

EL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO EN MÉXICO

El Guardián Invisible

Maribel Vázquez Menchaca

GAFI

FINASOC

Basilea

ASONOC

GMC 360
GRUPO MEXICANO DE CONSULTORÍA

Marco integral para el ejercicio de la función en México
Edición 2025

Colofón

Este documento no pretende ser una verdad absoluta ni un manual definitivo. Es, más bien, una fotografía honesta de un momento: del estado actual del cumplimiento en México, de sus tensiones, sus riesgos y sus oportunidades, pero también de las personas que lo sostienen todos los días desde la trinchera.

Fue escrito desde la experiencia práctica, desde el error y la corrección, desde la observación cercana de instituciones, comités, auditorías, sanciones y decisiones que rara vez se toman en blanco y negro. Aquí no hay teoría sin calle, ni calle sin reflexión.

Si este texto logra acompañarte en una decisión difícil, darte claridad en medio del ruido, o simplemente recordarte por qué elegiste este camino profesional, entonces habrá cumplido su propósito.

El cumplimiento no es un cargo.

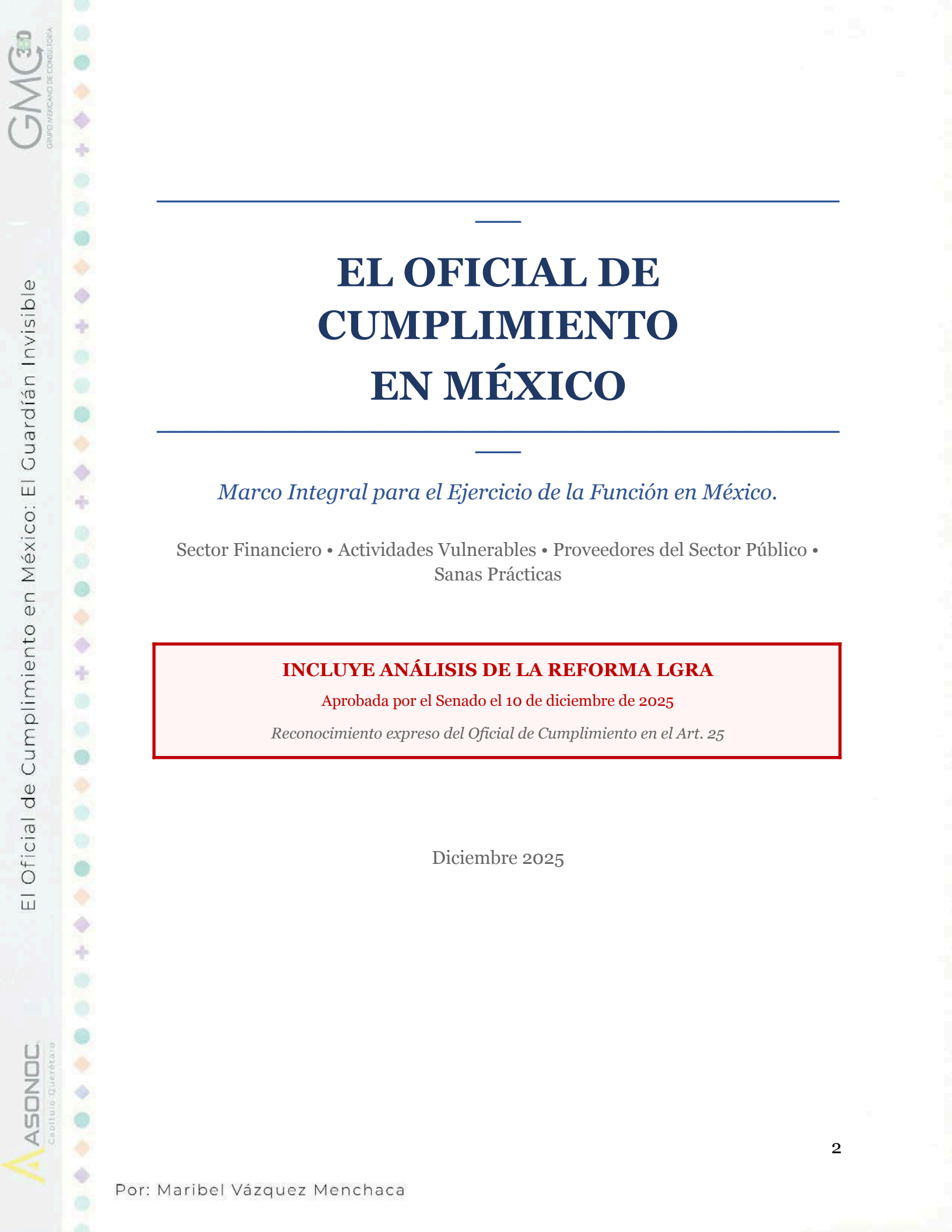
Es una responsabilidad viva.

Y, sobre todo, es una forma de ejercer criterio cuando nadie está mirando.

Maribel Vázquez Menchaca

Querétaro, México

Dedicado a mi hija Amanda.



EL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO EN MÉXICO

Marco Integral para el Ejercicio de la Función en México.

Sector Financiero • Actividades Vulnerables • Proveedores del Sector Público •
Sanas Prácticas

INCLUYE ANÁLISIS DE LA REFORMA LGRA

Aprobada por el Senado el 10 de diciembre de 2025

Reconocimiento expreso del Oficial de Cumplimiento en el Art. 25

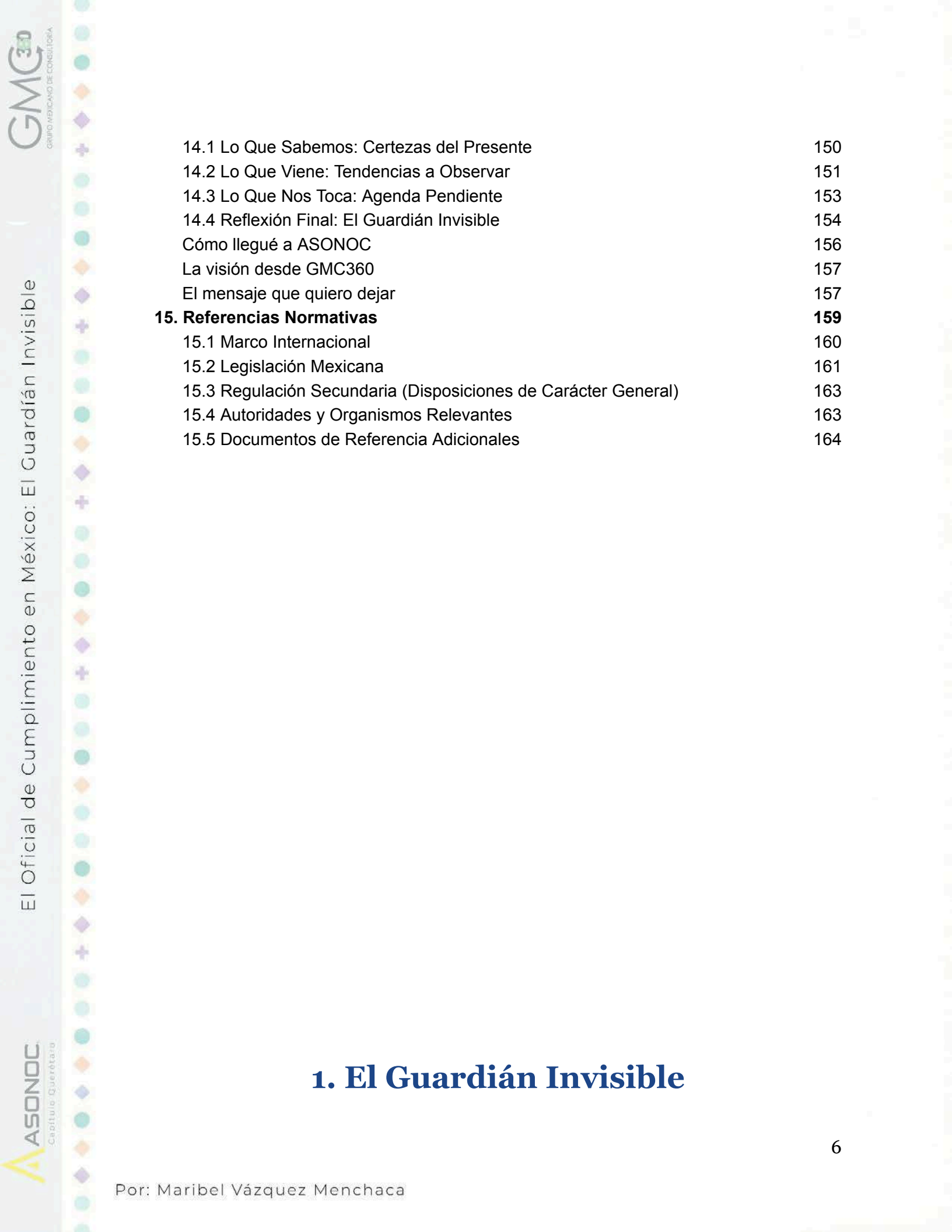
Diciembre 2025

Contenido

Contenido	3
1. El Guardián Invisible	7
1.1 ¿Para quién es este documento?	10
1.2 Los Cuatro Universos del Cumplimiento en México	11
2. El Marco que Nadie Puede Ignorar	13
2.1 Las Recomendaciones del GAFI	15
2.2 Las Directrices del Comité de Basilea	16
2.3 El Enfoque Basado en Riesgo (EBR)	18
2.4 ¿Por qué importa todo esto?	20
3. Las Tres Líneas de Defensa	21
Las Tres Líneas de Defensa	22
3.1 ¿Qué son las Tres Líneas?	22
3.2 El Principio Fundamental: Separación de Funciones	24
3.3 El Error Clásico: Cumplimiento bajo Auditoría	24
3.4 Lo que Dicen los Estándares	25
3.5 La Estructura Correcta	25
3.6 Diagnóstico Rápido: ¿Tu Estructura está Bien?	26
4. Primer Universo: Sector Financiero	28
4.1 La Regla de las Tres Jerarquías: No es Negociable	29
¿Por qué esta regla existe?	30
¿Qué significa "tres jerarquías" en la práctica?	30
4.2 El Comité de Comunicación y Control: El Órgano que Muchos Malinterpretan	30
¿Qué es realmente el CCC? (Disposición 43ª Instituciones de Crédito)	31
Composición del CCC (Disposición 44ª Instituciones de Crédito)	31
4.3 El Oficial de Cumplimiento: Requisitos y Funciones (Disposición 47ª Instituciones de Crédito)	32
¿Quién designa al OC?	32
Requisitos del OC (reforma agosto 2024)	32
El fundamento legal de la certificación	33
La certificación en la práctica	34
Las 11 Funciones del OC	34
4.3.1 El OC como CCC: Cuando No Existe Comité	35
4.4 El Oficial de Cumplimiento Interino: La Laguna que Nadie Nota (Disposición 47ª Bis Instituciones de Crédito)	36
4.5 El Sector Asegurador y Afianzador	38
4.6 Comunicación a la CNBV (Disposiciones 46ª y 48ª Instituciones de Crédito)	40
4.7 Capacitación: No es "Enviar el PDF" (Disposiciones 49ª y 50ª Instituciones de	

Crédito)	41
4.8 Estructura Organizacional Recomendada	42
4.9 Los Errores Clásicos del Sector Financiero	45
5. Segundo Universo: Actividades Vulnerables	48
5.1 ¿Qué Son las Actividades Vulnerables?	49
5.2 El Representante Encargado de Cumplimiento: Otra Figura, Otras Reglas	50
5.3 Obligaciones del Encargado: El Marco Regulatorio Actualizado	52
5.4 El Portal SPPLD: La Ventana a la UIF	54
5.5 Más Allá del Mínimo Legal: Hacia un Programa Robusto	55
5.6 Los Errores que Vemos Todos los Días	56
6. Tercer Universo: Proveedores de Gobierno.	58
6.1 El Contexto: ¿Qué es la LGRA y a Quién Aplica?	59
6.2 Los 7 Elementos del Programa de Integridad (Antes de la Reforma)	60
6.3 La Reforma del 10 de Diciembre de 2025: Lo Que Cambió	62
6.4 El Programa de Integridad Post-Reforma: Cómo Estructurarlo	64
6.5 Estructura Recomendada para Proveedores del Gobierno	65
6.6 El Efecto Atenuante: ¿Cuánto Vale Tener un OC?	66
6.7 Lo Que Falta: Reglamentación Pendiente	67
7. Cuarto Universo: Adopción Voluntaria	69
7.1 ¿Por Qué Adoptar lo que No Te Obligan?	70
7.2 Los Estándares Internacionales También Te Aplican	73
7.3 Modelos de Implementación Según Tamaño	74
7.4 El Perfil del OC en Adopción Voluntaria	77
7.5 Errores Comunes en Adopción Voluntaria	78
8. Responsabilidad Penal: La Empresa y el Oficial de Cumplimiento	81
8.1 El Cambio de Paradigma: Las Empresas Pueden Delinquir	82
8.2 ¿Por Qué Delitos Puede Responder una Empresa?	83
8.3 Las Consecuencias: Más Allá de la Multa	84
8.4 El Compliance como Escudo: La Defensa que Funciona	85
8.5 El Rol del Oficial de Cumplimiento en la Defensa Penal	86
8.6 Atenuantes: Cuando la Prevención Falla pero la Respuesta Salva	87
8.7 El Programa "Idóneo": Qué Evalúan los Fiscales	88
8.8 La Responsabilidad del OC: ¿Puede Ir a Prisión?	89
9. Guía de Selección: ¿A Quién Nombrar?	92
9.1 La Decisión que Define Todo	93
9.2 El Perfil Técnico: Lo Que Debe Saber	95
9.3 Las Competencias Blandas: Lo Que No Está en el CV	98
9.4 Las Red Flags: A Quién NO Nombrar	100
9.5 El Proceso de Selección: Cómo Hacerlo Bien	102

9.6 Los Primeros 100 Días: La Transición que Importa	103
10. Certificación y Formación del Oficial de Cumplimiento	106
10.1 El Sello que Valida al Guardián	107
10.2 La Certificación CNBV: El Estándar del Sistema Financiero	107
10.3 La Certificación UIF: El Reconocimiento para Actividades Vulnerables	110
10.4 Certificaciones Internacionales: El Complemento Global	111
10.5 La Inversión Real: Más Allá del Derecho de Examen	112
10.6 Benchmark de Cursos de Preparación para Certificación PLD/FT	113
Cursos cortos de repaso (8-30 horas)	114
Cursos integrales para certificación (40-70 horas)	114
Diplomados y programas universitarios (70+ horas)	114
Panorama regional	118
11. Tabla Comparativa: Los Cuatro Universos	120
11.1 Comparativa General	121
11.2 Requisitos del Responsable de Cumplimiento	121
11.3 Estructura de Gobierno	122
11.4 Obligaciones Principales	122
11.5 Consecuencias del Incumplimiento	123
11.6 Estándares de Referencia	124
11.7 Resumen Ejecutivo por Universo	124
12. Los 10 Errores Más Comunes	127
Error #1: El OC Decorativo	128
Error #2: Cumplimiento Bajo Finanzas (o Legal, o Riesgos)	129
Error #3: El OC-Auditor (Todo en Uno)	130
Error #4: El Programa de PowerPoint	131
Error #5: El CCC Fantasma	132
Error #6: Cumplimiento Reactivo	133
Error #7: El OC Orquesta	134
Error #8: Capacitación de Cumplido	135
Error #9: Documentar para el Archivo	136
Error #10: El Programa Abandonado	137
13. La Voz del Gremio	140
13.1 Por Qué Esto Importa	141
13.2 Lo Que Encontramos: Radiografía del Gremio	142
13.3 Los Desafíos: En Sus Propias Palabras	142
13.4 Las Victorias: Lo Que Nos Motiva	145
13.5 Lo Que Pedimos: Wishlist del Gremio	146
13.6 El Compromiso de ASONOC	147
14. De las Sombras a la Sala de Juntas	149



14.1 Lo Que Sabemos: Certezas del Presente	150
14.2 Lo Que Viene: Tendencias a Observar	151
14.3 Lo Que Nos Toca: Agenda Pendiente	153
14.4 Reflexión Final: El Guardián Invisible	154
Cómo llegué a ASONOC	156
La visión desde GMC360	157
El mensaje que quiero dejar	157
15. Referencias Normativas	159
15.1 Marco Internacional	160
15.2 Legislación Mexicana	161
15.3 Regulación Secundaria (Disposiciones de Carácter General)	163
15.4 Autoridades y Organismos Relevantes	163
15.5 Documentos de Referencia Adicionales	164

1. El Guardián Invisible



El Guardián Invisible

Capítulo 1.

El Guardián Invisible

Hay una figura en las organizaciones que trabaja en silencio. Que revisa, anticipa, alerta y protege sin que nadie lo note. Que carga con la responsabilidad de decir que no cuando todos quieren decir que sí. Que enfrenta la presión de la operación, la prisa de los cierres, la impaciencia de la alta dirección... y aun así, sostiene la línea.

Ese es el **Oficial de Cumplimiento**. El guardián invisible de la integridad corporativa.

Quizá trabajas en un banco y piensas que tu regulador —la CNBV— ya te exige todo lo necesario. Quizá eres notario, corredor inmobiliario o joyero, y tu mundo es el de las actividades vulnerables ante la UIF. Quizá tu empresa vende al gobierno y hasta ahora el cumplimiento era solo un requisito de licitación. O quizá operas en un sector sin regulación expresa, pero tus clientes globales te exigen estándares que ni siquiera la ley mexicana contempla.

Este documento es para todos ustedes.

Porque detrás de la diversidad de marcos regulatorios hay un hilo conductor: los mismos estándares internacionales, la misma lógica de las tres líneas de defensa, los mismos principios del GAFI y del Comité de Basilea que dan forma a lo que significa —de verdad— tener un programa de cumplimiento efectivo. Y en el centro de todo ello, la misma figura: el Oficial de Cumplimiento.

Durante años, esta figura operó en México sin un reconocimiento formal en la legislación anticorrupción. Las empresas que lo nombraban lo hacían por convicción, por exigencia de socios comerciales, o porque entendían que la prevención siempre es más barata que la sanción. Pero el marco legal guardaba silencio.

Hasta ahora.

EL COSTO DE NO CUMPLIR

\$411.8 millones de pesos

en multas impuestas por la CNBV solo en 2025 (enero-noviembre)

192% más que el año anterior

Y en octubre de 2025, CIBanco —señalado por el FinCEN de EE.UU.— entró en liquidación.

La pregunta ya no es si tu organización necesita un Oficial de Cumplimiento. La pregunta es si el que tienes —o el que vas a nombrar— está en la posición correcta para protegerte.

10 DE DICIEMBRE DE 2025

El Senado de la República aprueba por unanimidad la reforma al Art. 25 de la LGRA

Por primera vez, la legislación anticorrupción mexicana reconoce expresamente al Oficial de Cumplimiento

Esta reforma no es un capricho legislativo. Es la respuesta a una tendencia global donde organismos como el **GAFI** y el **Comité de Basilea** llevan décadas insistiendo en algo que parece obvio pero que muchas organizaciones ignoran: la efectividad de cualquier programa de cumplimiento depende de **dónde** se ubica y **quién** es el responsable de ejecutarlo.

El nuevo texto del artículo 25 es contundente:

*"Para coordinar y supervisar la política de integridad la persona moral podrá designar un Oficial de Cumplimiento, cuya función recaerá en la persona o, en su caso, el área que determinen, conforme a su tamaño y estructura, y **con apego a los estándares nacionales e internacionales aplicables en materia de integridad y cumplimiento.**"*

— Art. 25 LGRA (Reforma aprobada 10/12/2025)

La frase clave está ahí: *"con apego a los estándares nacionales e internacionales"*. Esa referencia no es decorativa. Es una instrucción. Y entender esos estándares —qué dicen, qué exigen, qué implican— es lo que separa a un programa de cumplimiento de papel de uno que realmente protege.

1.1 ¿Para quién es este documento?

Este white paper ha sido concebido como una herramienta de referencia y acción, escrito específicamente para los líderes que toman decisiones críticas en el ecosistema corporativo mexicano. No está dirigido a teóricos, sino a aquellos con la responsabilidad directa de construir y mantener una cultura de integridad y legalidad:

- **Directores Generales (CEO):** Quienes enfrentan la obligación legal y moral de designar a la persona adecuada para el rol de Oficial de Cumplimiento (OC) y asignarle los recursos necesarios.
- **Consejos de Administración:** Encargados de la supervisión y la gobernanza, quienes deben comprender el alcance, la independencia y la efectividad del programa de cumplimiento para mitigar riesgos reputacionales, financieros y legales.
- **Oficiales de Cumplimiento (OC) y *Compliance Officers*:** Para que encuentren en estas páginas los argumentos sólidos, basados en estándares internacionales y mejores prácticas, que les permitan justificar sus necesidades operativas, presupuestarias y de autoridad ante la alta dirección.
- **Consultores y Asesores Estratégicos:** Para dotarlos de un marco de referencia práctico que les permita guiar a sus clientes corporativos hacia una implementación de *compliance* que sea no solo legalmente correcta, sino también estratégica y sostenible.

Un Enfoque Práctico, No Académico

Este no es un documento diseñado para la biblioteca. Es una guía concisa, orientada a la acción, que destila la complejidad del *compliance* global a la realidad empresarial mexicana. Nuestro objetivo es ofrecer respuestas claras y aplicables a las tres interrogantes fundamentales que todo líder debe resolver para blindar a su organización:

1. ¿Cuáles son los estándares internacionales que debo conocer y cómo impactan en mi operación en México?

Esta sección aborda los marcos de referencia esenciales (como la ISO 37301, las directrices de la OCDE y las normativas anticorrupción de jurisdicciones clave) que, aunque internacionales, establecen el estándar de diligencia debida que la Fiscalía y las autoridades regulatorias mexicanas esperan, y que los socios de

negocios globales exigen. Entenderemos qué significa el "modelo de prevención de delitos" y cómo se traduce en políticas internas verificables.

2. ¿Cómo selecciono al Oficial de Cumplimiento (OC) adecuado: Perfil, Competencias y Experiencia Crítica?

La elección del OC es la decisión más importante en materia de *compliance*. Aquí definiremos el perfil ideal, desglosando las competencias técnicas (conocimiento regulatorio, gestión de riesgos) y las competencias blandas (integridad incuestionable, independencia, capacidad de comunicación persuasiva y autoridad moral). Se establecerán las líneas rojas y los errores comunes en la selección.

3. ¿Dónde lo posiciono dentro de mi organización: El Eje de la Independencia y la Autoridad Funcional?

La ubicación orgánica del OC (reporte, *reporting line*) determina su eficacia. Analizaremos los modelos de reporte directo (al Consejo de Administración o al Comité de Auditoría) frente a los modelos subordinados, argumentando la necesidad de independencia para evitar conflictos de interés. Se ofrecerán estructuras organizacionales recomendadas para asegurar que el OC tenga acceso a la información y la autoridad para vetar operaciones de riesgo significativo.

Si al concluir la lectura de este *white paper*, la alta dirección tiene claridad práctica sobre estos tres pilares —los estándares a seguir, la persona a elegir y el lugar que debe ocupar—, habremos cumplido nuestro propósito de transformar el *compliance* de una carga regulatoria a una ventaja competitiva y estratégica..

1.2 Los Cuatro Universos del Cumplimiento en México

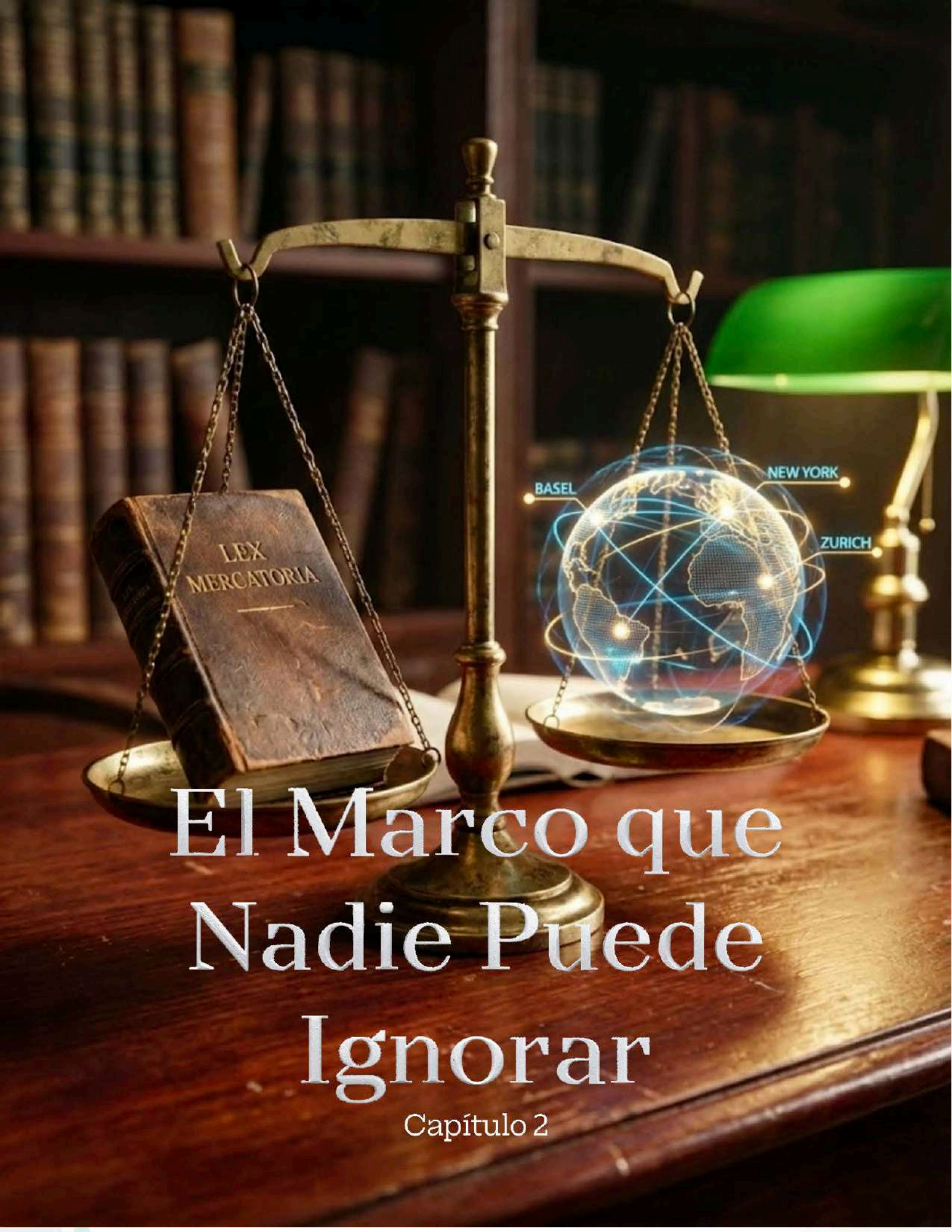
Antes de entrar en materia, es importante entender que en México la figura del Oficial de Cumplimiento no es única ni uniforme. Existe en **cuatro contextos distintos**, cada uno con su propio marco regulatorio, sus propias exigencias y sus propias consecuencias:

Cada universo tiene sus particularidades, pero todos comparten algo fundamental: **la efectividad del Oficial de Cumplimiento depende de dónde lo coloques y de qué tan en serio te tomes su función.**

Pero antes de entrar a cada universo, es necesario entender qué dicen exactamente esos *estándares internacionales* que la reforma menciona. Porque ahí, en las

recomendaciones del GAFI y las directrices de Basilea, está el verdadero mapa de lo que significa hacer cumplimiento en serio.





El Marco que Nadie Puede Ignorar

Capítulo 2

El Marco que Nadie Puede Ignorar

Los estándares que la reforma menciona... y que muchos ignoran

Antes de que pienses en saltarte este capítulo porque "ya conoces el GAFI" o porque "eso es para bancos": detente.

Lo que vas a leer en las próximas páginas no es contexto académico ni relleno introductorio. Es la base sobre la que se construye todo lo demás —en cualquier sector, en cualquier tamaño de empresa, en cualquier nivel de obligatoriedad—. Los principios del GAFI, las directrices de Basilea y el modelo de las Tres Líneas no son "mejores prácticas opcionales". Son el piso mínimo que el mundo ya asume que conoces y aplicas.

Saltarte estos capítulos sería como querer construir una casa empezando por el techo.

Si operas en el sector financiero, estos estándares ya son ley. Si realizas actividades vulnerables, son la referencia contra la que te van a medir cuando algo salga mal. Si le vendes al gobierno, la nueva LGRA los menciona expresamente. Y si adoptas cumplimiento voluntariamente, son exactamente lo que tus contrapartes esperan ver.

Así que lee esto. Todo. *Porque lo que sigue en los capítulos posteriores solo tiene sentido si entiendes primero estos fundamentos.*

Cuando la reforma al artículo 25 de la LGRA menciona que el Oficial de Cumplimiento debe actuar "*con apego a los estándares nacionales e internacionales*", no está hablando en abstracto. Está hablando de documentos específicos, emitidos por organismos específicos, que dicen cosas muy concretas sobre cómo debe estructurarse la función de cumplimiento.

El problema es que muchas organizaciones —y muchos reguladores locales— nunca se han tomado el tiempo de leer esos documentos. Y cuando los leen, a veces no les gusta lo que dicen.

En este capítulo vamos a revisar los tres pilares normativos internacionales que cualquier Oficial de Cumplimiento —y cualquier consejo de administración— debería conocer:



2.1 Las Recomendaciones del GAFI

El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI, o FATF por sus siglas en inglés) es el organismo que marca la pauta global en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. Sus **40 Recomendaciones** son adoptadas por más de 200 países, y México —como miembro del GAFI desde 2000— está obligado a implementarlas.

Dos de esas recomendaciones son particularmente relevantes para entender dónde debe estar el Oficial de Cumplimiento:

Recomendación 18: El OC debe estar "a nivel administrativo"

La Nota Interpretativa de la Recomendación 18 es clara: las instituciones financieras deben designar a un oficial de cumplimiento "*at the management level*" —es decir, a nivel gerencial o directivo.

"Las instituciones financieras deben designar un oficial de cumplimiento a nivel administrativo (a management level compliance officer)."

— GAFI, Nota Interpretativa R.18, párrafo 3

¿Qué significa "nivel administrativo" en la práctica? Significa que el OC debe tener la jerarquía suficiente para:

- Acceder directamente a la alta dirección y al consejo — sin intermediarios que filtren o suavicen sus reportes
- Tomar decisiones sin requerir múltiples aprobaciones — cuando hay que detener una operación sospechosa, no hay tiempo para comités
- Ser escuchado e influir en las políticas — no solo ejecutar lo que otros deciden
- Rechazar operaciones o clientes de alto riesgo — y que ese rechazo se respete

Si tu OC tiene que pedir permiso a tres niveles para reportar algo al consejo, no está "a nivel administrativo". Está atrapado.

Recomendación 35: La responsabilidad es personal

Esta recomendación es la que debería quitarle el sueño a los consejeros y directores generales que piensan que "cumplimiento es tema de cumplimiento":

RESPONSABILIDAD PERSONAL DE DIRECTORES

"Los países deben asegurar que los directores y la alta gerencia de las instituciones financieras puedan ser sujetos de sanciones por fallas en el cumplimiento de los requisitos ALA/CFT."

— GAFI, Recomendación 35

La implicación es directa: **si el consejo aprueba una estructura organizacional que impide al OC hacer su trabajo —por ejemplo, subordinándolo a una función con conflicto de interés—, los consejeros pueden ser personalmente responsables de las fallas que resulten de esa decisión.**

Esto no es teoría. Es exactamente lo que ha empezado a ocurrir en jurisdicciones más avanzadas, donde los reguladores ya no solo sancionan a la institución: van por las personas que tomaron las decisiones.

2.2 Las Directrices del Comité de Basilea

Si el GAFI establece los principios generales, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) entra en el detalle operativo. Sus directrices de julio de 2020 —*"Sound management of risks related to money laundering and financing of*

terrorism"— son el documento más específico que existe sobre cómo debe estructurarse la función de cumplimiento.

Y hay un párrafo en particular que toda organización debería tener enmarcado en la sala de juntas:

BASILEA - PÁRRAFO 23

Las Tres Prohibiciones

"El oficial jefe ALA/CFT (Chief AML/CFT Officer):

- ✗ NO debe tener responsabilidades de línea de negocio**
- ✗ NO debe ser encargado de responsabilidades en protección de datos**
- ✗ NO debe tener responsabilidades en la función de auditoría interna"**

— Comité de Basilea, Directrices ALA/CFT, Párrafo 23

Lee eso de nuevo. El estándar internacional prohíbe expresamente que el Oficial de Cumplimiento tenga responsabilidades en auditoría interna. No dice "no es recomendable". Dice "*should not*" —no debe.

¿Por qué esta prohibición tan tajante? Porque Basilea entiende algo que muchas organizaciones ignoran: **auditoría interna y cumplimiento tienen funciones fundamentalmente distintas, y mezclarlas crea un conflicto de interés estructural.**

El conflicto es simple:

- **Cumplimiento** diseña e implementa los controles
- **Auditoría Interna** evalúa si esos controles funcionan

Si la misma persona hace ambas cosas, se está evaluando a sí misma. Es como si el alumno calificara su propio examen.

Otros párrafos clave de Basilea

El párrafo 23 es el más citado, pero las directrices de Basilea contienen varios otros requisitos que complementan la imagen:

Párrafo	Lo que establece
18	El OC debe ser designado con la jerarquía y autoridad necesarias para influir en las decisiones de la organización
22	Responsabilidad de monitoreo continuo y acceso irrestricto a información de clientes, transacciones y cuentas
24	Línea de reporte directo a la alta dirección o al consejo de administración
25	Recursos suficientes (personal, tecnología, presupuesto) proporcionales al nivel de riesgo de la institución
26	Autoridad para recomendar —y que se respete— el rechazo de clientes o transacciones de alto riesgo

Nota algo importante: estos párrafos no hablan solo de qué debe hacer el OC. Hablan de qué debe *tener*: jerarquía, autoridad, acceso, recursos, línea directa de reporte. Son condiciones estructurales, no funcionales.

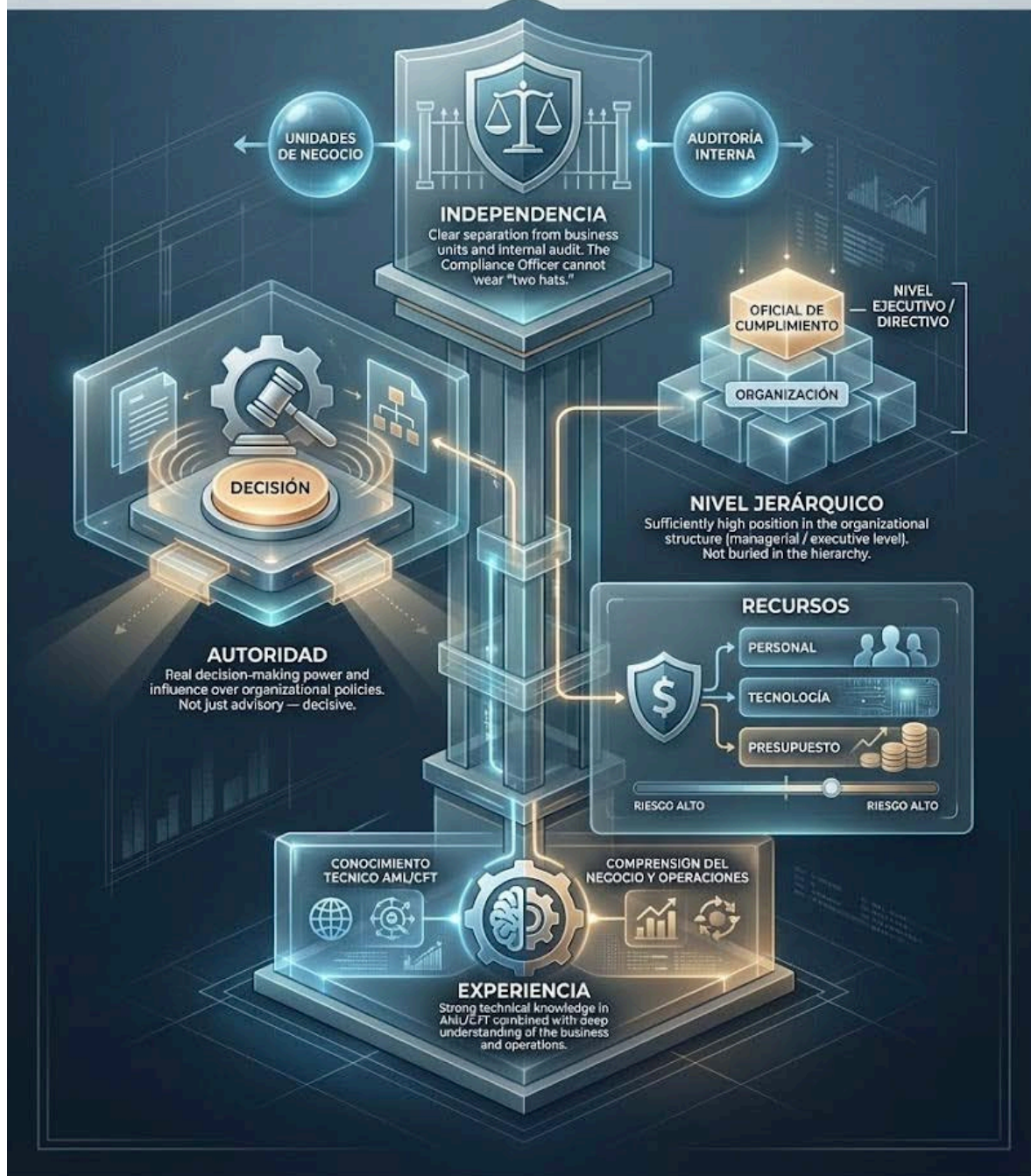
México, de hecho, tradujo estos principios en una regla concreta para el sector financiero: **el Oficial de Cumplimiento debe estar dentro de las tres jerarquías inmediatas inferiores al Director General**. No es una sugerencia: está en las Disposiciones de Carácter General de la CNBV. Lo veremos en detalle en el Capítulo 4.

2.3 El Enfoque Basado en Riesgo (EBR)

El tercer pilar normativo es el Enfoque Basado en Riesgo, que el GAFI desarrolló en guías específicas para distintos sectores. Para el sector bancario, los párrafos 74 al 77 de la guía EBR establecen **cinco elementos** que debe tener la función de cumplimiento para ser efectiva:

Estos cinco elementos no son opcionales ni aspiracionales. Son el piso mínimo que el GAFI considera necesario para que una función de cumplimiento pueda operar efectivamente. **Si a tu OC le falta alguno de estos elementos, tu programa de cumplimiento tiene un hueco estructural.**

LOS 5 ELEMENTOS DEL EBR PARA LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO



2.4 ¿Por qué importa todo esto?

Porque cuando la reforma a la LGRA dice que el Oficial de Cumplimiento debe actuar "con apego a los estándares nacionales e internacionales", no está hablando de buenas intenciones. Está hablando de **GAFI, Basilea y EBR**.

Y esos estándares dicen cosas muy específicas:

- ✓ El OC debe estar a nivel administrativo
- ✓ No debe depender de auditoría interna
- ✓ No debe tener responsabilidades de línea de negocio
- ✓ Debe tener línea directa al consejo
- ✓ Debe tener recursos proporcionales al riesgo
- ✓ Los directores pueden ser personalmente responsables si esto no se cumple

Cualquier estructura organizacional que viole estos principios no solo es una mala práctica: es un incumplimiento de los estándares que la propia ley mexicana ahora exige seguir.

Y para entender mejor por qué estas reglas existen —especialmente la prohibición de mezclar cumplimiento con auditoría—, necesitamos hablar del modelo que estructura todo el gobierno corporativo moderno: **las Tres Líneas de Defensa**.

3. Las Tres Líneas de Defensa

Capítulo 3



Las Tres Líneas de Defensa

O por qué Cumplimiento y Auditoría nunca deben ser la misma cosa

Imagina un castillo medieval. Tiene tres murallas concéntricas: la primera detiene a la mayoría de los atacantes, la segunda atrapa a los que lograron pasar, y la tercera —la más interna— protege directamente al rey y evalúa si las otras dos están funcionando.

Ahora imagina que el guardia de la tercera muralla también es el constructor de la segunda. ¿Crees que va a reportar honestamente si la muralla que él mismo construyó tiene grietas?

Esa es exactamente la razón por la que existe el **Modelo de las Tres Líneas**: para evitar que las funciones de control se mezclen de maneras que destruyan su efectividad. Y es también la razón por la que **el Oficial de Cumplimiento nunca debe subordinarse a Auditoría Interna**.

3.1 ¿Qué son las Tres Líneas?

El modelo fue desarrollado originalmente por el Instituto de Auditores Internos (IIA) y se ha convertido en el estándar global para estructurar las funciones de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno. En 2020, el IIA lo actualizó y lo rebautizó como "*El Modelo de las Tres Líneas*" (quitando la palabra "defensa" para enfatizar que no solo es reactivo).

La idea central es simple: en cualquier organización hay tres tipos de funciones que deben mantenerse separadas para que el sistema de control funcione:



Primera Línea: Los que hacen el trabajo

PRIMERA LÍNEA – Gestión Operativa

Son las áreas que generan ingresos, atienden clientes y ejecutan la operación diaria: ventas, operaciones, sucursales, atención al cliente, producción.

Su responsabilidad: Identificar y gestionar los riesgos en su propia operación. Aplicar los controles. Cumplir las políticas.

Es la línea que está "en el frente". Conocen el negocio mejor que nadie, pero precisamente por eso tienen *incentivos para tomar atajos*. El vendedor que quiere cerrar la operación. El ejecutivo que quiere alcanzar su meta. El gerente que quiere quedar bien con su jefe. Por eso necesitan supervisión.

Segunda Línea: Los que supervisan y asesoran

SEGUNDA LÍNEA – Funciones de Supervisión

Son las áreas que diseñan controles, establecen políticas y monitorean que se cumplan: **Cumplimiento, Riesgos, Contraloría, Legal, Seguridad de la Información.**

Su responsabilidad: Diseñar el marco de control. Asesorar a la Primera Línea. Monitorear. Alertar cuando algo no funciona.

Aquí vive el Oficial de Cumplimiento. Su trabajo es diseñar los controles PLD/FT, capacitar a la Primera Línea, monitorear las operaciones y reportar alertas. No genera negocio —de hecho, a veces lo frena—, pero su función es *proteger a la organización de sí misma*.

Tercera Línea: Los que evalúan todo

TERCERA LÍNEA — Auditoría Interna

Es la función que evalúa de manera independiente si la Primera y Segunda Línea están haciendo bien su trabajo.

Su responsabilidad: Proporcionar aseguramiento objetivo al Consejo. Evaluar. Dictaminar. Recomendar.

Auditoría Interna es los "ojos del Consejo" dentro de la organización. Su valor radica en su **independencia total**: no diseña controles, no opera el negocio, no supervisa el día a día. Solo evalúa. Y precisamente porque no tiene "piel en el juego", puede dar una opinión objetiva.

3.2 El Principio Fundamental: Separación de Funciones

Todo el modelo se sostiene sobre un principio simple pero innegociable: **nadie puede evaluarse a sí mismo**.

Piénsalo así:

- La Primera Línea no puede decidir si sus propios controles son suficientes → Por eso existe la Segunda Línea
- La Segunda Línea no puede dictaminar si sus propios diseños funcionan → Por eso existe la Tercera Línea
- La Tercera Línea no puede tener intereses operativos que sesguen su juicio → Por eso reporta directo al Consejo

Cuando se rompe esta separación, el sistema entero colapsa. Y la forma más común de romperla es **meter a Cumplimiento bajo Auditoría**.

3.3 El Error Clásico: Cumplimiento bajo Auditoría

Es un error más común de lo que debería. Alguien en la organización piensa: "Auditoría y Cumplimiento son funciones de control, ¿por qué no las juntamos bajo un mismo director para ahorrar costos y simplificar el organigrama?"

La lógica parece razonable. El problema es que destruye la razón de existir de ambas funciones.

EL CONFLICTO DE INTERÉS ESTRUCTURAL

Si el Oficial de Cumplimiento (Segunda Línea) reporta al Director de Auditoría (Tercera Línea):

- ✗ Auditoría estaría evaluando controles que su propio subordinado diseñó
- ✗ El auditor tendría incentivos para no reportar fallas de su área
- ✗ El Consejo perdería su fuente independiente de aseguramiento
- ✗ Se crea un círculo cerrado sin supervisión externa real

Es como poner al maestro de obra a cargo de inspeccionar su propia construcción. ¿Crees que va a reportar que usó materiales de mala calidad?

3.4 Lo que Dicen los Estándares

Esto no es opinión. Es lo que establecen explícitamente los estándares internacionales que vimos en el capítulo anterior:

Estándar	Lo que dice sobre la separación
Basilea Párrafo 23	<i>"El OC no debe tener responsabilidades en la función de auditoría interna"</i>
GAFI R.18	<i>"El OC debe estar a nivel administrativo" — implica independencia de otras funciones</i>
IIA - Tres Líneas	<i>La Segunda y Tercera Línea deben mantenerse separadas para preservar la independencia</i>
EBR del GAFI	<i>La función de cumplimiento debe ser "independiente" — separada de negocio Y de auditoría</i>

Cuando alguien te diga que "en su empresa funciona bien" tener a Cumplimiento bajo Auditoría, pregúntale: ¿y quién evalúa objetivamente si los controles de cumplimiento funcionan? La respuesta honesta es: nadie.

3.5 La Estructura Correcta

Entonces, ¿dónde debe estar el Oficial de Cumplimiento? La respuesta tiene dos componentes:

REPORTE JERÁRQUICO (día a día, recursos, personal) → Director General	REPORTE FUNCIONAL (estrategia, alertas críticas, independencia) → Consejo / Comité de Auditoría
---	---

La doble línea de reporte es clave. El OC necesita:

- Cercanía operativa con el DG — para tener recursos, acceso y capacidad de ejecución
- Acceso directo al Consejo — para poder escalar cuando el DG es parte del problema

Si el OC solo reporta al DG, ¿qué pasa cuando el problema involucra al DG? Si solo reporta al Consejo, ¿cómo obtiene los recursos del día a día? La doble línea resuelve ambos problemas.

3.6 Diagnóstico Rápido: ¿Tu Estructura está Bien?

Responde estas preguntas sobre tu organización:

Pregunta	✓ / x
¿El OC reporta a alguien que NO sea el Director de Auditoría?	_____
¿El OC tiene acceso directo al Consejo (sin filtros)?	_____
¿Auditoría Interna evalúa periódicamente al área de Cumplimiento?	_____
¿El OC puede escalar temas sin permiso de su jefe directo?	_____
¿El presupuesto de Cumplimiento es aprobado (o validado) por el Consejo?	_____

Si respondiste "no" a más de una pregunta, es imperativo que tomes conciencia de la gravedad de la situación: tu estructura de cumplimiento actual presenta vulnerabilidades serias que te exponen a riesgos operativos, legales y de reputación inaceptables. En el entorno regulatorio actual, no se trata de si va a surgir un problema (una multa, una sanción, una investigación, o un fraude), sino de cuándo. Un cumplimiento deficiente es una bomba de tiempo con un temporizador invisible.-----De la Teoría a la Acción: El Cumplimiento en el Contexto Mexicano

Ahora que hemos sentado las bases y comprendemos el marco teórico fundamental —que incluye los estándares internacionales de compliance, la gestión de riesgos basada en principios y el indispensable Modelo de las Tres Líneas de Defensa

(donde se distingue claramente entre la gestión de riesgos en el negocio, la función supervisora de Cumplimiento y Auditoría Interna)—, es momento de transitar del plano conceptual a la aplicación práctica.

Los principios de buen gobierno corporativo y la cultura de integridad deben permear en cada rincón de la organización, pero su implementación operativa varía significativamente dependiendo del sector. Por ello, en los siguientes capítulos, desglosaremos metódicamente cómo se aplica toda esta arquitectura de cumplimiento, sus obligaciones específicas y los desafíos particulares en cada uno de los cuatro universos del cumplimiento en México. Estos universos son:

1. El Sector Financiero y Bursátil: Empezaremos por el más regulado, el sector financiero, que incluye bancos, aseguradoras, casas de bolsa, SOFOMes y Fintechs. Aquí el enfoque es intensivo en la Prevención de Lavado de Dinero (PLD/FT), protección al consumidor y regulación prudencial.
2. Las Empresas con Actividades Vulnerables (Ley Antilavado): El universo de empresas no financieras que por sus operaciones (como inmobiliarias, joyerías, notarios, servicios contables y de comercio exterior) deben cumplir con obligaciones de identificación, aviso y reporte.
3. El Sector Corporativo y Anticorrupción (Sistema Nacional Anticorrupción y Ley General de Responsabilidades Administrativas): El cumplimiento enfocado en la prevención de sobornos, cohecho, tráfico de influencias y fraude, vital para cualquier empresa que interactúe con el gobierno o busque certificar su integridad (ISO 37001).
4. Cumplimiento de Datos Personales, Regulatorio Específico y Otras Normas (e.g., NOMs, COFECE, LFPDPPP): Las obligaciones transversales que incluyen la protección de la información personal de clientes y empleados, la competencia económica y el cumplimiento de normas técnicas o sectoriales especializadas.

Comenzaremos nuestro análisis detallado por el pilar de la estabilidad económica y el más vigilado: el sector financiero.



Primer Universo: Sector Financiero

Capítulo 4

Primer Universo: Sector Financiero

El laboratorio donde se forjaron las reglas... y donde las consecuencias de ignorarlas se pagan más caro

Si hay un sector donde la figura del Oficial de Cumplimiento dejó de ser opcional hace mucho tiempo, es el financiero. Aquí no hay ambigüedades, no hay "podrá designar", no hay espacio para la interpretación creativa. Las Disposiciones de Carácter General de la CNBV son quirúrgicamente precisas: dicen quién, dicen dónde, dicen cómo.

Y sin embargo, incluso en este universo hiperregulado, las fallas siguen ocurriendo. ¿Por qué? Porque una cosa es cumplir la letra de la norma y otra muy distinta es entender su espíritu. Y el espíritu de estas disposiciones tiene un propósito claro: crear una función de cumplimiento que realmente pueda proteger a la institución.

Una nota metodológica importante: El sector financiero mexicano comprende más de 20 tipos de entidades, cada una con sus propias DCG. Para este capítulo, tomamos como referencia las **Disposiciones aplicables a Instituciones de Crédito (Art. 115 LIC)** por ser la regulación más completa y desarrollada. Los principios, estructuras y funciones aquí descritos —el Comité de Comunicación y Control, los requisitos del Oficial de Cumplimiento, las líneas de reporte— aplican con adaptaciones similares a casas de bolsa, fondos de inversión, SOFIPOS, uniones de crédito y demás entidades supervisadas por la CNBV. Cuando existan diferencias relevantes entre sectores, las señalaremos expresamente.

Este capítulo no es un resumen de las DCG —para eso está el texto oficial—. Es una guía de navegación para entender qué significan esas reglas en la práctica, por qué están escritas así, y cómo evitar los errores que siguen costando millones a instituciones que creían estar "en cumplimiento".

4.1 La Regla de las Tres Jerarquías: No es Negociable

De todas las disposiciones sobre el Oficial de Cumplimiento en el sector financiero mexicano, hay una que condensa décadas de aprendizaje regulatorio internacional en una sola oración:

DISPOSICIÓN 47ª – DCG CNBV

"El Oficial de Cumplimiento deberá ser un funcionario que ocupe un cargo dentro de las tres jerarquías inmediatas inferiores a la del director general de la Entidad de que se trate."

Lee eso de nuevo. No dice "preferentemente". No dice "cuando sea posible". Dice **"deberá"**. Es una instrucción, no una sugerencia.

¿Por qué esta regla existe?

Porque la CNBV entendió algo que Basilea lleva años repitiendo: un Oficial de Cumplimiento enterrado en el organigrama es un oficial que no puede hacer su trabajo. Si para llegar al Director General tiene que atravesar cinco niveles de burocracia, para cuando su alerta llegue a donde importa, **el daño ya estará hecho**.

¿Qué significa "tres jerarquías" en la práctica?

Nivel	Posición típica	¿Puede ser OC?
Nivel 0	Director General	No — es a quien reporta
Nivel 1	Director General Adjunto / COO	✓ Sí
Nivel 2	Director de Área	✓ Sí
Nivel 3	Subdirector / Gerente Senior	✓ Sí
Nivel 4	Gerente / Jefe de Departamento	✗ No — fuera de rango
Nivel 5+	Coordinador, Analista, etc.	✗ No — fuera de rango

El mensaje es claro: el OC debe estar en la alta dirección, no en la estructura operativa. Debe poder sentarse en la mesa donde se toman las decisiones, no esperar afuera a que le cuenten qué se decidió.

4.2 El Comité de Comunicación y Control: El Órgano que Muchos Malinterpretan

Si hay un concepto que genera confusión en el sector financiero mexicano, es el **Comité de Comunicación y Control (CCC)**. La confusión más común: pensar que el CCC es lo mismo que el Oficial de Cumplimiento, o que es "el jefe" del OC.

DISTINCIÓN FUNDAMENTAL

El CCC es un ÓRGANO COLEGIADO — un comité, no un puesto individual. **El OC es una PERSONA FÍSICA** — un funcionario con nombre y

apellido. El CCC no puede tener "subordinados" en el sentido tradicional porque no es una persona. La relación entre el OC y el CCC es de **supervisión funcional y rendición de cuentas**, no de subordinación jerárquica.

¿Qué es realmente el CCC? (Disposición 43ª Instituciones de Crédito)

El CCC es la **máxima autoridad en materia de PLD/FT** dentro de una entidad financiera. La Disposición 43ª establece sus 11 funciones y obligaciones:

Fr.	Función del Comité de Comunicación y Control
I	Someter a aprobación del Comité de Auditoría el Manual de Cumplimiento y sus modificaciones
I Bis	Presentar al Consejo los resultados de la metodología de evaluación de riesgos
II	Conocer resultados de auditoría interna/externa sobre eficacia del programa y adoptar acciones correctivas
III	Conocer clientes clasificados con Grado de Riesgo alto (informes del OC)
IV	Establecer y difundir criterios de clasificación de clientes por Grado de Riesgo
V	Asegurarse que los sistemas contengan listas (PEPs, Personas Bloqueadas, listas internacionales)
VI	DICTAMINAR las operaciones que deban ser reportadas a la Secretaría, por conducto de la Comisión, como Inusuales o Internas Preocupantes
VII	Aprobar programas de capacitación del personal
VIII	Informar sobre conductas de empleados que contravengan las políticas (para medidas disciplinarias)
IX	Resolver asuntos relacionados con la aplicación de las DCG
X	Asegurarse que la Entidad cuente con estructuras internas adecuadas (personas, recursos, tecnología)
XI	Asegurarse que la clave SITI se mantenga actualizada a nombre del OC

Composición del CCC (Disposición 44ª Instituciones de Crédito)

Las DCG establecen requisitos específicos sobre la integración del Comité:

Requisito	Especificación
Número mínimo de integrantes	Al menos 3 miembros

Requisito	Especificación
Nivel de los integrantes	Titulares de áreas designados por el Consejo; miembros del Consejo, DG o dentro de las 3 jerarquías
Frecuencia de sesiones	Al menos una vez al mes
Quórum para sesionar	Mayoría de miembros
Suplentes	Solo pueden representar en 2 sesiones no continuas por semestre
Auditor interno	Participa con VOZ pero SIN VOTO — no es miembro
Documentación	Acta de cada sesión firmada por presidente y secretario

EXCEPCIÓN IMPORTANTE: Las entidades con **menos de 25 personas** a su servicio NO están obligadas a constituir CCC. En estos casos, las funciones del Comité recaen en el Oficial de Cumplimiento (excepto la fracción XI que corresponde al Director General).

4.3 El Oficial de Cumplimiento: Requisitos y Funciones (Disposición 47ª Instituciones de Crédito)

La Disposición 47ª es el corazón de la regulación sobre el OC. Establece quién lo designa, qué requisitos debe cumplir, y cuáles son sus **11 funciones y obligaciones** específicas.

¿Quién designa al OC?

- El Consejo de Administración o Directivo, o
- El Comité de Comunicación y Control

Si la entidad no tiene CCC (menos de 25 personas), la designación la hace el Consejo o Administrador Único.

Requisitos del OC (reforma agosto 2024)

Requisito	Disposición
Nivel jerárquico	Dentro de las 3 jerarquías inmediatas inferiores al DG
Independencia comercial	Independiente de unidades que promueven o gestionan productos/servicios
Separación de Auditoría	EN NINGÚN CASO puede tener funciones de auditoría interna
Certificación CNBV	OBLIGATORIA Disposición 47 ^a , último párrafo (reforma DOF 28-08-2024) (Bancos)
Miembro del CCC	Se designa DE ENTRE los miembros del Comité (cuando existe CCC)

El fundamento legal de la certificación

La facultad de certificación tiene su origen en el Artículo 4, fracción X de la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (adicionada DOF 10-01-2014):

"X. Certificar a los auditores externos independientes y demás profesionales, a efecto de que presten sus servicios a las entidades y personas sujetas a la supervisión de la Comisión para la verificación del cumplimiento de las leyes financieras y de las disposiciones que emanen de ellas en materia de prevención, detección y reporte de actos, omisiones u operaciones que pudiesen ubicarse en los supuestos de los artículos 139, 148 Bis o 400 Bis del Código Penal Federal, por parte de las entidades y personas obligadas a dicho régimen, así como a los oficiales de cumplimiento, en términos de las disposiciones de carácter general que expida la Comisión para tales efectos. Dicha certificación, en términos de las citadas disposiciones, deberá renovarse cada cinco años."

El espíritu de esta disposición era claro: profesionalizar a todos los Oficiales de Cumplimiento del sistema financiero. Sin embargo, la frase clave es *"en términos de las disposiciones de carácter general que expida la Comisión"*. Esto significa que la Ley otorga a la CNBV la **facultad** de certificar, pero cada DCG sectorial decide si esa certificación es **requisito obligatorio** para ocupar el cargo.

La certificación en la práctica

La implementación de este mandato legal varía según el sector. Algunas DCG establecen explícitamente la certificación como requisito para ocupar el cargo —es el caso de las instituciones de crédito y las instituciones de tecnología financiera—. En otros sectores, aunque la DCG no lo mencione expresamente, la certificación se exige como parte del proceso de autorización de la entidad o del propio funcionario. Finalmente, existe un requisito operativo ineludible: el acceso al Sistema Interinstitucional de Transferencia de Información (SITI) —portal mediante el cual se envían los reportes a la SHCP— requiere que el Oficial de Cumplimiento acredite su certificación vigente.

En términos prácticos, esto significa que **cualquier persona que aspire a desempeñarse como Oficial de Cumplimiento en una entidad del sector financiero supervisado por la CNBV debe obtener y mantener vigente su certificación**, independientemente de cómo esté redactada la DCG de su sector específico. La certificación tiene vigencia de cinco años y debe renovarse oportunamente.

Las 11 Funciones del OC

Fr.	Función del Oficial de Cumplimiento
I	Elaborar y someter al CCC el Manual de Cumplimiento (políticas KYC, criterios, medidas, procedimientos)
I Bis	Someter al CCC la metodología de evaluación de riesgos y resultados de implementación
II	Verificar la correcta ejecución de las medidas adoptadas por el CCC
III	Informar al CCC sobre conductas de empleados que contravengan las políticas
IV	Informar al CCC sobre clientes clasificados con Grado de Riesgo alto
V	Coordinar seguimiento de operaciones e investigaciones para que el CCC dictamine ROI/RIP
VI	Enviar a la SHCP, por conducto de la CNBV, los reportes de operaciones (ROI, RIP, Relevantes, etc.) e informar al CCC
VII	Fungir como instancia de consulta sobre aplicación de DCG y Manual
VIII	Definir características, contenido y alcance de los programas de capacitación
IX	Recibir y verificar respuesta a requerimientos de autoridades competentes en materia de prevención, investigación, persecución y sanción... por conducto de la Comisión)
X	Fungir como enlace entre el CCC, la SHCP y la CNBV
XI	Cerciorarse de recibir y dar seguimiento a reportes internos de empleados (51 ^a fr. VIII)

4.3.1 El OC como CCC: Cuando No Existe Comité

La Disposición 44ª establece una **excepción crítica** que muchos pasan por alto: las entidades con **menos de 25 personas a su servicio** (ya sea directamente o a través de empresas de servicios complementarios) no están obligadas a constituir y mantener un Comité de Comunicación y Control. Pero esto no significa que las funciones del CCC desaparezcan —alguien tiene que ejercerlas.

DISPOSICIÓN 44ª – ÚLTIMO PÁRRAFO

*“En el supuesto previsto en este párrafo, las funciones y obligaciones que deban corresponder al Comité conforme a lo señalado en estas Disposiciones, serán ejercidas por el Oficial de Cumplimiento, **salvo la prevista en la fracción XI de la 43ª** de las presentes Disposiciones, que corresponderá al director general o equivalente de la Entidad.”*

¿Qué significa esto en la práctica? Que en una entidad pequeña, el Oficial de Cumplimiento no solo tiene sus 11 funciones propias de la 47ª, sino que ADEMÁS asume las 11 funciones del Comité de la 43ª. Es decir, una sola persona ejerciendo 21 funciones regulatorias distintas (con una única excepción).

Funciones del CCC que asume el OC (cuando no existe Comité)

Fr.	Función del CCC que asume el OC	¿Asume OC?
I	Someter a aprobación del Comité de Auditoría el Manual de Cumplimiento y modificaciones	Sí
I Bis	Presentar al Consejo resultados de la evaluación de riesgos	Sí
II	Conocer resultados de auditoría y adoptar acciones correctivas	Sí
III - X	Funciones III a X (ver tabla completa del CCC en sección 4.2)	Sí (todas)
XI	Asegurar que la clave SITI se mantenga actualizada a nombre del OC	Director General

LA REALIDAD DEL OC EN ENTIDADES PEQUEÑAS

La fracción VI del CCC es quizá la más crítica: **DICTAMINAR operaciones como Inusuales o Internas Preocupantes**. Cuando existe CCC, el dictamen es

colegiado. Cuando el OC asume esta función, él solo debe decidir si una operación amerita reporte a la UIF. Es un peso enorme para una sola persona.

La única excepción: ¿por qué la fracción XI?

La fracción XI se refiere a asegurar que la clave del sistema SITI esté a nombre del OC. ¿Por qué esta función específica no la asume el OC? Porque hay un conflicto de interés evidente: **nadie debe ser juez y parte**. El OC no puede ser quien supervise que su propia clave esté actualizada; esa responsabilidad recae en el Director General.

Implicaciones prácticas para entidades pequeñas

Si tu entidad tiene menos de 25 personas, el OC debe documentar cómo ejerce **ambos roles**. Esto significa: (1) El Manual de Cumplimiento debe establecer expresamente los procedimientos para que el OC desempeñe las funciones del CCC; (2) Las actas de dictaminación de operaciones deben reflejar que el OC actuó en ejercicio de las facultades del CCC; (3) Debe haber trazabilidad clara de cuándo el OC actúa como tal y cuándo actúa en sustitución del Comité.

¿Cuándo Sí debe existir el CCC?"

- La regla general (>25 empleados)
- **Uniones de Crédito:** criterio triple (>10 empleados + >500 socios + >100M UDIS)
- **SOCAPS Nivel I:** exentas aunque superen 25 empleados
- **Asesores en Inversiones y Financiera Nacional:** no aplica

4.4 El Oficial de Cumplimiento Interino: La Laguna que Nadie Nota (Disposición 47ª Bis Instituciones de Crédito)

Esta es quizá la sección más importante que **no** encontrarás en otros manuales. La Disposición 47ª Bis regula la figura del OC Interino, pero contiene una **laguna regulatoria significativa** que muchas entidades pasan por alto.

¿Cuándo aplica el OC Interino?

El CCC, el Consejo, el Directivo o el Director General pueden nombrar un OC Interino cuando el OC titular:

- Deje el encargo (renuncia, terminación laboral)
- Le sea revocado el nombramiento
- Se encuentre imposibilitado para realizar sus funciones

Características del interinato

Aspecto	Lo que dice la 47ª Bis
Duración máxima	Hasta 90 días naturales durante un año calendario
Funciones	Desempeña TODAS las funciones del OC titular
Prohibición de Auditoría	Expresa: "no deberá tener funciones de auditoría interna"
Comunicación a CNBV	Dentro de 10 días hábiles siguientes a la designación
Nivel jerárquico	NO mencionado expresamente
Independencia comercial	NO mencionada expresamente
CERTIFICACIÓN CNBV	NO mencionada expresamente

⚠ LA LAGUNA REGULATORIA

La reforma de agosto 2024 que añadió el requisito de certificación obligatoria a la Disposición 47ª **NO actualizó la Disposición 47ª Bis**. Esto genera una inconsistencia: el OC titular DEBE estar certificado, pero del OC Interino —que ejerce *exactamente las mismas funciones*— no se dice nada.

El problema práctico

El OC Interino debe, durante su encargo de hasta 90 días:

- Enviar reportes de operaciones a la UIF
- Dictaminar operaciones inusuales e internas preocupantes
- Responder requerimientos de autoridades
- Coordinar investigaciones internas
- Fungir como enlace con CNBV
- Todas las demás funciones del OC titular

La pregunta incómoda: ¿Cómo puede alguien realizar estas funciones especializadas sin los conocimientos que valida la certificación? Es como nombrar a un "médico interino" que no sea médico.

Nuestra recomendación

MEJOR PRÁCTICA: Aunque la norma no lo exija expresamente, el OC Interino **debería estar certificado** ante la CNBV. Las razones son múltiples:

- 1. Coherencia regulatoria:** Si el titular requiere certificación, no tiene sentido que su sustituto no.
- 2. Protección institucional:** Si algo sale mal durante el interinato, la institución estará en mejor posición si nombró a alguien calificado.
- 3. Responsabilidad personal:** El interino asume las mismas responsabilidades que el titular; debería tener las mismas credenciales.
- 4. Plan de sucesión:** Tener al menos una persona adicional certificada en la organización es parte de un buen plan de continuidad.

4.5 El Sector Asegurador y Afianzador

4.5.1 Mismo modelo, distinto supervisor

Las instituciones de seguros y las instituciones de fianzas forman parte del sistema financiero mexicano y están sujetas a obligaciones equivalentes en materia de PLD/FT. Sin embargo, su supervisor no es la CNBV sino la **Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)**.

Esta distinción tiene implicaciones prácticas importantes: los reportes de operaciones se envían a la SHCP *por conducto de la CNSF* (no de la CNBV), los trámites de registro del Oficial de Cumplimiento y del Comité de Comunicación y Control se realizan ante la CNSF, y el marco normativo aplicable es la **Circular Única de Seguros y Fianzas (CUSF)** en lugar de las DCG emitidas por la CNBV.

No obstante, el modelo de control interno es idéntico: Comité de Comunicación y Control como órgano colegiado de decisión, y Oficial de Cumplimiento como ejecutor operativo. La lógica de las tres líneas de defensa y los principios de independencia aplican de la misma manera.

4.5.2 Estructuras paralelas

La siguiente tabla muestra cómo las disposiciones de ambos sectores establecen requisitos prácticamente idénticos, solo que en numerales diferentes:

Característica	Bancos (CNBV)	Seguros y Fianzas (CNSF)
Comité de Comunicación y Control	Disposición 43 ^a	Disposición 44 ^a
Oficial de Cumplimiento	Disposición 47 ^a	Disposición 48 ^a
Jerarquía del OC	3 niveles bajo el DG	3 niveles bajo el DG
Independencia	Comercial y Auditoría	Comercial y Auditoría
Excepción de Comité	< 25 empleados	< 25 empleados

Como puede observarse, la arquitectura de control es un espejo: mismas jerarquías, mismas independencias, mismas excepciones. Lo que cambia es el numeral de la disposición y el supervisor ante quien se reporta.

4.5.3 La certificación: un matiz importante

Aquí aparece una diferencia sutil pero relevante. En las DCG de instituciones de crédito (bancos), la obligación de certificación está escrita *explícitamente* en el texto de la Disposición 47^a:

"Adicionalmente, el funcionario designado como Oficial de Cumplimiento deberá contar con la certificación vigente prevista en el artículo 4, fracción X de la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores."

En cambio, en las disposiciones operativas del sector asegurador (Disposición 48^a de la CUSF), **no aparece esta frase explícita**. El texto establece los requisitos de jerarquía, independencia y funciones, pero no incluye el párrafo textual sobre certificación obligatoria.

⚠ **Importante:** Esto no significa que la certificación sea innecesaria.

La certificación que otorga la CNBV aplica a todo el sistema financiero, incluyendo el sector asegurador. En la práctica, para que la CNSF acepte el nombramiento de un Oficial de Cumplimiento y le otorgue acceso a los sistemas de reporte, el funcionario debe acreditar su certificación vigente.

La diferencia es de técnica legislativa, no de fondo: en un caso el requisito está en el cuerpo de la DCG; en el otro, se encuentra en las normas de certificación que emite la CNBV y que son de observancia general para todo el sistema financiero mexicano.

4.5.4 Consideraciones prácticas

Para el profesional que se desempeña o aspira a desempeñarse como Oficial de Cumplimiento en una aseguradora o afianzadora, las implicaciones son claras:

- 1. La certificación sigue siendo necesaria**, aunque la CUSF no lo diga "con letras grandes" en la disposición del cargo.

2. El certificado lo expide la CNBV, aunque el supervisor sea la CNSF. Es el mismo examen y proceso de certificación.

3. Los reportes van a la SHCP por conducto de la CNSF, lo que implica sistemas de reporte y formatos diferentes a los del sector bancario.

4. El Comité dictamina, el OC ejecuta: la dinámica entre CCC y OC es idéntica a la del sector bancario.

En síntesis, el sector asegurador y afianzador representa una aplicación paralela del mismo modelo de control PLD/FT que rige para la banca. Las diferencias son principalmente de forma (numeración de disposiciones, supervisor competente, plataformas de reporte) más que de fondo. El Oficial de Cumplimiento en una aseguradora ejerce las mismas funciones, con las mismas responsabilidades y bajo los mismos principios que su contraparte en un banco.

4.6 Comunicación a la CNBV (Disposiciones 46^a y 48^a Instituciones de Crédito)

El nombramiento del OC y la integración del CCC no son trámites internos. Tienen formalidades regulatorias específicas con plazos estrictos:

Evento	Plazo	Medio
Integración inicial del CCC	15 días hábiles	Formato oficial SHCP vía CNBV
Adición/sustitución de miembros del CCC	15 días hábiles	Formato oficial SHCP vía CNBV
Designación del OC titular	10 días hábiles	Formato oficial SHCP vía CNBV
Revocación del OC o OC Interino	10 días hábiles	Formato oficial SHCP vía CNBV
Designación del OC Interino	10 días hábiles	Formato oficial SHCP vía CNBV

Plazos diferenciados por tipo de entidad

Los plazos para comunicar la designación del OC a la CNBV no son uniformes. Aunque la mayoría de entidades tienen 10 días hábiles, algunas tienen plazos significativamente más cortos:

Tipo de Entidad	Designación	Revocación	Interino
Bancos	10 hábiles	10 hábiles	10 hábiles
Casas de Cambio	2 hábiles	1 hábil	1 hábil
Almacén General de Depósito	2 hábiles	10 hábiles	10 hábiles
Casas de Bolsa, SOCAP, SOFIPO, SOFOM, ITF, Uniones de Crédito, Centros Cambiarios, Transmisores de Dinero	10 hábiles	10 hábiles	10 hábiles
Asesores de Inversión (Representante)	N/A	N/A	N/A

ATENCIÓN BANCOS Y CASAS DE CAMBIO: Los plazos más cortos (2 días para designación, 1 día para revocación e interino) reflejan la importancia sistémica de estas entidades y la necesidad de que la CNBV tenga información actualizada en tiempo casi real sobre quién es responsable del cumplimiento.

Tip importante: El acta de designación debe ser específica sobre las facultades del OC. Un acta genérica que solo dice "se nombra a Fulano como Oficial de Cumplimiento" sin detallar sus atribuciones puede generar problemas cuando el OC necesite ejercer autoridad.

4.7 Capacitación: No es "Enviar el PDF" (Disposiciones 49ª y 50ª Instituciones de Crédito)

La capacitación en materia PLD/FT es una de las obligaciones más incumplidas —no porque no se haga, sino porque se hace mal. Las Disposiciones 49ª y 50ª establecen requisitos específicos que muchas entidades ignoran.

Requisitos mínimos de la capacitación (49ª)

- **Frecuencia:** Al menos una vez al año
- **Audiencia:** Miembros del Consejo, directivos, funcionarios y empleados (especialmente atención al público y administración de recursos)
- **Contenido obligatorio:**
 - a) Manual de Cumplimiento
 - b) Actividades, productos y servicios de la Entidad
 - c) Riesgos a que se encuentra expuesta la Entidad
- **Diferenciación:** Coherente con evaluación de riesgos y adecuada a responsabilidades de cada audiencia

- **Personal nuevo:** Capacitación previa o simultánea a su ingreso en áreas de atención al público o administración de recursos

Evaluación y constancias (50ª)

- Expedir constancias que acrediten la participación
- Practicar evaluaciones sobre conocimientos adquiridos
- Establecer medidas para quienes no obtengan resultados satisfactorios

EL ERROR COMÚN: Enviar un PDF por correo y pedir que confirmen "recibido" no es capacitación. No hay constancia de comprensión, no hay evaluación, no hay medidas para quienes no aprendan. Si la CNBV pregunta "¿su personal sabe qué hacer ante una operación inusual?" y tu única evidencia es un correo masivo... tienes un problema.

4.8 Estructura Organizacional Recomendada

Juntando todo lo anterior —regla de las tres jerarquías, independencia, funciones, relación con el Comité de Comunicación y Control (CCC)— así debería verse la estructura de cumplimiento en una entidad financiera:

1. Oficial de Cumplimiento (Compliance Officer) - Máxima Autoridad:

- **Jerarquía:** Dependencia directa del Consejo de Administración (o su equivalente máximo órgano de gobierno) y, funcionalmente, del Comité de Auditoría o un Comité de Cumplimiento especializado (si existe). Debe tener la máxima jerarquía dentro del área, al menos a nivel de Director General Adjunto o Vicepresidente, con acceso irrestricto a toda la información relevante.
- **Independencia:** Debe gozar de total independencia para desempeñar sus funciones sin interferencias de la Dirección General o las áreas de negocio. Su remoción debe ser aprobada por el Consejo de Administración.
- **Funciones Clave:**
 - Diseñar, implementar y supervisar el Programa de Cumplimiento integral (incluyendo prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, PLD/FT).
 - Coordinar y presidir el Comité de Comunicación y Control (CCC) y reportar sus actividades.
 - Actuar como enlace principal con las autoridades supervisoras (CNBV, BANXICO, CONDUSEF, etc.) en temas de cumplimiento.

- Evaluar periódicamente los riesgos de incumplimiento y PLD/FT (Risk Assessment).
- Establecer y aplicar políticas y procedimientos internos.
- Capacitar al personal y a la Dirección.
- Monitorear transacciones inusuales o sospechosas.
- Certificación obligatoria ante la CNBV en materia de PLD/FT.

2. Comité de Comunicación y Control (CCC) - Órgano Colegiado de Soporte:

- **Composición:** Integrado obligatoriamente por al menos tres miembros de la alta dirección: el Oficial de Cumplimiento (quien lo coordina y preside), un Consejero (idealmente independiente) y un Director General/Ejecutivo de alto nivel (ej. Director de Auditoría Interna o de Riesgos).
- **Relación con el Oficial de Cumplimiento:** Es el foro donde el Oficial presenta sus hallazgos, propuestas y reportes de casos. El CCC aprueba las políticas clave de PLD/FT, la designación/remoción del Oficial de Cumplimiento, y autoriza el envío de Reportes de Operaciones Inusuales (ROI) a la autoridad (UIF).
- **Funciones:** Revisar y, en su caso, aprobar los reportes internos y externos, asegurar la asignación de recursos adecuados al área de cumplimiento, y servir como órgano de consulta y control del Programa.

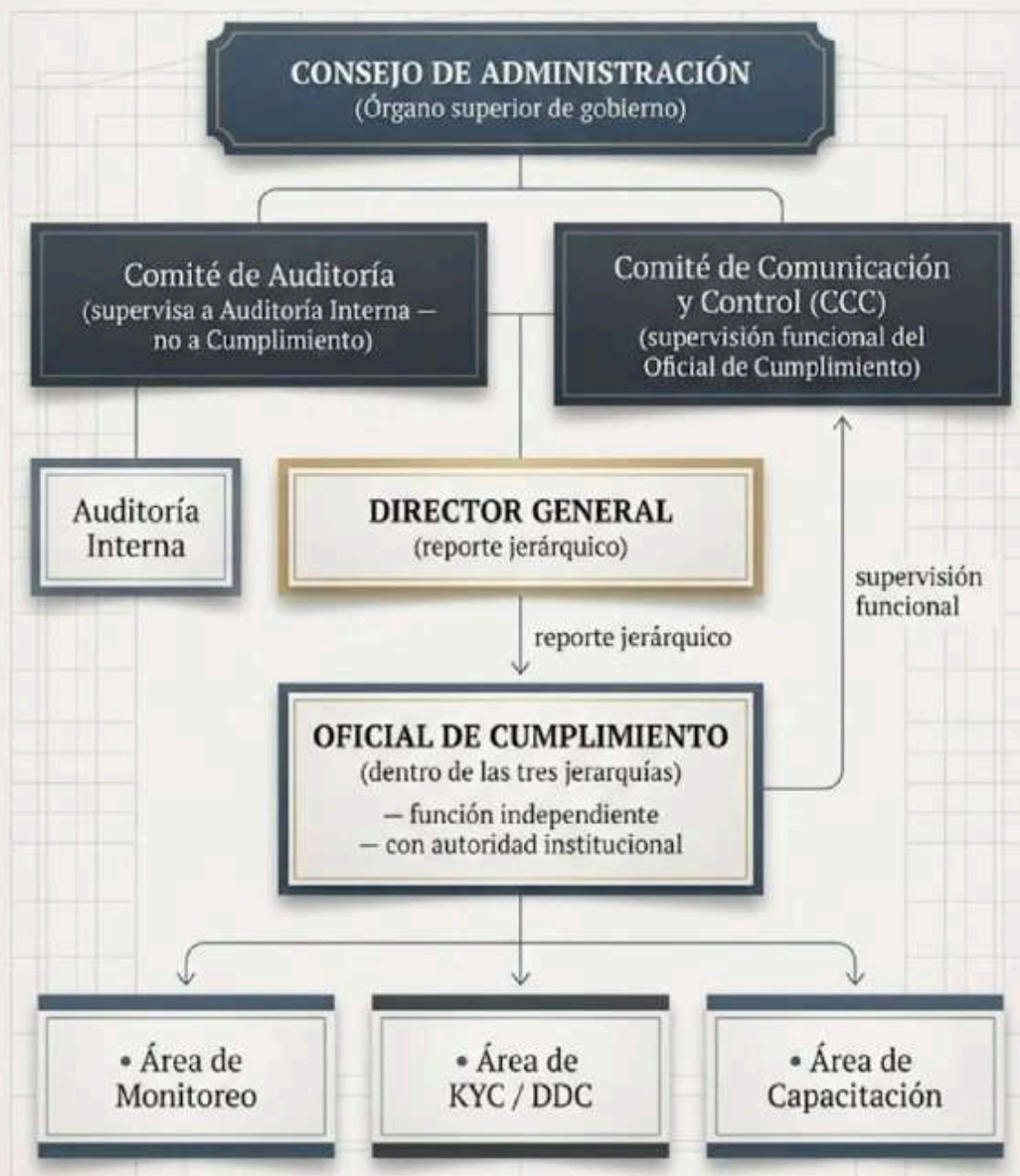
3. Estructura del Área de Cumplimiento:

- **Recursos:** Debe contar con personal suficiente y calificado (regla de las tres jerarquías), con experiencia en temas legales, de riesgo y financieros.
- **Sub-áreas especializadas:**
 - **Cumplimiento Regulatorio General:** Monitoreo y aplicación de la regulación bancaria, bursátil, etc.
 - **PLD/FT:** Especializado en el análisis de operaciones inusuales, el debido conocimiento del cliente (KYC), listas negras y reportes a la UIF.
 - **Monitoreo y Control:** Uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento de transacciones y alertas.

Esta estructura asegura la **independencia** (reporte al Consejo/Comité de Auditoría), la **autoridad** (jerarquía del Oficial de Cumplimiento) y la **efectividad** (soporte del CCC y recursos adecuados) necesarias para mitigar los riesgos legales y reputacionales de la entidad financiera.

Estructura Organizacional Recomendada de la Función de Cumplimiento

Entidad financiera — independencia, jerarquía y supervisión



La doble línea de reporte

Nota algo crucial: el OC tiene **dos líneas de reporte**, no una:

Tipo de Reporte	A Quién	Para Qué
Jerárquico (día a día)	Director General	Recursos, personal, operación diaria, presupuesto
Funcional (estratégico)	CCC / Consejo	Alertas críticas, decisiones de alto riesgo, independencia

Pregunta incómoda pero necesaria: Si tu OC descubriera que el Director General está involucrado en una operación irregular, ¿tiene un canal para reportarlo sin pasar por el propio DG? Si la respuesta es no, tu estructura tiene un hueco fatal.

4.9 Los Errores Clásicos del Sector Financiero

Después de años de trabajar con entidades financieras en temas de cumplimiento, hay patrones de error que se repiten con una frecuencia preocupante. No son errores de instituciones pequeñas: los hemos visto en bancos grandes, en casas de bolsa con décadas de operación, en grupos financieros que se supone deberían saber mejor.

Error #1: El OC "Decorativo"

La institución nombra a alguien en el nivel correcto, con el título correcto, con la certificación correcta... pero **sin autoridad real**. El OC puede recomendar, pero no puede decidir. Puede alertar, pero no puede detener. Puede reportar, pero nadie está obligado a escucharlo.

Síntoma revelador: *el área comercial cierra operaciones que el OC había señalado como de alto riesgo, y nadie ve consecuencias.*

Error #2: El CCC Fantasma

El Comité existe en papel. Las actas dicen que sesiona mensualmente. Pero en la realidad, las "sesiones" son firmas circuladas por correo, las "deliberaciones" son presentaciones que nadie cuestiona, y los "acuerdos" son lo que el OC ya había decidido hacer de todas formas.

Síntoma revelador: las actas del CCC de los últimos 12 meses no registran ni un solo voto en contra o abstención.

Error #3: Cumplimiento bajo Finanzas (o Legal)

"El CFO ya supervisa controles internos, que también vea cumplimiento." Es una lógica de eficiencia que ignora el conflicto de interés: Finanzas tiene presión por resultados, y un programa de cumplimiento robusto a veces afecta esos resultados.

Síntoma revelador: el presupuesto de cumplimiento se recorta cada vez que hay presión por utilidades.

Error #4: El OC-Auditor (Todo en Uno)

"Ya tenemos auditor interno, que también lleve cumplimiento." Viola Basilea, viola el modelo de Tres Líneas, viola el sentido común. **Quien diseña controles no puede auditarlos.** Quien reporta deficiencias no puede ser responsable de corregirlas.

Síntoma revelador: la misma persona firma el Manual de Cumplimiento y el dictamen de auditoría sobre el programa de cumplimiento.

Error #5: El OC "Orquesta"

Un solo funcionario que hace todo: monitorea, capacita, reporta, atiende visitas, contesta requerimientos, actualiza manuales, revisa expedientes... Puede ser legal en entidades pequeñas, pero es una bomba de tiempo. Cuando esa persona se enferma, renuncia o se va de vacaciones, el programa colapsa.

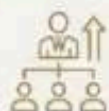
Síntoma revelador: el OC no ha tomado vacaciones completas en años "porque no hay quien lo cubra".

FUNCIÓN Y CLAVES DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO (OC) EN MÉXICO: Resumen Ejecutivo

La figura del Oficial de Cumplimiento es un pilar esencial en la gobernanza de las entidades reguladas en México, particularmente en el sector financiero. Su correcta implementación y autonomía son determinantes para una gestión efectiva del riesgo de cumplimiento.

Claves Institucionales del Oficial de Cumplimiento

Jerarquía, independencia y autoridad efectiva



Jerarquía y posicionamiento

Reporte directo al Director General.
La regla de las tres jerarquías garantiza independencia y autoridad.
No subordinado a áreas de negocio.



Comité de Comunicación y Control (CCC)

Órgano de supervisión y escalamiento de riesgos. No es línea jerárquica. El OC actúa como secretario técnico.



Certificación obligatoria

La certificación CNBV es obligatoria para el OC titular.
Garantiza conocimientos técnicos y éticos.



Independencia y prohibiciones

El OC no participa en ventas, no ejecuta operaciones y no realiza auditoría interna.



Doble línea de reporte

Reporte operativo al Director General y reporte informativo al CCC y/o Consejo de Administración.



Autoridad real

Mandato explícito, presupuesto y equipo. Sin autoridad efectiva, el cumplimiento genera falsa seguridad.

Segundo Universo: Actividades Vulnerables

Capítulo 5



Segundo Universo: Actividades Vulnerables

Donde la ley dice menos... pero el riesgo no perdona

Salimos del sector financiero —con su arquitectura regulatoria meticulosa, sus DCG de cientos de páginas, su CNBV vigilante— y entramos a un territorio donde las reglas son más escuetas, la supervisión menos frecuente y, paradójicamente, el riesgo de lavado de dinero puede ser igual o mayor.

Bienvenido al mundo de las Actividades Vulnerables.

La Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita —conocida como LFPIORPI o simplemente "Ley Antilavado"— creó en 2012 un régimen paralelo al financiero. Su lógica: si el dinero sucio no puede entrar fácilmente al sistema bancario, buscará otras puertas. Inmobiliarias, joyerías, concesionarias de autos, notarios, casinos, comerciantes de arte... todos sectores donde históricamente ha sido fácil convertir efectivo ilícito en activos aparentemente legítimos.

El problema es que muchos de estos sectores llegaron a la fiesta sin invitación. Un día vendían casas, joyas o autos, y al siguiente eran "sujetos obligados" con deberes de identificación, reporte y restricción de efectivo. Doce años después, la madurez del cumplimiento en este universo sigue siendo desigual: hay quien tiene programas robustos y hay quien apenas sabe que tiene obligaciones.

5.1 ¿Qué Son las Actividades Vulnerables?

El artículo 17 de la LFPIORPI define 16 actividades económicas consideradas "vulnerables" al lavado de dinero. No es una lista arbitraria: cada actividad fue incluida porque representa un canal potencial para introducir, mover o transformar recursos de origen ilícito. Incluye: juegos con apuesta y sorteos, tarjetas de servicios y prepagadas, cheques de viajero, operaciones de mutuo y crédito, construcción y desarrollo inmobiliario, comercio de metales y piedras preciosas, obras de arte, vehículos, blindaje, traslado de valores, servicios profesionales independientes, fe pública (notarios y corredores), donativos a asociaciones sin fines de lucro, comercio exterior, arrendamiento de inmuebles, y activos virtuales.

El sistema de umbrales: no toda operación obliga

A diferencia del sector financiero donde prácticamente toda operación está sujeta a escrutinio, en Actividades Vulnerables opera un sistema de umbrales duales: uno para identificación del cliente y otro (más alto) para presentar Avisos a la UIF. Si la operación no alcanza el primer umbral, técnicamente no hay obligación. Pero cuidado: las operaciones pueden acumularse en periodos de seis meses, y lo que parecían transacciones independientes pueden convertirse en una sola operación reportable.

Nota importante: Los umbrales se expresan en UMA (Unidad de Medida y Actualización) y se actualizan anualmente. Un error frecuente es usar valores fijos del año en que se implementó el programa. Verifica siempre el valor vigente de la UMA.

La trampa del "yo no sabía"

Hay miles de negocios en México que realizan actividades vulnerables sin saber que lo son. El corredor de bienes raíces que "solo conecta compradores y vendedores". El joyero que "solo vende al menudeo". El asesor que "solo da consejos, no maneja dinero". La ignorancia no exime. Si tu actividad está en la lista del artículo 17 y superas los umbrales, tienes obligaciones. No importa si nunca te llegó una notificación, si tu contador no te avisó, o si "siempre lo has hecho así".

5.2 El Representante Encargado de Cumplimiento: Otra Figura, Otras Reglas

Aquí viene la primera gran diferencia con el sector financiero. La LFPIORPI no habla de "Oficial de Cumplimiento". Habla de algo que suena más modesto:

"Representante Encargado de Cumplimiento"

No Oficial. No Compliance Officer. La diferencia semántica refleja una diferencia sustantiva: el régimen de Actividades Vulnerables es menos prescriptivo sobre quién puede ocupar este rol, qué requisitos debe cumplir y cómo debe estructurarse la función. Sin embargo, **la reforma de julio 2025 elevó significativamente las exigencias.**

Lo que la ley exige ahora (reforma 2025)

El artículo 20 reformado establece:

- **Designación obligatoria:** Las personas morales y quienes actúen mediante fideicomisos DEBEN designar un Representante Encargado de Cumplimiento ante la Secretaría

- **Capacitación anual obligatoria:** El REC "deberá recibir anualmente capacitación para el cumplimiento de las obligaciones que establece esta Ley"
- **Confidencialidad de identidad:** El artículo 38 protege la identidad del REC como información "confidencial y reservada"
- **Protección procesal:** El nuevo artículo 41 Bis permite que las diligencias judiciales las desahogue el representante legal, protegiendo al REC
- **Responsabilidad subsidiaria:** Si no hay REC designado o la designación no es aceptada, la responsabilidad recae en el órgano de administración o administrador único

Comparativo: Sector Financiero vs. Actividades Vulnerables (actualizado 2025)

Aspecto	Sector Financiero (DCG)	Act. Vulnerables (LFPIORPI 2025)
Designación formal	Sí, ante CNBV	Sí, ante SHCP/UIF
Certificación obligatoria	Sí (CNBV)	No (pero hay certificación UIF voluntaria)
Capacitación obligatoria	Sí, continua	Sí, anual (Art. 20)
Nivel jerárquico mínimo	Al menos 3 niveles abajo de Director General	No especificado
Independencia del área comercial	Obligatoria	No especificada
Acceso directo al Consejo	Obligatorio	No especificado
Evaluación basada en riesgos	Obligatoria	Obligatoria (Art. 18 fr. VII)
Manual de políticas	Obligatorio	Obligatorio (Art. 18 fr. VIII)
Auditoría del programa	Obligatoria	Obligatoria (Art. 18 fr. XI)
Protección de identidad	Sí	Sí (Arts. 38 y 41 Bis)

Las celdas resaltadas en verde indican cambios introducidos por la reforma de julio 2025.

¿Quién puede (y quién suele) ser el Encargado?

La ley no pone restricciones específicas sobre el perfil, así que en la práctica encontramos de todo:

- **El dueño del negocio** — La opción más común en negocios pequeños. Ventaja: conoce todo. Desventaja: conflicto de interés permanente entre vender y cumplir.
- **El administrador o gerente general** — Frecuente en empresas medianas. Misma desventaja: su evaluación de desempeño depende de resultados operativos, no de cumplimiento.
- **El contador o área de finanzas** — "Ya maneja números, que también maneje esto." Ignora que cumplimiento PLD requiere conocimientos específicos que van más allá de lo contable.
- **Un abogado externo o consultor** — Puede funcionar para empresas que no justifican un puesto de tiempo completo. Riesgo: distancia de la operación diaria.
- **Una función dedicada de cumplimiento** — La opción ideal, pero rara en este sector. Generalmente solo en empresas grandes o grupos corporativos.

5.3 Obligaciones del Encargado: El Marco Regulatorio Actualizado

La reforma de julio 2025 transformó significativamente el artículo 18 de la LFPIORPI. Lo que antes eran "buenas prácticas recomendadas" ahora son obligaciones de ley. El Encargado es responsable de que se cumplan todos estos deberes:

Obligaciones de identificación (KYC)

- Identificar a clientes y usuarios cuando la operación supere el umbral aplicable
- Recabar documentación soporte: identificación oficial, comprobante de domicilio, datos de contacto
- Tratándose de personas morales: documentos de constitución, poderes, identificación del representante legal
- Identificar al beneficiario controlador — obligación reforzada desde 2022
- **NUEVO:** Identificar y dar seguimiento especial a Personas Políticamente Expuestas (PEPs) conforme al Art. 18 fr. VIII

Obligaciones de reporte

- Presentar Avisos a la UIF cuando las operaciones superen los umbrales de aviso
- Plazo: a más tardar el día 17 del mes siguiente a la operación
- Medio: portal SPPLD (Sistema de Presentación del Portal de Lavado de Dinero)
- Avisos en cero: si no hubo operaciones reportables, se presenta aviso declarando "sin actividad"
- **NUEVO:** Avisos por sospecha en 24 horas cuando haya indicios de recursos ilícitos, aunque no se concrete la operación (Art. 18 fr. VI)

Obligaciones de resguardo

- **Conservar documentación e información por al menos 10 años** desde la operación (Art. 18 fr. IV) — *no 5 años como se creía antes*
- Mantener expedientes de identificación organizados y disponibles para auditoría
- Proteger datos personales conforme a la LFPDPPP

Nuevas obligaciones estructurales (reforma 2025)

El artículo 18 reformado añade obligaciones que antes solo existían para el sector financiero:

- **Evaluación basada en riesgos (fr. VII):** Obligatorio identificar, analizar, entender y mitigar los riesgos propios y de los clientes
- **Manual de Políticas Internas (fr. VIII):** Ya no es opcional. Debe contener criterios, medidas y procedimientos para cumplir la ley, incluyendo el tratamiento de PEPs
- **Programas de capacitación anuales (fr. IX):** Para el órgano de administración, directivos, el REC y empleados con contacto directo con clientes
- **Mecanismos automatizados de monitoreo (fr. X):** Para identificar operaciones fuera del perfil transaccional y dar seguimiento intensificado a PEPs y clientes de alto riesgo
- **Auditoría del programa (fr. XI):** Revisión anual por auditoría interna (si riesgo bajo/medio) o externa independiente (si riesgo alto)

La restricción de efectivo (Art. 32)

Una de las obligaciones más importantes —y más violadas— es la restricción de pagos en efectivo. El artículo 32 de la LFPIORPI prohíbe recibir efectivo (monedas, billetes, metales preciosos) por encima de ciertos umbrales según el tipo de operación:

Tipo de operación	Umbral de restricción
Inmuebles (constitución o transmisión)	8,025 UMA (≈ \$865,000 MXN)
Vehículos (aéreos, marítimos, terrestres)	3,210 UMA (≈ \$346,000 MXN)
Relojes, joyería, metales y piedras preciosas	3,210 UMA (≈ \$346,000 MXN)
Obras de arte	3,210 UMA (≈ \$346,000 MXN)
Juegos con apuesta y sorteos	3,210 UMA (≈ \$346,000 MXN)
Blindaje de vehículos o inmuebles	3,210 UMA (≈ \$346,000 MXN)
Acciones o partes sociales	3,210 UMA (≈ \$346,000 MXN)
Arrendamiento de los bienes anteriores	3,210 UMA mensuales

Nota: Los valores en pesos son aproximados con UMA 2025. Siempre verificar el valor vigente.

Consecuencias de violar la restricción de efectivo

Es fundamental distinguir dos consecuencias que NO son lo mismo:

1. Sanción administrativa directa (Art. 53 fr. VII + Art. 54 fr. III LFPIORPI):

Multa de **10,000 a 65,000 UMA**, o del **10% al 100% del valor de la operación**, lo que resulte mayor. Esta sanción aplica automáticamente por el solo hecho de recibir efectivo por encima del umbral, independientemente del origen del dinero.

2. Delito de ORPI (Art. 400 Bis del Código Penal Federal):

Este es un delito **independiente** que requiere que los recursos sean **efectivamente de procedencia ilícita** y que exista conocimiento o dolo. Recibir efectivo en exceso del umbral *no es automáticamente lavado de dinero*; es una infracción administrativa grave que puede *facilitar* el lavado, pero el delito requiere que el dinero sea ilícito.

En resumen: Violar el Art. 32 siempre genera sanción administrativa. Solo configura delito si además se acredita que los recursos eran de procedencia ilícita.

5.4 El Portal SPPLD: La Ventana a la UIF

Mientras que el sector financiero reporta a la CNBV y a la UIF por sistemas especializados, las Actividades Vulnerables tienen un solo canal: el portal SPPLD

de la SHCP. Es menos sofisticado que los sistemas bancarios, pero no menos importante.

El proceso de alta (Art. 18 fr. IV Bis)

Antes de poder presentar avisos, el sujeto obligado debe:

- Darse de alta en el portal dentro de los 30 días siguientes al inicio de actividades vulnerables
- Designar al Encargado proporcionando sus datos y e.firma
- Obtener acceso para la presentación de avisos mensuales

Tipos de avisos

Tipo	Descripción
Aviso normal	Operaciones que superan umbral de aviso. Plazo: día 17 del mes siguiente.
Aviso en cero	Cuando no hubo operaciones reportables en el periodo. Igual de obligatorio.
Aviso por sospecha	NUEVO: Cuando hay indicios de recursos ilícitos. Plazo: 24 horas. Aplica aunque la operación no se concrete.

5.5 Más Allá del Mínimo Legal: Hacia un Programa Robusto

La reforma de 2025 cerró muchas brechas entre lo que exigía la ley y lo que recomendaban los estándares internacionales. Sin embargo, sigue habiendo espacio para ir más allá del mínimo y construir un programa verdaderamente efectivo.

El GAFI, Basilea y el Enfoque Basado en Riesgo no distinguen entre bancos e inmobiliarias. Sus principios sobre independencia, autoridad y nivel jerárquico del responsable de cumplimiento aplican a cualquier organización que maneje riesgos de lavado, sin importar si la regulación local los exige explícitamente.

Recomendaciones adicionales para Actividades Vulnerables

- **Separar la función de cumplimiento de la función comercial.** Si el Encargado es el mismo dueño, al menos que tenga un "sombrero distinto" cuando actúa en cada rol, con documentación separada.
- **Documentar el criterio de riesgo.** ¿Por qué aceptaste a ese cliente? ¿Por qué descartaste esa alerta? Si no está escrito, no existe.

- **Ir más allá de la capacitación mínima.** La ley ahora exige capacitación anual, pero considera certificaciones como CAMS o la certificación UIF para elevar el nivel profesional.
- **Robustecer el Manual de Políticas.** Ya es obligatorio tenerlo; ahora hazlo útil. Que sea práctico, específico para tu giro, y conocido por todo el personal relevante.
- **Anticipar la auditoría externa.** Aunque solo sea obligatoria para riesgo alto, una revisión externa periódica identifica puntos ciegos que internamente no se ven.
- **Establecer línea de reporte al más alto nivel.** La ley no lo exige, pero Basilea sí. Un REC que solo reporta al gerente de sucursal tiene menos posibilidades de escalar problemas que uno con acceso al Consejo.

5.6 Los Errores que Vemos Todos los Días

El universo de Actividades Vulnerables tiene sus propios patrones de error, distintos a los del sector financiero pero igual de costosos.

Error #1: "Eso no me aplica a mí"

El notario que piensa que solo da fe de actos, no que "realiza" la operación. El contador que "solo asesora". El arrendador que "solo renta departamentos". El desarrollador que "solo construye, no vende".

Realidad: La ley es clara sobre quién es sujeto obligado. Y las definiciones son amplias a propósito.

Error #2: El alta "cuando tenga tiempo"

El negocio opera durante años sin darse de alta en el portal SPPLD. Cuando finalmente lo hace —por susto o por auditoría de un cliente grande— descubre que debe regularizar años de avisos no presentados.

Realidad: El alta debe hacerse dentro de los 30 días del inicio de actividades. Cada mes sin alta es un mes de incumplimiento.

Error #3: Avisos "de memoria"

El Encargado presenta los avisos mensuales recordando "más o menos" qué operaciones hubo, sin expedientes de respaldo, sin documentación de identificación completa.

Realidad: El aviso sin expediente es indefendible. Cuando la UIF pida evidencia, no habrá qué mostrar. Y ahora tienes que conservarla **10 años**, no 5.

Error #4: Ignorar el beneficiario controlador

"Ya tengo los datos de la empresa, ¿para qué quiero saber quién es el dueño?". Porque la ley lo exige. Y porque ahí es donde se esconde el lavado sofisticado.

Realidad: Desde 2022, la identificación del beneficiario controlador es obligación reforzada. No cumplirla es causal de sanción directa.

Error #5: Recibir efectivo "por esta vez"

"Es un cliente de confianza, siempre me ha pagado así." "Era urgente cerrar la operación." "No tenía cómo verificar el monto exacto." Las excusas no detienen las multas.

Realidad: La restricción de efectivo es absoluta por encima del umbral. No hay excepciones para "clientes de confianza" ni para "emergencias".

Error #6: "El manual está en el cajón"

Se compró un manual genérico, se guardó y nunca se volvió a abrir. El personal no sabe que existe. No refleja la operación real del negocio.

Realidad: Con la reforma 2025, el Manual de Políticas Internas es obligatorio Y debe ser funcional. Un documento que nadie conoce ni aplica es peor que no tenerlo: genera falsa confianza.

El mensaje para quienes operan en este universo es claro: la reforma de 2025 elevó significativamente el estándar. Lo que antes era "buena práctica opcional" ahora es obligación de ley. Pueden estructurarse con lo mínimo legal —que ahora es mucho más que antes— o pueden aspirar a los estándares internacionales que los convertirán en referentes de su sector. El costo de cumplir subió; el costo de no cumplir subió más.

En el siguiente capítulo veremos el universo más nuevo: los proveedores del sector público bajo la LGRA reformada, donde por primera vez la legislación mexicana exige expresamente la figura del Oficial de Cumplimiento fuera del sector financiero.

The image shows two men in dark suits shaking hands in a grand, arched hall with high ceilings and large windows. In the foreground, a stone table holds several documents, including one with a circular seal and the word 'CONVENIO' visible. The overall atmosphere is formal and professional.

Tercer Universo: Proveedores de Gobierno

Capítulo 6

Tercer Universo: Proveedores de Gobierno

Cuando la ley finalmente le puso nombre al guardián

10 de diciembre de 2025. El Senado de la República aprueba por unanimidad una reforma que, para quienes llevamos años en el mundo del cumplimiento, tiene un significado que va más allá de lo técnico, aún falta su publicación en el DOF al momento de escribir este libro, pero ya tenemos un muy alto grado de certeza sobre la tendencia de esta reforma.

Por primera vez en la historia legislativa mexicana, una ley anticorrupción reconoce expresamente la figura del **Oficial de Cumplimiento**.

No es un cambio menor. Durante años, quienes diseñábamos programas de integridad empresarial bajo la LGRA teníamos que "importar" el concepto de otras legislaciones. Citábamos al GAFI, a Basilea, a las DCG del sector financiero. La LGRA hablaba de "políticas de integridad" y "sistemas de control", pero nunca nombraba a la persona responsable de coordinarlos.

Eso cambió. Y este capítulo explica qué significa ese cambio, a quién afecta, y cómo aprovecharlo.

6.1 El Contexto: ¿Qué es la LGRA y a Quién Aplica?

La **Ley General de Responsabilidades Administrativas** es una de las piezas centrales del Sistema Nacional Anticorrupción. Publicada en 2016, establece las reglas para sancionar faltas administrativas de servidores públicos y, crucialmente, de **particulares que participan en actos de corrupción**.

Esto último es lo que nos importa aquí. La LGRA no solo castiga al funcionario corrupto: también castiga a la empresa que lo corrompe. Y más importante aún: ofrece un camino para reducir esas sanciones a través de los Programas de Integridad.

¿Quiénes son "particulares" bajo la LGRA?

En el lenguaje de la ley, "particulares" incluye a:

- **Personas físicas** que participen en contrataciones públicas o reciban recursos públicos

- **Personas morales** (empresas) que contraten con el gobierno en cualquiera de sus niveles
- **Proveedores y contratistas** de bienes, servicios u obra pública
- **Concesionarios** de servicios públicos
- **Donatarios** de recursos públicos

EN OTRAS PALABRAS

Si tu empresa vende al gobierno, presta servicios al gobierno, construye para el gobierno, recibe subsidios del gobierno, o tiene una concesión del gobierno...

La LGRA te aplica.

6.2 Los 7 Elementos del Programa de Integridad (Antes de la Reforma)

El artículo 25 de la LGRA, desde su versión original, establecía que las personas morales pueden implementar un "Programa de Integridad" que, si cumple ciertos requisitos, sirve como atenuante en caso de ser sancionadas por faltas administrativas.

La ley listaba 7 elementos que debe contener este programa:

LOS 7 ELEMENTOS — ART. 25 LGRA (TEXTO ORIGINAL)

Elementos mínimos de una política de integridad



I.

Manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada área



II.

Código de conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización



III.

Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad



IV.

Sistemas adecuados de denuncia tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes



V.

Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad



VI.

Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad



VII.

Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses

El problema con esta lista es que describía qué debe existir, pero no quién lo coordina. Había sistemas de control, pero ¿quién los opera? Había capacitación, pero ¿quién la diseña? Había denuncia, pero ¿quién la recibe y procesa?

La respuesta obvia era: **alguien tiene que estar a cargo de todo esto**. Pero la ley no lo decía expresamente. Hasta ahora.

6.3 La Reforma del 10 de Diciembre de 2025: Lo Que Cambió

La reforma añade un párrafo al final del artículo 25. Un solo párrafo. Pero ese párrafo cambia todo:

NUEVO ÚLTIMO PÁRRAFO – ART. 25 LGRA

"Para coordinar y supervisar la política de integridad la persona moral podrá designar un Oficial de Cumplimiento, cuya función recaerá en la persona o, en su caso, el área que determinen, conforme a su tamaño y estructura, y con apego a los estándares nacionales e internacionales aplicables en materia de integridad y cumplimiento."

— Art. 25 LGRA (Reforma publicada diciembre 2025)

Desglosemos este párrafo palabra por palabra, porque cada elemento tiene implicaciones importantes:

"...podrá designar..."

Es optativo, no obligatorio. La ley no obliga a tener un Oficial de Cumplimiento. Pero —y este es un "pero" grande— recordemos que el Programa de Integridad es un *atenuante*. Si tu empresa enfrenta una sanción por falta administrativa grave, la diferencia entre tener un programa robusto (con OC) y no tenerlo puede ser la diferencia entre una multa manejable y una inhabilitación devastadora.

Además, en la práctica, muchas dependencias gubernamentales ya exigen programas de integridad como requisito para participar en licitaciones. El OC pasará de ser "optativo en la ley" a **"requisito de facto"** para quien quiera hacer negocios con el gobierno.

"...un Oficial de Cumplimiento..."

Ahí está. Por primera vez, la legislación anticorrupción mexicana usa el término "Oficial de Cumplimiento". No "encargado", no "responsable", no "representante". *Oficial*. La misma palabra que usa el sector financiero, la misma que usan los estándares internacionales.

Este reconocimiento terminológico importa porque homologa el lenguaje. Cuando un auditor, un regulador o un socio comercial pregunte "¿tienen Oficial de Cumplimiento?", la respuesta ya no será "bueno, tenemos algo parecido que llamamos..." Será simplemente "sí".

"...la persona o, en su caso, el área..."

Flexibilidad estructural. La ley reconoce que no todas las empresas son iguales. Una PyME de 15 personas puede designar a una *persona* (quizá el director de administración, quizá un asesor externo). Una empresa grande puede crear un *área* completa de cumplimiento con equipo dedicado.

Esta flexibilidad es inteligente: evita imponer costos desproporcionados a empresas pequeñas, pero deja abierta la puerta para estructuras robustas en organizaciones complejas.

"...conforme a su tamaño y estructura..."

Proporcionalidad. Este principio es clave en todos los estándares internacionales: el programa de cumplimiento debe ser proporcional al tamaño, complejidad y nivel de riesgo de la organización. No se espera que una ferretería familiar tenga el mismo aparato de cumplimiento que una constructora multinacional.

Pero cuidado: "proporcional" no significa "inexistente". Hasta la empresa más pequeña que contrate con el gobierno necesita algún nivel de control. La proporcionalidad define la complejidad del sistema, no su existencia.

"...con apego a los estándares nacionales e internacionales..."

Aquí está la clave de bóveda. Esta frase convierte en referencia normativa todo lo que hemos discutido en los capítulos anteriores: GAFI, Basilea, EBR, ISO 37001, el modelo de las Tres Líneas.

Cuando la ley dice "estándares internacionales aplicables en materia de integridad y cumplimiento", está hablando de:

- **Las Recomendaciones del GAFI** — incluyendo la R.18 sobre nivel jerárquico del OC
- **Las Directrices de Basilea** — incluyendo el párrafo 23 sobre independencia y prohibición de mezclar con auditoría
- **El Enfoque Basado en Riesgo** — con sus 5 elementos (independencia, autoridad, nivel jerárquico, recursos, experiencia)
- **ISO 37001 (Antisoborno) e ISO 37301 (Compliance)** — estándares de gestión reconocidos internacionalmente
- **Las propias DCG del sector financiero mexicano** — como referencia de "estándares nacionales"

IMPLICACIÓN PRÁCTICA

Si una empresa designa un "Oficial de Cumplimiento" que:

- ✗ Está enterrado en el organigrama (viola GAFI R.18)
- ✗ Reporta al Director de Auditoría (viola Basilea P.23)
- ✗ Tiene funciones comerciales (viola independencia EBR)

...no está cumpliendo con el "apego a estándares internacionales" que la reforma exige.

El título no basta. La estructura debe ser correcta.

6.4 El Programa de Integridad Post-Reforma: Cómo Estructurarlo

Con la reforma, el artículo 25 ahora tiene dos partes que deben leerse juntas: los 7 elementos del programa y el nuevo párrafo sobre el Oficial de Cumplimiento. La pregunta es: ¿cómo se conectan?

Nuestra recomendación: el OC debe ser el eje articulador de los 7 elementos. Veamos cómo:

Elemento del Programa	Rol del OC
I. Manual de organización	Coordina su elaboración y actualización; asegura que refleje controles anticorrupción
II. Código de conducta	Participa en diseño; supervisa socialización; recibe denuncias de violaciones
III. Sistemas de control y vigilancia	Diseña y opera los controles; reporta hallazgos a la dirección
IV. Sistemas de denuncia	Administra la línea ética; investiga o coordina investigaciones
V. Capacitación	Diseña programa; asegura cobertura; documenta evidencia
VI. Políticas de RRHH	Opina en contrataciones de alto riesgo; due diligence de personal clave
VII. Transparencia de intereses	Opera el sistema de declaración de conflictos de interés

El OC no hace todo esto solo —necesita el apoyo de Recursos Humanos, Legal, Auditoría, la Dirección General—, pero es el **punto de coordinación**. Es quien asegura que todas las piezas encajen y funcionen como sistema, no como elementos aislados.

6.5 Estructura Recomendada para Proveedores del Gobierno

Basándonos en la reforma y en los estándares internacionales que ahora son referencia legal, proponemos la siguiente estructura para empresas que contraten con el sector público:

Para empresas pequeñas (menos de 50 empleados)

- **Designar a una persona específica** como Oficial de Cumplimiento (puede tener otras funciones, pero no comerciales)
- **Asegurar acceso directo al Director General** o al órgano de administración

- **Documentar formalmente la designación** con sus facultades y responsabilidades
- **Establecer un canal de denuncia básico** (puede ser un correo dedicado con protocolo de manejo)

Para empresas medianas (50-250 empleados)

- **Crear una función dedicada de cumplimiento** (puede ser un área de una persona, pero dedicada)
- **El OC debe reportar al Director General** con acceso al Consejo o equivalente
- **Implementar línea ética formal** (preferentemente operada por tercero independiente)
- **Documentar todas las actividades del programa** (capacitaciones, due diligence, investigaciones)

Para empresas grandes (más de 250 empleados)

- **Área de cumplimiento con equipo dedicado** proporcional a la complejidad de operaciones
- **OC a nivel de alta dirección** (dentro de las 3 jerarquías bajo el DG, siguiendo el estándar del sector financiero)
- **Comité de Ética o Integridad** que supervise el programa (similar al CCC del sector financiero)
- **Doble línea de reporte:** jerárquico al DG, funcional al Consejo
- **Auditorías periódicas del programa** por terceros independientes

6.6 El Efecto Atenuante: ¿Cuánto Vale Tener un OC?

La pregunta que todo director financiero hará: ¿esto me conviene económicamente? La respuesta está en el artículo 81 de la LGRA, que establece los factores para determinar sanciones a personas morales:



En términos prácticos, un Programa de Integridad robusto —con OC incluido— puede significar:

- **Reducción significativa en montos de multa** (la ley permite sanciones de hasta el doble del beneficio obtenido; el atenuante puede reducirla sustancialmente)
- **Evitar la inhabilitación** (que puede ir de 3 meses a 10 años para contratar con el gobierno)
- **Diferenciar responsabilidad individual de corporativa** (demostrar que la empresa hizo lo correcto aunque un empleado no)

El cálculo es simple: el costo de estructurar un programa de integridad con OC es una fracción del costo de una sanción grave. Y si tu empresa depende de contratos gubernamentales, una inhabilitación puede ser letal.

6.7 Lo Que Falta: Reglamentación Pendiente

La reforma es un avance importante, pero deja preguntas sin responder que probablemente requerirán reglamentación o criterios de la SFP:

- **¿Habrá un registro de Oficiales de Cumplimiento?** Como existe en el sector financiero con la CNBV.

- **¿Se requerirá algún tipo de certificación o acreditación?** La ley no lo exige, pero podría surgir en reglamentos.
- **¿Cómo se verificará el "apego a estándares internacionales"?** ¿Quién evalúa si la estructura cumple?
- **¿Habrá guías oficiales de implementación?** Similar al Modelo de Programa de Integridad de la SFP de 2017, pero actualizado.

Mientras se desarrolla esta reglamentación, nuestra recomendación es no esperar. Los estándares internacionales ya existen y son claros. Implementar ahora, con base en esos estándares, significa estar adelante cuando las reglas específicas lleguen.

PARA RECORDAR

- ✓ La reforma reconoce por primera vez al "Oficial de Cumplimiento" en legislación anticorrupción
- ✓ Es optativo ("podrá") pero funciona como atenuante poderoso y requisito práctico
- ✓ La referencia a "estándares internacionales" incorpora GAFI, Basilea, EBR, ISO
- ✓ Permite flexibilidad: persona o área, según tamaño y estructura
- ✓ El OC debe ser el eje articulador de los 7 elementos del Programa de Integridad
- ✓ No basta el título: la estructura debe cumplir con los estándares referidos

La reforma a la LGRA es una señal clara: el Estado mexicano está tomando en serio la integridad empresarial, y espera que las empresas que quieran hacer negocios con él hagan lo mismo. El Oficial de Cumplimiento ya no es una figura importada de otras jurisdicciones: es parte del marco legal mexicano.

En el siguiente capítulo exploraremos un tema relacionado pero distinto: la responsabilidad penal de las personas morales, donde la existencia de un programa de cumplimiento efectivo puede ser la diferencia entre una empresa sancionada y una empresa exonerada.

A person wearing a dark suit and a watch is holding a large, rectangular, brushed metal plaque. The plaque is being held against a light-colored, textured wall. The text on the plaque is engraved and reads: "INTERNATIONAL COMPLIANCE STANDARD", "- GOVERNANCE, INTEGRITY, SUSTAINABILITY", "- CERTIFIED -", and "EST. 2025". The person's hands are visible, one at the top right and one at the bottom left of the plaque. The background shows a modern building with large windows and a stone facade.

INTERNATIONAL COMPLIANCE STANDARD
- GOVERNANCE, INTEGRITY, SUSTAINABILITY
- CERTIFIED -
EST. 2025

Cuarto Universo: Adopción Voluntaria

Capítulo 7

Cuarto Universo: Adopción Voluntaria

Cuando nadie te obliga... pero todos te lo exigen

Hay empresas que no son instituciones financieras. Que no realizan actividades vulnerables. Que no venden al gobierno ni participan en licitaciones. Empresas que, técnicamente, no tienen obligación legal alguna de contar con un Oficial de Cumplimiento.

Y sin embargo, cada vez más de ellas lo tienen.

No porque la ley se los exija, sino porque **el mercado se los demanda**. Porque sus clientes lo preguntan. Porque sus bancos lo revisan. Porque sus inversionistas lo evalúan. Porque sus socios internacionales lo requieren como condición para hacer negocios.

Este es el cuarto universo del cumplimiento en México: el de las empresas que adoptan la figura del Oficial de Cumplimiento por convicción estratégica, no por imposición regulatoria. Y aunque parezca el universo más "relajado", tiene sus propias reglas, sus propias presiones y sus propios estándares de exigencia.

7.1 ¿Por Qué Adoptar lo que No Te Obligan?

La pregunta parece obvia, pero merece una respuesta seria. Si no hay ley que te exija tener un OC, ¿por qué invertir en uno? Las razones son múltiples, y cada una tiene su propio peso según el contexto de la empresa:

Razón 1: Tu banco te está evaluando

Los bancos mexicanos —obligados ellos sí por las DCG de la CNBV— deben realizar procesos de "Conoce a tu Cliente" (KYC) no solo de personas físicas, sino de sus clientes corporativos. Y parte de ese KYC incluye evaluar los controles internos de la empresa.

¿La empresa tiene políticas anticorrupción? ¿Tiene un responsable de cumplimiento? ¿Puede demostrar que conoce a sus propios clientes y proveedores? Estas preguntas aparecen cada vez con más frecuencia en los cuestionarios de apertura de cuentas empresariales y en las revisiones periódicas de clientes de banca empresarial.



Razón 2: Tu cliente internacional te lo exige

Si vendes a empresas estadounidenses, europeas o de otros mercados desarrollados, probablemente ya has visto esto: cuestionarios de due diligence de 50 páginas preguntando sobre tus políticas anticorrupción, tu programa de cumplimiento, tu código de ética, tu línea de denuncia.

No es capricho. Es que ellos están obligados. La Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) de Estados Unidos y la UK Bribery Act del Reino Unido hacen responsables a las empresas por los actos de corrupción de sus socios comerciales, proveedores y agentes. Si una empresa gringa te compra y tú sobornaste a alguien para obtener un permiso, *ellos pueden ser sancionados por tu conducta.*

Por eso revisan. Por eso exigen. Y por eso, si no puedes demostrar un programa de cumplimiento creíble, te quedas fuera de la cadena de suministro global.



Razón 3: Los inversionistas preguntan por ESG

ESG: Environmental, Social, Governance. El acrónimo que está transformando las decisiones de inversión a nivel global. Los fondos institucionales, los inversionistas de impacto, incluso los bancos de desarrollo, cada vez más condicionan sus inversiones a criterios de sostenibilidad ambiental, responsabilidad social y... *gobernanza*.

¿Y qué incluye la "G" de gobernanza? Entre otras cosas: políticas anticorrupción, gestión de conflictos de interés, mecanismos de denuncia, supervisión del consejo, y —cada vez más explícitamente— la existencia de una función de cumplimiento.

Si estás buscando inversión, prepárate para responder preguntas sobre tu programa de compliance. Los inversionistas sofisticados saben que una empresa sin controles es una empresa con riesgos ocultos.

Razón 4: Quieres certificarte en ISO 37001 o ISO 37301

Los estándares ISO han entrado con fuerza al mundo del cumplimiento:

- **ISO 37001:2016** — Sistemas de gestión antisoborno
- **ISO 37301:2021** — Sistemas de gestión de compliance

Ambos estándares son certificables por terceros acreditados. Y ambos requieren, como elemento central, la designación de una función o persona responsable del sistema de gestión —es decir, un Oficial de Cumplimiento o equivalente.

La certificación ISO no es obligatoria para nadie. Pero es una señal poderosa hacia clientes, inversionistas y socios de que tu programa de cumplimiento no es solo un documento interno: ha sido auditado y validado por un tercero independiente bajo estándares internacionales.

Razón 5: La prevención siempre es más barata que la crisis

Esta es la razón que menos se menciona pero más pesa cuando las cosas salen mal: el costo de no tener controles siempre se paga, tarde o temprano.

El fraude interno que nadie detectó hasta que fue millonario. El empleado que sobornó a un inspector y dejó expuesta a la empresa. El proveedor que resultó ser fachada de lavado. El cliente que usó tu empresa para triangular recursos. Cada uno de estos escenarios tiene un costo —legal, financiero, reputacional— que supera por mucho la inversión en un programa de cumplimiento.

LA ARITMÉTICA DEL CUMPLIMIENTO

Costo de un OC tiempo completo: \$800K - \$2M MXN anuales (según experiencia y mercado)

Costo de un fraude interno mediano: \$5M - \$50M MXN (sin contar daño reputacional)

Costo de una investigación de autoridades: \$2M - \$20M MXN en honorarios legales

Costo de perder un cliente clave por due diligence fallido: Incalculable

El OC no es un gasto. Es un seguro con retorno demostrable.

7.2 Los Estándares Internacionales También Te Aplican

"Pero si no estoy obligado por ninguna ley mexicana, ¿qué estándares debo seguir?"

Los mismos que todos. El GAFI no distingue entre empresas obligadas y voluntarias cuando habla del nivel jerárquico del responsable de cumplimiento.

Basilea no hace excepciones sobre la independencia. ISO 37001 no tiene una versión "light" para quienes adoptan voluntariamente.

De hecho, si adoptas un programa de cumplimiento voluntario pero lo haces mal —con un OC sin autoridad, enterrado en el organigrama, sin recursos, mezclado con auditoría—, puedes estar peor que si no tuvieras nada. ¿Por qué? Porque:

- **Creaste una falsa sensación de seguridad** en tu organización
- **Generaste evidencia de que "sabías"** que necesitabas controles pero no los implementaste bien
- **Ante un incidente, el programa deficiente se usará en tu contra:** "tenían compliance pero era de adorno"

EL PRINCIPIO DEL "TODO O NADA"

Si vas a tener un Oficial de Cumplimiento, hazlo bien:

- ✓ Nivel jerárquico adecuado (cerca de la dirección general)
- ✓ Independencia de funciones comerciales
- ✓ Separación de auditoría interna
- ✓ Acceso al órgano de administración
- ✓ Recursos proporcionales al riesgo

Un programa voluntario mal implementado puede ser peor que no tener programa.

7.3 Modelos de Implementación Según Tamaño

No todas las empresas que adoptan voluntariamente el cumplimiento son iguales. La proporcionalidad —ese principio que vimos en la reforma a la LGRA— también aplica aquí. Veamos opciones según el tamaño y complejidad de la organización:

Empresas pequeñas (menos de 50 empleados)

Elemento	Implementación Recomendada
Responsable	Persona designada (puede ser el dueño/director, socio, o un externo)
Dedicación	Tiempo parcial (la función se combina con otras responsabilidades)
Estructura	Sin área formal; función documentada en descripción de puesto
Código de ética	Documento básico, socializado con todo el personal
Canal de denuncia	Correo electrónico dedicado con protocolo de manejo
Capacitación	Sesión anual presencial o virtual para todo el personal
Due diligence	Cuestionario básico para clientes y proveedores relevantes
Costo estimado	\$50K - \$200K MXN anuales (si se contrata asesor externo parcial)

Clave para empresas pequeñas: la formalidad importa más que la complejidad. Un programa simple pero documentado, con responsable claro y evidencia de implementación, es infinitamente mejor que "lo hacemos informalmente".

Empresas medianas (50-250 empleados)

Elemento	Implementación Recomendada
Responsable	Oficial de Cumplimiento designado formalmente
Dedicación	Tiempo completo o mayoritario a la función
Estructura	Puede tener 1-2 colaboradores o apoyo externo

Reporte	Al Director General, con acceso periódico al Consejo
Código de ética	Documento completo con políticas específicas
Canal de denuncia	Línea ética (puede ser tercerizada)
Capacitación	Programa anual diferenciado por nivel de riesgo
Due diligence	Proceso formal para terceros de riesgo
Evaluación de riesgos	Matriz documentada, actualización anual
Costo estimado	\$500K - \$1.5M MXN anuales

Clave para empresas medianas: aquí la independencia empieza a ser crítica. El OC no puede ser el mismo director comercial ni reportar a él. La separación de funciones debe ser real, no solo nominal.

Empresas grandes (más de 250 empleados)

Elemento	Implementación Recomendada
Responsable	Chief Compliance Officer o equivalente
Dedicación	100% dedicación exclusiva
Estructura	Área formal con equipo (3-10+ personas según complejidad)
Reporte	Doble línea: DG (jerárquico) + Comité de Auditoría/Ética (funcional)
Gobernanza	Comité de Ética o Cumplimiento a nivel directivo
Políticas	Marco completo: anticorrupción, conflictos, terceros, regalos, etc.
Canal de denuncia	Línea ética profesional, multicanal, con seguimiento

Capacitación	Programa robusto, e-learning + presencial, certificaciones
Due diligence	Proceso automatizado con herramientas tecnológicas
Monitoreo	Indicadores, dashboards, reportes periódicos a dirección
Auditoría	Revisiones independientes del programa (internas y externas)
Certificación	Considerar ISO 37001 / ISO 37301
Costo estimado	\$2M - \$10M+ MXN anuales

Clave para empresas grandes: la proporcionalidad va en ambas direcciones. Si eres una empresa grande con operaciones complejas y riesgos significativos, un programa minimalista no es "eficiente": es negligente. La sofisticación del programa debe corresponder a la sofisticación de los riesgos.

7.4 El Perfil del OC en Adopción Voluntaria

¿A quién nombrar cuando no hay un regulador exigiendo certificaciones específicas? La libertad de elección es mayor, pero los criterios de selección deben ser igual de rigurosos.

Lo que debes buscar

- **Conocimiento técnico** — Aunque no se exija certificación, alguien que entienda los marcos normativos (anticorrupción, PLD, protección de datos) será más efectivo que alguien aprendiendo desde cero.
- **Criterio independiente** — La capacidad de decir "no" cuando es necesario, incluso a la alta dirección. Esto es personalidad tanto como competencia.
- **Conocimiento del negocio** — Un OC que no entiende cómo opera la empresa no puede diseñar controles realistas. El equilibrio entre rigor y operabilidad requiere entender ambos mundos.
- **Habilidades de comunicación** — Va a tener que "vender" el cumplimiento internamente, capacitar a toda la organización, y reportar al consejo. Comunicar es parte central del trabajo.

- **Credibilidad y respeto interno** — Si nadie lo toma en serio, el programa no funciona. El OC necesita capital político dentro de la organización.

Opciones de sourcing

Opción	Ventajas	Desventajas
Promoción interna	Conoce la empresa, tiene relaciones, entiende la cultura	Puede carecer de conocimiento técnico; posibles conflictos de lealtad
Contratación externa	Trae experiencia y perspectiva fresca; mayor independencia percibida	Curva de aprendizaje del negocio; puede enfrentar resistencia
Outsourcing (OC externo)	Costo variable; acceso a expertise; independencia total	Menor presencia diaria; puede verse como "ajeno"; limitaciones en acceso a información
Modelo híbrido	Combina conocimiento interno con expertise externo	Requiere buena coordinación; riesgo de diluir responsabilidad

No hay opción universalmente correcta. La elección depende del tamaño de la empresa, la madurez de la cultura de cumplimiento, el presupuesto disponible y los riesgos específicos que enfrenta.

7.5 Errores Comunes en Adopción Voluntaria

El universo de adopción voluntaria tiene sus propios patrones de error, distintos a los de sectores regulados:

Error #1: "Compliance de PowerPoint"

La empresa crea políticas hermosas, presenta el programa al consejo, publica el código de ética... y ahí termina todo. Nadie capacita, nadie monitorea, nadie investiga denuncias. El programa existe en los documentos pero no en la realidad.

El antídoto: evidencia de implementación. Registros de capacitación, estadísticas del canal de denuncia, reportes de monitoreo, actas de comité. Si no puedes demostrar que el programa opera, no tienes programa.

Error #2: El OC "de medio tiempo" sobrecargado

"Tú ya ves lo legal, agrégale compliance." "Tú eres de contraloría, ahora también eres OC." La función se asigna como responsabilidad adicional a alguien que ya tiene trabajo de tiempo completo. Resultado: el cumplimiento siempre queda al final de la lista de prioridades.

El antídoto: si no puedes dedicar a alguien de tiempo completo, al menos define claramente qué porcentaje de su tiempo es para cumplimiento, y mide contra objetivos específicos de esa función.

Error #3: Copiar y pegar de otra empresa

"Nuestro competidor tiene un buen programa, usemos el mismo." El problema: cada empresa tiene riesgos distintos, cultura distinta, operación distinta. Un programa diseñado para una farmacéutica no sirve tal cual para una constructora.

El antídoto: siempre empezar con una evaluación de riesgos propia. Los programas de otros pueden servir de inspiración, nunca de plantilla directa.

Error #4: No involucrar al consejo

El programa se crea a nivel gerencial, opera a nivel gerencial, se reporta a nivel gerencial. El consejo de administración (o el dueño, en empresas familiares) nunca se entera, nunca opina, nunca supervisa.

El antídoto: el programa debe ser presentado, aprobado y periódicamente reportado al máximo órgano de gobierno. Esto no es burocracia: es lo que demuestra compromiso "desde arriba" (tone at the top).

Error #5: Abandonar el programa después del primer año

Se implementa con entusiasmo, se capacita a todos, se lanzan políticas... y tres años después nadie ha actualizado nada, no ha habido capacitación de refuerzo, las políticas mencionan leyes que ya cambiaron.

El antídoto: el cumplimiento no es un proyecto, es un proceso continuo. Presupuesto anual, revisión anual de riesgos, actualización de políticas, capacitación recurrente. Si no está en el presupuesto del próximo año, ya empezó a morir.

PARA RECORDAR

- ✓ La adopción voluntaria responde a exigencias de mercado: bancos, clientes, inversionistas, certificaciones
- ✓ Los estándares internacionales aplican igual que a los obligados: no hay versión "light"
- ✓ Un programa mal implementado puede ser peor que no tener programa
- ✓ La proporcionalidad permite adaptar la complejidad al tamaño, pero no eliminar los elementos esenciales
- ✓ El OC voluntario necesita las mismas características que el obligado: independencia, nivel, recursos, acceso
- ✓ El programa debe vivir más allá del lanzamiento: actualización y mejora continua

El cuarto universo demuestra algo importante: el cumplimiento dejó de ser solo un tema regulatorio. Es un tema de mercado, de competitividad, de acceso a oportunidades. Las empresas que entienden esto temprano tienen ventaja sobre las que esperan a que alguien las obligue.

En el siguiente capítulo abordaremos un tema que cruza todos los universos: la responsabilidad penal de las personas morales. Ahí veremos cómo un programa de cumplimiento —obligatorio o voluntario— puede ser literalmente la diferencia entre la supervivencia y la extinción de una empresa.



Responsabilidad Penal: La Empresa y el Oficial de Cumplimiento

Capítulo 8

Responsabilidad Penal: La empresa y el oficial de cumplimiento.

Cuando la empresa puede ir a juicio... y el programa de cumplimiento es su mejor abogado

Hasta ahora hemos hablado de multas, inhabilitaciones, sanciones administrativas. Consecuencias serias, sin duda, pero que se resuelven con dinero, tiempo y —en el peor de los casos— un cambio de giro de negocios.

Este capítulo es diferente. Aquí entramos al terreno donde las consecuencias pueden incluir la disolución de la empresa, la prohibición permanente de operar, y penas de prisión para sus directivos.

Bienvenido al mundo de la **responsabilidad penal de las personas morales**. El universo donde el Oficial de Cumplimiento no es solo una buena práctica: puede ser la diferencia entre la supervivencia y la extinción de la empresa.

8.1 El Cambio de Paradigma: Las Empresas Pueden Delinquir

Durante siglos, el derecho penal operó bajo un principio simple: solo las personas físicas pueden cometer delitos. Una empresa, se decía, no tiene voluntad propia, no puede tener intención criminal, no puede ir a prisión. Por lo tanto, no puede ser sujeto de responsabilidad penal.

Ese paradigma cambió. En México, el cambio comenzó con la reforma constitucional de 2008 en materia de seguridad y justicia, y se consolidó con el Código Nacional de Procedimientos Penales (CNPP) de 2014 y diversas reformas al Código Penal Federal.

Hoy, una empresa mexicana puede ser:

- **Investigada** por la Fiscalía General de la República o fiscalías estatales
- **Imputada** formalmente por la comisión de delitos
- **Procesada** en un juicio penal
- **Sentenciada** con penas que van desde multas hasta su disolución

EL PRINCIPIO FUNDAMENTAL

Las personas morales son penalmente responsables de los delitos cometidos:

- **En su nombre**
- **Por su cuenta**
- **En su beneficio**
- **A través de sus representantes o personas con control**

— Art. 421 del Código Nacional de Procedimientos Penales

8.2 ¿Por Qué Delitos Puede Responder una Empresa?

No cualquier delito genera responsabilidad penal corporativa. El Código Penal Federal y diversas leyes especiales establecen un catálogo específico. Los más relevantes para el mundo empresarial:

Categoría	Delitos Incluidos	Ley Aplicable
Corrupción	Cohecho, tráfico de influencias, soborno	CPF Arts. 222, 222 bis
Lavado de dinero	Operaciones con recursos de procedencia ilícita	CPF Art. 400 Bis
Delincuencia organizada	Participación en organización criminal	Ley Federal contra la Delincuencia Organizada
Fiscales	Defraudación fiscal, contrabando	Código Fiscal de la Federación
Ambientales	Daño ambiental, manejo ilícito de residuos	Ley General del Equilibrio Ecológico
Propiedad industrial	Falsificación de marcas, piratería	Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial
Trata de personas	Explotación laboral, trabajo forzado	Ley General contra la Trata de Personas

Categoría	Delitos Incluidos	Ley Aplicable
Hidrocarburos	Robo, comercialización ilícita	Ley Federal para Prevenir y Sancionar Delitos en Materia de Hidrocarburos

Nota el patrón: son delitos donde típicamente hay un beneficio económico para la empresa. El empleado que soborna al funcionario para ganar una licitación. El director que autoriza facturar operaciones simuladas. El gerente que "no ve" las condiciones laborales de los subcontratistas. **La empresa se beneficia, la empresa responde.**

8.3 Las Consecuencias: Más Allá de la Multa

Las sanciones para personas morales en materia penal son sustancialmente más graves que las administrativas. El artículo 422 del CNPP establece:



Lee esa lista de nuevo. La disolución es la muerte de la empresa. La intervención judicial significa perder el control de tu propio negocio. La publicación de sentencia es daño reputacional permanente. Estas no son "multas que se pagan y ya". Son consecuencias que pueden ser irreversibles.

8.4 El Compliance como Escudo: La Defensa que Funciona

Aquí es donde entra el Oficial de Cumplimiento con toda su relevancia. El mismo CNPP que establece la responsabilidad penal corporativa también establece cómo evitarla o atenuarla.

ARTÍCULO 421, PÁRRAFO TERCERO — CNPP

"Las personas morales no serán penalmente responsables cuando el órgano de administración haya adoptado e implementado antes de la comisión del delito, medidas de vigilancia y control idóneas para prevenirlos..."

— Código Nacional de Procedimientos Penales

Esa frase es oro puro para cualquier empresa. Dice que si tenías un programa de cumplimiento *antes* de que ocurriera el delito, y ese programa era *idóneo* para prevenirlo, **la empresa puede no ser penalmente responsable** aunque un empleado haya cometido el delito.

Esto se conoce en el mundo del compliance como la "defensa de debido control" o "compliance defense". Y tiene tres elementos que deben probarse:

Elemento 1: Existencia previa

El programa debe haber existido ANTES del delito. No sirve implementar un programa después de que te cachan. La fiscalía va a revisar fechas de documentos, actas de consejo, registros de capacitación. Si tu programa se creó después de los hechos, no es defensa.

Implicación práctica: documenta todo con fechas ciertas. Actas notariadas, sellos de tiempo digitales, registros ante terceros. El programa debe poder demostrar su antigüedad.

Elemento 2: Adopción por el órgano de administración

No basta con que exista un programa en papel. Debe haber sido formalmente adoptado por el Consejo de Administración, el Administrador Único o el órgano de gobierno correspondiente. Esto demuestra que la empresa como institución —no solo un área— se comprometió con el cumplimiento.

Implicación práctica: el programa de cumplimiento debe constar en actas del órgano de administración. La designación del OC debe ser formal y documentada. Los recursos asignados deben estar aprobados a nivel directivo.

Elemento 3: Idoneidad para prevenir

Este es el requisito más exigente y más importante. El programa debe ser "idóneo" para prevenir el tipo de delito que se cometió. Un programa genérico no sirve. Debe estar diseñado para los riesgos específicos de la empresa.

Implicación práctica: necesitas una evaluación de riesgos documentada que identifique los delitos a los que está expuesta tu empresa, y controles específicos para cada uno. Si te acusan de soborno, tu programa debe demostrar que tenías controles específicos anti-soborno.

8.5 El Rol del Oficial de Cumplimiento en la Defensa Penal

Si la empresa enfrenta una investigación penal, el OC se convierte en pieza clave de la defensa. No como abogado litigante —eso lo harán los penalistas—, sino como el custodio de la evidencia que demuestra que la empresa hizo todo lo razonable para prevenir el delito.

Lo que el OC debe poder demostrar

- **Que el programa existía antes de los hechos** — con documentación fechada, actas, registros
- **Que fue aprobado por el órgano de administración** — actas de consejo, minutas de comités
- **Que incluía una evaluación de riesgos relevante** — que contemplaba el tipo de delito en cuestión
- **Que tenía controles específicos** — políticas, procedimientos, aprobaciones
- **Que se implementó efectivamente** — capacitaciones realizadas, controles operando, monitoreo activo
- **Que se actualizaba y mejoraba** — versiones de documentos, auditorías, planes de remediación
- **Que el empleado violó las políticas** — que no actuó conforme al programa establecido

LA FRASE QUE PUEDE SALVAR A LA EMPRESA

"La empresa tenía políticas claras que prohibían esta conducta.

El empleado fue capacitado en esas políticas.

Existían controles diseñados para detectar esta situación.

El empleado deliberadamente evadió esos controles.

La empresa no se benefició del delito porque [se recuperó el dinero / se rechazó el contrato / se denunció internamente]."

Si el OC puede documentar cada una de estas afirmaciones, la defensa tiene fundamento sólido.

8.6 Atenuantes: Cuando la Prevención Falla pero la Respuesta Salva

¿Qué pasa si el programa no logró prevenir el delito? ¿Se perdió todo? No necesariamente. Incluso cuando la defensa de "idoneidad" no procede, hay atenuantes que pueden reducir significativamente las sanciones:

Colaboración con la autoridad

Si la empresa descubre el delito internamente y lo reporta voluntariamente a las autoridades antes de ser descubierta, esto es un atenuante poderoso. Es lo que en otros sistemas se llama "autodenuncia" o "voluntary disclosure".

El rol del OC: tener protocolos claros de investigación interna y escalamiento. Cuando se detecta algo grave, ¿hay un camino definido para decidir si se reporta a autoridades?

Reparación del daño

Si la empresa repara voluntariamente el daño causado —devuelve el dinero obtenido ilícitamente, compensa a las víctimas, restituye lo defraudado— esto atenúa la sanción.

El rol del OC: documentar todas las acciones de remediación. Cada peso devuelto, cada acción correctiva, cada medida implementada.

Medidas correctivas implementadas

Si después del delito la empresa implementa o fortalece su programa de cumplimiento, esto demuestra buena fe y compromiso con la prevención futura.

El rol del OC: diseñar e implementar el plan de remediación. Demostrar que la empresa aprendió y mejoró.

Separación del responsable

Si la empresa actuó contra el empleado que cometió el delito —lo despidió, lo denunció, le exigió responsabilidad civil— esto demuestra que no tolera la conducta.

El rol del OC: trabajar con RRHH y Legal para documentar las acciones disciplinarias. Demostrar tolerancia cero real, no solo declarativa.

8.7 El Programa "Idóneo": Qué Evalúan los Fiscales

Cuando una fiscalía evalúa si un programa de cumplimiento es "idóneo" para efectos de la defensa penal, revisa elementos muy similares a los que hemos discutido a lo largo de este documento. Los estándares internacionales —otra vez— son la referencia.

Elemento	Qué Busca el Fiscal	Evidencia Relevante
Compromiso de la alta dirección	Que el programa no sea solo "de papel"	Actas de consejo, comunicaciones del CEO, presupuesto asignado
Evaluación de riesgos	Que se identificaron los riesgos específicos	Matriz de riesgos, metodología documentada
Políticas y procedimientos	Que existen controles para los riesgos identificados	Manuales, políticas, flujos de aprobación
Capacitación	Que el personal conocía las reglas	Listas de asistencia, evaluaciones, contenidos
Monitoreo y auditoría	Que el programa se supervisaba activamente	Reportes de monitoreo, auditorías, indicadores
Canal de denuncia	Que había forma de reportar irregularidades	Estadísticas de uso, casos investigados

Respuesta a incidentes	Que se actuaba cuando había problemas	Investigaciones realizadas, sanciones aplicadas
Independencia del OC	Que tenía autoridad real para actuar	Organigrama, líneas de reporte, actas de designación

El fiscal no solo revisa si el programa existía: revisa si funcionaba. Un programa hermoso en papel pero ignorado en la práctica no es "idóneo". Un programa modesto pero efectivamente implementado puede serlo.

8.8 La Responsabilidad del OC: ¿Puede Ir a Prisión?

Una pregunta que inevitablemente surge: si el programa falla y la empresa comete un delito, ¿el Oficial de Cumplimiento puede ser personalmente responsable?

La respuesta corta: sí, en ciertos casos. La responsabilidad penal de la persona moral no excluye la responsabilidad de las personas físicas que participaron en el delito. Si el OC:

- **Participó activamente en el delito** — obviamente responde como coautor
- **Tenía conocimiento y no actuó** — puede responder por encubrimiento u omisión
- **Deliberadamente diseñó un programa ineficaz** — para aparentar cumplimiento mientras se delinquía
- **Ocultó información a las autoridades** — obstrucción de justicia

Pero si el OC actuó de buena fe, diseñó un programa razonable, lo implementó con los recursos disponibles, y fue engañado o evadido por quienes cometieron el delito, **no debería tener responsabilidad personal**. El OC no es garante absoluto de que nadie en la empresa cometa delitos; es responsable de que existan controles razonables para prevenirlos.

LA PROTECCIÓN DEL OC DE BUENA FE

Para protegerse, el OC debe poder demostrar:

- ✓ Que diseñó un programa razonable para los riesgos identificados
- ✓ Que solicitó recursos adecuados (aunque no siempre los obtuviera)
- ✓ Que reportó hallazgos y preocupaciones a la dirección
- ✓ Que no tuvo conocimiento del delito específico
- ✓ Que cuando supo, actuó conforme a los protocolos

La documentación —otra vez— es la clave.

PARA RECORDAR

- ✓ Las empresas pueden ser penalmente responsables por delitos cometidos en su nombre o beneficio
- ✓ Las sanciones incluyen multas, decomiso, suspensión, intervención y hasta disolución
- ✓ Un programa de cumplimiento idóneo y previo puede excluir la responsabilidad penal
- ✓ La idoneidad se evalúa contra los mismos estándares internacionales que hemos revisado
- ✓ El OC es custodio de la evidencia que puede salvar a la empresa
- ✓ Incluso si la prevención falla, la respuesta adecuada atenúa las consecuencias

La responsabilidad penal corporativa no es un concepto teórico, sino un universo legal con consecuencias profundamente prácticas. En México, a raíz de la reforma de 2016, las personas morales pueden ser imputadas y sancionadas por la comisión de delitos. Es en este ámbito donde las consecuencias de la negligencia o el incumplimiento son más severas, pudiendo ir desde multas millonarias e incautación de bienes hasta la disolución forzosa de la empresa.

Pero, a la inversa, es precisamente aquí donde el valor de un programa de cumplimiento (Compliance Program) robusto y, sobre todo, la figura de un Oficial de Cumplimiento (Compliance Officer) competente y debidamente empoderado, se demuestran con mayor claridad. Un programa eficaz actúa como un verdadero escudo protector, ya que el Código Nacional de Procedimientos Penales contempla la posibilidad de eximir de responsabilidad penal a la persona moral o atenuar significativamente su sanción si se comprueba que, antes de la comisión del delito, la empresa contaba con un modelo de organización y gestión adecuado para vigilar y prevenir la comisión de ilícitos.

No es exageración decir que contar con un buen programa de cumplimiento puede ser la diferencia entre una empresa que sobrevive a una crisis legal y una que desaparece bajo el peso de una sanción penal. El Oficial de Cumplimiento es el arquitecto y guardián de este escudo, siendo responsable no solo de su diseño, sino de su constante actualización, difusión y supervisión dentro de la estructura corporativa.-----Conclusiones Integrales y la Visión de Futuro del Oficial de Cumplimiento en México

Con este análisis, concluimos el recorrido exhaustivo por los cuatro ámbitos regulatorios fundamentales del cumplimiento en el panorama empresarial mexicano:

1. **Ámbito Financiero (Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo - PLD/FT):** Enfocado en la supervisión de entidades financieras y la obligatoriedad de sistemas de gestión de riesgos, conocimiento del cliente y reportes de operaciones inusuales.
2. **Actividades Vulnerables (Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita - LFPIORPI):** Centrado en los reportes de avisos de actividades comerciales específicas (inmobiliarias, joyería, notarios, etc.) ante la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).
3. **Proveedores de Gobierno (Ley General de Responsabilidades Administrativas - LGRA):** Focalizado en la prevención de actos de corrupción (soborno, tráfico de influencias, etc.) en las interacciones con el sector público, exigiendo el establecimiento de políticas de integridad.
4. **Responsabilidad Penal Corporativa (Código Penal Federal y CNPP):** El eje más crítico, donde la empresa responde directamente por delitos cometidos en su nombre o beneficio, a menos que demuestre la existencia de un control preventivo adecuado.

A man in a dark suit stands in profile, looking out a large window. The window reflects a cityscape. Overlaid on the image are faint, semi-transparent graphics: a large gear mechanism in the upper right and a detailed anatomical drawing of a human heart in the center right. The text is overlaid in the lower half of the image.

Guía de Selección: ¿A Quién Nombrar?

Capítulo 9

Puedes tener el mejor programa del mundo en papel. Si nombras a la persona equivocada, no sirve de nada.

Hemos recorrido los cuatro universos del cumplimiento en México. Hemos hablado de marcos normativos, de estándares internacionales, de estructuras organizacionales, de responsabilidades legales. Todo eso es importante. Pero al final del día, todo se reduce a una pregunta muy concreta:

¿Quién va a ser tu Oficial de Cumplimiento?

Esta decisión —a quién nombras, con qué perfil, con qué facultades— es probablemente la más importante que tomarás en materia de cumplimiento. Un programa brillante operado por la persona equivocada fracasará. Un programa modesto operado por la persona correcta puede funcionar.

Este capítulo es una guía práctica para hacer bien esa selección. No es teoría: es lo que hemos aprendido viendo aciertos y errores en cientos de nombramientos.

9.1 La Decisión que Define Todo

Antes de hablar de perfiles y competencias, hay que entender por qué esta decisión es tan crítica. El Oficial de Cumplimiento no es un puesto más. Es una función que:

- **Tiene acceso a información sensible de toda la organización** — operaciones, clientes, proveedores, finanzas, personal
- **Puede detener operaciones y rechazar clientes** — con impacto directo en ingresos
- **Reporta a autoridades externas** — UIF, CNBV, fiscalías, según el caso
- **Representa a la empresa ante reguladores** — en visitas, requerimientos, investigaciones
- **Puede escalar temas al consejo de administración** — incluso sobre la propia dirección general
- **Carga con responsabilidad personal** — administrativa, e incluso penal en ciertos casos

LA PARADOJA DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

Autoridad, independencia y negocio
en tensión constante

AUTORIDAD

- Necesitas a alguien con suficiente poder para decir "no" a la dirección...
- Necesitas a alguien con criterio independiente...
- Necesitas a alguien que pueda confrontar...

NEGOCIO

- ...pero que reporte a esa misma dirección.
- ...pero que entienda y respete las necesidades del negocio.
- ...pero que también pueda construir relaciones.

**Es un perfil raro.
Por eso la selección importa tanto.**

9.2 El Perfil Técnico: Lo Que Debe Saber

Empecemos por lo más tangible: el conocimiento técnico. ¿Qué formación y experiencia debe tener un OC? La respuesta varía según el sector, pero hay un piso común:

Formación académica

No hay una carrera universitaria de "Oficial de Cumplimiento". Los OC vienen de diversas formaciones, cada una con sus fortalezas:

Formación	Fortalezas	Áreas a Desarrollar
Derecho	Marco normativo, interpretación legal, relación con autoridades	Finanzas, análisis de datos, operación del negocio
Contaduría	Controles internos, auditoría, análisis financiero	Marco legal específico, comunicación ejecutiva
Administración	Visión de negocio, gestión de proyectos, procesos	Profundidad técnica en PLD/FT o anticorrupción
Economía / Finanzas	Análisis de riesgos, mercados, flujos de capital	Marco regulatorio, aspectos legales
Ingeniería	Pensamiento sistemático, procesos, tecnología	Marco legal, soft skills, comunicación
Sistemas / TI	Herramientas tecnológicas, análisis de datos, automatización	Marco normativo, relaciones interpersonales

La formación inicial importa menos que la capacidad de aprender. Un abogado que nunca se actualiza en temas financieros será menos efectivo que un contador que estudió el marco PLD/FT. Lo que buscas es a alguien con base sólida y disposición para seguir aprendiendo.

Experiencia profesional

La experiencia ideal combina varios elementos:

Tipo de Experiencia	Años Recomendados	Por Qué Importa
Experiencia laboral total	7-10+ años	Madurez profesional, credibilidad interna
Experiencia en cumplimiento/riesgos	3-5+ años	Conocimiento técnico específico de la función
Experiencia en el sector	2-3+ años	Entendimiento del negocio y sus riesgos particulares
Experiencia con reguladores	Deseable	Saber cómo piensan, qué buscan, cómo responder

Un matiz importante: estos son parámetros orientativos, no requisitos absolutos. Una persona con 5 años de experiencia muy relevante puede ser mejor opción que alguien con 15 años en funciones tangenciales. **La calidad de la experiencia importa más que la cantidad.**

Conocimientos técnicos específicos

Dependiendo del universo en que opere tu empresa, el OC debe dominar ciertos conocimientos:

Conocimiento	Sector Financiero	Act. Vulnerables	LGRA/Anticorrupción	Voluntario
Marco PLD/FT (GAFI, Basilea)	Indispensable	Importante	Útil	Útil
DCG de CNBV/CNSF/CONSAAR	Indispensable	No aplica	No aplica	Referencia
LFPIORPI y RCG	Referencia	Indispensable	Útil	Útil
LGRA anticorrupción	Útil	Útil	Indispensable	Importante

ISO 37001/37301	Útil	Útil	Importante	Importante
FCPA / UK Bribery Act	Útil	Útil	Importante	Importante
Código Penal (RPPM)	Importante	Importante	Indispensable	Importante
Enfoque Basado en Riesgo	Indispensable	Importante	Importante	Importante
Due Diligence / KYC	Indispensable	Indispensable	Importante	Importante

Certificaciones: ¿cuáles valen la pena?

El mundo del cumplimiento tiene muchas certificaciones. Algunas son obligatorias (como la de CNBV para ciertos sectores), otras son voluntarias pero valiosas. Aquí un mapa:

Certificación	Otorga	Enfoque	Valor en el Mercado
Certificación CNBV	CNBV (México)	PLD/FT sector financiero	Obligatoria para ciertos puestos; alta credibilidad local
CAMS	ACAMS (Internacional)	AML/PLD global	El estándar de oro internacional; muy reconocida
CPAML	FIBA (Internacional)	AML para Latinoamérica	Buena alternativa regional a CAMS
ISO 37001 LI	Organismos acreditados	Implementación antisoborno	Valiosa para programas anticorrupción
ISO 37301 LI	Organismos acreditados	Implementación compliance	Emergente pero en relevancia

CFE (Certified Fraud Examiner)	ACFE (Internacional)	Prevención de fraude	de Complementaria; útil para investigaciones
CCEP	SCCE (Internacional)	Compliance Ethics	& Más enfocada en ética corporativa

SOBRE LAS CERTIFICACIONES

Una certificación no hace al OC, pero sí demuestra:

- Compromiso con la profesionalización
- Conocimiento validado por terceros
- Actualización continua (la mayoría requiere educación continua)

Dicho esto: prefiere siempre experiencia real + certificación, que solo certificación sin experiencia práctica.

9.3 Las Competencias Blandas: Lo Que No Está en el CV

Aquí es donde muchas selecciones fallan. Contratan al candidato con el mejor currículum técnico... y descubren que no funciona en el puesto. ¿Por qué? Porque el rol de OC requiere competencias que no aparecen en ningún título ni certificación.

Criterio independiente

La capacidad de formarse una opinión propia y defenderla, incluso cuando es impopular. El OC va a enfrentar situaciones donde el Director Comercial quiere cerrar una operación, el Director General presiona por resultados, y el cliente es "muy importante". En ese momento, necesitas a alguien que pueda decir: "Entiendo la presión, pero no podemos hacer esto."

Cómo evaluarlo: En la entrevista, pregunta por situaciones donde tuvo que sostener una posición difícil. ¿Cómo lo manejó? ¿Cedió bajo presión? ¿Fue capaz de argumentar su posición? Pide ejemplos concretos, no respuestas teóricas.

Comunicación ejecutiva

La capacidad de explicar temas complejos de manera clara y persuasiva a audiencias no técnicas. El OC va a presentar al Consejo de Administración, va a capacitar a toda la organización, va a negociar recursos con Finanzas. Si solo puede hablar en "lenguaje de compliance", va a perder esas batallas.

Cómo evaluarlo: Pídele que te explique un concepto técnico (por ejemplo, el Enfoque Basado en Riesgo) como si tú fueras un director comercial sin background en cumplimiento. ¿Lo hace accesible? ¿Usa analogías? ¿O te abruma con jerga?

Construcción de relaciones

La capacidad de ser respetado sin ser temido. Un OC que es visto como "el policía" al que hay que evitar no va a recibir información temprana de problemas. Un OC que construye relaciones de confianza con las áreas de negocio va a enterarse de los riesgos antes de que exploten.

Cómo evaluarlo: Pregunta por su estilo de trabajo con otras áreas. ¿Cómo maneja cuando alguien no quiere cooperar? ¿Tiene ejemplos de situaciones donde convirtió a un "enemigo" del área de cumplimiento en aliado?

Tolerancia a la ambigüedad

La capacidad de tomar decisiones con información incompleta. El cumplimiento rara vez es blanco o negro. La mayoría de las decisiones caen en zonas grises donde no hay una respuesta "correcta" evidente. El OC debe poder evaluar, decidir y defender su criterio aun cuando la situación sea ambigua.

Cómo evaluarlo: Plantea un caso hipotético sin respuesta clara y pregunta cómo lo resolvería. No busques la "respuesta correcta" (no la hay); busca el proceso de razonamiento. ¿Identifica los factores relevantes? ¿Pondera riesgos? ¿Puede explicar su criterio?

Integridad personal

La cualidad más importante y más difícil de evaluar. El OC va a tener acceso a información que podría usar mal. Va a enfrentar tentaciones de "hacer la vista gorda" para quedar bien con alguien poderoso. Necesitas a alguien cuya integridad no esté en venta.

Cómo evaluarlo: Honestamente, es difícil en una entrevista. Haz verificación de referencias exhaustiva. Pregunta específicamente por situaciones donde tuvo que

elegir entre lo correcto y lo conveniente. Y confía en tu instinto: si algo no te cuadra, probablemente hay una razón.

EL PERFIL EN UNA FRASE

Buscas a alguien que pueda:

"Decir no con respeto, explicar el porqué con claridad, construir puentes sin ceder principios, y dormir tranquilo sabiendo que hizo lo correcto aunque no fuera lo popular."

9.4 Las Red Flags: A Quién NO Nombrar

A veces es más fácil definir lo que no quieres. Estos son los perfiles que, por diferentes razones, no deberías nombrar como OC:

Red Flag #1: El "más disponible"

"Necesitamos un OC y Juan no tiene mucha carga de trabajo ahorita, que lo haga él." Este es el error más común y más dañino. El puesto de OC no es un repositorio para gente sin asignación. Nombrar al "más disponible" en lugar del más capaz manda un mensaje claro a toda la organización: el cumplimiento no es prioridad.

La consecuencia: nadie tomará en serio al OC ni al programa que represente.

Red Flag #2: El que tiene funciones comerciales

"El Director Comercial puede ser OC también, así conoce a todos los clientes." Ya lo dijimos varias veces pero vale repetirlo: el conflicto de interés es estructural e insuperable. Quien tiene metas de ventas no puede objetivamente evaluar si un cliente representa riesgo inaceptable. No es cuestión de buena voluntad; es diseño defectuoso.

La consecuencia: las decisiones de cumplimiento se subordinarán siempre a las necesidades comerciales.

Red Flag #3: El auditor interno

"Ya tenemos auditor interno, que también sea OC para eficientar." Viola Basilea, viola el modelo de Tres Líneas, viola el sentido común. Quien diseña controles no

puede auditarlos. Quien reporta deficiencias no puede ser responsable de corregirlas. La mezcla destruye ambas funciones.

La consecuencia: perderás tanto la función de cumplimiento efectiva como el aseguramiento independiente de auditoría.

Red Flag #4: El junior sin autoridad

"Contratemos a alguien recién egresado, es más barato y aprende rápido." El problema no es la juventud; es la falta de autoridad. Un OC junior no va a poder confrontar al Director General. No va a poder sentarse de igual a igual con el Consejo. No va a tener el capital político para sostener decisiones difíciles.

La consecuencia: el OC será ignorado o sobrepasado cada vez que incomode a alguien con poder.

Red Flag #5: El "sí señor" crónico

"Es muy buen elemento, nunca da problemas, siempre está de acuerdo." Exactamente lo opuesto a lo que necesitas. Un OC que nunca confronta, que siempre encuentra la forma de decir que sí, que evita el conflicto a toda costa, no está haciendo su trabajo. El OC va a tener que dar noticias incómodas; si no puede hacerlo, no sirve.

La consecuencia: tendrás un programa de cumplimiento que "aprueba" todo y no protege nada.

Red Flag #6: El que "ya le tocaba"

"Lleva muchos años en la empresa, ya merece una posición más importante." El OC no es premio de antigüedad. La lealtad a la empresa es valiosa, pero no sustituye la competencia técnica ni las habilidades específicas que el rol requiere. Un empleado leal pero incompetente en cumplimiento es peor que un externo competente.

La consecuencia: tendrás a alguien leal pero inefectivo, y será políticamente difícil removerlo.

LA REGLA DE ORO

Antes de nombrar a alguien, hazte esta pregunta:

"Si mañana entrara el regulador a una visita de inspección, ¿confiaría en que esta persona nos represente bien, entienda las preguntas, tenga las respuestas, y maneje la presión?"

Si la respuesta es no, o "más o menos", o "con apoyo", sigue buscando.

9.5 El Proceso de Selección: Cómo Hacerlo Bien

Ya sabes qué buscar y qué evitar. Ahora hablemos del proceso para encontrar a la persona correcta.

Paso 1: Define el perfil según tu realidad

No copies la descripción de puesto de otra empresa. Define qué necesitas tú:

- **¿En qué universo(s) opera tu empresa?** Esto define los conocimientos técnicos indispensables.
- **¿Cuál es el tamaño y complejidad de la operación?** Esto define si necesitas un especialista o un generalista.
- **¿Cuál es la madurez de la cultura de cumplimiento?** Si es baja, necesitas a alguien con capacidad de "evangelizar".
- **¿Cuáles son los riesgos específicos?** Esto define en qué debe ser experto: PLD, anticorrupción, ambos, otros.

Paso 2: Involucra a los tomadores de decisión

El nombramiento del OC no debe ser decisión unilateral del Director de RRHH. Involucra:

- **Al Director General** — será el jefe jerárquico del OC
- **Al Consejo o Comité de Auditoría** — será la línea de reporte funcional
- **Al área Legal** — para validar requisitos regulatorios

- **Al OC saliente (si hay)** — conoce las necesidades reales del puesto

Paso 3: Evalúa competencias técnicas Y blandas

No te quedes solo con la entrevista tradicional. Considera:

- **Caso práctico:** Presenta una situación real (anonimizada) y pide que la analice. Evalúa su proceso de razonamiento.
- **Entrevista con pares:** Que conozca a los directores con quienes interactuará. Evalúa cómo se relaciona.
- **Verificación de referencias profunda:** No solo "¿trabajó ahí?". Pregunta específicamente por situaciones difíciles, criterio, integridad.
- **Evaluación psicométrica:** Puede ayudar a identificar rasgos como independencia de criterio, tolerancia al conflicto, integridad.

Paso 4: Ofrece condiciones competitivas

El OC es un puesto de alta responsabilidad y alto riesgo personal. Si pagas como si fuera un puesto administrativo medio, vas a atraer talento administrativo medio. Considera:

- **Compensación competitiva:** Benchmarkea contra el mercado para puestos similares en tu sector.
- **Seguro de responsabilidad civil (D&O):** El OC puede ser demandado personalmente; protéjelo.
- **Presupuesto para capacitación:** Certificaciones, congresos, actualización continua.
- **Claridad en facultades y reporte:** Que sepa exactamente cuál es su autoridad y a quién reporta.

9.6 Los Primeros 100 Días: La Transición que Importa

Ya seleccionaste a tu OC. El trabajo no termina ahí. Los primeros meses son críticos para que la función se establezca correctamente.

Semanas 1-4: Conocer

- **Reuniones con todas las áreas clave** — no solo las obvias (Legal, Auditoría) sino también Comercial, Operaciones, TI
- **Revisión del programa existente** — ¿qué hay? ¿qué funciona? ¿qué falta?
- **Entendimiento de la operación** — visitar sucursales, ver procesos, hablar con el personal de línea
- **Identificación de "aliados"** — quién en la organización valora el cumplimiento y puede apoyar

Semanas 5-8: Diagnosticar

- **Evaluación de riesgos inicial** — aunque sea preliminar, identificar los principales riesgos
- **Gap analysis del programa** — ¿qué exige la regulación vs. qué tenemos?
- **Identificación de "quick wins"** — cosas que pueden mejorarse rápido y demostrar valor
- **Preparación de diagnóstico para la dirección** — hallazgos, riesgos, recomendaciones iniciales

Semanas 9-12: Planear

- **Plan de trabajo anual** — qué se va a hacer, con qué recursos, en qué plazos
- **Propuesta de presupuesto** — si no está, hay que pedirlo; si está, hay que validar que sea suficiente
- **Presentación al Consejo** — el OC debe presentarse formalmente y exponer su diagnóstico y plan
- **Inicio de implementación de quick wins** — empezar a demostrar valor desde temprano

CONSEJO PARA EL NUEVO OC

En los primeros 100 días, escucha más de lo que hablas.

No llegues a "arreglar" todo el primer mes. Primero entiende cómo funciona realmente la organización —no cómo dice que funciona—, quiénes son los actores clave, dónde están las resistencias, cuáles son las historias que nadie cuenta pero todos conocen.

Las reformas que perduran son las que se construyen con la organización, no contra ella.

PARA RECORDAR

- ✓ La selección del OC es la decisión más importante en materia de cumplimiento
- ✓ El perfil técnico importa, pero las competencias blandas son igualmente críticas
- ✓ Evita las red flags clásicas: el más disponible, el comercial, el auditor, el junior, el sí-señor
- ✓ El proceso de selección debe ser riguroso e involucrar a los tomadores de decisión
- ✓ Ofrece condiciones competitivas: compensación, protección, recursos
- ✓ Los primeros 100 días son críticos para establecer la función correctamente

Al final del día, el Oficial de Cumplimiento es una persona. Una persona con conocimientos, habilidades, criterio e integridad que pone al servicio de proteger a la organización. Puedes tener el marco normativo más sofisticado, los sistemas más avanzados, las políticas más completas... pero si no tienes a la persona correcta operándolos, todo eso es papel.

Elige bien. El futuro de tu programa de cumplimiento —y quizá de tu organización— depende de ello.



Certificación y Formación del Oficial de Cumplimiento

Capítulo 10

Certificación y Formación del Oficial de Cumplimiento

10.1 El Sello que Valida al Guardián

Ser Oficial de Cumplimiento no es solo un nombramiento: en México, dependiendo del sector, puede requerir demostrar competencia ante la autoridad mediante un examen riguroso. La certificación es el mecanismo que permite al Estado verificar que quien ocupa esta posición crítica cuenta con los conocimientos necesarios para proteger al sistema financiero y a la economía formal de ser infiltrados por recursos ilícitos.

México es pionero en Latinoamérica en este aspecto. Mientras que en otros países de la región la formación del Oficial de Cumplimiento depende exclusivamente de certificaciones privadas internacionales o de requisitos genéricos de capacitación, nuestro país ha desarrollado un sistema dual de certificación gubernamental: uno para el sector financiero a través de la CNBV, y otro para las actividades vulnerables a través de la UIF.

Esta distinción no es menor. Significa que el Estado mexicano ha decidido que la función de cumplimiento es suficientemente crítica como para no dejarla al arbitrio del mercado, estableciendo estándares mínimos verificables.

10.2 La Certificación CNBV: El Estándar del Sistema Financiero

Origen y evolución

La certificación en materia de PLD/FT de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores nació en **junio de 2015**, como parte de los compromisos derivados de la Reforma Financiera. Su objetivo: constatar que los profesionales que prestan servicios a las entidades financieras cuenten con un estándar mínimo de conocimientos conforme a las mejores prácticas internacionales.

Para 2017, apenas dos años después de su lanzamiento, ya se habían certificado más de 1,700 personas. Actualmente, el acumulado histórico supera las 3,000 personas certificadas, entre oficiales de cumplimiento, auditores internos, auditores externos y otros profesionales del sector.

Las disposiciones vigentes fueron publicadas el 1 de noviembre de 2019 bajo el título "Disposiciones de carácter general para la certificación de auditores externos independientes, oficiales de cumplimiento y demás profesionales en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo".

¿Quién está obligado?

NOTA IMPORTANTE: *La certificación CNBV NO es obligatoria para todo el sector financiero. La obligatoriedad depende del tipo específico de entidad.*

Existe un error común que debemos corregir: asumir que "sector financiero = certificación obligatoria". **La realidad es más matizada.** Las Disposiciones de Carácter General y las reglas de certificación establecen requisitos diferenciados según el tipo de entidad:

Entidades con certificación OBLIGATORIA del OC

Tipo de Entidad	Fundamento Legal
Instituciones de Crédito (Bancos)	LIC Art. 115 y DCG de PLD/FT
Casas de Bolsa	LMV y DCG de casas de bolsa
Fondos de Inversión	LMV y DCG de sociedades operadoras/distribuidoras
Centros Cambiarios	LGOAAC Art. 95 Bis y DCG relativas al registro
Transmisores de Dinero	LGOAAC Art. 95 Bis y mismas DCG
Instituciones de Tecnología Financiera (IFPE/IFC)	LRITF y DCG ITF — condición para autorización

Entidades donde la certificación es OPCIONAL (buena práctica)

Tipo de Entidad	Situación Regulatoria
SOFIPOS / SOFINCOS / Organismos de Integración Financiera Rural	Deben designar OC, pero sus DCG de PLD/FT <i>no condicionan</i> el cargo a contar con certificación CNBV
Uniones de Crédito	DCG de PLD/FT exigen OC, pero <i>no establecen obligación</i> de que esté certificado; la certificación se promueve como buena práctica
Asesores en Inversiones	Las DCG de PLD/FT piden Representante/OC, pero después de reformas a las reglas de

Tipo de Entidad	Situación Regulatoria
	certificación <i>ya no se obliga</i> que el OC esté certificado; es voluntaria
SOFOM ER y SOFOM ENR (supervisadas solo en PLD/FT)	Deben tener OC conforme a sus DCG respectivas, pero las reglas de certificación tratan la certificación del OC como <i>deseable, no como requisito textual</i>

IMPLICACIÓN PRÁCTICA: Si tu entidad está en el segundo grupo, la certificación CNBV sigue siendo una **excelente inversión profesional** que demuestra compromiso y rigor técnico. Pero no es un requisito regulatorio para ocupar el cargo. No confundas "buena práctica" con "obligación legal".

En todos los casos es clave precisar que la obligación de contar con un Oficial de Cumplimiento certificado no nace de manera genérica en las reglas de certificación, sino en las Disposiciones de Carácter General de PLD/FT aplicables a cada sector (banca, bolsa, fondos, ITF, etc.), que son las que expresamente condicionan el nombramiento del OC a tener certificación vigente. Al contrastarlo con los sectores donde la certificación del OC es voluntaria, debe enfatizarse que allí la exigencia "dura" recae en el auditor externo independiente (quien sí debe estar certificado para emitir el informe anual de PLD/FT), mientras que el OC certificado se configura como estándar de profesionalización y buena práctica, no como requisito textual para ocupar el cargo.

El proceso de certificación CNBV

La CNBV realiza **dos evaluaciones al año**, típicamente en junio y octubre, con cupo de hasta 1,500 lugares en cada una. Las sedes de aplicación se ubican en Ciudad de México, Jalisco y Nuevo León.

Características del examen:

- **Duración:** 4 horas
- **Formato:** Presencial, con cotejo previo de documentación
- **Contenido:** Tres grandes áreas temáticas que abarcan desde el marco internacional (GAFI, Basilea) hasta la regulación específica mexicana y el enfoque basado en riesgos

Costo del derecho de examen (2025): Aproximadamente \$17,000 MXN

Vigencia del certificado: 5 años, renovable mediante nuevo examen

La realidad detrás de los números

Aunque la CNBV no publica estadísticas oficiales de aprobación, fuentes del sector estiman que **aproximadamente 3 de cada 10 sustentantes aprueban el examen en su primer intento**. Esta tasa, similar a la de otros exámenes profesionales rigurosos, refleja que la certificación no es un trámite burocrático sino una evaluación seria que requiere preparación dedicada.

10.3 La Certificación UIF: El Reconocimiento para Actividades Vulnerables

Un camino diferente

A diferencia de la CNBV, la Unidad de Inteligencia Financiera tardó más en establecer un mecanismo formal de certificación. La primera convocatoria se publicó en **2021**, casi nueve años después de la entrada en vigor de la LFPIORPI.

El fundamento legal se encuentra en el artículo 34 Bis de las Reglas de Carácter General, que faculta a la UIF para certificar a las personas físicas que realizan actividades vulnerables y a los responsables encargados del cumplimiento.

¿Obligatoria o voluntaria?

Aquí radica una diferencia fundamental: **la certificación UIF es voluntaria**. La LFPIORPI no exige que el Encargado de Cumplimiento cuente con certificación alguna para desempeñar sus funciones. El artículo 20 de la Ley únicamente requiere que las personas morales designen a un representante encargado del cumplimiento, sin especificar requisitos de formación o acreditación.

Sin embargo, la certificación representa un diferenciador valioso que demuestra conocimiento profundo del régimen de prevención y genera confianza ante clientes, socios comerciales y la propia autoridad durante visitas de verificación.

Estadísticas reveladoras

Los datos disponibles de las primeras convocatorias muestran el desafío que representa este examen:

Año	Evalutados	Aprobados	Tasa de aprobación
2021	~1,105	~372	33%
2024	~1,100	~370	33%

La consistencia en la tasa de aprobación (aproximadamente 1 de cada 3) confirma que el examen mantiene un nivel de exigencia estable. Considerando que existen

más de 100,000 sujetos obligados bajo la LFPIORPI, la cantidad de personas certificadas representa apenas una fracción mínima del universo potencial.

Costo del derecho de examen: \$7,500 MXN

Vigencia del certificado: 5 años

2025: El año sin convocatoria

Un dato relevante para quienes planeaban certificarse: **en 2025 no hubo convocatoria de certificación UIF**. La razón fue la necesidad de armonizar las reglas secundarias tras la reforma a la LFPIORPI publicada el 16 de julio de 2025, que modificó umbrales, obligaciones de identificación de beneficiario controlador y otros aspectos sustantivos.

La UIF anunció que la próxima convocatoria se publicará en **2026**, una vez concluido el proceso de armonización normativa. Los profesionales interesados deberán estar atentos al Diario Oficial de la Federación y al portal oficial de la Unidad.

10.4 Certificaciones Internacionales: El Complemento Global

Más allá de las certificaciones gubernamentales mexicanas, existe un ecosistema de acreditaciones internacionales que complementan la formación del Oficial de Cumplimiento y le otorgan reconocimiento transfronterizo.

CAMS: El estándar de oro mundial

La certificación **Certified Anti-Money Laundering Specialist (CAMS)**, otorgada por la Association of Certified Anti-Money Laundering Specialists (ACAMS), es reconocida como el estándar de oro global en materia de prevención de lavado de dinero.

Datos clave:

- Fundada en 2002, actualmente cuenta con más de 57,000 profesionales certificados en todo el mundo
- Disponible en 14 idiomas, incluyendo español
- Reconocida por instituciones financieras, gobiernos y reguladores internacionalmente
- Examen de 120 preguntas de opción múltiple, 3.5 horas de duración
- Costo aproximado: \$2,000 - \$2,500 USD (incluye membresía y materiales)
- Requiere 40 créditos de elegibilidad basados en educación y experiencia

Para el Oficial de Cumplimiento mexicano que trabaja con contrapartes internacionales o en instituciones globales, la certificación CAMS representa un diferenciador significativo que demuestra alineación con estándares mundiales.

Otras certificaciones relevantes

Certificación	Organismo	Enfoque	Costo aproximado
CFCS	ACFCS	Delitos financieros en general	~\$1,000 USD
CGSS	ACAMS	Cumplimiento de sanciones	~\$1,500 USD
CKYCA	ACAMS	Debida diligencia de clientes	~\$800 USD
AMLCA	FIBA	Fundamentos de AML	~\$500-700 USD
Diplomas ICA	ICA (UK)	Formación académica profunda	Variable

10.5 La Inversión Real: Más Allá del Derecho de Examen

Certificarse requiere más que pagar el derecho de examen. La preparación sería implica una inversión en tiempo y recursos que debe considerarse al planificar la carrera profesional.

Rangos de inversión en formación

Para certificación CNBV:

- Cursos intensivos (15-20 horas): \$6,000 - \$16,000 MXN
- Diplomados completos (80-100 horas): \$25,000 - \$38,000 MXN
- Plataformas de estudio con acceso anual: \$8,000 - \$15,000 MXN

Para certificación UIF:

- Cursos de preparación: \$5,000 - \$12,000 MXN
- Diplomados especializados: \$20,000 - \$35,000 MXN

Costo total estimado para certificarse:

Concepto	CNBV	UIF
Derecho de examen	~\$17,000 MXN	\$7,500 MXN
Preparación (rango medio)	\$15,000 - \$25,000 MXN	\$8,000 - \$15,000 MXN
Total estimado	\$32,000 - \$42,000 MXN	\$15,500 - \$22,500 MXN

Esta inversión debe verse en perspectiva: representa una fracción del costo que tendría para una organización enfrentar una sanción por incumplimiento, o el daño reputacional de verse involucrada en un escándalo de lavado de dinero.

El valor de la preparación estructurada

Las tasas de aprobación de quienes se preparan con cursos especializados difieren significativamente de quienes estudian por cuenta propia. Mientras que la tasa general ronda el 30-33%, algunos programas de preparación reportan tasas de éxito superiores al 70-80% entre sus participantes.

La diferencia radica en:

- Acceso a materiales actualizados y alineados al temario oficial
- Simuladores de examen que familiarizan con el formato
- Asesoría de instructores certificados que conocen la dinámica de la evaluación
- Grupos de estudio que mantienen la disciplina y resuelven dudas

10.6 Benchmark de Cursos de Preparación para Certificación PLD/FT

Obtener la certificación en materia de PLD/FT representa un paso fundamental en la carrera de cualquier profesional de cumplimiento. Sin embargo, la preparación para estos exámenes requiere una inversión significativa de tiempo y recursos. Este benchmark analiza las principales opciones de capacitación disponibles en el mercado mexicano para prepararse tanto para el examen de la CNBV (sector financiero) como para el de la UIF (actividades vulnerables).

10.6.1 Información General de los Exámenes

Antes de elegir un curso de preparación, es fundamental entender las características de cada certificación:

CARACTERÍSTICA	CNBV	UIF
Sector objetivo	Sector Financiero	Actividades Vulnerables
Costo del examen 2025	\$17,309 MXN	Cuota de recuperación (variable)
Vigencia certificado	5 años	5 años
Duración del examen	4 horas	4 horas

Sedes de aplicación	CDMX, Jalisco, Nuevo León	Diversas sedes nacionales
Tasa de aprobación aprox.	50-60%	~33% (1 de cada 3)
Evaluaciones al año	2 (cupo: 1,500 cada una)	1 convocatoria anual

Nota importante: La baja tasa de aprobación del examen UIF (aproximadamente 33% según cifras oficiales) hace que la elección de un buen curso de preparación sea crítica para el éxito.

10.6.2 Tipos de Oferta en el Mercado

El mercado mexicano ofrece tres tipos principales de programas de preparación:

Cursos cortos de repaso (8-30 horas)

Diseñados para profesionales con experiencia que necesitan un "último jalón" antes del examen. Incluyen tips de examen, simuladores y revisión de puntos débiles. Ideales para quienes ya dominan la normatividad pero necesitan refrescar conocimientos.

Cursos integrales para certificación (40-70 horas)

Programas completos que siguen el temario oficial de CNBV o UIF. Incluyen normatividad, casos prácticos y exámenes tipo CENEVAL. Son la opción más popular y representan el mejor equilibrio entre profundidad, costo y probabilidad de aprobación.

Diplomados y programas universitarios (70+ horas)

Combinan PLD/FT con temas complementarios como gobierno corporativo, gestión de riesgos o compliance integral. Están pensados como formación ejecutiva más allá del "pase de examen", y otorgan credenciales académicas adicionales.

10.6.3 Rangos de Precio en el Mercado

En México, el rango típico de inversión para preparación sería va de aproximadamente \$4,500 MXN en ofertas de asociaciones hasta \$50,000 MXN en diplomados universitarios:

SEGMENTO	RANGO DE PRECIO	DURACIÓN TÍPICA	PERFIL IDEAL
----------	-----------------	-----------------	--------------

BAJO	\$4,500 - \$7,000	15-30 horas	Renovación repaso rápido
MEDIO	\$11,000 - \$18,000	40-70 horas	Primera certificación seria
ALTO	\$45,000 - \$50,000	70-100+ horas	Formación ejecutiva credenciales

10.6.4 Cursos de Preparación para Certificación CNBV

El siguiente benchmark compara las principales opciones de capacitación disponibles para prepararse para el examen de certificación de la CNBV:

PROVEEDOR	PRECIO	MODALIDAD	HORAS	CARACTERÍSTICAS
ASONOC + Grant Thornton	\$4,500 (agremiados)	100% en línea	8 sesiones	Alianza con firma Big 4, afiliación sin costo
Colegio de Contadores CDMX (Curso preparación)	\$6,450 (Asoc: \$4,455)	Presencial / Online	~15 hrs	Enfocado a examen, tips y repaso
ASPLDE (Asociación de Expertos PLD)	Consultar	Presencial / Online	~40 hrs	Perfil asociativo, networking profesional
Grant Thornton (directo)	\$14,000 + IVA	Presencial / Online	30-40 hrs	Descuentos grupos, instructores certificados
360EDUCA (Membresía CNBV)	~\$16,400	Online 24/7, 365 días	60+ hrs	Ecosistema completo, simuladores, comunidad, actualizaciones
Escuelas/Centros privados (ej. FINDES)	\$17,650 + IVA	Semipresencial	48-50 hrs	Plataforma, 3 evaluaciones por módulo
Universidades privadas (Diplomados)	~\$49,600	Presencial / Híbrido	72+ hrs	Credencial académica, formación ejecutiva integral

10.6.5 Cursos de Preparación para Certificación UIF

La certificación UIF tiene una tasa de aprobación más baja (~33%), lo que hace especialmente importante elegir un buen programa de preparación:

PROVEEDOR	PRECIO	MODALIDAD	HORAS	CARACTERÍSTICAS
360EDUCA (Membresía UIF)	~\$11,550	Online 24/7, 365 días	60+ hrs	Tomos AV, comunidad 360, simuladores, actualizaciones
IPROFI	~\$10,000-15,000	Online + Grupos guiados	~48 hrs	Guía 190 págs, 40 docs, reportan 80% tasa éxito
Firmas / Regtech (Cursos UIF)	\$11,300-13,920	Online / Conferencias	17-25 conf.	Diferenciados para colaboradores y alta dirección
Colegio de Contadores (Diplomado UIF)	\$35,874 (Asoc: \$27,059)	Presencial / Online	~80 hrs	Diplomado formal, 4 módulos, constancia

10.6.6 ¿Cómo Elegir el Curso Adecuado?

Al momento de recomendar o seleccionar un curso, conviene responder estas preguntas clave:

1. ¿Cuál es el objetivo principal?

Si solo necesitas aprobar el examen en la próxima vuelta, un curso corto de repaso puede ser suficiente. Si buscas construir carrera en PLD/FT, vale la pena invertir en un programa más completo.

2. ¿Cuál es el presupuesto y tiempo disponible?

Un curso de 40-60 horas en el rango de \$11,000-18,000 MXN suele ser el "punto de equilibrio" entre costo, profundidad y probabilidad de aprobación. Los diplomados caros solo tienen sentido si también buscas credenciales académicas adicionales.

3. ¿Es primera certificación o renovación?

Para renovación, un curso de repaso del tramo bajo suele ser suficiente. Para primera certificación, especialmente en UIF con su baja tasa de aprobación, conviene invertir en el tramo medio.

4. ¿Qué modalidad se adapta mejor?

Las plataformas 24/7 (como 360EDUCA o IPROFI online) ofrecen flexibilidad para quienes tienen horarios complicados. Los cursos

presenciales o con sesiones en vivo funcionan mejor para quienes necesitan estructura y disciplina externa.

10.6.7 Criterios para Evaluar un Curso

Independientemente del proveedor, verifica estos elementos antes de inscribirte:

- **Tasa de éxito reportada:** Pregunta directamente qué porcentaje de sus alumnos aprueban. Un buen curso debería superar significativamente la tasa promedio nacional.
- **Actualización del contenido:** Las DCG y los temarios cambian. Verifica que el curso esté actualizado al temario vigente del año en curso.
- **Experiencia de los instructores:** Busca instructores que estén certificados por la misma autoridad y que tengan experiencia práctica en el sector.
- **Material de estudio:** Guías contestadas, exámenes simuladores y bibliografía digital son esenciales para una preparación efectiva.
- **Acompañamiento:** Algunos proveedores ofrecen asesoría hasta el día del examen y apoyo en el proceso de inscripción ante CNBV/UIF.



TIP PRÁCTICO

Antes de inscribirte a cualquier curso, descarga y revisa la Guía y el Temario oficial publicados por la CNBV o UIF. Esto te permitirá evaluar objetivamente qué tan alineado está el contenido del curso con los temas que realmente serán evaluados.

10.6.8 Recomendaciones Finales

Para profesionales nuevos en PLD/FT: Invierte en el tramo medio (\$11,000-18,000 MXN). Las plataformas tipo membresía (360EDUCA) o cursos integrales ofrecen la profundidad necesaria para construir bases sólidas.

Para renovación o profesionales experimentados: El tramo bajo (\$4,500-7,000 MXN) suele ser suficiente. Opciones como ASONOC+Grant Thornton o cursos cortos del Colegio de Contadores son eficientes.

Para quienes buscan credenciales adicionales: Los diplomados universitarios del tramo alto justifican su inversión si necesitas la credencial académica para tu desarrollo profesional.

Para quienes valoran el networking: Considera asociaciones como ASONOC o ASPLDE, donde además del curso obtienes acceso a una red de profesionales del sector.

Importante: Ningún curso garantiza la aprobación. El éxito depende fundamentalmente del tiempo y dedicación que el candidato invierta en su preparación. Se recomienda iniciar el estudio al menos 2-3 meses antes de la fecha del examen.

Nota: Los precios indicados corresponden a la información pública disponible al momento de elaboración de este documento y pueden variar. Se recomienda confirmar directamente con cada proveedor. Las referencias a proveedores son meramente informativas y no constituyen una recomendación ni relación comercial.

10.7 México en el Contexto Internacional: Un Modelo Único

Al comparar el esquema mexicano con otros países de la región, emerge una realidad notable: **México es el único país de Latinoamérica con certificaciones gubernamentales obligatorias para oficiales de cumplimiento del sector financiero.**

Panorama regional

País	Certificación gubernamental	Requisitos para OC
México	Sí (CNBV + UIF)	Certificación obligatoria para ciertos sectores
Colombia	No	150 horas de capacitación o 24 meses de experiencia
Argentina	No	Sin requisitos formales de certificación
Chile	No	Sin requisitos formales de certificación
Perú	No	Capacitación continua requerida, sin examen
Brasil	No	Requisitos de idoneidad sin examen gubernamental

En Colombia, por ejemplo, la Superintendencia Financiera exige que el Oficial de Cumplimiento acredite conocimiento en administración de riesgos LA/FT

mediante capacitación de mínimo 150 horas o experiencia de 24 meses, pero no existe un examen gubernamental. La UIAF colombiana ofrece una Plataforma de Entrenamiento Multidimensional para capacitar a los más de 31,000 sujetos obligados, pero sin carácter certificatorio obligatorio.

Esta diferencia posiciona a México como referente regional en la profesionalización de la función de cumplimiento, alineándose con las recomendaciones del GAFI sobre contar con personal debidamente capacitado y competente.

10.8 Recomendaciones para el Profesional de Cumplimiento

A manera de cierre, algunas orientaciones prácticas:

Para quien inicia en la función:

1. Comienza con capacitación general en PLD/FT para construir bases sólidas
2. Si tu sector lo requiere, planifica la certificación CNBV o UIF con al menos 4-6 meses de anticipación
3. Considera una certificación internacional como CAMS para el mediano plazo

Para quien ya ejerce la función:

1. Mantén actualización continua —la regulación cambia constantemente
2. Si aún no estás certificado, evalúa hacerlo como respaldo profesional
3. Documenta tus horas de capacitación; varias regulaciones exigen educación continua

Para las organizaciones:

1. Incluye el apoyo para certificación como parte del paquete de compensación del OC
2. Considera el costo de certificación como inversión en mitigación de riesgos
3. Verifica las credenciales al contratar: la certificación es verificable en las listas públicas de CNBV y UIF

La certificación no hace al Oficial de Cumplimiento, pero el Oficial de Cumplimiento serio busca certificarse. Es la diferencia entre quien ocupa un cargo y quien abraza una profesión.

A stack of legal books is shown on a wooden desk. A pair of glasses rests on top of the books. A lamp with a warm glow is visible in the background. The text 'Tabla Comparativa: Los Cuatro Universos' is overlaid on the image in a large, white, sans-serif font.

Tabla Comparativa: Los Cuatro Universos

Capítulo 11

LGRA: Ley General de Responsabilidades
Administrativas

LFPIORP: Ley Federal para la Prevención
de Responsabilidades Administrativas

CUB: Código Uniforme de Buenas Prácticas

LFPIORPI: Ley Federal para la
Prevención de Operaciones
con Recursos de Procedencia Ilícita

Tabla Comparativa: Los Cuatro Universos

Todo lo que necesitas saber, en una sola mirada

A lo largo de este documento hemos explorado cuatro universos distintos del cumplimiento en México. Cada uno tiene su propio marco normativo, sus propias exigencias, sus propias consecuencias. Pero cuando estás en medio de una decisión —¿qué estructura necesito?, ¿qué requisitos debo cumplir?, ¿qué riesgos enfrento?— a veces necesitas ver todo junto, en un solo lugar.

Este capítulo es esa referencia rápida. Las tablas que siguen condensan los puntos clave de cada universo para que puedas comparar, consultar y decidir.

11.1 Comparativa General

Esta primera tabla muestra los elementos fundamentales de cada universo: marco legal, denominación del responsable, obligatoriedad y autoridad supervisora.

Criterio	Sector Financiero	Act. Vulnerables	LGRA (Gob.)	Voluntario
Marco Legal	DCG CNBV, CNSF, CONSAR	LFPIORPI, SHCP	RCG LGRA Art. 25 (reforma 2025)	N/A (estándares internacionales)
Denominación	Oficial Cumplimiento	de Representante Encargado	/ Oficial Cumplimiento	de Compliance Officer / OC
Obligatoriedad	OBLIGATORIO	OBLIGATORIO	OPTATIVO (incentivado)	VOLUNTARIO
Autoridad	CNBV, UIF	SAT, UIF	SFP, OIC	N/A
Reporte externo	UIF (ROI, ROP), CNBV	UIF vía SPPLD	SFP (si aplica)	Según certificaciones

11.2 Requisitos del Responsable de Cumplimiento

¿Qué características debe tener quien ocupe el cargo? Esta tabla muestra las diferencias en requisitos formales entre universos.

Requisito	Sector Financiero	Act. Vulnerables	LGRA (Gob.)	Voluntario
-----------	-------------------	------------------	-------------	------------

Nivel jerárquico	3 jerarquías bajo DG (obligatorio)	No especificado	Estándares internacionales	Alta dirección (recomendado)
Certificación	CNBV (obligatoria según entidad)	No requerida	No requerida	CAMS, ISO (recomendadas)
Independencia comercial	Prohibición expresa	No especificada	Estándares internacionales	Recomendada
Separación de Auditoría	Prohibición expresa (Basilea)	No especificada	Estándares internacionales	Recomendada
Designación formal	Acta + comunicación CNBV	Alta en SPPLD	Acta de Consejo	Acta de Consejo
¿Puede ser el dueño?	Generalmente no	Sí, frecuentemente	Sí, según tamaño	Sí, según tamaño

11.3 Estructura de Gobierno

¿Qué órganos de supervisión existen? ¿A quién reporta el OC? Las diferencias son significativas.

Elemento	Sector Financiero	Act. Vulnerables	LGRA (Gob.)	Voluntario
Comité especializado	CCC obligatorio (≥ 25 personas)	No existe	No obligatorio	Comité de Ética (opcional)
Reporte jerárquico	Director General	Dueño Administrador	/ Director General	Director General
Reporte funcional	CCC / Consejo	No especificado	Consejo (recomendado)	Consejo / Comité Auditoría
Acceso al Consejo	Obligatorio	No especificado	Estándares internacionales	Recomendado
Línea de denuncia	Obligatoria	No obligatoria	Obligatoria (Art. 25)	Recomendada

11.4 Obligaciones Principales

¿Qué debe hacer el responsable de cumplimiento en cada universo? Las funciones varían en alcance y formalidad.

Obligación	Sector Financiero	Act. Vulnerables	LGRA (Gob.)	Voluntario
Identificación clientes (KYC)	Exhaustiva, por DCG	Por umbrales	Due diligence terceros	Según política interna
Reportes autoridad	a ROI, ROP, R24H a UIF	Avisos mensuales SPPLD	No periódicos	No aplica
Evaluación riesgos	de Obligatoria, documentada	Recomendada	Obligatoria (Art. 25)	Recomendada
Capacitación	Programa anual obligatorio	No especificada	Obligatoria (Art. 25)	Recomendada
Políticas PLD/Anticorrupción	Obligatorias, aprobadas por CCC	Manual básico	Código de conducta oblig.	Según estándar adoptado
Monitoreo operaciones	de Continuo, automatizado	No especificado	Sistemas de control	Según riesgo
Conservación docs.	de 10 años	10 años	5 años (mínimo)	5 años (recomendado)

11.5 Consecuencias del Incumplimiento

¿Qué pasa si no cumples? Las sanciones varían dramáticamente entre universos.

Consecuencia	Sector Financiero	Act. Vulnerables	LGRA (Gob.)	Voluntario
Multas administrativas	Hasta 100,000 UMAs	Hasta 65,000 UMAs	Hasta 2x beneficio	N/A directamente
Clausura Suspensión	/ Revocación de licencia	Clausura temporal/definitiva	Inhabilitación 3m-10 años	Pérdida de certificación
Responsabilidad penal PM	Sí (CNPP)	Sí (Art. 400 Bis CPF)	Sí (CNPP)	Sí (CNPP)
Responsabilidad personal OC	Administrativa y penal	Administrativa y penal	Administrativa	Civil
Daño reputacional	Publicación de sanciones	Lista de sancionados	Registro público	Pérdida de clientes/socios
Afectación bancaria	Intervención	Limitación de cuentas	Exclusión de padrón	Mayor escrutinio KYC

11.6 Estándares de Referencia

¿Qué estándares internacionales son relevantes para cada universo?

Estándar	Sector Financiero	Act. Vulnerables	LGRA (Gob.)	Voluntario
GAFI 40 Recomendaciones	Directamente aplicable	Aplicable (APNFD)	Referencia en reforma	Mejor práctica
Basilea (ALA/CFT)	Directamente aplicable	Referencia	Referencia	Mejor práctica
Enfoque Basado en Riesgo	Obligatorio	Recomendado	Implícito en reforma	Mejor práctica
ISO 37001 (Antisoborno)	Complementario	Complementario	Muy relevante	Certificable
ISO 37301 (Compliance)	Complementario	Complementario	Relevante	Certificable
FCPA / UK Bribery Act	Para operaciones intl.	Para operaciones intl.	Muy relevante	Según clientes
Modelo 3 Líneas (IIA)	Aplicable	Referencia	Referencia	Mejor práctica

11.7 Resumen Ejecutivo por Universo

Para cerrar, un resumen en prosa de cada universo:

Sector Financiero

El más regulado y exigente. Marco normativo detallado en DCG de CNBV/CNSF/CONSAR. OC obligatorio, certificado, dentro de las 3 jerarquías bajo el DG. CCC obligatorio para entidades con 25+ personas. Reportes periódicos a UIF. Supervisión activa y sanciones severas (incluyendo revocación de licencia). Si estás en este sector, no hay margen para la interpretación: cumples o enfrentas consecuencias.

Actividades Vulnerables

Regulación menos prescriptiva pero riesgos reales. LFPIORPI establece obligaciones por umbrales. No hay requisitos formales de nivel jerárquico ni certificación para el Encargado. Muchos sujetos obligados ni siquiera saben que lo son. La restricción de efectivo es absoluta y su violación puede ser delito. El SAT supervisa vía portal SPPLD. Si realizas alguna de las 16 actividades del Art. 17, revisa tus obligaciones.

LGRA / Proveedores del Gobierno

El universo recién fortalecido. La reforma de diciembre 2025 reconoce expresamente al OC y exige "apego a estándares internacionales". Optativo en la ley pero incentivado como atenuante y requisito práctico en licitaciones. Los 7 elementos del Programa de Integridad ahora tienen un coordinador nombrado. Si vendes al gobierno, este es tu marco de referencia.

Adopción Voluntaria

Sin obligación legal, pero con exigencia de mercado. Bancos evalúan controles de clientes corporativos. Clientes internacionales exigen due diligence (FCPA, UK Bribery Act). Inversionistas preguntan por ESG. Certificaciones ISO requieren la función. No hay regulador que te obligue, pero el mercado sí lo hace. Si adoptas, hazlo bien: los estándares internacionales aplican igual.

CÓMO USAR ESTAS TABLAS

- 1. Identifica tu universo.** ¿En cuál(es) opera tu empresa? Muchas empresas están en más de uno.
- 2. Revisa los requisitos aplicables.** Usa las tablas como checklist de lo que debes tener.
- 3. Compara con tu realidad.** ¿Tu estructura actual cumple? ¿Dónde están los gaps?
- 4. Prioriza.** Si estás en múltiples universos, cumple primero el más exigente (generalmente el financiero).
- 5. Documenta.** Lo que no está documentado, no existe. Usa estas tablas como guía de qué documentar.

Estas tablas son una herramienta de referencia, no un sustituto del análisis detallado. Cada organización tiene particularidades que requieren evaluación específica. Pero como punto de partida —o como recordatorio rápido cuando estés en una junta y necesites la información— aquí está todo en un solo lugar.

The background of the image is a dimly lit control room. Several large monitors are visible in the background, displaying various data and graphs. In the foreground, a red emergency light is illuminated, casting a red glow on the control panel. The overall atmosphere is technical and serious.

Los 10 Errores Más Comunes

Capítulo 12

Los 10 Errores Más Comunes

Aprende de los errores ajenos. No vivirás lo suficiente para cometerlos todos tú mismo.

Después de años observando programas de cumplimiento en México —los que funcionan y los que no—, hemos identificado patrones. Los mismos errores se repiten una y otra vez, en empresas de todos los tamaños, en todos los sectores, en todos los universos regulatorios.

Este capítulo es un catálogo de esos errores. No para señalar culpables, sino para que puedas reconocerlos antes de cometerlos —o, si ya los cometiste, para que sepas cómo corregirlos.

Algunos de estos errores son técnicos. Otros son organizacionales. Varios son culturales. Todos son evitables. Y todos los hemos visto demasiadas veces.

Error #1: El OC Decorativo

"Tenemos Oficial de Cumplimiento... en el organigrama"

Es el error más común y más dañino. La empresa designa formalmente un OC, cumple con el requisito regulatorio, lo anuncia en su sitio web... y ahí termina todo. El OC existe en el papel pero no tiene poder real para hacer su trabajo.

SÍNTOMAS DE UN OC DECORATIVO

- Sus "recomendaciones" son sistemáticamente ignoradas o postergadas
- No tiene presupuesto propio o debe "pedirlo prestado" a otras áreas
- No asiste a las reuniones donde se toman decisiones importantes
- Cuando hay un tema sensible, lo "brincan" y van directo con el DG
- Las áreas de negocio no le responden o tardan semanas en hacerlo
- Nunca ha rechazado una operación ni bloqueado a un cliente

¿Por qué es grave? Porque un OC decorativo es peor que no tener OC. Crea una falsa sensación de seguridad ("ya tenemos a alguien encargado"), genera evidencia

de que sabías que necesitabas controles pero no los implementaste realmente, y cuando algo salga mal, el OC sin poder será el chivo expiatorio perfecto.

EL ANTÍDOTO

- Designación formal con facultades expresas documentadas en acta
- Presupuesto propio, aprobado por el Consejo, no negociable año con año
- Participación obligatoria en comités de nuevos productos y clientes
- Línea de reporte funcional al Consejo, no solo al DG
- Métricas de cumplimiento incluidas en la evaluación de directores de área

Error #2: Cumplimiento Bajo Finanzas (o Legal, o Riesgos)

"Es más eficiente que reporte al CFO, así consolidamos funciones de control"

La tentación de "meter" al OC bajo otra área es comprensible desde el punto de vista organizacional. Pero viola el principio fundamental de independencia. Un OC que reporta al Director de Finanzas no puede cuestionar operaciones que ese director aprobó. Un OC bajo Legal tiene conflicto cuando el tema involucra decisiones legales previas.

POR QUÉ NO FUNCIONA

- El OC queda subordinado a prioridades del área que lo "alberga"
- Sus hallazgos sobre esa área se filtran o minimizan
- Pierde visibilidad ante el resto de la organización
- Sus recomendaciones se ven como "de Finanzas" o "de Legal", no como institucionales
- Cuando hay conflicto entre cumplimiento y los intereses del área, el OC pierde

¿Por qué es grave? Porque el OC necesita poder cuestionar a cualquier área, incluyendo a las más poderosas. Si está subordinado a una de ellas, esa capacidad

desaparece. Basilea lo dice claramente: el OC no debe tener responsabilidades que generen conflictos de interés.

EL ANTÍDOTO

- OC como función independiente, al mismo nivel que Finanzas, Legal, Riesgos
- Reporte directo al Director General (jerárquico) y al Consejo/Comité (funcional)
- Si por tamaño debe compartir recursos, mantener línea de reporte separada
- Nunca subordinar al Director Comercial o de Ventas bajo ninguna circunstancia

Error #3: El OC-Auditor (Todo en Uno)

"Ya tenemos auditor interno, que también lleve cumplimiento"

Este error merece su propia sección porque es endémico en México. La lógica parece razonable: auditoría y cumplimiento son "funciones de control", ¿por qué no combinarlas? La respuesta es que tienen roles fundamentalmente diferentes en el modelo de Tres Líneas.

EL CONFLICTO ESTRUCTURAL

Cumplimiento (Segunda Línea): Diseña controles, implementa políticas, opera el programa

Auditoría (Tercera Línea): Evalúa si los controles funcionan, revisa independientemente

Si la misma persona hace ambas cosas:

- Diseña los controles Y evalúa si funcionan (juez y parte)
- No puede ser objetiva sobre su propio trabajo
- Pierde la función de aseguramiento independiente

¿Por qué es grave? Porque destruyes dos funciones de un golpe. Pierdes la operación efectiva del programa de cumplimiento (porque el auditor no tiene tiempo ni perfil para operarlo) Y pierdes el aseguramiento independiente (porque nadie audita su propio trabajo objetivamente). Es el error que Basilea prohíbe expresamente.

EL ANTÍDOTO

- Separación total de funciones, aunque sean equipos pequeños
- Si el tamaño no permite dos personas dedicadas, al menos separar las líneas de reporte
- Que un tercero (externo) audite el programa de cumplimiento periódicamente
- Nunca evaluar el desempeño del OC con métricas de auditoría ni viceversa

Error #4: El Programa de PowerPoint

"Tenemos un programa muy completo... déjame buscarte la presentación"

El síndrome del programa hermoso en papel pero inexistente en la práctica. Políticas aprobadas que nadie conoce. Capacitación "programada" que nunca se imparte. Canal de denuncia publicado en el código de ética pero que nadie usa porque no confían en él. Evaluación de riesgos que se hizo una vez hace tres años y nunca se actualizó.

SEÑALES DE UN PROGRAMA DE PAPEL

- Las políticas no tienen fecha de última actualización (o tienen fecha de hace años)
- No hay registros de capacitación más allá de "se envió el correo"
- El canal de denuncia tiene cero o casi cero reportes
- No hay ni una sola sanción disciplinaria por violación al código de ética
- Nadie fuera del área de cumplimiento puede explicar las políticas
- Los expedientes de clientes están incompletos o desactualizados

¿Por qué es grave? Porque cuando llegue una visita de inspección o —peor— cuando haya un incidente real, el regulador o el fiscal no va a evaluar tus presentaciones. Va a pedir evidencia de implementación. Y si no la tienes, tu programa "robusto" se convierte en evidencia en tu contra: sabías qué debías hacer y no lo hiciste.

EL ANTÍDOTO

- Documentar TODO: listas de asistencia, evaluaciones, acuses de recibo
- Establecer métricas de implementación: % de personal capacitado, tiempo de resolución de denuncias
- Revisión anual de políticas con versiones controladas
- Pruebas periódicas de efectividad (no solo de existencia) de controles
- Si no hay denuncias, investigar por qué: ¿no hay problemas o no hay confianza?

Error #5: El CCC Fantasma

"El Comité se reúne cada mes... para firmar las actas del mes anterior"

El Comité de Comunicación y Control (o su equivalente en otros universos) existe formalmente, tiene actas, cumple con la periodicidad requerida... pero no hace nada real. Las reuniones son para cumplir el requisito, no para tomar decisiones. Los miembros firman sin leer. Las "deliberaciones" son lecturas de reportes que nadie cuestiona.

ANATOMÍA DE UN CCC FANTASMA

- Las actas de todos los meses son casi idénticas (copy-paste)
- Nunca se ha rechazado un cliente que el OC presentó como alto riesgo
- Los miembros no pueden explicar qué se discutió en la última sesión
- No hay preguntas ni discusión registradas en las minutas
- Las sesiones duran 15 minutos (sospechosamente cortas)
- Nunca se han tomado medidas de seguimiento más allá de "continuar monitoreando"

¿Por qué es grave? Porque el CCC es el órgano de gobierno del programa de cumplimiento. Si no funciona, el programa no tiene supervisión real. Y cuando el regulador revise las actas y vea que nunca hubo discusión, nunca hubo decisiones difíciles, nunca hubo desacuerdo... va a concluir que el Comité era teatro.

EL ANTÍDOTO

- Agenda estructurada con temas sustantivos (no solo "información")
- Registrar expresamente las deliberaciones y los votos
- Incluir al menos un tema "difícil" en cada sesión
- Dar seguimiento formal a acuerdos previos
- Evaluar anualmente la efectividad del Comité
- Rotar la presentación de temas entre miembros

Error #6: Cumplimiento Reactivo

"Cuando tengamos un problema, lo resolvemos"

El programa de cumplimiento existe solo para "apagar fuegos". No hay prevención proactiva, no hay evaluación de riesgos anticipada, no hay monitoreo continuo. El OC se activa cuando ya hay un problema: una queja, un requerimiento de autoridad, una noticia en medios, un fraude descubierto.

EL PATRÓN REACTIVO

- El OC se entera de las operaciones riesgosas después de que se cerraron
- No hay reuniones periódicas de revisión de riesgos
- Las investigaciones empiezan cuando "alguien se queja", no antes
- El presupuesto de cumplimiento solo se aprueba después de una crisis
- Las políticas se actualizan solo cuando cambia la ley
- El Consejo solo habla de cumplimiento cuando hay malas noticias

¿Por qué es grave? Porque el cumplimiento reactivo siempre llega tarde. Cuando detectas el problema, el daño ya está hecho: el dinero ya se lavó, el soborno ya se pagó, el cliente ya se fue, el regulador ya inició la investigación. La función del OC es prevenir, no solo documentar los desastres después de que ocurren.

EL ANTÍDOTO

- Evaluación de riesgos anual (mínimo) con actualización ante cambios
- Monitoreo continuo de operaciones, no solo reactivo ante alertas
- Revisión proactiva de nuevos productos, clientes y mercados ANTES de entrar
- Participación del OC en la planeación estratégica
- Indicadores predictivos, no solo retrospectivos
- Presupuesto multianual, no año con año "si sobra"

Error #7: El OC Orquesta

"Sí, una persona hace todo: KYC, capacitación, reportes, monitoreo, investigaciones..."

Una sola persona —generalmente sobrecargada, subpagada y estresada— hace absolutamente todo lo relacionado con cumplimiento. No tiene equipo, no tiene apoyo externo, no tiene herramientas tecnológicas. Es el "hombre orquesta" que intenta tocar todos los instrumentos a la vez.

CONSECUENCIAS DEL OC ORQUESTA

- Prioriza urgencias, nunca tiene tiempo para prevención
- Los expedientes se acumulan sin revisar
- Las capacitaciones se postponen indefinidamente
- Los reportes a autoridades salen en el último minuto (o tarde)
- El burnout es cuestión de tiempo
- Cuando se va (porque se va), no hay nadie que sepa cómo funciona nada

¿Por qué es grave? Porque es una bomba de tiempo. El OC orquesta va a fallar —no por incompetencia, sino por imposibilidad física de hacer todo—. Y cuando falle, la empresa dirá "teníamos a alguien encargado" pero el regulador verá que no había programa real, solo una persona heroicamente intentando lo imposible.

EL ANTÍDOTO

- Dimensionar correctamente el equipo según el volumen de operaciones
- Automatizar lo automatizable: monitoreo, alertas, reportes
- Tercerizar funciones específicas si no hay presupuesto para personal
- Establecer prioridades claras (no todo es urgente)
- Documentar procesos para que haya continuidad si cambia la persona
- Invertir en herramientas: un buen software vale lo que ahorra en tiempo

Error #8: Capacitación de Cumplido

"Ya se envió el correo con el PDF del código de ética. Todos capacitados."

La capacitación existe solo para cumplir el requisito regulatorio. Se envía un correo masivo con un documento adjunto, se pide que firmen una lista (o que respondan "recibido"), y eso cuenta como "capacitación". No hay verificación de comprensión, no hay casos prácticos, no hay evaluación, no hay refuerzo.

SEÑALES DE CAPACITACIÓN FICTICIA

- La "capacitación" es un PDF enviado por correo
- No hay evaluación de conocimientos adquiridos
- Es la misma presentación genérica para todos (del DG al mensajero)
- Se hace una vez al año (o menos)
- Los empleados no pueden explicar las políticas clave
- Nunca se ha reprobado ni sancionado a nadie por no capacitarse

¿Por qué es grave? Porque la capacitación es el mecanismo para que el programa pase del papel a la realidad. Si la gente no entiende las reglas, no las va a

seguir. Y cuando el regulador o el fiscal pregunte "¿los empleados sabían que esto estaba prohibido?", tu respuesta de "les enviamos un correo" va a sonar patética.

EL ANTÍDOTO

- Capacitación diferenciada por rol y nivel de riesgo
- Evaluación obligatoria con calificación mínima aprobatoria
- Casos prácticos relevantes para cada audiencia
- Refuerzo periódico, no solo anual
- Registro de evidencia: quién, cuándo, qué calificación
- Consecuencias reales por no completar o no aprobar

Error #9: Documentar para el Archivo

"Todo está documentado... en algún lugar"

Se documenta todo, pero de manera desorganizada, inconsistente y muchas veces inaccesible. Los expedientes de clientes están incompletos. Las versiones de políticas se confunden. Las actas se guardan pero no se indexan. Cuando alguien necesita encontrar algo, es una búsqueda del tesoro.

EL CAOS DOCUMENTAL

- Cada área guarda sus documentos en su propio sistema (o en papel)
- No hay control de versiones de políticas
- Los expedientes de clientes tienen documentos faltantes o vencidos
- Nadie sabe dónde está el acta de designación del OC de hace 3 años
- La "carpeta de compliance" en el servidor tiene 47 subcarpetas sin lógica
- Cuando hay visita de inspección, se arma todo a las carreras

¿Por qué es grave? Porque documentación que no puedes encontrar es igual a documentación que no existe. Cuando el regulador te pida el expediente del cliente X o la evidencia de capacitación del empleado Y, no puedes decir "lo tenemos, pero

dame tres días para buscarlo". Y más allá del regulador: tú mismo necesitas la información para tomar decisiones y monitorear riesgos.

EL ANTÍDOTO

- Sistema centralizado de gestión documental
- Nomenclatura estándar para archivos y carpetas
- Control de versiones obligatorio para políticas
- Checklist de completitud para expedientes de clientes
- Revisiones periódicas de vigencia de documentos
- Índice maestro de dónde está cada cosa

Error #10: El Programa Abandonado

"Lo implementamos hace tres años. Desde entonces... no sé, ahí sigue"

El programa se lanzó con bombo y platillo. Hubo presentación al Consejo, comunicado a toda la empresa, capacitación inicial masiva. Y después... nada. Las políticas nunca se actualizaron. El canal de denuncia se olvidó. El OC original se fue y nombraron a alguien "mientras tanto" que sigue ahí tres años después. El programa existe pero está congelado en el tiempo.

SEÑALES DE ABANDONO

- Las políticas mencionan leyes o autoridades que ya no existen
- No ha habido capacitación desde el "lanzamiento"
- La evaluación de riesgos tiene fecha de hace más de 2 años
- El OC es "interino" desde hace mucho tiempo
- El presupuesto de cumplimiento se ha reducido cada año
- Nadie en la dirección pregunta por el programa

¿Por qué es grave? Porque el cumplimiento no es un proyecto con fecha de término: es un proceso continuo. Un programa que no evoluciona se vuelve obsoleto, irrelevante e incluso contraproducente (porque da falsa seguridad). Las

regulaciones cambian, los riesgos cambian, el negocio cambia. Un programa estático en un mundo dinámico no protege nada.

EL ANTÍDOTO

- Calendario anual de revisión obligatoria de políticas
- Presupuesto multianual comprometido
- Reportes periódicos al Consejo (mínimo trimestrales)
- Indicadores de "salud" del programa: actividad, efectividad, actualización
- Evaluación externa cada 2-3 años
- El programa de cumplimiento como tema fijo en la agenda del Consejo

LOS 10 ERRORES EN UNA LISTA

1. **El OC Decorativo:** título sin poder real
2. **Cumplimiento Subordinado:** bajo Finanzas, Legal o Riesgos
3. **El OC-Auditor:** mezclar segunda y tercera línea
4. **Programa de PowerPoint:** existe en papel, no en la realidad
5. **CCC Fantasma:** comité que solo firma
6. **Cumplimiento Reactivo:** solo apaga fuegos
7. **El OC Orquesta:** una persona hace todo
8. **Capacitación de Cumplido:** correos en lugar de formación real
9. **Documentar para el Archivo:** caos documental
10. **Programa Abandonado:** lanzado y olvidado

Si reconociste a tu organización en alguno de estos errores, no te sientas mal: son extremadamente comunes. Lo importante es reconocerlos y corregirlos. Cada uno de estos errores tiene solución, y ninguna requiere reinventar la rueda. Lo que sí requiere es decisión, recursos y seguimiento.

*El cumplimiento efectivo no es cuestión de genialidad. Es cuestión de consistencia, de hacer bien las cosas básicas, de evitar los errores conocidos. **Ahora los conoces.***



La Voz del Gremio

Capítulo 13

La Voz del Gremio

Testimonios del 2º Congreso Nacional de Oficiales de Cumplimiento

ASONOC • 2025

Todo lo que hemos escrito hasta ahora viene de leyes, estándares internacionales, mejores prácticas documentadas. Pero hay otra fuente de conocimiento igual de valiosa: la experiencia de quienes viven el cumplimiento todos los días.

En el 2º Congreso Nacional de Oficiales de Cumplimiento, organizado por ASONOC, tuvimos el privilegio de escuchar a decenas de profesionales compartir sus realidades, sus frustraciones, sus victorias silenciosas y sus aprendizajes ganados a pulso. Este capítulo es un homenaje a esas voces.

Porque detrás de cada expediente bien integrado, cada reporte presentado a tiempo, cada operación detenida que evitó un problema mayor, **hay una persona**. Y esa persona merece ser escuchada.

13.1 Por Qué Esto Importa

El Oficial de Cumplimiento es, por naturaleza, una figura solitaria. Trabaja en temas que pocos entienden. Toma decisiones que muchos cuestionan. Dice "no" cuando otros quieren escuchar "sí". Y frecuentemente, nadie le agradece cuando las cosas salen bien —porque cuando salen bien, parece que nunca hubo riesgo.



Cuando detienes un fraude antes de que ocurra, nadie te felicita. Porque nadie sabe que iba a ocurrir. Tu éxito es invisible.

— **Participante anónimo**

Oficial de Cumplimiento

Panel: El rol del OC en la organización

Por eso los espacios de comunidad como ASONOC son tan importantes. No solo para compartir conocimiento técnico —que también—, sino para saber que no estás solo. Que otros enfrentan los mismos dilemas. Que tus frustraciones son compartidas. Que tu trabajo importa aunque nadie más lo vea.

13.2 Lo Que Encontramos: Radiografía del Gremio

Como parte de las actividades del Congreso, realizamos una encuesta entre los asistentes para entender mejor la realidad del Oficial de Cumplimiento en México. Los resultados confirman mucho de lo que sospechábamos... y revelan algunos datos que nos sorprendieron.

73%

de los OC reportan directamente al Director General

Buena noticia: la mayoría tiene el nivel jerárquico correcto

61%

considera que NO tiene recursos suficientes

El eterno reclamo: mucha responsabilidad, poco presupuesto

45%

ha sido presionado para aprobar operaciones dudosas

Casi la mitad enfrenta conflictos éticos en su trabajo

82%

cree que la figura del OC será más importante en 5 años

Optimismo sobre el futuro de la profesión

13.3 Los Desafíos: En Sus Propias Palabras

Pedimos a los participantes que compartieran su mayor desafío como Oficiales de Cumplimiento. Las respuestas revelan patrones claros:

"Que me tomen en serio"

34% mencionó la falta de autoridad real como su principal obstáculo

El título no basta. El poder tiene que ser real.



Tengo el título de Oficial de Cumplimiento, pero cuando digo que no a una operación, van con mi jefe y él la aprueba de todos modos. ¿Para qué me preguntan entonces?

— **OC sector financiero**

5 años de experiencia

Mesa de discusión

"Hacer más con menos"

28% señaló la falta de recursos (personal, tecnología, presupuesto) como limitante principal

El OC orquesta es más común de lo que quisiéramos.



Somos dos personas para una operación de miles de clientes. No es que no queramos hacer bien las cosas. Es que físicamente no alcanzamos.

— **Encargada de Cumplimiento**

Actividad vulnerable - sector inmobiliario

Encuesta post-evento

"El negocio vs. el cumplimiento"

22% identificó el conflicto con áreas comerciales como fuente constante de tensión

La eterna batalla entre ventas y control.



El director comercial me dijo: 'Tu trabajo es encontrar la manera de decir sí, no de decir no.' Pero a veces la respuesta correcta ES no.

— **OC de empresa mediana**

Sector construcción

Panel: Independencia del OC

"La soledad del puesto"

16% expresó sentirse aislado o sin pares con quién consultar

El OC como isla dentro de la organización.



No tengo a nadie en la empresa con quien hablar de estos temas. Legal no entiende de PLD. Finanzas no entiende de riesgos. Y a la dirección no le interesan los detalles. Por eso vengo a estos congresos: para saber que no estoy loca.

— **OC única en su empresa**

SOFOM no regulada

Networking del evento

13.4 Las Victorias: Lo Que Nos Motiva

No todo son desafíos. También preguntamos: ¿Cuál ha sido tu mayor satisfacción como OC? Las respuestas nos recordaron por qué este trabajo importa.



Detuvimos a tiempo una operación que resultó ser lavado de dinero de un cártel. Nunca nadie en la empresa supo. Pero yo sé que probablemente evitamos que la empresa apareciera en las noticias... o algo peor.

— OC sector financiero

Institución de crédito

Entrevista durante el evento



Después de tres años insistiendo, finalmente el Consejo aprobó presupuesto para un sistema de monitoreo. Cuando lo presenté al equipo, una analista me dijo: 'Por fin alguien nos escuchó.' Ese día valió todos los rechazos anteriores.

— Chief Compliance Officer

Grupo financiero

Panel: Liderazgo en cumplimiento



Un empleado usó la línea de denuncia para reportar a su propio jefe. Investigamos, confirmamos la irregularidad, y la empresa actuó. Ese empleado me buscó después para darme las gracias. Me dijo que no pensaba que alguien realmente iba a hacer algo. Eso es para lo que estamos.

— **Responsable de ética y cumplimiento**

Empresa manufacturera

Mesa de discusión

13.5 Lo Que Pedimos: Wishlist del Gremio

Cerramos el Congreso con una pregunta abierta: Si pudieras cambiar una cosa para mejorar la posición del OC en México, ¿cuál sería? Estas fueron las respuestas más frecuentes:

A LAS AUTORIDADES REGULADORAS

- 1. Reconocimiento formal de la figura del OC en todos los sectores** (no solo financiero)
- 2. Criterios claros y consistentes** en las visitas de inspección
- 3. Canales de comunicación directa** para resolver dudas interpretativas
- 4. Protección legal para el OC** que actúa de buena fe
- 5. Capacitación accesible y actualizada** desde las propias autoridades

A LAS EMPRESAS Y CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

1. **Que el OC tenga voz en el Consejo**, no solo a través del DG
2. **Presupuesto proporcional a la responsabilidad** que cargamos
3. **Que "cumplimiento" no sea donde mandan a quien no saben dónde poner**
4. **Respaldo real cuando tomamos decisiones difíciles**, aunque cuesten dinero
5. **Entender que el OC no es el enemigo del negocio**; es su protector

A NOSOTROS MISMOS COMO GREMIO

1. **Seguir profesionalizándonos** — certificaciones, actualización, networking
2. **Compartir experiencias** — lo que funciona, lo que no, las lecciones aprendidas
3. **Hacer comunidad** — ASONOC, grupos locales, foros de discusión
4. **Levantar la voz** — ante autoridades, ante empresas, ante la opinión pública
5. **Recordar por qué hacemos esto**: proteger, prevenir, hacer lo correcto

13.6 El Compromiso de ASONOC

Como Asociación Nacional de Oficiales de Cumplimiento, en ASONOC asumimos el compromiso de:

- **Ser la voz colectiva del gremio** ante autoridades, legisladores y opinión pública
- **Promover el reconocimiento profesional** del Oficial de Cumplimiento en todos los sectores
- **Facilitar espacios de encuentro y aprendizaje** como este Congreso
- **Generar contenido de valor** — guías, análisis, herramientas prácticas
- **Abogar por mejoras regulatorias** que fortalezcan la posición del OC
- **Construir comunidad** — porque juntos somos más fuertes

...

A todos los Oficiales de Cumplimiento que leyeron este documento: gracias. Gracias por hacer un trabajo que pocos entienden y menos agradecen. Gracias por decir no cuando era más fácil decir sí. Gracias por quedarte hasta tarde revisando expedientes, por preocuparte por los detalles que otros ignoran, por cargar con responsabilidades que muchos ni imaginan.

Tu trabajo importa. Aunque nadie te lo diga, aunque el reconocimiento no llegue, aunque a veces sientas que estás solo contra el mundo. Lo que haces protege empresas, protege empleos, protege el sistema. Eres el guardián invisible.

Y no estás solo. Somos una comunidad. Somos ASONOC. Y apenas estamos empezando.



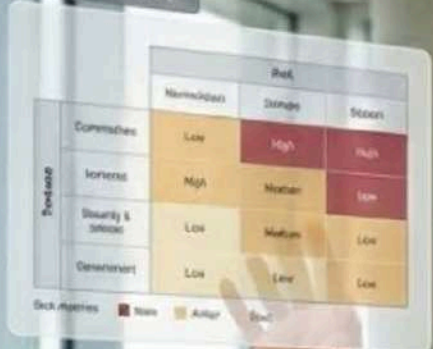
El cumplimiento no es un departamento. Es una forma de hacer negocios. Y nosotros somos quienes lo hacemos posible.

— **Reflexión colectiva**

Clausura del 2º Congreso

ASONOC 2025

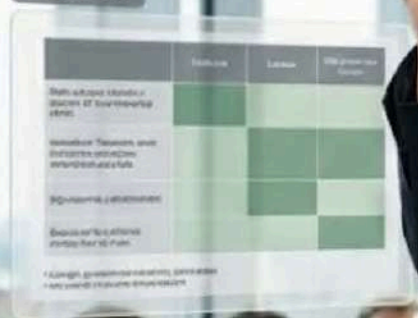
GAFI / FATE



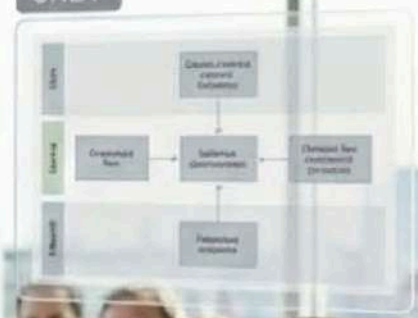
Egmont Group



Basilea



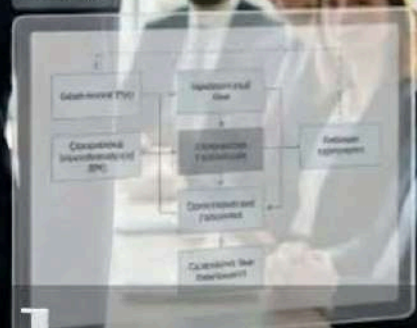
CNBV



CNBV



LGRA



De las Sombras a la Sala de Juntas

Capítulo 14

De las Sombras a la Sala de Juntas

Hacia dónde vamos y qué nos toca hacer

A lo largo de este documento recorrimos cuatro universos distintos: sector financiero, actividades vulnerables, proveedores del gobierno y adopción voluntaria. Cada uno con su marco normativo, sus particularidades, sus matices.

Pero si algo debe quedar claro después de estas páginas, es esto: los principios son los mismos.

La independencia del Oficial de Cumplimiento no es negociable en ningún sector. La separación entre cumplimiento y auditoría no es "recomendación": es requisito estructural. El acceso directo al consejo no es lujo: es necesidad operativa. Y la autoridad real —no cosmética— para detener operaciones de riesgo es lo que separa a un programa efectivo de uno decorativo.

No importa si tu obligación viene de la CNBV, de la LFPIORPI, de la LGRA o de tu propia decisión estratégica. El estándar internacional es uno solo. Y ese estándar ya no pregunta si quieres cumplirlo. Pregunta si puedes demostrar que lo cumples.

El guardián invisible necesita un lugar visible en tu organización. Este documento te mostró cuál es ese lugar. Ahora la decisión es tuya.

Es momento de cerrar. Pero cerrar no significa terminar: significa consolidar lo aprendido y mirar hacia adelante.

14.1 Lo Que Sabemos: Certezas del Presente

Después de este recorrido, hay cosas que podemos afirmar con certeza:

La figura del OC es irreversible

No hay marcha atrás. El mundo decidió que las organizaciones necesitan a alguien específicamente responsable de asegurar que hagan las cosas correctamente. México se sumó a esa tendencia, primero en el sector financiero, luego en actividades vulnerables, ahora en el sector público. La pregunta ya no es si tendrás un Oficial de Cumplimiento, sino cuándo y cómo.

Los estándares internacionales son el piso, no el techo

GAFI, Basilea, el modelo de Tres Líneas, ISO 37001 —estos marcos no son opcionales ni son "ideales a los que aspirar algún día". Son el estándar mínimo

contra el que se evaluará cualquier programa de cumplimiento serio. La reforma a la LGRA lo dice expresamente: "con apego a los estándares nacionales e internacionales". Ignorarlos no es una opción.

La independencia es innegociable

De todo lo que hemos discutido, si hay un principio que no puede ceder es este: el Oficial de Cumplimiento necesita independencia real. Independencia de las áreas comerciales. Independencia de la función de auditoría. Acceso directo a los órganos de gobierno. Sin esto, todo lo demás es teatro.

El programa importa tanto como la persona

Puedes tener al mejor OC del mundo, pero si no tiene políticas, recursos, tecnología y respaldo institucional, fracasará. Y puedes tener el programa más sofisticado, pero si lo opera la persona equivocada, también fracasará. Ambos elementos son necesarios; ninguno es suficiente por sí solo.

El cumplimiento dejó de ser solo regulatorio

Quizá la transformación más importante de los últimos años: el cumplimiento ya no es solo "cumplir con la ley". Es requisito de mercado. Es criterio de inversión. Es expectativa de clientes y socios. Es factor de competitividad. Las empresas que lo entiendan temprano tendrán ventaja; las que no, se quedarán fuera.

14.2 Lo Que Viene: Tendencias a Observar

El mundo del cumplimiento (compliance) está experimentando una transformación acelerada impulsada por la tecnología, la demanda de sostenibilidad y un entorno regulatorio global más complejo. Las empresas ya no pueden limitarse a cumplir con la legislación tradicional, sino que deben adaptarse a un nuevo conjunto de desafíos que redefinen el rol del Oficial de Cumplimiento.

Las tendencias clave giran en torno a seis ejes: la dominación de la Regulación Tecnológica (Tech Regulation), la integración de los criterios ESG, la automatización a través de la Tecnología Regulatoria (RegTech), una mayor colaboración internacional, el enfoque en la Cultura de Cumplimiento y la esencial Resiliencia Operacional. Adaptarse a estos cambios es crucial para la sostenibilidad y reputación corporativa en los próximos años.

TENDENCIAS QUE VIENEN

1. Tecnología y automatización

La inteligencia artificial y el análisis de datos transforman el monitoreo de operaciones y alertas.



2. ESG y sostenibilidad

El cumplimiento se integra con criterios ambientales y sociales, más allá de la gobernanza.



3. Responsabilidad de la cadena de suministro

Mayor responsabilidad sobre proveedores, contratistas y terceros críticos.



4. Convergencia regulatoria

Integración de PLD, anticorrupción, protección de datos y competencia.



5. Mayor escrutinio público

Exposición acelerada por medios, redes sociales y activismo de inversionistas.



14.3 Lo Que Nos Toca: Agenda Pendiente

Este documento no solo describe la realidad: propone una agenda. Hay cosas que deben cambiar, y hay actores específicos que pueden impulsarlas.

A los reguladores

- **Homologar la figura del OC** en todas las regulaciones. Que no haya "Oficiales" en un sector y "Encargados" en otro, con requisitos inconsistentes.
- **Establecer requisitos mínimos de independencia y nivel jerárquico** en todos los sectores, no solo en el financiero.
- **Crear mecanismos de protección** para el OC que actúa de buena fe. Que denunciar irregularidades no ponga en riesgo su carrera.
- **Emitir guías de implementación claras** para los nuevos marcos, como la LGRA reformada.

A las empresas y consejos de administración

- **Tomarse en serio la función.** El OC no es un requisito regulatorio que se cumple contratando a alguien. Es una inversión en la protección del negocio.
- **Darle los recursos necesarios.** Personal, tecnología, presupuesto, tiempo del Consejo. Sin recursos, no hay programa real.
- **Respetar su independencia.** Cuando el OC diga no, respaldarlo. No buscar formas de brincar.
- **Medir su desempeño correctamente.** No por cuántas operaciones aprobó, sino por la calidad de sus controles y la solidez de su criterio.

A los Oficiales de Cumplimiento

- **Profesionalizarse continuamente.** Certificaciones, actualización, networking. El mundo cambia rápido; quedarse quieto es retroceder.
- **Desarrollar habilidades de comunicación.** Saber de cumplimiento no basta si no puedes explicarlo, venderlo, defenderlo ante audiencias no técnicas.

- **Construir relaciones, no murallas.** El OC más efectivo no es el más temido; es el más respetado. Eso se construye con credibilidad y colaboración.
- **Documentar todo.** Tu mejor defensa —y la de tu empresa— es la evidencia de que hiciste las cosas bien.
- **Hacer comunidad.** Participar en ASONOC, en grupos de pares, en foros de discusión. La soledad del puesto se combate con comunidad.

A ASONOC y las asociaciones profesionales

- **Ser la voz del gremio.** Ante reguladores, ante legisladores, ante la opinión pública. Los OC necesitan quién hable por ellos colectivamente.
- **Generar estándares y mejores prácticas.** Donde la regulación calla, el gremio puede proponer.
- **Facilitar el intercambio de experiencias.** Lo que funciona en una empresa puede ayudar a otra. El conocimiento compartido multiplica su valor.
- **Defender la dignidad de la profesión.** Cuando un OC es maltratado, ignorado o culpado injustamente, el gremio debe responder.

14.4 Reflexión Final: El Guardián Invisible

Elegimos llamar a este documento "El Guardián Invisible" por una razón. El Oficial de Cumplimiento trabaja en las sombras. Sus éxitos no se celebran porque sus éxitos son problemas que nunca ocurrieron. Nadie brinda por el fraude que se previno, por el lavador que no pudo operar, por el soborno que se detuvo antes de pagarse.

Es un trabajo ingrato en muchos sentidos. Pero es un trabajo esencial.

"En un mundo donde la corrupción corroe instituciones, donde el crimen organizado busca canales para limpiar su dinero, donde la presión por resultados puede tentar a tomar atajos... alguien tiene que decir: aquí no."

Ese alguien es el Oficial de Cumplimiento. Y ese alguien merece reconocimiento, recursos, respeto y respaldo.

Este documento es nuestra contribución a ese reconocimiento. No resuelve todos los problemas —ningún documento puede hacerlo—, pero esperamos que ayude. Que ayude al OC novato a entender el terreno que pisa. Que ayude al OC experimentado a validar lo que intuía. Que ayude al director que no sabía qué debería exigir. Que ayude al consejero que no entendía por qué el cumplimiento importa.

*Y sobre todo, esperamos que ayude a construir un México donde hacer las cosas bien no sea la excepción, sino la norma. **Donde el cumplimiento no sea un obstáculo al negocio, sino su fundamento.***

...

A todos los guardianes invisibles:

Gracias por cuidar lo que otros ignoran.

Gracias por decir no cuando es más fácil decir sí.

Gracias por hacer lo correcto, aunque nadie lo vea.

Su trabajo importa.

Nosotros lo sabemos.

Maribel Vázquez Menchaca

Presidenta, ASONOC Capítulo Querétaro

GMC360

Diciembre 2025

Epílogo

Palabras de la Autora

Cómo llegué a ASONOC

Mi historia con ASONOC no empezó cuando asumí un cargo. Empezó mucho antes, con una invitación que no pude aceptar.

Hace aproximadamente ocho años, Elimelec se acercó a mí para invitarme a formar parte de un sueño llamado ASONOC. En ese momento, aunque creía en la idea, simplemente no tenía espacio. GMC360 estaba naciendo, y yo estaba completamente volcada en construir algo propio, desde cero, con todas las implicaciones personales y profesionales que eso conlleva.

Durante mucho tiempo pensé —como muchos— que lo que Elimelec soñaba era casi imposible: una asociación sin fines de lucro reales, sin cuotas de entrada, con nivel técnico serio, con vocación de comunidad, y sin protagonismos personales.

Hace cuatro años tuve que tragarme mis palabras. Lo logró.

Vi cómo ASONOC se consolidaba, cómo crecía con integridad, cómo se convertía en un espacio genuino de encuentro, aprendizaje y respaldo profesional. Y entendí que no solo había nacido una asociación: había nacido un gremio con identidad.

Este año, al asumir nuevamente la dirección de GMC360, confirmé algo más profundo todavía: cuando más lo he necesitado, ASONOC ha estado ahí. No como institución abstracta, sino como personas concretas.

Si alguien ha sido aliado real, mano tendida y respaldo sincero en momentos complejos, ha sido ASONOC. Por eso mi cariño, mi lealtad y mi profundo respeto hacia Elimelec y Yesica. **No desde la cortesía, sino desde la gratitud.**

ASONOC cuenta conmigo. Con mi entrega, mi pasión, mi equipo y mi experiencia. Cuenta con mi trabajo para contribuir a profesionalizar y unir aún más a este gremio que tanto lo necesita.

Y si puedo hacerlo desde mi trinchera, desde Querétaro, con los pies en la tierra y la mirada puesta en el largo plazo, entonces —sin duda— **ese es el lugar donde quiero estar.**

La visión desde GMC360

Desde GMC360 he aprendido algo que ningún libro enseña del todo: cada entidad tiene su propia forma de fallar... y su propia forma de fortalecerse.

La consultoría en cumplimiento me ha permitido ver de cerca realidades muy distintas: instituciones bien intencionadas pero mal estructuradas, otras técnicamente sólidas pero éticamente frágiles, y muchas más atrapadas entre la urgencia operativa y la presión regulatoria.

He aprendido que el verdadero valor no está en copiar modelos, sino en entender el negocio, el riesgo real y la cultura interna. Que cumplir no es llenar formatos, sino tomar decisiones coherentes incluso cuando nadie está mirando.

GMC360 nació como un espacio propio, independiente, con una sola premisa: hacer cumplimiento con criterio, con profundidad y con responsabilidad real. Eso ha sido mi escuela más dura... y también la más honesta.

El mensaje que quiero dejar

A quienes van empezando como Oficiales de Cumplimiento:

No se desesperen. Nadie nace sabiendo sostener decisiones difíciles. Pregunten, duden, documenten, aprendan a decir "no" sin culpa.

A quienes llevan años en esto:

Su experiencia importa. No la minimicen. Pero tampoco se queden haciendo lo mismo solo porque "siempre ha funcionado".

A quienes están cansados:

El cansancio no es debilidad, es señal de responsabilidad. Descansen cuando puedan, pero no se desconecten de su propósito.

Y a quienes hoy dudan:

Recuerden que el cumplimiento no es para agradar, es para proteger. A la institución, al sistema... y también a ustedes mismos.

...

Gracias por leer hasta aquí.

Gracias por hacer este trabajo que pocos entienden.

Gracias por ser parte de este gremio.

Con cariño y compromiso,

Maribel Vázquez Menchaca

Presidenta, ASONOC Capítulo Querétaro

CEO y Socia Fundadora Grupo360

Diciembre 2025

Referencias Normativas

Capítulo 15



Referencias Normativas

Marco legal, regulatorio y estándares internacionales citados en este documento

15.1 Marco Internacional

Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI/FATF)

Las 40 Recomendaciones del GAFI Estándares internacionales sobre combate al lavado de dinero, financiamiento del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva. Última actualización: 2023.

<https://www.fatf-gafi.org/recommendations.html>

Guía de Enfoque Basado en Riesgo para el Sector Bancario FATF Guidance on Risk-Based Approach for Banking Sector. Principios para la aplicación del EBR en instituciones financieras.

<https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/>

Evaluación Mutua de México Informe de Evaluación Mutua del GAFI sobre México. Análisis de la efectividad del sistema ALA/CFT mexicano.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

Compliance and the Compliance Function in Banks (2005)

Documento fundacional que establece los principios para la función de cumplimiento en bancos. Define independencia, autoridad, recursos y responsabilidades del OC. Incluye el Párrafo 23 sobre separación de auditoría.

<https://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>

Sound Management of Risks Related to Money Laundering and Financing of Terrorism (2020) Guía sobre gestión de riesgos ALA/CFT.

Actualización de principios para instituciones bancarias.

<https://www.bis.org/bcbs/publ/d505.htm>

Corporate Governance Principles for Banks (2015) Principios de gobierno corporativo para bancos, incluyendo el rol de las funciones de control. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm>

Instituto de Auditores Internos (IIA)

Modelo de las Tres Líneas (2020) Actualización del modelo de Tres Líneas de Defensa. Define roles de gestión, funciones de control (incluyendo cumplimiento) y auditoría interna.

<https://www.theia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias-three-lines-model/>

Organización Internacional de Normalización (ISO)

ISO 37001:2016 - Sistemas de Gestión Antisoborno Estándar certificable para sistemas de gestión antisoborno. Requisitos y guía de implementación. <https://www.iso.org/standard/65034.html>

ISO 37301:2021 - Sistemas de Gestión del Cumplimiento Estándar certificable para sistemas de gestión de compliance. Reemplaza a ISO 19600. <https://www.iso.org/standard/75080.html>

ISO 31000:2018 - Gestión del Riesgo Principios y directrices para la gestión del riesgo. Marco de referencia para evaluaciones de riesgo. <https://www.iso.org/standard/65694.html>

Legislación Extranjera Relevante

Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) - Estados Unidos Ley estadounidense que prohíbe el soborno de funcionarios extranjeros. Aplica a empresas con operaciones en EE.UU. o listadas en bolsas estadounidenses. <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>

UK Bribery Act 2010 - Reino Unido Ley británica antisoborno. Incluye el delito de "failure to prevent bribery" que requiere programas de prevención adecuados. <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>

15.2 Legislación Mexicana

Constitución y Códigos

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículo 109: Responsabilidades de servidores públicos y particulares. Reforma 2015 que establece responsabilidad de personas morales.

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Código Nacional de Procedimientos Penales (CNPP) Artículos 421-425: Procedimiento penal para personas morales. Incluye el "compliance defense" (Art. 421 párrafo tercero) y catálogo de sanciones (Art. 422). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CNPP.pdf>

Código Penal Federal Artículo 400 Bis: Delito de operaciones con recursos de procedencia ilícita (lavado de dinero). Artículos relacionados con delitos corporativos. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPF.pdf>

Prevención de Lavado de Dinero

Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) Ley que regula las Actividades Vulnerables. Artículo 17: catálogo de 16 actividades. Artículo 18: obligaciones. Artículo 32: sanciones. Publicada DOF 17-10-2012. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPIORPI.pdf>

Reglamento de la LFPIORPI Reglas de Carácter General de la LFPIORPI. Detalle de obligaciones, umbrales y procedimientos. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LFPIORPI.pdf

Ley de Instituciones de Crédito Artículos 115 y 115 Bis: Obligaciones ALA/CFT para instituciones de crédito. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIC.pdf>

Sistema Nacional Anticorrupción

Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) Artículo 25: Programa de Integridad (7 elementos). Reforma del 10 de diciembre de 2025: reconocimiento del Oficial de Cumplimiento. Artículo 81: atenuantes. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>

Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción Marco general del SNA. Coordinación entre autoridades federales, estatales y municipales. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA.pdf>

Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa Competencia del TFJA para sancionar faltas administrativas graves de particulares. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOTFJA.pdf>

15.3 Regulación Secundaria (Disposiciones de Carácter General)

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

DCG en materia de PLD/FT para Instituciones de Crédito

Disposiciones de Carácter General aplicables a Instituciones de Crédito.

Capítulo sobre Oficial de Cumplimiento, CCC, KYC, reportes regulatorios.

<https://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/>

DCG en materia de PLD/FT para Casas de Bolsa Disposiciones aplicables a intermediarios bursátiles.

DCG en materia de PLD/FT para SOFOMES Disposiciones aplicables a Sociedades Financieras de Objeto Múltiple.

DCG en materia de PLD/FT para Uniones de Crédito Disposiciones aplicables a Uniones de Crédito.

Circular Única de Bancos (CUB) Compilación de disposiciones aplicables a instituciones de crédito. Incluye requisitos de gobierno corporativo y control interno.

Otras Autoridades Financieras

DCG CNSF - Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros

Disposiciones de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas en materia de PLD/FT.

DCG CONSAR - Administradoras de Fondos para el Retiro

Disposiciones de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.

DCG Banco de México - Casas de Cambio Disposiciones de Banxico para centros cambiarios y transmisores de dinero.

15.4 Autoridades y Organismos Relevantes

Autoridades Mexicanas

Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) Dependiente de la SHCP. Recibe y analiza reportes de operaciones (ROI, ROP, R24H). Emite listas de personas bloqueadas. <https://www.uif.gob.mx/>

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) Supervisión y regulación del sistema financiero mexicano. Certificación de Oficiales de Cumplimiento. <https://www.cnbv.gob.mx/>

Servicio de Administración Tributaria (SAT) Supervisión de sujetos obligados de la LFPIORPI. Administra el portal SPPLD. <https://www.sat.gob.mx/>

Secretaría de la Función Pública (SFP) Supervisión de responsabilidades administrativas. Órganos Internos de Control. <https://www.gob.mx/sfp>

Portal SPPLD (Sistema de Prevención de Lavado de Dinero) Sistema electrónico para presentación de avisos de Actividades Vulnerables. <https://sppld.sat.gob.mx/>

Organismos Certificadores

ACAMS - Association of Certified Anti-Money Laundering Specialists Certificación CAMS (Certified Anti-Money Laundering Specialist). Estándar internacional para profesionales ALA. <https://www.acams.org/>

ACFE - Association of Certified Fraud Examiners Certificación CFE (Certified Fraud Examiner). Especialización en prevención y detección de fraude. <https://www.acfe.com/>

SCCE - Society of Corporate Compliance and Ethics Certificación CCEP (Certified Compliance and Ethics Professional). Enfoque en ética empresarial. <https://www.corporatecompliance.org/>

AMLCA - AML Compliance Association Certificación CPAML (Certified Professional in Anti-Money Laundering). Alternativa regional. <https://www.amlca.com/>

15.5 Documentos de Referencia Adicionales

Guía para la Prevención de Lavado de Dinero - CNBV Documento orientador sobre implementación de programas ALA/CFT en el sector financiero mexicano.

Manual de Mejores Prácticas sobre Debida Diligencia - UIF Orientaciones para conocimiento del cliente y debida diligencia reforzada.

Lineamientos de Programa de Integridad - SFP Guía para implementación de programas de integridad bajo la LGRA.

DOJ/SEC Resource Guide to the U.S. FCPA Guía oficial del Departamento de Justicia y SEC sobre la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero. <https://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-guidance>

UK Ministry of Justice - Bribery Act Guidance Guía oficial del gobierno británico sobre la UK Bribery Act. <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>

...

NOTA SOBRE VIGENCIA

Las referencias normativas incluidas en este documento corresponden a la legislación vigente a diciembre de 2025. Dado que el marco regulatorio evoluciona constantemente, se recomienda verificar la vigencia de las disposiciones antes de aplicarlas.

Para consulta de legislación actualizada: www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/

El Oficial de Cumplimiento en México

El Guardián Invisible

GMC360 • ASONOC Capítulo Querétaro

Diciembre 2025

© Todos los derechos reservados