Tabla N° 2: Documentos del programa de *compliance***

Tipo de documento	Propósito	Nivel de aprobación para su publicación
Política	Establece enfoques y requisitos de alto nivel en relación con los objetivos de programa y los requisitos exigidos por ley.	Directorio
Procedimiento	Describe los pasos necesarios de un proceso para lograr un objetivo específico o para satisfacer requisitos particulares.	Gerencia de <i>Compliance</i>

Fuente: Grupo corporativo multinacional

Elaboración: propia

Ambos documentos son de cumplimiento obligatorio para todo el personal. El primer componente sobre el que se construye el programa es el Código de Ética.

Existe bastante literatura al respecto y a continuación se presentan algunas ideas. Primero se partirá por el concepto de ética, esta se trata del “estudio de situaciones de negocio, actividades y decisiones en las que se considera si una determinada situación es correcta o incorrecta” (Crane, Matten, Glozer, & Spence, 2016). Introduciendo el concepto al contexto empresarial la “ética se convierte en el estudio de lo que constituye bueno o malo del comportamiento humano en un contexto de negocios” (Shaw & Barry, 2016). Lo cierto es que surge preocupación en las empresas por ser percibidos como sujetos que actúan de manera correcta a partir de la década de 1970. Pues “los conceptos negocio (o empresa) y ética no guardaban relación porque el interés de la empresa era la generación de beneficios” (Montuschi, 2009), más allá de si lo hacía de forma ética, es decir no era una situación sobre la cual los consumidores enfocaban su determinación de compra.

Esa preocupación influyó para que las escuelas de negocio puedan introducirse en el tema, ya que la sociedad (consumidores en su mayoría) empezó a priorizar a aquellas empresas que consideraban tenían prácticas éticas. Esto no implica que a partir de esos años no se hayan

descubiertos casos de empresas que tenían prácticas no éticas o incluso ilegales, pero fue el punto de partida en el desarrollo del campo.

En la década de los años ochenta el concepto se consolidó en el mundo de los negocios; “para el año 1985 ya era un campo académico” (De George, 1987) y ha seguido ganando importancia con el pasar del tiempo. En una época en la cual los consumidores pueden acceder a toda la información de manera rápida y en cualquier parte del mundo, si una empresa no tiene un manejo ético puede ver como su imagen y valor de mercado pierden valor en menos de lo que se imagina. Y esto puede alejarla o incluso dejarla “fuera de competencia”.

En una sociedad con alto nivel de corrupción percibido como la peruana, es necesario se construya un sistema (políticas, procedimientos, controles, métodos de capacitación) que permitan a los accionistas y dirección asegurarse que la empresa realmente esta actuando de manera ética. Muestra de esta percepción se encuentran **el índice CPI** (*Corruption Perceptions Index*) de la organización *Transparency International* le otorga al Perú un puntaje de 35 puntos sobre 100 posibles (siendo 100 el mejor puntaje) y **el índice de Competitividad Global** otorga un puntaje de 37 puntos sobre 100 posibles (nuevamente siendo 100 el mejor puntaje) en la evaluación WEF.

La política con la cual inicia la construcción es el Código de ética. Kaptein y Schwartz (2008) lo definen como “el documento distinto y formal que contiene un conjunto de precripciones desarrolladas por y para una compañía con el fin de guiar la conducta presente y futura sobre múltiples asuntos para por lo menos sus administradores y empleados entre así, para la compañía, los grupos de interés externos y/o la sociedad en general (Kaptein & Schwartz, 2008). Una idea similar se encuentra en la investigación realizada por Adelstein y Clegg quienes denominan al Código de ética como “el manifiesto documentado, legal y formal de cuales son las expectativas de una organización sobre el comportamiento de sus colaboradores” (Adelstein & Clegg, 2016).

Ambas definiciones coinciden en la idea de establecer lineamientos de conducta que van a definir la línea imaginaria entre las situaciones aceptadas y prohibidas en el desarrollo de las funciones los colaboradores. Este código se compone por la propia guía de valores que establece la empresa a través de su máximo organismo de control (Directorio o Gerencia General) y que compartirá con colaboradores y cualquier otro tercero con el que establezca vínculos contractuales. Dicho documento es el elemento inicial de la propuesta en el presente trabajo.



En el desarrollo del código se debe considerar cual es el enfoque que tendrá. Gustavo Ortiz (2015) manifestó que para que este documento sea realmente efectivo debe enfocarse no solamente en la protección de la empresa relativo a temas como el soborno, los conflictos de interés o protección de información privilegiada sino también “considerar aspectos mas generales de la responsabilidad corporativa que tuvieran que ver con las relaciones con la sociedad o el medio ambiente” (Ortiz Millán, 2015).

La importancia que tiene el Código como elemento del programa de *Compliance* es que “enfatará sobre los valores y proporcionará a los colaboradores orientación sobre la toma de decisiones que afecta dentro o fuera de la institución” (Ortiz Millán, 2015). Es importante señalar que incluso si una empresa construye este documento no garantiza que la conducta de sus colaboradores sujetos a este documento va a cambiar ni que los va a hacer mas morales (Heningway & Maclagan, 2004). La creación del código debe ir acompañada de acciones de difusión y entrenamiento.

La existencia de un código si impacta en la percepción de los colaboradores y esto ayudará a disuadir respecto a actitudes que puedan violar los principios establecidos. “Proporciona un contexto para el buen comportamiento al contribuir a un clima organizacional en el que se espera y fomenta el comportamiento ético” (Adams, Tashchian, & Shore, 2001)

Creación y difusión son la parte inicial, esto debe estar acompañado de una estrategia que forme parte de “un sistema mas complejo para reforzar la conducta dentro de la institución” (Ortiz Millán, 2015). Jang Singh (2011) en su investigación “Determinantes de la efectividad de los “Códigos de Ética Corporativos” desarrolló siete puntos que sirven como lineamiento para complementar y garantizar la difusión de este documento a todos los niveles de la empresa (Singh, 2011). Estos son:

- 1) El Código debe tener los valores y principios que abandera la empresa. Con conocimiento de toda la empresa.
- 2) Capacitar sobre el desarrollo moral, entendiéndose como el aumento de capacidad de reflexionar y aplicar correctamente los valores en las labores diarias.
- 3) Todos los colaboradores deben tener acceso a una ventana de asesoramiento o consulta.
- 4) Debe existir un canal para reportar de forma anónima la mala conducta de otros miembros de la empresa.
- 5) Debe existir una política de consecuencias de cara al incumplimiento.

- 6) La conducta ética debe considerarse como parte de la evaluación del desempeño.
- 7) Se debe limitar las oportunidades de que la personas cometan actos poco éticos, por ejemplo, desarrollando estructuras que no motiven a las personas no saltarse las reglas.

El Código de ética es solo uno de los elementos que conforman el programa. En el siguiente apartado se presentan los componentes que se abordan en el desarrollo del presente trabajo.

**CAPITULO V. PROPUESTA DE MEJORA: DESARROLLO DE DETERMINADOS ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE COMPLIANCE**

Como se presentó en el tercer apartado, La “Empresa Minera” no tenía una orientación ni definición sobre como manejar el aspecto ético. Hasta ese entonces existían acciones independientes (centralizadas sobre todo en el área de Auditoria Interna) pero sin la capacidad de transmitir las a toda la empresa ni poder establecer acciones de control coordinadas entre distintas áreas. Esto porque la función del área de Auditoria Interna en la “Empresa Minera” es verificar el cumplimiento de los procesos existentes, hacer revisiones de los servicios que brindan empresas contratistas en operaciones y en ultima instancia gestionar los riesgos. No tiene como función principal proponer un nuevo esquema (o programa) que ponga las pautas sobre como actuar y asegurar que la ética sea uno de los pilares de la empresa en coordinación en todos los niveles.

Estas tareas se designan a un nuevo equipo: el área de *compliance* quien centraliza las siguientes funciones y estructura su trabajo según se describe en el Gráfico N° 7. Estos lineamientos los trabaja de acuerdo con las instrucciones que recibe del Grupo Corporativo Multinacional, quien ya tienen experiencia desarrollando programas para todo tipo de industrias en todos los continentes.

**Gráfico N° 7: Funciones del área de *Compliance***



La “Empresa Minera” adaptará en base a sus necesidades y a la realidad de la industria peruana, cada una de las funciones. Para el desarrollo del presente trabajo se abordará la evaluación de riesgos; el desarrollo de políticas y procedimientos; y, la capacitación y supervisión. El resto de las funciones se desarrollarán fuera del alcance del presente trabajo a medida que el programa tenga mas madurez. En un período corto de evaluación como el que cubre el desarrollo de este trabajo no es factible desarrollar todas las funciones.

El gráfico N° 7 describe un proceso cíclico que tiene como partida la evaluación de riesgos. Una vez identificados los procesos de mayor exposición a riesgos de *compliance* (se incluye: comisión de delitos de corrupción, lavado de activos, colusión; daño a la reputación de la empresa, etc.) se desarrollan políticas y procedimientos específicos para mitigar estos. El siguiente paso es capacitar a las áreas involucradas en dichos procesos sobre los controles existentes, los principios del programa y su contenido. Una vez realizada la etapa de capacitación se brinda asesoramiento, se busca que el área de compliance sea percibida como un asesor en “zonas” o “actividades grises”.

Se realiza una propia supervisión sobre la operatividad del programa para determinar que aspectos se pueden mejorar. Es importante este punto pues el programa esta en en etapa de implementación; considerando solo operativos los ultimos 10-11 meses. Otro de los medios por el cual se toma conocimiento del funcionamiento es el canal de “Comunicación de Infracciones” (esto es conocido como la Línea de Denuncias). En esta se garantiza el anonimato del denunciante pues uno de los principios es ofrecer la garantía de que no existirán represalias ante denuncias que tengan el sustento y pruebas suficientes para iniciar una investigación. La labor de investigación se realiza de manera conjunta con el área de Auditoria Interna. Sobre todo por el expertiz que tiene en el tema, tuvo a su cargo el manejo de esta Línea durante siete años.

Por último, los resultados de las investigaciones se revisan con el Directorio y Gerencia General para determinar las medidas disciplinarias que correspondan. Este proceso permite identificar nuevos riesgos y alimentar todo el proceso nuevamente. Como se mencionó en párrafos anteriores es un proceso cíclico y evoluciona a medida que cambian las operaciones en la empresa.

Todos los componentes son importantes y necesarios para garantizar que una empresa esta encaminada a desarrollar un programa robusto. Sin embargo en un periodo de análisis corto (10 meses – 1 año) es limitado para desarrollar cada uno de estos. Algunos componentes tienen mayor importancia que otros y esto lo demostraron James Weber y David Wasieleski, en el año 2013. Weber y Wasieleski publicaron un estudio sobre programas de *compliance* y ética realizado a más de 90 empresas, descubrieron que los elementos considerados fundamentales por los colaboradores y ejecutivos son: (i) el código de ética; (ii) la formación en la materia, es decir la capacitación y; (iii) los canales de denuncia. (Wasieleski & Weber, 2013)

Considerando las prioridades que tiene la “Empresa Minera”, los componentes (i) y (ii) serán abordados en la presente propuesta. El componente (i) nace primero del entendimiento de los riesgos a los cuales se ve expuesta la “Empresa Minera”; en el siguiente numeral se profundiza dicho análisis. Cabe resaltar que el paso inicial es realizar el proceso de evaluación de riesgos, que se describe a continuación.

### **5.1. Análisis de Riesgos**

A continuación, se presentará la evaluación que se realizó de algunos de los principales riesgos de *compliance* de la “Empresa Minera”. Para la evaluación se utilizó la metodología de gestión de riesgos anticorrupción desarrollada por la *United Nations Global Impact*. El proceso consiste en identificar, priorizar y asignar responsables para que gestionen las amenazas detectadas (existentes o potenciales) relacionadas con la comisión de algún delito o también con el incumplimiento de políticas que podría dar lugar a daños a la reputación, multas o sanciones sobre la capacidad de operar en determinados mercados.

**Tabla N° 3: Riesgos de *compliance***

Riesgo	Causas	Consecuencia	Riesgo inherente	Controles actuales
Pagos de facilitación	Control casi nulo para evitar el uso indebido de	Procesamiento a la empresa por	Alto	Inexistente

Riesgo	Causas	Consecuencia	Riesgo inherente	Controles actuales
	fondos de la empresa	delitos de corrupcion		
Gestión con intermediarios	Proceso deficiente evaluación de la contraparte	Procesamiento a la empresa por delitos de corrupcion: pública y privada	Alto	Inexistente
Entrega / Recepcion de obsequios e invitaciones	Inexistencia de procedimiento para la aprobación de ambos escenarios	Procesamiento a la empresa por delitos de corrupcion: pública y privada	Alto	Límite en monto para la entrega / recepción es de \$ 100 (o equivalente)
Donaciones que puedan ser utilizadas para disfrazar sobornos o pagos indebidos	Inexistencia de procedimiento para la evaluación de solicitud de donaciones	Reputacional: impacto negativo por donaciones a entidades con reputación dudosa	Medio	Todas las donaciones son aprobadas por la Gerencia General
Adquisición de bienes y servicios: colaboradores ofrezcan o acepten incentivos a cambio de otorgar una ventaja en el proceso de adquisición.	Inexistencia de procedimientos para conocimiento de proveedores	Recibir productos o servicios a precios inflados y de baja calidad	Medio	Inexistente
Venta a clientes que han sido sancionados u operen en territorios sancionados	Procedimiento para el conocimiento del cliente muy generico, no exhaustivo	Perdida de clientes, perdida del valor de acciones.	Medio	El área de Auditoría hace una verificación del cliente (historial)
Relaciones cercanas con contrapartes (personal de compañía)	No existen mecanismos para que se identifiquen los dichas situaciones	Perdida de confianza por parte de terceros en la toma de decisiones de la “Empresa Minera”	Medio	Inexistente

A partir de estos riesgos identificados se observa que las deficiencias se presentan en los aspectos: (i) relacionamiento con terceros, (ii) incapacidad de identificar los conflictos de intereses, y (iii) deficiencia de las pautas de conducta que se espera de los colaboradores.

En primer lugar se abordará el aspecto (i) relacionamiento con terceros. Determinadas situaciones pueden exponer a la “Empresa Minera” a riesgos de corrupción, lavado de activos y financiamiento de terrorismo. Esto proviene de los diferentes vínculos (relacionamiento) con los terceros en el ámbito de sus operaciones. La tabla N° 4 muestra las fuentes de riesgo a los que la “Empresa Minera” esta expuesta dependiendo del tipo de relacionamiento con entes del Estado.

**Tabla N° 4: Tipos de riesgos de corrupción a los que se expone la Empresa Minera**

Fuente del riesgo		Rol del Estado				
		Estado - cliente	Autoridad (licencias)	Fiscalizador	Otros	
					Jurídico	PNP
Colaboradores		√	√	√	√	
Socios de negocio	Clientes	√				
	Proveedores		√	√	√	
	Otros					

Elaboración: propia

A continuación, en la Tabla N° 5 se presentan los tipo de riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo a los que la “Empresa Minera” está expuesta dependiendo del tipo de relacionamiento con sus grupos de interes.

**Tabla N° 5: Tipos de riesgos de lavado de activos y financiamiento de terrorismo**

Fuente del riesgo	Grupos de interes				
	Colabadores	Clientes	Proveedores	Comunidad	Empresas Asociadas
Relacionamiento	LA / FT	LA	LA / FT	FT	LA
Transacciones		LA	LA	FT	LA

Elaboración: propia

Leyenda:

“LA”: lavado de activos

“FT”: financiamiento del terrorismo

La propuesta del desarrollo del programa de *compliance* se centraliza en estos grupos. En la siguiente sección se desarrollará el componente inicial (dentro del grupo de políticas y procedimientos): el Código de Ética.

## **5.2. El Código de Ética**

Según la clasificación que se presentó en la Tabla N° 2 el Código de Ética se encuentra en la categoría de Política, es el documento principal del programa.

Para la “Empresa Minera” el documento Código de Ética se convierte en su manifestación de valores con la cual se asegurará que sus colaboradores y todos terceros con los que establece vínculos contractuales se familiaricen y cumplan las leyes relacionadas con cualquier acción que pueda significar un incumplimiento a la ley o buenas practicas corporativas, normas y políticas establecidas. Se convierte en el documento principal del programa ya que la “Empresa Minera” detectó que existía la necesidad de transmitir los valores (porque no estaban interiorizados en los colaboradores) y establecer sus principios de cultura ética (Bussman & Niemeczek, 2019).

Hasta esta etapa el programa solo está “en papel”, el cual debe ser transmitido y de conocimiento en toda la organización. Mejores practicas en la industria de la salud, en los Estados Unidos recomiendan “capacitación anual en la materia en lo que respecta a formación general y especifica en materia legal y reglamentos específicos de acuerdo con las deberes y responsabilidades de determinados colaboradores”. (Bodenger & Steiner Jr, 2017)

El Código de Ética de la “Empresa Minera” sirve como un mecanismo de defensa ante los riesgos externos (derivados del incumplimiento de la ley) y el incumplimiento de sus propias políticas y procedimientos. Ya existía un documento previo, desarrollado hace más de siete años sin embargo, este no se actualiza desde su publicación. Se tomo la decisión de actualizarlo considerando también los aspectos más relevantes del código de grupo corporativo multinacional.

Analizadas las recomendaciones para la elaboración de un código de ética se definió que el Código de la “Empresa Minera” debería estructurarse de las siguientes secciones:

1. Inicia presentando los valores SICER, que son la identidad de la “Empresa Minera”.
2. Presentación de los individuos/áreas sujetas a cumplir con el Código: todos los que trabajan (colaboradores) o quienes prestan servicios (terceros). Es importante la transmisión a los terceros porque pueden realizar gestiones en nombre de la “Empresa Minera” y exponerla a riesgos de comisión de delitos.

3. Salud y Seguridad, en una empresa donde las actividades son de alto riesgo para la integridad de sus colaboradores se propone el compromiso de convertirse en líderes en este aspecto. Ninguna actividad se antepone a la seguridad de las personas.
4. Capital Humano, se reconoce que el pilar mas importante para el desarrollo de la Empresa Minera son sus colaboradores; por tanto, los pilares fundamentales para generar desarrollo continuo son la prohibición de actos discriminatorios, acoso, nepotismo, entre otros.
5. Apoyo a las comunidades de las zonas de influencia. Sobre todo, fomentando el empleo local.
6. Compromiso en la preservación y cuidado del medio ambiente. El rubro en el que se opera requiere de un plan para el uso eficiente de los recursos naturales sobre todo agua y energía. Es importante aquí mantener dialogo con las comunidades para conocer la percepción de la sociedad sobre el uso de los recursos.
7. Gestión de conflictos de intereses. Se asegura que la toma de decisiones no se dé sobre la base de un conflicto de interés.
8. Procedimientos específicos ante la ocurrencia de actos que incumplan la ley.
9. Presentación del canal de comunicaciones (denuncias) para la transmisión de quejas o denuncias respecto al incumplimiento del Código.

En el Anexo N° 1 se presenta de manera resumida el contenidos del Código de ética reformulado para la “Empresa Minera”

Para la “Empresa Minera” este documento será la guía sobre la cual se desarrolla la nueva cultura (de *compliance*), a través de esta introduce la ética en la empresa. Entonces una vez que el código forme parte de la cultura de la empresa tendrá el efecto deseado de ayudar en la prevención de incumplimientos a la ley (Valentine, Hollingworth, Nam, & Hall, 2014) o las políticas internas. Así se convierte en un componente importante para la mitigación de riesgos.

El desarrollo de un Código (claro y extenso en contenido) no es garantía que las disposiciones que se incluyen sean conocidas por todos los colaboradores y terceros que se asocian con la “Empresa Minera”. Esto se acompañará con el desarrollo de un plan de capacitación a toda la empresa. Primero se abordará las áreas de mayor exposición; por la naturaleza de sus funciones e interacciones con terceros en este grupo se incluye a las Gerencias: Comercial, Comunidades, Legal, Logística y Medio Ambiente. Dichas capacitaciones incluyen sesiones presenciales que deben contar con la participación de todo el equipo, liderado por cada Gerente responsable.



Asimismo el Código debe ser distribuido a todos los colaboradores y asegurando a su vez que haya sido entendido e interiorizado. El solo hecho de desarrollar el documento y que la empresa afirme tenerlo no basta para generar una cultura ética. En ese sentido se definió que al culminar la capacitación con las áreas previamente mencionadas, se trabajará con una plataforma de capacitación virtual. El objetivo de la virtualidad es alcanzar a todo el público que tiene acceso a una computadora y se le presenta el contenido de manera interactiva con la posibilidad de incluir evaluaciones. Una vez implementada esta estrategia de capacitación se llegará a cubrir el 70% de todo el personal. El 30% restante, el cual es personal en su mayoría con funciones operativas, recibirá charlas puntuales sobre los principales componentes del Código y los valores, en breves capacitaciones, como por ejemplo las charlas de seguridad que tiene una duración aproximada diaria de 3-5 minutos previo al inicio de cada guardia.

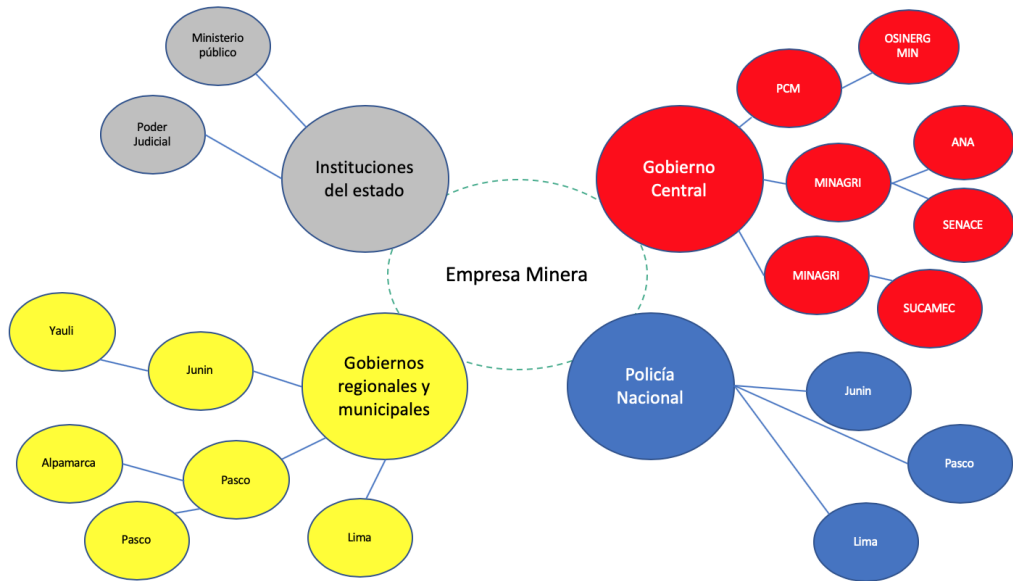
Para complementar esta tarea y lograr el compromiso de que todos los niveles de la empresa cumplan con las disposiciones del Código, se alienará como un objetivo general de cada Gerente el garantizar que sus equipos conozcan y cumplan con las disposiciones del programa de *compliance*.

El Código de Ética no es el único documento que compone este programa. También existe un capítulo de prevención de la corrupción. La cual se explica y detalla en el siguiente numeral.

### **5.3. Prevención de la corrupción**

En el numeral 2.1. se introdujo el problema de la corrupción. Esto es importante por las diversas interacciones que tiene la Empresa Minera (en todos sus niveles) con funcionarios públicos. El gráfico N° 8 describe todas las interacciones que se han identificado en el análisis:

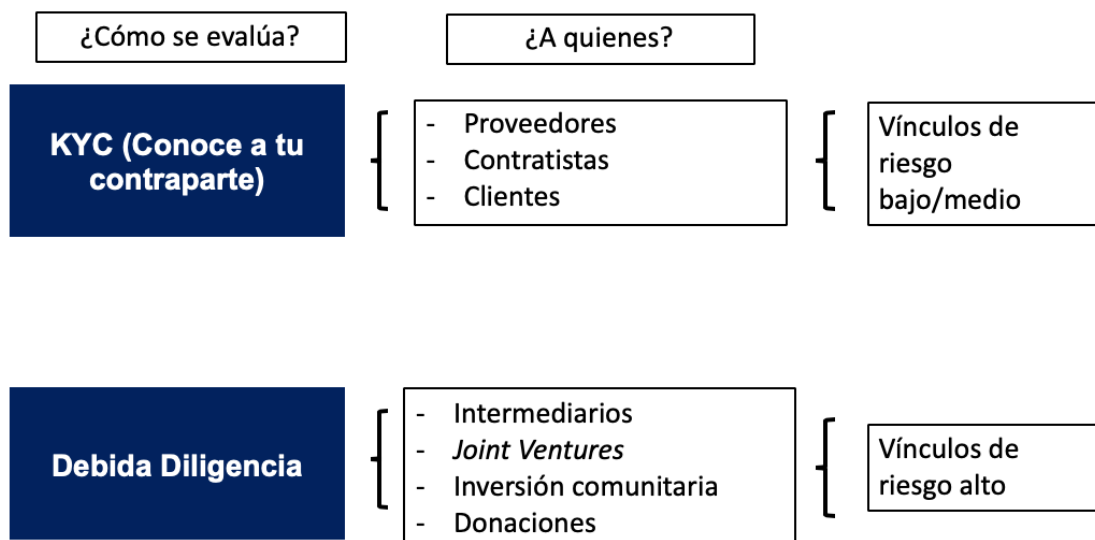
#### **Gráfico N° 8: Mapa de interacción con funcionarios públicos**



Elaboración: Propia

Todas estas interacciones se clasificaron en dos grupos, cada una con un nivel de exposición a riesgos. En el primer grupo se encuentra los de medio a bajo riesgo, que son: Proveedores (de bienes y servicios) y clientes; y en el segundo grupo se encuentra asociaciones de alto riesgo. En este último grupo se encuentra: (i) la gestión con agentes o intermediarios, (ii) las donaciones y (iii) los proyectos de inversión comunitaria. El área de *compliance* desarrolló dos procesos de evaluación para conocer al tercero e identificar las posibles alertas de mitigación. En el gráfico N° 9 se muestra todas las interacciones posibles que puede tener la empresa minera y el proceso bajo el cual se evalúa cada una.

**Gráfico N° 9: Evaluación de las interacciones con terceros**



Elaboración: Propia

A continuación, se presentará los procesos desarrollados e implementados de cara a la evaluación de los vínculos con terceros.

### 5.3.1. Procesos de evaluación de terceros

En el gráfico N° 9 se categorizó 2 tipos de vínculos de acuerdo con el riesgo. Los vínculos de bajo/medio riesgo se evaluarán con una análisis denominado *KYC* (por sus siglas en inglés “*Know your counterparty*”). Esta técnica tiene como finalidad asegurar que se realizarán negocios o asociaciones solo con terceros que no afecten la reputación y operaciones de la Empresa. Es decir que la expongan de manera mínima, porque es poco probable que existan asociaciones u operaciones de riesgo cero.

Mientras que los vínculos de alto riesgo, sobre todo por el tipo de contratación o exposición que presentan serán evaluados a través de un proceso denominado “debida diligencia”

La debida diligencia en palabras de la GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional) es una medida para conocer cierta información clave acerca de la identidad del cliente (tercero) y de sus actividades. “Solo así estarán en condiciones de predecir el comportamiento que este se desarrollará.” (Toso Milos, 2016). Para la “Empresa Minera” permitirá identificar alertas y mitigar la exposición a verse involucrado en delitos de corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

A continuación, se describen ambos procesos.

### Procedimiento KYC

Este procedimiento se elaboró con el objetivo de identificar posibles alertas y mitigar la exposición a que la “Empresa Minera” se vea víctima de fraudes por asociarse con terceros con antecedentes de haber realizado tales acciones.

Consta de un cuestionario simple, que fue preparado por el área de *Compliance* para conocer información de la transacción que se realizará y de la información del tercero que es necesaria conocer. En el anexo N° 2 se presenta el cuestionario en su totalidad.

Las siguientes situaciones están comprendidas en el proceso KYC: (i) adquisición de productos y servicios; y (ii) venta de minerales y energía. Se introduce el documento “Formulario de Transacciones” para eliminar las dudas respecto a que proceso aplicar cuando se evalúa un tercero. La tabla N° 6 describe el proceso de evaluación KYC.

**Tabla N° 6: Procedimiento de evaluación KYC**

Paso 1	<p>El colaborador pertinente de la sección de contratación debe completar el Formulario de Control de Transacciones, y decidir si el Procedimiento de Debida Diligencia de Terceros es más apropiado para una contraparte en particular.</p> <p>Si todas las preguntas del Formulario de Verificación de Transacciones se han respondido con un «NO», este procedimiento KYC es el que se debe aplicar a una contraparte.</p> <p>Si, por el contrario, una o varias preguntas del Formulario de Verificación de Transacciones se han respondido con un «SÍ», el procedimiento que tiene que aplicarse a la contraparte es el de Debida Diligencia Debida de terceros. En este caso debe contactar con el área de <i>Compliance</i> para recibir guía del proceso.</p>
Paso 2	<p>El colaborador hará llegar a la contraparte el cuestionario KYC para que esta lo complete.</p>
Paso 3	<p>Una vez que el colaborador ha obtenido toda la información, la remitirá al área de <i>Compliance</i>. Allí iniciará el proceso de investigación y análisis de la</p>

	<p>contraparte. Esto se apoya en el uso de una herramienta de <i>Screening Deployed - Thomson Reuters</i>.</p> <p>Para los clientes comerciales, adicionalmente se les solicitará el documento Certificado de Propiedad Beneficiaria – BOC (“Beneficial Ownership Certificate”).</p>
Paso 4	<p>Si los resultados de la investigación son favorables, se procederá con la incorporación de la nueva contraparte.</p> <p>Toda incorporación debe ser aprobada por el área de <i>Compliance</i> (con un correo electrónico como evidencia)</p> <p>Si los resultados no son favorables se eleva la consulta al Coordinador Regional de <i>Compliance</i>.</p>
Paso 5	<p>Coordinador Regional de <i>Compliance</i>, la Gerencia General de la “Empresa Minera” y el área de <i>Compliance</i> revisarán los resultados de manera conjunta para tomar una decisión sobre la integración de la contraparte</p>
Paso 6	<p>Si tanto el área de <i>Compliance</i> como el Coordinador Regional no están convencidos de aprobar la integración de dicha contraparte, se informará a la Gerencia General sobre esta decisión.</p> <p>La decisión final sobre la incorporación de la contraparte es de la Gerencia General.</p>
Paso 7	<p>Toda la información recopilada en el proceso será almacenada por el área de <i>Compliance</i> en caso sea necesario realizar una nueva evaluación a la misma contraparte o a terceros vinculados a ella.</p>

Existen determinadas situaciones que pueden exponer a la “Empresa Minera” a riesgos más altos, estas se presentan a continuación y son evaluadas a través del procedimiento de Debida Diligencia

#### Procedimiento de Debida Diligencia

Este procedimiento, al igual que el procedimiento KYC, tiene como objetivo evaluar las colaboraciones con terceros para identificar posibles alertas y mitigar la exposición a que la “Empresa Minera” se vea víctima de fraudes y delitos como colusión, cohecho, lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Las siguientes situaciones están sujetas a la evaluación por medio de este: (i) contratación de agentes; (ii) donaciones; (iii) *joint ventures*; (iv) proyectos de inversión comunitaria.

En el anexo N° 3 se presenta como ejemplo el cuestionario para la contratación de agentes/intermediarios.

**Tabla N° 7: Procedimiento de evaluación de Debida Diligencia**

Paso 1	El colaborador identifica si la situación está contemplada dentro del procedimiento y obtiene de manera preliminar la aprobación de la Gerencia General para proceder.
Paso 2	El colaborador debe notificar al área de <i>Compliance</i> sobre la situación y otra información relevante como el plazo, motivo y condiciones de pago.
Paso 3	El área de <i>Compliance</i> le hará llegar un cuestionario para que dicho colaborador (o su superior, jefe o gerente) proceda a completarlo y; otro cuestionario que debe completar el tercero.
Paso 4	El área de <i>Compliance</i> evaluará la información recibida (ambos cuestionarios). En este paso se puede solicitar información adicional.
Paso 5	El área de <i>Compliance</i> preparará un reporte por cada situación. En el cual se incluye información general del tercero, sus accionistas, y los posibles riesgos por la asociación. El reporte también incluye medidas de mitigación para reducir el impacto de tales riesgos.
Paso 6	El reporte se presenta a la Gerencia General, quien toma la decisión de aprobar o rechazar el vínculo y ordena se ejecuten las medidas de mitigación.
Paso 7	Toda la información recopilada en el proceso será almacenada por el área de <i>Compliance</i> en caso sea necesario realizar una nueva evaluación a la misma contraparte, o una similar.

Será la propia área de *Compliance* quien verificará la ejecución de las medidas de mitigación. Estas abarcan desde capacitaciones al colaborador solicitante, participación en las reuniones de trabajo e inclusión de actas y/o cláusulas en los contratos/compromisos con cada tercero. El lenguaje que se incluye en estos documentos será coordinado con el área Legal, pues debe asegurarse que tenga carácter vinculante. Ante la comisión de algún delito, tales cláusulas deben establecer hasta donde llega la responsabilidad de la “Empresa Minera” y la del tercero. Bajo la ley peruana N° 30424, se puede imputar responsabilidad a la persona jurídica y sancionarla con multas hasta incluso la disolución. Por tanto es importante que estas acciones se encuentren bien definidas. Estas forman parte del componente de Supervisión (referencia: gráfico N° 7).

Otra variante mediante la cual podrían cometerse actos de soborno y corrupción es a través de la entrega o recepción de regalos y el manejo de dinero en efectivo. Por tanto se ha desarrollado:

(i) una política que sirva como eje para definir que tipo de regalos pueden ser aceptados con el objetivo de mantener las buenas relaciones con las contrapartes y; (ii) una política sobre el manejo de los fondos fijos.

### 5.3.2. Política específica para regalos

La finalidad de esta Política es establecer que tipo de regalos están permitidos y así evitar que pueda cometerse el delito de soborno y corrupción tanto público como privado (este porque ya existe una ley N° 30835 que sanciona la corrupción entre privados). Las leyes peruanas sancionan tanto el cohecho público así como el privado por tanto se implementará mecanismos de control para cubrir ambos frentes.

Motivo de la gran cantidad de terceros con la que interactúa la “Empresa Minera” y la práctica habitual que tienen estos de remitir obsequios a colaboradores, en su mayoría de áreas de la operación que supervisa los servicios o también a las áreas de Logística; se priorizará el establecimiento de una medida adicional de control. Esta medida corresponde a una Política para la entrega y recepción de regalos.

El lineamiento principal es que se busca limitar el intercambio de regalos, reconoce que estos se pueden realizar en calidad de muestra de buena fe y a fin de generar confianza en las relaciones con contrapartes. No se restringirá la entrega y recepción de regalos ya que hay áreas como la Gerencia Comercial que por la naturaleza de sus funciones, recibe invitaciones a viajes o almuerzos de negocio pagados por potenciales clientes por tanto, no se contemplará una política totalmente restrictiva.

La entrega o recepción de los regalos no debe hacerse con la intención de influir en la toma de decisiones de la persona que lo reciba. Se establecen las siguientes recomendaciones, que deben ser confirmadas por el colaborador antes de que reciba o entregue algún regalo:

- Sean ocasionales, apropiados y razonables
- No incumpla la leyes aplicables, se incluye aquellas que puedan aplicarse en caso se vea involucrado algun funcionario público
- Sean entregados por voluntad propia sin que el colaborador busque que le sean entregados
- Constituyan una cortesía (por ejemplo el pago de un taxi compartido)
- No sean usados como aportes políticos
- No se entreguen en el domicilio particular de un colaborador

- No sean dinero en efectivo o su equivalente
- No se entreguen en el desarrollo de un proceso de licitación

Determinados obsequios como material promocional u otros con el logotipo de la empresa serán aceptados. En esta política fue esencial la definición de un monto base que sirva como referencia para saber si un regalo puede ser aceptado o no. La definición del monto es responsabilidad de la Gerencia General. El área de *Compliance* recomendó establecer el límite en 300 soles. Es decir si un regalo tiene un precio equivalente por encima del límite no debería ser aceptado. La política no es totalmente exclusiva, pues excepciones pueden ser aceptadas con la aprobación de la Gerencia General.

El área de *compliance* realizará la comunicación y capacitación sobre la política. Asimismo será la encargada de monitorear el cumplimiento. Para llevar un control se implementó el documento denominado “Registro de Regalos”. Las acciones realizadas para garantizar el funcionamiento de la política fueron las siguientes:

- Cursar una comunicación (correo electrónico) a todos los proveedores de bienes y servicios sobre la política de Volcan respecto a la recepción de regalos. Se les informó que ningún regalo podría exceder el monto de 300 soles y en caso se proporcionasen deberían dirigirlos a las oficinas, no al domicilio del colaborador.
- Establecer un primer filtro con el área de Administración para que los regalos sean previamente anotados por Mesa de Partes. Así cuando el regalo sea entregado al colaborador este tenga la obligación de declararlo, caso contrario aparecerá en el registro que Mesa de Partes le proporcionará al área de *Compliance*, quien solicitará el descargo al colaborador en caso haya incumplido con la declaración.

La comunicación de esta Política fue hecha a toda la empresa; existen medios para realizar la difusión: correo electrónico y dictado de una capacitación en las Unidades Mineras. La clave para el correcto accionar es la transparencia. Los colaboradores ya tendrán conocimiento de la postura de la “Empresa Minera” respecto a la recepción o entrega de regalos, por lo que deben comunicar a sus superiores o buscar asesoría con el área de *compliance* sobre como proceder si recibe o quiere enviar un regalo.

En las tablas N° 8 y N° 9 se detalla el proceso para recepción de regalos y entrega de regalos

### **Tabla N° 8: Proceso de recepción de regalos**



Paso 1	El colaborador que recibe el regalo lo informa a su jefatura/gerencia y al área de <i>Compliance</i> que ha recibido un regalo.
Paso 2	Informa los motivos por los cuales ha recibido el regalo.
Paso 3	Se revisa si el regalo está dentro de lo que contempla la política.
Paso 4	Si el valor del regalo supera el monto límite establecido debe solicitarse la aprobación de la Gerencia General. El área de <i>Compliance</i> da su postura respecto a lo que podría implicar aceptar el regalo.
Paso 5	Si la Gerencia General aprueba se reciba el regalo, procederá a anotarse en el Registro destinado a este fin.
Paso 6	Si la Gerencia General no aprueba la recepción del regalo, deberá comunicarse al tercero que no se puede aceptar haciendo referencia a la Política de la “Empresa Minera”

**Tabla N° 9: Proceso para la entrega de regalos**

Paso 1	El colaborador informa a su jefatura/gerencia y al área de <i>Compliance</i> que tiene la intención de enviar un regalo a un tercero.
Paso 2	Informa los motivos por los cuales ha decidido enviar un regalo.
Paso 3	Se revisa si el regalo está dentro de lo que contempla la política
Paso 4	Si el valor del regalo supera el monto límite establecido debe solicitarse la aprobación de la Gerencia General. El área de <i>Compliance</i> da su postura respecto a lo que podría implicar enviar el regalo.
Paso 5	Si la Gerencia General aprueba el envío del regalo, procederá a anotarse en el Registro destinado a este fin
Paso 6	Si la Gerencia General no aprueba el envío del regalo, le comunicará al colaborador que en cumplimiento de la Política no puede proceder con el envío.

De igual forma, la gestión de pagos en efectivo representa un riesgo alto mediante el cual, podrían efectuarse diversos actos de corrupción. Para mitigar este riesgo se desarrolló la Política de manejo de fondos fijos (dinero en efectivo).

### 5.3.3. Política de manejo de fondos fijos

Las operaciones de la “Empresa Minera” se encuentran en zonas remotas del país, donde los proveedores locales aún dependen en gran medida del uso de dinero en efectivo. Esta situación

genera el riesgo de que el uso de dichos fondos puedan desviarse y convertirse en sobornos. Por ese motivo existe la necesidad de establecer controles sobre el uso de dinero en efectivo.

El primer paso para establecer los controles fue la definición de una política. Se propuso acciones a la Gerencia de Finanzas, responsable directo de la administración de los fondos fijos, para que aplique la política en mención. Esta tiene como objetivo proporcionar orientación sobre cuando y como es permisible utilizar dinero en efectivo.

Los lineamientos de esta política son dos: solo se utilizará dinero en efectivo para gastos esporádicos que: (i) no se puedan adquirir a través del proceso normal de abastecimiento, es decir licitado a través del área Logística y (ii) representen una emergencia tanto para la vida o salud de un colaborador o, que puedan generar una detención de la producción.

Cualquier otra situación debe evaluar otra forma de pago y no solicitarse el uso de dinero en efectivo.

Solo se podrá utilizar los fondos fijos para gastos:

- De importe reducido (máximo hasta S/. 400 soles)
- Que tenga recibo o factura detallado
- No recurrentes
- Que puedan verificarse por el área de Auditoría

Se prohíbe el uso de fondos fijos en las siguientes situaciones:

- Préstamos a colaboradores
- Destinados a la compra de regalos
- Pago de servicios a la Policía sin la firma de un convenio suscrito con el Ministerio del Interior
- Pago de servicios que se adquirirían normalmente a través del proceso de aprovisionamiento con el área de Logística

En algunos casos se pueden anticipar fondos a rendir como parte de gastos que cubrirán los colaboradores en sus funciones. Todos los gastos deberán estar acreditados con factura (en la medida de lo posible o en su defecto con boleta), entre estos se contemplan:

- Alimentación y hospedaje en visitas a las Unidades Mineras
- Pago de peajes
- Servicio de taxi

La solicitud de anticipos debe efectuarse con firma de la Gerencia a la que pertenece el colaborador. Una vez que el colaborador hace uso del dinero proporcionado deberá hacer la rendición detallada consignando el motivo del gasto, el importe gastado, los datos como el número de RUC y razón social de la empresa donde se gastó el dinero.

El fondo fijo estará a cargo de dos responsables (uno que actúe en reemplazo del principal ante su ausencia), según lo designe la Gerencia de Finanzas. El propio responsable a cargo del fondo hará el conteo diario y conservará los registros. El área de *Compliance* en trabajo conjunto con el área de Auditoría puede revisar el fondo, realizando arqueos, para verificar el cumplimiento de esta Política.

Todos los procesos presentados en los numerales precedentes cubren uno de los riesgos altos en la gestión del *compliance*: la comisión de actos de corrupción.

Otro de los riesgos altos es la gestión de los intereses privados en desmedro de los intereses de la “Empresa Minera”. Durante el período 2016 al 2018, en investigaciones realizadas por el área de Auditoría Interna se detectó diversos casos de conflictos de intereses, En el Código de Ética anterior existía una mención al tema, no se profundizaba sobre el mismo. Por tanto el área de *compliance* decidió elaborar un documento específico para tratar estas situaciones.

#### **5.4. Manejo de conflictos de interés**

Este no es un tema nuevo pues ya existía el concepto dentro del anterior Código de ética de la “Empresa Minera”, sin embargo, ante las deficiencias que se tenía en la identificación de estos casos se optó por redefinirlo usando como base lineamientos proporcionado por el grupo corporativo multinacional. El concepto se presenta ahora así:

*“un conflicto de interés es una situación en la que una persona tiene un interés personal suficiente para influir posiblemente en el ejercicio objetivo de sus obligaciones profesionales.”*

Con esta definición se inició el desarrollo de una Política específica para la identificación de conflictos de intereses. La política en mención presenta tres variantes del concepto: (i) conflicto real, (ii) conflicto aparente, (iii) conflicto potencial; también incluye situaciones (las más frecuentes) que podrían convertirse en un conflicto de interés y por último una herramienta denominada “Formato de Conflicto de interés”. Mediante el cual los colaboradores expondrán las situaciones de conflicto al área de *Compliance* para que esta trabaje en la propuesta de medidas de mitigación.

En cuanto a las definiciones<sup>2</sup> se expone lo siguiente:

**Conflicto real:** es una situación que actualmente existe

**Conflicto potencial:** es una situación que puede convertirse en un conflicto

**Conflicto aparente:** es una situación que puede parecer un conflicto, aunque no sea el caso o ante la perspectiva de un observador neutral inducir a que es un conflicto.

Dicho formato se compone de preguntas cerradas y específicas para detectar posibles conflictos. En el anexo N° 4 se presenta el formato elaborado.

Cada situación declarada se evalúa de forma independiente. Cada conflicto debe contar con un plan de acción para mitigar la situación, lo que puede incluir separar a la persona del proceso de toma de decisiones, proponer un cambio área o Unidad Minera o también designar a otro colaborador independiente para la toma de decisiones.

En este proceso se involucrá a diferentes jefaturas y/o gerencias. La tabla N° 10 define los niveles de aprobación dependiendo del grado de posición que tenga el declarante.

**Tabla N° 10: Niveles de autoridad para resolver conflictos de interés**

Declarante	Propone medida mitigación	Aprueba mitigación
Personal con categoría operario o staff	Área de compliance y Jefatura de área	Gerencia de área
Personal con categoría funcionario	Área de compliance y Vicepresidencia respectiva	Gerencia General
Personal funcionario a nivel de Vicepresidencias, Gerencia General	Área de compliance	Directorio

Existen determinadas posiciones que, por la naturaleza de sus funciones, son más propensos a la existencia de un conflicto. Para identificar a este grupo se realizó primero una revisión por gerencia y luego por cargos, dando como resultado un grupo que de forma mandatoria debe

---

<sup>2</sup> Cada una de las definiciones fueron brindadas por el grupo corporativo multinacional

presentar su respectivo formato, incluso para declarar una negativa expresa. Dicho grupo está compuesto por:

- En base a cargos: todos el personal que tenga cargo de Gerentes y Sub Gerentes en Lima como las Unidades Mineras.
- Por área: todos los colaboradores pertenecientes a las Gerencias Comercial, Logística y Tesorería.

Se tomó considerando lo siguiente: todos los Gerentes tienen la resposabilidad de realizar las liberaciones de pago de facturas en el sistema ERP de la “Empresa Minera” sobre los gastos de su área. En estos casos podrian tener conflictos de interés por cercanía con empresas y dueños de proveedores. Otro factor son la cantidad de servicios y productos que son necesarios para las operaciones y como los representantes o dueños de estos, tratan directamente con el personal de la “Empresa Minera”. A partir de este relacionamiento pueden surgir situaciones de conflicto. Como referencia son un aproximado de quinientos proveedores entre bienes y servicios recurrentes.

En base al análisis se tiene un aproximado de cien colaboradores expuesto a situaciones de conflicto, a quienes de manera formal se les solicitó remitir el formato de declaración. La tabla N° 11 describe el proceso que siguen los colaboradores para declarar un interés en conflicto y como este se gestiona.

**Tabla N° 11: Proceso para gestionar los conflictos de interés**

Paso 1	El colaborador identifica la situación en conflicto, completa y firma el formato de declaración.
Paso 2	El colaborador expone el caso ante su jefe inmediato (o gerente de ser el caso) y envía el formato al área de <i>Compliance</i> .
Paso 3	El área de <i>Compliance</i> revisa el caso y evalúa si se trata de un conflicto real, aparente o potencial.
Paso 4	Si es uno de estas tres situaciones, se elabora una medida de mitigación
Paso 5	El área de <i>Compliance</i> comunica al encargado de aprobar la medida de mitigación propuesta, quien decidirá si toma la recomendación.

Paso 6	Si no es posible adoptar la recomendación, el encargado debe proponer otra medida para mitigar el conflicto. Ningún conflicto deberá seguir existiendo sin una medida que lo mitigue.
Paso 7	El área de <i>Compliance</i> realizará revisiones periódicas para verificar que se este cumpliendo con lo dispuesto.

Tanto la Política de conflictos de intereses, así como el Código de ética y los demás procedimientos que acompañan el desarrollo del programa deben ser de conocimiento de todo el personal de la “Empresa Minera”. Para lograr que la transmisión del conocimiento sea exitosa se trabajó en un plan de difusión y capacitación, el cual se describirá en el numeral siguiente.

### **5.5. Programa de difusión y capacitación**

La capacitación es una actividad importante para que las distintas áreas de la “Empresa Minera” conozcan el detalle del Programa. Si las áreas no conocen y entienden los componentes poco impacto tendrá la propuesta y no será efectiva. Es importante resaltar que debido al gran número de colaboradores que tiene la “Empresa Minera” y a los distintos niveles de responsabilidad de cada área, se trabajarán capacitaciones diferenciadas.

Las áreas que tiene tienen más exposición con terceros, como lo son las áreas Comercial, Logística, Comunidades, Legal y Medio Ambiente, son las áreas más expuestas a riesgos por lo que serán capacitadas de manera presencial y anual por cada temática del programa. Esto incluye charlas sobre el nuevo Código de ética, la temática anticorrupción y la Política de Conflictos de Intereses. En la tabla N° 12 se presenta el programa de capacitación con cada uno de los temas a presentar en los próximos meses.

**Tabla N° 12: Programa de capacitaciones**

Tema	Tipo de capacitación	Frecuencia	Público objetivo	Fecha de Inicio
Código de ética	Virtual	Anual	Todos	Julio 19'
Anticorrupción	En persona	Anual	Areas: Comunidades, Comercial, Logística, Medio Ambiente	Setiembre 19'
Anticorrupción – General	En persona	Anual		Octubre 19'
Anticorrupción – KYC y Debida Diligencia	En persona	Dos veces al año		Octubre 19'
Anticorrupción – Obsequios	En persona	Dos veces al año	Todos	Noviembre 19'

Las capacitaciones serán de dos tipos: presenciales y virtuales. El material o conocimiento que debe ser transmitido a todos los colaboradores se hará a través de una herramienta *e-learning*<sup>3</sup> como por ejemplo Moodle©. Esta permite hacer el seguimiento al avance de cada colaborador, programar evaluaciones y presentar material interactivo con casuística; de manera que sea más amigable para lograr que el colaborador entienda y aprenda los conceptos que se le presentaron.

<sup>3</sup> E-learning o LMS (learning management system) es un sistema virtual que permite gestionar contenidos y realizar capacitaciones en línea.

No todas las temáticas del programa necesitan ser conocidas de igual manera por toda la compañía. Aquellas que son más específicas y que son solo para determinados grupos serán abordadas con capacitaciones presenciales. Está enfocado para los grupos de personal mas expuesto a riesgos por sus asociaciones con terceros. En la tabla N° 9 se muestra la relación de dichas áreas expuestas.

Todas las capacitaciones se renovarán con una frecuencia mínima anual; aquellos temas que sean mas relevantes podrán capacitarse de manera mas seguida. El plan de capacitaciones se renueva y revisa anualmente.

Como se mencionó en apartados anteriores, se tiene un ran número de colaboradores y lograr el compromiso de todos a desarrollar las capacitaciones podría ser una tarea complicada; sin embargo se trabajará con el compromiso de todas las Gerencias. Ya se ha mencionado que el éxito de un programa de *compliance* esta ligado al compromiso de la Alta Gerencia o Directorio, por tanto como parte de las actividades para garantizar esto, se presentó la propuesta de incluir objetivos generales de transmitir el programa a sus respectivos equipos, en las descripciones de puesto de cada Gerente. De esa forma está presente en el MOF (Manual de funciones) cumplir y hacer cumplir con las disposiciones del programa de *compliance*.

Otra medida es solicitar de manera directa a cada gerencia el apoyo con el refuerzo a aquellos colaboradores que aún no han cumplido con capacitarse. Se informará formalmente (correo electrónico) a cada Gerencia de Operaciones y, Vicepresidencias en Lima para que refuercen el comunicado y se obtenga la totalidad de formularios solicitados.

A manera de resumen se presenta la composición del programa de *compliance* que se ha propuesto para implementación. El primer componente desarrollo de políticas y procedimientos reformula el **Código de Etica** existente con cambios producto de las expectativas que el grupo corporativo y la sociedad tienen sobre el manejo de la “Empresa Minera”. Dos políticas adicionales complementan el desarrollo: **Anticorrupción**, que abarca la evaluación de todos los vinculos con terceros que puede tener la “Empresa Minera”, el uso de dinero en efectivo y la entrega o recepción de regalos. Finalmente el programa abarca la identificación y mitigación de los **Conflicto de Intereses**.



En este período de introducción del programa ha sido evaluado para determinar si esta acorde a los requerimientos del grupo corporativo multinacional y lo que exige la ley peruana en materia de prevención del delito. En el siguiente apartado se describe como se realizó tal medición.

## **CAPITULO VI. MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA Y SU IMPACTO EN LA “EMPRESA MINERA”**

¿Cómo puede la Empresa Minera asegurarse que tiene un modelo que funciona en la práctica? Para responder esta pregunta se tomará como base la guía elaborada por la USSC (*United States Sentencing Commission*). Publicada la última actualización en el año 2018, la USSC recomienda que un programa efectivo debe incluir los siguientes 7 componentes (United States Sentencing Commission, 2018):

- (i) Estándares y procedimientos. Para prevenir y detectar conducta criminal o fraudulenta.
- (ii) La gerencia o directorio debe conocer el contenido y funcionamiento del programa y ejercer supervisión con respecto a la implementación de este. Se debe designar a un funcionario específico para que realice el desarrollo de todo el programa.
- (iii) Realizar labores de educación, comunicación y concientización: asegurando que todos los colaboradores conozcan el programa y sus obligaciones de cara a este.
- (iv) Otorgar cargos de responsabilidad solamente a personas que se sabe o se presume nunca han estado involucradas en actividades ilegales o que vayan en contra de las políticas y principios del programa.
- (v) Deben existir incentivos y medidas disciplinarias para asegurarse que todos los miembros de la organización están cumpliendo el programa.
- (vi) Realizar supervisión, auditorias, y evaluación de riesgos: deben existir sistemas que permitan evaluar el cumplimiento de las normas.
- (vii) Mejora continua: el programa debe evolucionar a medida que cambian los riesgos a los que se enfrenta la organización. Esto se puede realizar a medida que se hace nuevamente la evaluación de riesgos.

Se revisará a continuación cada uno de los puntos. (i) y (ii) los procedimientos se han elaborado con la finalidad de garantizar el cumplimiento a nivel de toda la organización; los cuales tienen la aprobación del Directorio. Habiendo designado también a un Gerente, responsable a tiempo parcial, para encargarse del desarrollo del programa. (iii) El plan de comunicación y

capacitaciones esta pensado para que todos los colaboradores obtengan los conocimientos claves del programa ya sea a través de capacitaciones presenciales o virtuales, este depende de sus funciones y que tan expuestos podrían estar a riesgos de *compliance*.

Para cumplir con el punto (iv) se deberán implementar en el proceso de evaluación de postulantes, una revisión a cargo del área de *compliance*. Esto coincide con lo que dice la ley local N° 30424, según el cual se debe contar con un proceso de Debida Diligencia a los colaboradores. Este proceso no esta contemplado en el presente trabajo; sin embargo entrará en el grupo de recomendaciones. El punto (v) ya se esta cumpliendo pues la Empresa Minera tiene desarrollado el canal de Línea de Denuncias; ante el conocimiento e investigacion sobre alguna violacion de las políticas o la ley se procede a aplicar las sanciones respectivas. De manera similar, con el tema de los incentivos, pues el cumplimiento de las disposiciones del programa se reconoce en los objetivos generales de los gerentes.

El punto (vi) corresponde a un tema que se mencionó en la sección 5. La propia área realiza supervisión sobre la operatividad del programa con la finalidad de determinar aspectos a mejorar. Esto se complementa con la revisión que realice el área de Auditoría Interna, identificando observaciones y recomendaciones sobre mejoras de cara a la operatividad y asertividad del programa. En resumen todo contribuye para tener un programa más robusto que proteja a la empresa de todos los riesgos a los que pueda estar expuesta.

Finalmente para cumplir con el punto (vii) se realizará una reevaluación de riesgos como mínimo de manera anual. Con enfoque en las áreas que ya se han determinado son las de mayor exposición a trato con terceros.

Cuando la “Empresa Minera” haya articulado estos siete componentes, puede afirmar que ha desarrollado un programa efectivo, el cual logra mitigar los principales riesgos de corrupción. Actualmente la etapa en la que se encuentra y ha sido objeto del presente trabajo es la de implementación, por lo que el desarrollo de los componentes presentados es la base de lo que será un programa robusto, el cual se mantendrá en los proximos años.

La siguiente frase refleja el nivel de desarrollo del programa que aspira alcanzar la “Empresa Minera”: *El área de compliance no es la única que hace compliance, esto es una labor de todos en la empresa*”. Esto significa generar el compromiso de toda la empresa de respetar y cumplir con las políticas y procedimientos que normen la forma de hacer negocios. Determinadas

funciones asociadas actividades de alto riesgo permanecerán a cargo del área sin embargo aquellas asociadas a actividades de riesgo medio bajo podrán asignarse a otras áreas. Con la finalidad de atender las funciones prioritarias que establezca el grupo corporativo multinacional.

Los componentes ya implementados permiten hacer una medición de los impactos que a muy corto plazo ha tenido el programa. Este análisis se desarrolla en el siguiente capítulo.

Como se mencionó en párrafos precedentes, realizar la medición del impacto de un programa que está en la etapa de introducción no refleja el verdadero alcance que tendrá a futuro. Sin embargo, puede ser una buena medida para conocer el nivel de compromiso que este ha generado en los colaboradores.

Los dos problemas principales que se describieron en el apartado 3: fraudes y exposición a actos de corrupción son el punto de partida para iniciar la medición del impacto que ha tenido el programa.

En el año 2019, considerando marzo como el mes de inicio (fecha se implementó el formato KYC) hasta noviembre; se han evaluado un total de 294 nuevos proveedores y 14 empresas contratistas. En dichas evaluaciones el 95% tuvo un resultado satisfactorio y se procedió a validar su inscripción como proveedores de la “Empresa Minera”. El 5% restante resultó ser empresas que tenían antecedentes (en su mayoría a través de sus respectivos dueños) o tenían en el momento algún tipo de investigación. En estos casos se optó por no renovar los servicios o también mantenerlos en *stand-by* el proceso de inscripción. Esta medida ha permitido reducir en 60% (pasando de 5 a 2 casos) las situaciones de fraude en comparación con el año anterior (2018).

Otro indicador de medición es el número de denuncias recibidas al canal “Línea de denuncias”. En todo el 2019 solo se recibieron 7 denuncias, dos por presuntos casos de fraude, probándose ciertas en el proceso de proceso de investigación. El resto fue por casos de conflictos de interés o actos que van en contra del Código de Ética. En la tabla N° 13 se presenta el detalle de los tipos de denuncias recibidos en el 2019.

Tabla N° 13: Cantidad de denuncias por tipo

Tipo de denuncia	Cantidad
Incumplimiento de las políticas y	3

procedimientos	
Fraude	2
Conflictos de intereses	2

Las denuncias por fraude fueron puntualmente: (1) omisión del proceso de licitación (incumplimiento del procedimiento de licitación de servicios) con el objetivo de adjudicar un determinado servicio a un proveedor con el que personal de la “Empresa Minera” estaba coludido y; (2) falsificación de valorizaciones por parte de una contratista para que se le pague en exceso por servicios que nunca había realizado.

Las medidas tomadas en relación a la denuncia N° 1 fueron la separación del colaborador por una infracción grave que va en contra del Código de ética y de los valores de la “Empresa Minera” así como vetar al proveedor para futuras negociaciones. Respecto a la denuncia N° 2 la empresa contratista demostró que había sido una acción particular de uno de sus colaboradores y se retiró a dicha persona de la Unidad Minera. Adicionalmente se implementó como medida de mitigación una doble revisión de las valorizaciones de dicho contratista, involucrando a dos personas del área de Costos en el proceso.

Otro de los aspectos que el programa permitir identificar y controlar son las situaciones que representan un conflicto de interés. Hasta el 2018 no existía un mecanismo para prevenir estas situaciones y la respuesta era reactiva. Con la implementación de la Política se han identificado más de 10 conflictos reales que podrían haber perjudicado los intereses de la “Empresa Minera”. La mayoría relacionada a situaciones en las que un colaborador tenía alguna relación cercana con un proveedor o contratista.

El avance de las capacitaciones también es otro de los indicadores útiles para medir la implementación del programa. Como se mencionó en la sección descripción de la Empresa, son tres empresas subsidiarias, en total siete unidades operativas y dos centrales hidroeléctricas; el avance en las capacitaciones presenciales ha sido de la totalidad de los temas propuestos en la oficina Lima y se pudo completar en cinco de las siete unidades mineras.

La medición a nivel cuantitativo está en el costo de producción. Todos los trabajos que realizan las empresas contratistas se agrupan por tipo de actividad y luego se asignan directamente al costo de producción en cada Unidad Minera. A manera de ejemplo, los servicios de laboreo minero: perforación, sostenimiento, extracción se adjudican al costo de actividades en subterráneo

(producción). Los trabajos de reparación de equipos, por citar otro ejemplo, se adjudican al costo de mantenimiento (también producción). Los procesos de evaluación de terceros han contribuido en filtrar a proveedores que podrían robar o dañar la imagen de la “Empresa Minera” denegándoles la inscripción. En el periodo enero a octubre de 2019 se ha presentado una reducción del costo de producción cercana al 1%; si bien es cierto a nivel de porcentajes no es un número significativo, en terminos monetarios representa hasta 60 mil dólares mensuales.

Para el área de *compliance* la forma más importante de medir el impacto es la integración de los procesos propuestos con el resto de áreas. Aquellos que han generado mayor impacto son aquellos por los cuales se evalúa a todo tercero que se vincula con la empresa: procedimientos “KYC” y “Debida Diligencia”. Tanto las Gerencias de Logística y Comercial, quienes son aquellos que tienen más interacción con terceros, trabajan conjuntamente con *compliance* en la evaluación. Se vetaron más de 10 empresas por tener un historial “manchado” y que podrían exponer a la “Empresa Minera” a daño reputacional.

En resumen tanto las políticas como los procedimientos han sido bien aceptados por las diversas áreas de la “Empresa Minera”; considerando al programa como un asesor objetivo de negocio y no como una traba burocrática. La idea que transmite el programa es que la “Empresa Minera” debe preocuparse por todos sus frentes. Si bien es cierto alcanzar los niveles de producción o ventas es importantes para la rentabilidad esperada, las decisiones deben tomarse sobre la base de la integridad y los valores que enmarcan su accionar.

## **CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El objetivo del presente trabajo era mostrar la importancia que tiene un programa de *compliance* como sistema de prevención dado los mercados en los que opera la “Empresa Minera” y las diferentes contrapartes con las que interactúa para reducir los riesgos a los que puede verse expuesta. En particular estos son dos: verse involucrado en actos de corrupción o fraude y; que esto genere impacto negativo en la imagen de la empresa.

El programa se ha dividido en 3 ejes: el primero es el Código de Etica, que se convierte en la declaración de valores de la “Empresa Minera”; define sus prioridades y brinda orientación sobre como actuar en determinadas situaciones. Es el eje sobre el que se construyen todos los demás documentos del programa.

El segundo es la prevención de la corrupción. Las diversas entidades con las que interactúa la “Empresa Minera” se dividen en dos grupos de acuerdo al riesgo que podrían generar. La contratación de intermediarios, las donaciones, los proyectos de inversión comunitaria u obras por impuestos e ingresar en una figura de *joint venture* son las situaciones más propensas a exponer a la “Empresa Minera” a actos de corrupción u otros delitos como el lavado de activos. Estos delitos ya sea que los cometa la “Empresa Minera” a través de sus colaboradores o si los comete un tercero por cuenta de la “Empresa Minera” puede tener graves consecuencias bajo el nuevo marco normativo legal (ley N° 30424) sancionando tanto a la “Empresa Minera” así como a las personas naturales que cometan tales delitos. Por tanto dichas situaciones deben seguir un método de evaluación más exhaustivo: la Debida Diligencia

El área de *compliance* recopilará toda la información para presentarle a la Gerencia General el detalle de los posibles riesgos y como se están mitigando estos para tomar a cabo una decisión informada. La responsabilidad es finalmente de la Gerencia General pues puede tratarse de una operación estratégica para la “Empresa Minera”.

Los proveedores y clientes también son un grupo importante al cual se les debe prestar atención sin embargo, su exposición al riesgo es menor comparada con el grupo de los agentes, donaciones, *joint ventures* y proyectos de inversión comunitaria. A los proveedores y clientes se les evalúa, enfocando la búsqueda en los beneficiarios finales y no tanto en la operación en sí misma. Respecto a este grupo *Compliance* toma la decisión de incorporarlos en caso no se encuentre ningún riesgo u alerta en el proceso. En caso si apareciesen alertas se escala el caso a la Gerencia General involucrando también al área de *Compliance* del grupo corporativo.

La decisión final de la incorporación es de la Gerencia General, puesto que puede tratarse de una contraparte estratégica para el negocio y necesaria para las operaciones.

Debe implementarse un procedimiento de diligencia a colaboradores, en cumplimiento de los requisitos en el reglamento de la ley N° 30424.

El tercer eje es la identificación de conflictos de intereses y evitar que la toma de decisiones de un colaborador este influenciada por la existencia de estos. Se han desarrollado mecanismos para reportarlos y establecer planes de acción para evitar que un conflicto vaya contra los intereses de la empresa.

El área de *compliance* a través del desarrollo del programa vela porque la reputación e imagen de la “Empresa Minera” no se vea afectada, que no se estén cometiendo actos que vayan en contra de las políticas y procedimientos o incluso en contra de la ley. Ya que puede generarse algún tipo de responsabilidad a la propia empresa (como persona jurídica) o a sus accionistas y funcionarios.

No es solamente el área de *compliance* quien hace *compliance*. Se trata de una labor de toda la organización. En la primera etapa las funciones están centralizadas en un pequeño grupo, sin embargo hay determinadas actividades que pueden cambiar de área responsable como por ejemplo la evaluación de proveedores que puede transferirse al área de Logística, empezando por tipos de servicios para que luego ellos mismos evalúen toda su cartera de proveedores y recurran a *compliance* ante dudas.

En una empresa con tantas operaciones y una cantidad de personal que sobrepasa los 10 mil trabajadores, es necesario que se tenga soporte de mas personas en este equipo. Así se puede priorizar la evaluación de las actividades de mayor riesgo y desarrollar los controles adecuados, como por ejemplo mecanismos para evaluar los pagos “*por cuenta de*”. Ya se de la “Empresa Minera” a un tercero con el que no hay una relación comercial vigente o viceversa.

Las políticas y procedimientos implementados no son “fijos” durante todo el tiempo de operaciones que tendrá la “Empresa Minera”. Estos se acomodan de acuerdo a las situaciones en que se encuentra la operación. Por tanto si es necesario hacer una evaluación más o menos exhaustiva se tomará en cuenta los motivos y la importancia para el negocio. El área de *compliance* no es un área que ponga trabas sino que soporta la toma de decisiones sobre la base de la ética.

## CAPITULO VIII. BIBLIOGRAFIA

- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- PricewaterhouseCoopers. (2019). *PricewaterhouseCoopers*. Obtenido de <https://www.pwc.com/>
- Diario Gestión. (28 de Marzo de 2019). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/bambas-5-hechos-entender-brevemente-conflicto-zona-nndc-262703>
- Diario Correo. (9 de Julio de 2019). *Correo*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/politica/las-bambas-comuneros-y-empresa-minera-llegan-consensos-en-materia-laboral-897685/>
- BBC. (9 de Abril de 2011). *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-13025971>
- Diario Gestión. (12 de Julio de 2019). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/tia-maria-elmer-caceres-paro-indefinido-presidente-acat-consecuencias-southern-copper-nndc-272994>
- Seminario SAB. (2018). *Equity Research Sector Minería*. Lima.
- Empresa Minera. (2019). *Reporte "Trader" Comercial*. Lima.
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report*. Ginebra.
- Nieto Martin, A. (2013). La privatización de la lucha contra la corrupción. *Revista Penal México*, 133-143.
- Caro Coria, D. C., & Reyna Alfaro, L. M. (2016). *Derecho Penal Económico*. Lima: Jurista Editores.
- Gutiérrez Guardia, C. A. (2010). La propiedad minera. *Revista del Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Geológica, Minera, Metalurgica y Geografica*, 42-48.
- Sieber, U. (2013). Programas de Compliance en el Derecho Penal de la Empresa. En L. Arroyo Zapatero, & A. Nieto Martín, *El Derecho Penal Económico en la Era Compliance*. Tirant lo Blanch.
- Majluf, N. S., & Navarrete, C. M. (2011). A Two-Component Compliance and Ethics Program Model: An Empirical Application to Chilean Corporations. *Journal of Business Ethics*, 567-579.
- Schwartz, M. (2001). The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 247-262.
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. (1985). A contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, 87-96.
- Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 205-221.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 111-127.
- Heningway, C. A., & Maclagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 33-44.
- Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). Codes of Ethics as Signals for Ethical Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 199-211.
- Ortiz Millán, G. (2015). Limitaciones y funciones de los códigos de ética. *Instituto de Investigaciones Filosóficas*, 83-102.
- Singh, J. B. (2011). Determinants of the Effectiveness of Corporate Codes of Ethics: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 385-395.
- Toso Milos, A. (2016). Money Laundering Prevention and Banking Cooperation Regarding Due Diligence on Customers Compliance: Financial Action Task Force Recommendation N 17 analysis and identification of some obstacles for its implementation. *Rev. chil. de derecho*.



- Bodenger, G., & Steiner Jr, J. E. (2017). Developing, Implementing and Maintaining an Effective Compliance Program. *Journal of Health Care Compliance*, 19-23.
- Stöber, T., Kotzian, P., & Weißenberger, B. E. (2019). Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research*, 383-424.
- United States Sentencing Commission. (2018). *Guidelines Manual*.
- Sokol, D. D. (2016). Teaching Compliance. *84 University of Cincinnati Law Review*.
- Murphy, J. (2017). Policies in Conflict: Undermining Corporate Self-Policin. *The Rutgers University Law Review*, 421-496.
- United Nations Global Compact. (2013). *A Guide for Anti-Corruption Risk Assesment*. New York.
- Wasieleski, D. M., & Weber, J. (2013). Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique. *Journal of Business Ethics*, 609-626.
- Quiroz, A. W. (2015). *Historia de la corrupción en el Perú*. Lima: IEP Instituto de Estudios Peruanos.
- Caro Coria, D. C. (23 de Abril de 2019). Compliance 3.0. (F. Chuquicallata, Entrevistador)
- Langlois, C. C., & Schlegelmich, B. B. (1990). Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and The United States. *Jornal of International Business Studies*, 519-539.
- Adelstein, J., & Clegg, S. (2016). Code of Ethics: A Stratified Vehicle for Compliance. *Jornal of Business Ethics*, 53-66.
- Delzo Romero, E. G. (2013). Impacto de la Ley Sarbanes-Oxley en el Perú bajo un Enfoque de Derecho Informático. *Revista de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*, 3-10.
- Bussman, K. D., & Niemeczek, A. (2019). Compliance Through Company Culture and Values: An International Study Based on the Example of Corruption Prevention. *Journal of Business Ethics*, 797-811.
- Valentine, S., Hollingworth, D., Nam, S.-H., & Hall, C. (2014). Ethical context and ethical decision making: Examination of an alternative statistical approach for identifying variable relationships. *Journal of Business Ethics*, 509-526.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2016). *Business Ethics – Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. New York: Oxford University Press.
- Shaw, W. H., & Barry, V. (2016). *Moral Issues in Business*. Boston: Cengage Learning.
- Montuschi, L. (2009). *Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social empresaria y la filantropía estratégica*. Buenos Aires: Universidad del Cema.
- De George, R. T. (1987). The Status of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 201-211.
- Lledó Benito, I. (2018). *Corporate Compliance: La prevención de riesgos penales y delitos en las organizaciones penalmente responsables*. Madrid: DYKINSON.
- Bart, V., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quaterly*, 101-125.
- Barnett, T., & Schubert, E. (2002). Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships. *Journal of Business Ethics*, 279-290.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., & Lee, D.-J. (2002). Ethics Institutionalization, Quality of Work Life, and Employee Job-Related Outcomes: A Survey of Human Resource Managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 20-26.
- Benisa, B. (2004). Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-11.
- Crump, J. (2007). *Passive vs Active Compliance*. Bank Accounting & Finance.
- Kelly, J. (2006). Cultivating a Holistic Compliance Culture. *ABA Bank Compliance*, 18-23.
- Dickson, M., Smith, B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quaterly*, 197-217.
- "La Empresa Minera". (2019). *Memoria Anual 2018*. Lima.



## **CAPITULO IX. ANEXOS**

### **Anexo N° 1: Código de Ética de la “Empresa Minera”**

#### **Objetivo del programa de *compliance***

El propósito del Código es brindarle orientación como colaborador de la “Empresa Minera” y subsidiarias, para cumplir sus objetivos personales y contribuir a la que la empresa logre sus objetivos en el largo plazo.

Una de las metas del presente Código es asegurarnos de que todo nuestro personal y las partes con las cuales hacemos negocios estén familiarizadas y cumplan con las leyes y reglamentaciones vigentes relacionados con los sobornos y otras formas de corrupción.

También nos proponemos una meta más amplia y fundamental. Queremos que cada uno de ustedes entienda y adopte la cultura de la “Empresa Minera”. esta exige cumplir los principios éticos mas elevados en todo momento. El propósito es, no solo establecer el conjunto de normas que garanticen el cumplimiento de las leyes y políticas internas, sino además mantener y desarrollar una cultura de *compliance*.

#### **Responsabilidad individual**

Nuestra filosofía consiste en dar a todos aquellos que trabajan para la “Empresa Minera” la responsabilidad de establecer relaciones comerciales y desarrollar negocios. Tal responsabilidad conlleva reconocer que la conducta de cada uno afectará a la “Empresa Minera” y su reputación, y que en todos los acuerdos comerciales debe cumplirse con los principios contenidos en este documento.

#### **¿Como presentar una inquietud?**

Si tiene una inquietud acerca de una determinada conducta o accionar que podría no cumplir con las leyes o reglamentaciones vigentes sobre sobornos o corrupción debe remitir su inquietud a su jefatura, gerencia o al área de *Compliance*.

#### **Introducción**

El presente Código tiene como objetivo que cada colaborador desarrolle los asuntos en la “Empresa Minera”, con integridad y cumpliendo las leyes y regulaciones aplicables y en la forma que se excluya cualquier ventaja personal y que los intereses de la compañía no se vean afectados.

Para evitar que la “Empresa Minera” y sus colaboradores sean objeto de demandas o verse afectados por denuncias o prácticas no éticas, se espera de todos ellos, el estricto cumplimiento de los aspectos contenidos en este código.

Esperamos de todos los colaboradores su compromiso y participación denunciando cualquier violación del Código. Las denuncias deben ser efectuadas a su jefatura o supervisión y al área de *Compliance*.

### Valores

Se espera que todos los que trabajan para la “Empresa Minera”, sin importar su ubicación ni función, comprendan perfectamente este Código y lo pongan en práctica en sus lugares de trabajo y actividades.

Tanto nuestros valores como este Código representan nuestro compromiso a apoyar las practicas corporativas responsables.

Los valores, solamente serán presentados por sus iniciales SICER.

Todos debemos acatar el Código, incorporándolo en la vida laboral y alentando a sus compañeros a que cumplan con sus requisitos.

### Cumplimiento del Código

Este Código se aplica en todas las unidades mineras y oficinas que controlamos. Asimismo, es válido para todos los colaboradores temporales y permanentes, directores y ejecutivos, así como contratistas (siempre que estén sujetos a obligaciones contractuales) pertinentes.

Este no incluye normas prescriptivas que abarquen todas las eventualidades. En el se especifican los requisitos mínimos, instrucciones y orientación para aplicar nuestros valores. Ante la ausencia de pautas en los requisitos normativos o externos vigentes se espera que le colaborador apele al sentido común.

Todos los colaboradores permanentes y temporales, contratistas, directores y ejecutivos deben familiarizarse con el Código, las normas y políticas, así como con las leyes relativas a sus funciones. Se debe informar a un supervisor o gerente sobre cualquier conducta que viole la ley, este Código o nuestras políticas.

### Responsabilidad de los líderes

Todos nuestros líderes, supervisores y gerentes deben dar el ejemplo y trabajar con integridad. A la vez deben crear un entorno donde los miembros de equipo:

- Reciban un estímulo y la capacitación para hacer lo correcto;
- Sean capaces de solicitar y recibir las instrucciones apropiadas si no tienen certeza de como proceder y;
- Se sientan cómodos a la hora de formular o plantear inquietudes sin vergüenza o temor a represalias.

### Salud y Seguridad

Nuestra aspiración es convertirnos en líderes en el área de Seguridad y crear un lugar de trabajo donde no haya fatalidades, lesiones ni enfermedades ocupacionales. Nuestro objetivo es mantener una cultura saludable y segura donde todas las personas avalen, de manera proactiva, los compromisos y objetivos de seguridad y salud.

Somos conscientes de que somos responsables de nuestra seguridad y también de la de nuestros compañeros. Esperamos que todos los colaboradores estén médica, emocional y físicamente aptos para el trabajo y se responsabilicen de su propia seguridad y la de sus compañeros.

### Nuestra gente

Son el pilar fundamental para el éxito de la “Empresa Minera”. creemos que un entorno laboral diverso es esencial para el éxito de cualquier compañía. Reconocemos y respetamos los derechos de nuestros colaboradores a contar con un entorno laboral seguro, libertad de asociación, representación colectiva y oportunidades de desarrollo.

Contratamos, promovemos y ofrecemos oportunidades de desarrollo a nuestros colaboradores en función de su calificación general y su desempeño en el puesto. Nuestras estructuras de remuneración dependen del conocimiento, experiencia y capacidad de cada persona.

### **Derechos Humanos**

Apoyamos y respetamos los derechos humanos de acuerdo con la Declaración Universal de Derechos Humanos. Defendemos la dignidad, las libertades fundamentales y los derechos humanos de nuestros colaboradores, contratistas y comunidades donde vivimos y trabajamos, así como de otras personas afectadas por nuestras actividades. Nos aseguramos de que la concientización en materia de derechos humanos esté incorporada en nuestros procesos internos de evaluación de riesgos.

No toleramos ningún tipo de discriminación, acoso o agresión física en el lugar de trabajo, ni ninguna forma de trabajo infantil, forzado u obligatorio. Procuramos reflejar en nuestra fuerza laboral la diversidad de las comunidades donde operamos. Respetamos los derechos de nuestros colaboradores y contratistas, incluidas la libertad de asociación y la negociación colectiva.

En todas nuestras instalaciones, independientemente de la ubicación o funciones, esperamos que nuestros colaboradores no sean cómplices de la violación de los derechos humanos y que respalden las normas internacionales pertinentes. Utilizamos mecanismos de reclamos que también están disponibles para nuestros grupos de interés (línea de denuncias).

Reconocemos la relación particular de los pueblos originarios o comunidades indígenas con el medio donde viven. Asumimos el compromiso de poner en práctica procesos de diálogo basados en negociaciones de buena fe y que sean compatibles con los procesos tradicionales de toma de decisiones.

Sabemos que nuestras operaciones pueden tener un impacto en las comunidades donde llevamos adelante nuestras actividades. En los casos que corresponde, restituimos las fuentes de subsistencia y los niveles de vida de las comunidades o las personas que fueron desplazadas como resultado de nuestras actividades.

### **Comunidades**

Creemos que nuestras operaciones tienen un impacto predominantemente positivo en las comunidades donde operamos. Nuestro objetivo es entablar relaciones duraderas con tales comunidades. Por ello, identificamos y abordamos sus inquietudes, además de colaborar en actividades y programas diseñados para mejorar su calidad de vida.

Nuestro compromiso con las comunidades se encuentra integrado en todas las etapas de nuestras operaciones. Buscamos mantener un diálogo abierto con las comunidades locales. Trabajamos con los grupos de interés locales para abordar sus inquietudes, en especial con los que se ven más afectados por nuestras operaciones.

Trabajamos con los gobiernos, las autoridades locales, los representantes de las comunidades, las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales, así como con otras partes interesadas para gestar y apoyar los proyectos de desarrollo comunitario. Estos proyectos y otras donaciones se desarrollan y deciden de acuerdo con nuestras políticas y procedimientos.

### **Medio ambiente**

Somos conscientes de que nuestras operaciones pueden tener impactos directos e indirectos en el medio ambiente. Buscamos minimizar cualquier impacto negativo en el medio ambiente en todo lo que hacemos, de acuerdo con el principio de precaución.

Nuestras operaciones son variadas y están distribuidas. Incluyen la exploración, producción, rehabilitación de tierras, procesamiento, almacenamiento, transporte y comercialización de recursos naturales. Los potenciales efectos en el medio ambiente dependen del tipo de materia prima o el sitio de producción. Los impactos ambientales se identifican, analizan y reflejan en la planificación, los sistemas de gestión y las actividades diarias de todas nuestras operaciones.

Conservamos y protegemos los recursos naturales mediante una amplia variedad de iniciativas proactivas que comprenden el uso eficiente de la energía y el agua, la reducción de los desechos y las emisiones. Durante la vida útil de nuestras actividades, realizamos consultas permanentes a las comunidades locales y otros grupos de interés para asegurarnos de que operamos de manera apropiada.

Dialogamos con las comunidades en las que operamos para garantizar un acceso equitativo y sostenible al recurso hídrico.

### **Compliance**

Asumimos el compromiso de operar de acuerdo con principios éticos firmes. Esperamos que todos los que trabajan para la “Empresa Minera” asuman la responsabilidad de asegurar que su conducta se ajuste a estos principios.

No apoyaremos deliberadamente a terceros que busquen quebrantar la ley ni participaremos en ninguna práctica delictiva, fraudulenta o corrupta en ningún país. Pretendemos evitar dichas faltas a través de programas de capacitación y de un liderazgo firme que está avalado por políticas y procedimientos internos.

### Conflicto de intereses

Un conflicto de interés es una situación en la que una persona tiene un interés personal suficiente para influir posiblemente en el ejercicio objetivo de sus obligaciones profesionales. Todos los que trabajan para la “Empresa Mienra” deben evitar los conflictos reales de intereses y, siempre que sea posible, los conflictos potenciales, probables o aparentes. Debemos resguardar los intereses legítimos de la empresa mediante la adecuada ejecución de nuestras obligaciones profesionales. Toda inquietud relacionada con un conflicto de intereses probable o existente, o una situación confusa, se debe informar de inmediato a un supervisor, gerente o al área de *Compliance*.

### Sobornos

Un soborno es una ventaja económica o de otra naturaleza que se ofrece, brinda, autoriza, solicita o recibe como incentivo o recompensa por el inadecuado desempeño de la respectiva función de una persona. La recepción de sobornos también constituye una conducta inadecuada. No se debe solicitar, aceptar, ofrecer, brindar ni autorizar ningún tipo de soborno, ya sea directa o indirectamente, ni a través de terceros. Cualquier inquietud por un posible soborno se debe

Un funcionario público puede, a cambio de una pequeña retribución, ofrecerse a habilitar o agilizar un proceso que debe realizar. A menudo, estas retribuciones se denominan “dádivas” y no se deben efectuar. Todas las gestiones con los funcionarios públicos deben ser transparentes, por lo tanto, debemos impedir cualquier situación que aparente ser un intento de inducir a un funcionario público para que lleve a cabo inadecuadamente sus funciones. Para obtener más información al respecto comuníquese con el área de *Compliance*.

### Lavado de activos



El lavado de activos es un proceso por medio del cual se encubre el origen de los fondos generados por actividades ilegales. Dichos fondos se insertan en el sistema económico como si provinieran de fuentes legítimas.

No participaremos ni colaboraremos con terceros en el lavado de activos ni en ninguna otra práctica ilegal. Además de brindarles el debido apoyo, alentamos a todos los que trabajan para la “Empresa Minera” a que informen a un supervisor, gerente o al área de cumplimiento ante cualquier inquietud relacionada con la participación de una contraparte actual o potencial en el lavado de activos.

### Financiamiento del terrorismo

Las empresas mineras pueden ser instrumentalizadas involuntariamente como canales para transferir o depositar dinero destinado a financiar actividades o grupos terroristas.

Contamos con mecanismos, políticas y procedimientos básicos que deben ser aplicados para prevenir y evitar que las actividades se vean expuestas a su utilización con fines ilícitos.

### Canal de Comunicaciones

Con la finalidad de permitir la oportunidad de que cualquier colaborador trasnmita información anónima para la presentación de quejas, denuncias, problemas o sugerencias respecto del cumplimiento relacionado a cualquier aspecto de nuestro negocio, se proporciona un canal de comunicaciones abierto.

Se incluye sin limitación la información sobre irregularidades contables, financieras, fraudes, prácticas de negocios no éticas, violaciones de leyes y regulaciones en temas ambientales, seguridad y salud, recursos humanos y buenas prácticas corporativas.

Con la finalidad de facilitar la comunicación anónima la “Empresa Minera” tiene con una línea telefónica y un correo electrónico dedicado.

A fin de salvaguardar la confidencialidad de la misma y con ello poder llevar a cabo las investigaciones respectivas y las acciones apropiadas hasta su solución.

### Contactos

Datos de teléfono y correo electrónicos del personal de las áreas de *Compliance* y Auditoría Interna.



Anexo N°2: Cuestionario KYC

**I. Información de la Empresa**

Información Básica	
Razón Social	
Fecha de Constitución	
Dirección	
Teléfono	
Página Web	
Número de Identificación Tributaria (RUC)	
Actividad	
Descripción del giro de Negocio	
Países en donde la compañía opera	

Estructura Corporativa		
Compañía Privada	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Por favor, indique la(s) compañía(s) matriz:
Compañía que cotiza en bolsa	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Por favor, especifique la(s) bolsa(s) de valores:
Compañía gubernamental o de propiedad del estado	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Por favor, especifique el gobierno involucrado y describa su afiliación:
Compañía individual <sup>^*</sup>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Compañía de acciones al portador <sup>^*</sup>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Otro	Por favor, especifique:	

<sup>^</sup>Vea el Anexo A, para una explicación del significado de estos términos.

INFORMACION FINANCIERA									
<b>Fuente de fondos de su operación</b>	<input type="checkbox"/> Capital Propio <input type="checkbox"/> Entidad Gubernamental, nombre _____ <input type="checkbox"/> Financiamiento Bancario _____ <input type="checkbox"/> Financiamiento de terceros _____								
<b>Método de pago a proveedores</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Método de Pago</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Transferencia bancarias</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cheques</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Efectivo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Método de Pago	Porcentaje	Transferencia bancarias		Cheques		Efectivo	
Método de Pago	Porcentaje								
Transferencia bancarias									
Cheques									
Efectivo									

## II. Propiedad Beneficiaria

Por favor, liste todos los beneficiarios finales de su organización en el cuadro que figura a continuación. En el caso de empresas que cotizan en bolsa, sírvase indicar los accionistas (personas naturales) con una participación igual o superior al 10%, que sean propietarios directos.

Sírvase indicar también si cada beneficiario real es una Persona Políticamente Expuesta (PEP\*) y, en caso afirmativo, proporcione detalles de su condición de PEP.

Nombre	Cargo	Dirección	PEP
			<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Status:
			<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Status:

\* PEP: Persona expuesta políticamente, aquella que desempeña o ha desempeñado un cargo en alguna entidad de gobierno o partido político

## III. Directorio

Nombre	Cargo	Dirección	PEP
			<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Status:
			<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Status:

#### IV. Información de la transacción

Pregunta N° 4: describa la naturaleza del acuerdo propuesto, incluidos detalles del tipo de acuerdo (por ejemplo acuerdos de servicios) y objeto de la transacción (por ejemplo, describa los servicios o bienes que va a proporcionar)

--

Pregunta N° 5: describa si la transacción propuesta involucrará algún intermediario, o si contratará a terceros en el marco de esta transacción

--

#### V. Relaciones cercanas con personal de la “Empresa Minera”

Pregunta N° 5: describa las relaciones de parentesco que colaboradores participantes en la transacción tengan con personal de la “Empresa Minera”

Nombre del colaborador	Nombre del colaborador de la “Empresa Minera”	Area	Posición

#### VI. Proporcionar los documentos siguientes

Deberá proporcionar los siguientes documentos de su empresa.

- Ficha RUC o documento equivalente, que confirme la existencia de la empresa, país donde se constituyo e información de accionistas y directores
- Copia literal de constitución
- Documento de identidad o pasaporte de los beneficiarios
- Vigencia de poder del representante que firma el cuestionario

Nombre y Firma de Representante Legal	
Fecha	



## Anexo A:

### DEFINICIONES

**“Compañía de acciones al portador”** se refiere a una compañía cuyas acciones no están registradas. Las personas titulares de los certificados de las acciones en un momento dado son las propietarias de la compañía.

**“Compañía individual”** se refiere a una persona que dirige su negocio como un individuo en lugar de crear una empresa separada.

**“Persona expuesta políticamente”** se refiere a individuos con funciones públicas prominentes, incluyendo:

- a. Jefes de Estado o Gobierno;
- b. Ministros o Viceministros;
- c. Miembros de órganos legislativos (por ejemplo, miembros del parlamento);
- d. Miembros de los órganos de gobierno de los partidos políticos;
- e. Jueces cuyas decisiones no pueden ser apeladas (por ejemplo, tribunales supremos/constitucionales);
- f. Miembros del Directorio del Banco Central de Reserva y de la Contraloría;
- g. Embajadores, oficiales de alto rango de las fuerzas armadas;
- h. Miembros de los órganos de administración o supervisión de empresas de propiedad estatal;
- i. Directores y miembros del consejo de administración de organizaciones internacionales o con funciones equivalentes; y
- j. Aquellos que ya no ejercen una función entre las listadas anteriormente pero que lo hayan hecho en los últimos 12 meses.

Los funcionarios de rango medio o subalternos y las personas que ejercen funciones públicas a nivel federal, regional o local (es decir, no nacionales) no deben considerarse PEP.

Para propósito de este Cuestionario, los familiares cercanos o asociados de las PEP también deben ser considerados como PEP. Los familiares cercanos incluyen al cónyuge o pareja de la PEP, padres, hijos y los cónyuges o parejas de sus hijos. Los asociados cercanos de las PEP incluyen a los individuos que se sabe que tienen un acuerdo legal u otra relación comercial cercana con una PEP (por ejemplo, el copropietario real de una entidad jurídica).

**"Relaciones de parentesco"** se refiere a los cónyuges, padres y padrastros, hijos e hijastros, hermanos e hermanastros, sobrinos, tíos, abuelos y nietos y familia política.

**"Relaciones personales cercanas" ("amigos cercanos")** se refiere (pero sin limitarse) a parejas no casadas, relaciones de noviazgo, relaciones de convivencia, relaciones de negocios y amistades personales que podrían influir en sus decisiones.

## Anexo N° 3 Cuestionarios de terceros para el proceso de Debida Diligencia

### Cuestionario para intermediarios

#### **Información general**

##### 1. Información del tercero

- 1.1. Nombre de la empresa (o persona)
- 1.2. Numero de Identificación Tributaria
- 1.3. Dirección
- 1.4. Página Web
- 1.5. Propiedad Beneficiaria

Nacionalidad	Número de identificación	Apellidos y Nombres	Porcentaje de participación

##### 2. Directorio

Nombre	Cargo	Dirección	PEP
			<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Status:
			<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Status:

\* PEP: Persona expuesta políticamente, aquella que desempeña o ha desempeñado un cargo en alguna entidad de gobierno o partido político

##### 3. Gerencia

Nombre	Cargo	Dirección	PEP
			<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Status:
			<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Status:

\* PEP: Persona expuesta políticamente, aquella que desempeña o ha desempeñado un cargo en alguna entidad de gobierno o partido político



## Vínculo comercial

### 4. Interacción con la “Empresa Minera”

Toma de conocimiento de la “Empresa Minera” en relación con el acuerdo propuesto

4.1. Describa como es que la “Empresa Minera” lo conoció a usted o a su empresa. Agregar la fecha en la que tuvo primer contacto con un representante de la “Empresa Minera” con el fin del presente acuerdo y como surgió ese primer contacto

4.2. Indique la relación de colaboradores responsables del contacto con la “Empresa Minera”

4.3. Sub – contratistas. Indique nombres de los subcontratistas con los cuales va a trabajar

Nombre de la Empresa o Persona	Número de identificación (DNI o RUC)	Trabajo que va a realizar

### 5. Referencias

5.1. Brinde los datos de contacto de una referencia con la que haya trabajado. Si la “Empresa Minera” lo considera se contactará con esta referencia. Debe indicar un número de teléfono y dirección de correo electrónico.

Nombre de la Empresa o Persona	Número de identificación (DNI o RUC)	Teléfono y dirección de correo electrónico de contacto

## Interacción con funcionarios públicos

### 6. Cargos públicos actuales o anteriores

¿Algún colaborador, beneficiario, director desempeña o ha desempeñado algún cargo público? Si la respuesta es “sí” indique períodos, cargo exacto, entidad a la que perteneció, etc

### 7. Dependencia de funcionarios públicos

¿Algún colaborador, beneficiario, director proporciona algún tipo de regalo a un funcionario público como por ejemplo una remuneración o vivienda?

Si la respuesta es “sí” indique el tipo de los beneficios, el valor (aproximado), nombre del destinatario

### 8. Interacción con funcionarios públicos

¿Por motivos del acuerdo, tendrá usted que interactuar con funcionarios públicos?

Si la respuesta es “sí” indique toda la información que tenga: nombres, entidades, cargos

## **Leyes y Normas**

### 9. Licencias para ejercer/operar

Indique las licencias exigidas (según ley) para poder realizar los servicios en el marco del acuerdo con la “Empresa Minera”

### 10. Conocimiento de la ley

Afirme que usted conoce la ley local sobre la prevención de soborno y respeta las normas que se aplican a la prestación de servicios propuestos.

## **Confirmación**

Al firmar este formulario, doy conformidad que:

1. Tengo autorización para completar el cuestionario y proporcionar la información solicitada
2. Las respuestas proporcionadas son verdaderas y he realizado todas las consultas necesarias para verificar su certeza
3. Comprendo que si la información proporcionada fuese falsa la “Empresa Minera” puede dar por terminado el vínculo sin encontrarse en la obligación de efectuar el pago por los servicios que ya podrían haberse iniciado.

---

Nombre Completo

Debidamente Autorizado para firmar en nombre de: Tercero

Nro. De DNI:

#### Anexo N° 4: Formato de conflictos de interés

Complete las siguientes preguntas marcando “Si” o “No”

Si su respues es sí debe añadir una descripción adicional

¿Tiene usted alguna relacion personal o comercial que podría influir o perjudicar o incluso parecer que perjudica su capacidad para tomar decisiones en el mejor interés de la “Empresa Minera”?

Si	
No	
	En caso afirmativo brinde información del tercero, nombre de la empresa, posición, etc.

¿Tiene usted algún otro empleo además de su empleo en la “Empresa Minera”?

Si	
No	
	En caso afirmativo brinde información del tercero, nombre de la empresa, posición, tiempo trabajando allí, remuneración aproximada, etc.

¿Participa usted en alguna actividad externa además de su empleo en la “Empresa Minera”? (por ejemplo ha tenido una posición en una organización sin fines de lucro, cívica, deportiva)

Si	
No	
	En caso afirmativo brinde información del tercero, nombre de la empresa, posición, tiempo trabajando allí, remuneración aproximada, etc.

¿En su área de trabajo supervisa a algun persona con la que tenga alguna relación familiar?

Si	
No	
	En caso afirmativo brinde información de la persona, nombre completo, parentezco, etc.

¿Tiene usted o alguien con tenga una relación familiar algún interés de propiedad o participación y/o dirección en un transacción en la “Empresa Minera” este involucrada o pudiese estarlo?

Si	
No	
	En caso afirmativo brinde información del tercero, nombre de la empresa, tipo de interés, porcentaje de participación, etc.

¿Ha tenido usted o algún familiar suyo un cargo en una entidad del estado, partido político en el que pueda influir en las decisiones que involucren a la “Empresa Minera”?

Si	
No	
	En caso afirmativo brinde información del tercero, nombre de la entidad gubernamental, posición, etc.

¿Ha recibido usted o algún familiar suyo algún regalo de parte de un terecero que tenga una relación comercial con la “Empresa Minera”?

Si	
No	
	En caso afirmativo brinde información del tercero, nombre, regalo recibido o por recibir, etc.

- Declaro que la información proporcionada en este formato es verdadera
- Si la información que he proporcionado no es verdadera, acepto que puedo estar sometido a la aplicación de medidas disciplinarias

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_