



Lineamientos Mínimos “Guía  
para la evaluación de la Gestión  
de Riesgos Asociados a LAFT,  
de la Alta Gerencia  
SECTOR APNFD  
MAYO 2024

**Unidad Responsable del Registro, Monitoreo y  
Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del  
Terrorismo  
URMOPRELAFT**

# Índice

Índice .....	2
OBJETIVO .....	3
EFFECTIVIDAD DE LA FUNCIÓN DE ALTA GERENCIA EN LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS ASOCIADOS AL LA/FT .....	5
1 Funciones y responsabilidades .....	5
2 Mandato .....	6
3 Estructura Organizacional.....	7
4 Comités .....	7
5 Competencias.....	8
6 Prácticas.....	8
7 Vigilancia de la Junta Directiva u órgano equivalente.....	9
CALIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ALTA GERENCIA EN LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS ASOCIADOS AL LA/FT .....	11

## OBJETIVO

La regulación y supervisión que ejerce la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, en adelante (CNBS), por medio de la Unidad Responsable del Registro, Monitoreo y Prevención de Lavado de Activos Y Financiamiento del Terrorismo (en adelante, UIF – URMOPRELAFT) se lleva a cabo con un enfoque basado en riesgos. La **URMOPRELAFT** es una Unidad dependiente de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), encargada de llevar el registro de las personas naturales o jurídicas que se dediquen a Actividades y Profesiones no Financieras Designadas (APNFD), su supervisión, vigilancia y establecimiento de las medidas que, de acuerdo con el nivel de riesgo, deben implementar dichas personas naturales y jurídicas consideradas como Sujetos Obligados (APNFD)

Este documento presenta las principales expectativas de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, por medio de Unidad Responsable del Registro, Monitoreo y Prevención de Lavado de Activos Y Financiamiento del Terrorismo (UIF – URMOPRELAFT) en relación con las características y desempeño que debe cumplir la Función de la Alta Gerencia (FAG) en las instituciones supervisadas para ser adecuada. En conjunto, ambos elementos constituyen la efectividad de la Función evaluada desde un enfoque de Supervisión Basada en Riesgos. Estas expectativas representan lineamientos mínimos y generales, por lo tanto, la CNBS – URMOPRELAFT podrá utilizar normas y prácticas internacionales adicionales cuando lo estime conveniente.

Se considera como Alta Gerencia el grupo de personas responsables de la gestión diaria, sólida y prudente de la Institución Supervisada ante la Junta Directiva u órgano equivalente.

Esta guía de criterios de evaluación debe ser leída en conjunto con el Marco Integral de Supervisión de los Riesgos Asociados LA/FT (MIS LAFT) y el Modelo de Supervisión Basada en Riesgos para los riesgos asociados al LA/FT (Modelo de SBR-LAFT).

### **ROL DE LA FUNCIÓN DE ALTA GERENCIA EN LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS ASOCIADOS AL LA/FT**

La FAG bajo la dirección y supervisión de la Junta Directiva u órgano equivalente es responsable de dirigir, ejecutar y vigilar las operaciones de la institución supervisada, velando

que las mismas sean consistentes con el plan estratégico, plan de negocios, apetito y capacidad de riesgo de LA/FT, política de compensación entre otras.

La FAG debe desarrollar y promover sanas prácticas de gobierno corporativo, código de ética y cultura organizacional, tendiente a la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT. Igualmente es la responsable de ejecutar y monitorear el logro de los objetivos de negocio, estrategia y planes aprobados por la Junta Directiva u órgano equivalente, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT; así como asegurar la efectividad de la estructura organizacional y sus controles, en materia de prevención y gestión de riesgos de LA/FT.

Esta guía contiene lineamientos generales, por lo tanto, el supervisor no debe limitar la aplicación de juicio experto sustentado para ampliar las dimensiones de evaluación la función de la alta gerencia.

# EFECTIVIDAD DE LA FUNCIÓN DE ALTA GERENCIA EN LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS ASOCIADOS AL LA/FT

Los lineamientos que se presentan a continuación son de carácter general, por lo que, al momento de evaluar la efectividad de la FAG en una institución supervisada en particular, la CNBS – URMOPRELAFT analiza de manera conjunta las características y desempeño de esta, con relación a la naturaleza, alcance, complejidad, perfil de riesgo de LA/FT de la institución supervisada y del marco regulatorio aplicable.

## ***Características de la Función de Alta Gerencia en la gestión de los riesgos asociados al LA/FT***

### **1 Funciones y responsabilidades**

#### 1.1 Proponer a la JD:

- a) Los objetivos, estrategia y plan de negocio de la institución supervisada, frente a la prevención y gestión de los riesgos de LA/FT.
- b) Estructura Organizacional para la prevención y gestión de los riesgos de LA/FT, siguiendo el Modelo de las Tres Líneas de Defensa.

#### 1.2 Desarrollar y promover sanas prácticas de gobierno corporativo, cultura organizacional y ética en la institución supervisada, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

#### 1.3 Vigilar:

- a) El logro de los objetivos, estrategias y planes previamente aprobados por la Junta Directiva u órgano equivalente, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- b) Efectividad de la estructura y sistema de control interno, para la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- c) La implementación de la Estructura de Gobierno de Riesgos de LA/FT.
- d) Adherencia y consistencia de la gestión al apetito de riesgo de LA/FT definido.

#### 1.4 Mantener informada a la Junta Directiva u órgano equivalente de forma oportuna sobre los riesgos materiales asociados al LA/FT que pueden afectar a la institución supervisada, entre otros:

- a) Cambios en la estrategia del negocio, estrategia de riesgos y/o apetito y capacidad de riesgo de LA/FT.

- b) Cambios en el perfil de riesgos de LA/FT de las estrategias o líneas de negocio de la institución supervisada.
- c) Riesgos emergentes de LA/FT que pueden afectar significativamente el desempeño de la institución supervisada.
- d) Exceso a los límites de riesgo de LA/FT o incumplimientos a la normativa relacionada con la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- e) Deficiencias en el control interno, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- f) Asuntos legales y regulatorios, relacionados con la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

## 2 Mandato

- 2.1 Grado en el cual la Junta Directiva u órgano equivalente delega en el Presidente Ejecutivo, gerente, su equivalente o cualquier miembro de la Alta Gerencia la responsabilidad para desarrollar e implementar prácticas y políticas para la gestión efectiva de las operaciones de la institución supervisada, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- 2.2 Puede incluir, pero no limitar a lo siguiente
  - a) Gestión estratégica.
  - b) Gestión de riesgos de LA/FT.
  - c) Ambiente de control interno.
  - d) Código de ética y/o Buen Gobierno.
- 2.3 Políticas y prácticas que permitan delegar las responsabilidades del Presidente Ejecutivo, gerente o su equivalente a otros miembros de la Alta Gerencia, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- 2.4 Claridad e idoneidad en las funciones y responsabilidades de la Alta Gerencia con líneas de autoridad, atribuciones, reporte y rendición de cuentas bien definidas, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- 2.5 Grado en el que la Alta Gerencia:
  - a) Designa a los responsables de las funciones de vigilancia de la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT y que los mismos cuenten con acceso ilimitado a la Alta Gerencia y sus Comités.
  - b) Garantiza que los encargados de las funciones de vigilancia de la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT tengan facultades de autoridad, independencia, acceso irrestricto y los recursos adecuados y necesarios

para el desarrollo de sus funciones.

- c) Tiene capacidad de atender oportunamente las recomendaciones y/o requerimientos realizados por los encargados de las funciones de vigilancia de la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- d) Solicita revisiones periódicas e independientes de las funciones de vigilancia de la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- e) Realiza seguimiento a través de reportes y mecanismos oportunos, eficaces y pertinentes, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

Asegura que exista una cultura de gestión de riesgos asociados al LA/FT, reflejada en la definición de capacidad de riesgo, definición de políticas, lineamientos y límites en la interacción con las áreas de negocios; y que las mismas entiendan la importancia de la Función de cumplimiento.

### 3 Estructura Organizacional

#### 3.1 Políticas y procedimientos adecuados que permitan:

- a) Contar con una estructura organizacional adecuada de la Alta Gerencia considerando el tamaño y complejidad de los negocios de la institución supervisada para la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- b) Contar con roles y responsabilidades debidamente definidos, con adecuada segregación de funciones, líneas de reporte claras que permitan controlar potenciales conflictos de interés.
- c) Revisar periódicamente la estructura organizacional de la Alta Gerencia para la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT

### 4 Comités

- 4.1 Grado en el cual los comités de la FAG vigilan la gestión de las actividades significativas y los riesgos de LA/FT relacionados a las mismas.
- 4.2 Las políticas, reglamentos de los comités de FAG están claramente definidos y comunicados a las áreas de la institución supervisada, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- 4.3 Las recomendaciones y decisiones tomadas en los comités sean incorporadas en los procesos de tomas de decisiones, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

## 5 Competencias

- 5.1 Políticas y prácticas adecuadas que permitan revisar de forma periódica las competencias, conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para cumplir con sus funciones y responsabilidades, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- 5.2 Idoneidad en cuanto al nivel de las competencias, conocimientos, habilidades, formación académica y experiencia requerida para cumplir con sus funciones y responsabilidades, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- 5.3 Políticas, procedimientos y prácticas adecuadas para la selección, designación y sucesión de la Alta Gerencia, para la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- 5.4 Grado en el cual se tenga disponibilidad de programas de habilidades gerenciales, gestión de riesgos de LA/FT y cualquier otro que se necesario para el desarrollo de las funciones de la FAG, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

## 6 Prácticas

- 6.1 Contar con políticas, prácticas y procedimientos que permitan:
  - a) Proponer a la Junta Directiva u órgano equivalente los objetivos, planes y estrategias de negocio y al mismo tiempo monitorear el desempeño de la institución supervisada en cuanto a las mismas, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
  - b) Revisar de forma periódica el apetito de riesgo de LA/FT asegurándose que las mismas estén siendo aplicadas.
- 6.2 Grado en el cual las políticas y prácticas de gestión de riesgos de LA/FT son:
  - a) Implementadas y comunicadas a todas las áreas de la institución supervisada.
  - b) Coordinadas con la gestión de los objetivos estratégicos, y recursos financieros de la institución, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
  - c) Acordes al perfil de riesgo de LA/FT de la entidad.



- d) Regularmente revisadas para comprobar su idoneidad.
- 6.3 Procesos, técnicas y criterios que permitan identificar, evaluar, monitorear, controlar y reportar consistentemente los riesgos significativos asociados al LA/FT, asegurándose que las prácticas de la gestión de riesgos de LA/FT están siendo aplicadas.
- 6.4 Políticas y prácticas adecuadas para asegurar el cumplimiento de las normas, regulaciones, entre otras; y garantizar revisiones periódicas de las funciones de control interno.
- 6.5 Políticas y prácticas de recursos humanos que permitan atraer, desarrollar y retener personal altamente calificado.
- 6.6 Programas de remuneración que promueven la toma prudente de riesgos asociados al LA/FT, alineados a los objetivos estratégicos de largo plazo en la institución supervisada.
- 6.7 Comunicación y divulgación a las partes interesadas (incluyendo las de la institución supervisada), en el Sistema de Gestión de Cumplimiento y Riesgos Asociados al LA/FT.
- 6.8 Políticas y prácticas que promuevan el buen gobierno corporativo y comportamiento ético con los negocios, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

## 7 Vigilancia de la Junta Directiva u órgano equivalente

- 7.1 Grado en el cual se requiere la aprobación de la Junta Directiva u órgano equivalente para:
- Definir la estructura organizacional de la entidad incluyendo la Alta Gerencia y los cambios de las mismas, para la de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
  - Los nombramientos, funciones y responsabilidades de la FAG para la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
  - Los objetivos, estrategias, planes de negocio, políticas de gestión de riesgos de LA/FT.
  - Políticas y prácticas:
    - Que permitan gestionar las actividades significativas y los riesgos

de LA/FT relacionados a las mismas.

- De recursos humanos, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- De comunicación y revelación adecuada para la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- Para el manejo de conflictos de interés, manejo de información privilegiada o confidencial, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
- Para promover la discusión de temas significativos relacionadas con prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT con la Junta Directiva u órgano equivalente o en sus diferentes comités.
- Para revisar y evaluar el desempeño y remuneración de la FAG, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

### ***Evaluación del desempeño de la Función de Alta Gerencia en la gestión de los riesgos asociados al LA/FT***

El desempeño de la FAG se valora por la eficacia en la ejecución de las estrategias aprobadas y la gestión efectiva de las operaciones de la institución supervisada. Es importante considerar la habilidad de la Alta Gerencia para alcanzar los objetivos de negocio de la institución supervisada, manteniendo un gobierno corporativo y una cultura de control adecuada, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

Los criterios mínimos que la CNBS – URMOPRELAFT analiza en la evaluación del desempeño de la función de la alta gerencia, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT, son:

1. Desarrollo de estrategias y planes para lograr que todos los objetivos estratégicos sean apropiados y prudentes, consistentes con el perfil de riesgos de LA/FT aprobado por la Junta Directiva u órgano equivalente.
2. Capacidad de monitorear las políticas aprobadas, controles, prácticas organizacionales y requisitos de cumplimiento, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
3. Vigila y garantiza que se tomen acciones correctivas apropiadas y oportunas para resolver cualquier deficiencia que se pueda originar, incluyendo los aspectos encontrados por otras funciones de vigilancia y el ente regulador, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

4. Recluta, desarrolla y retiene personal altamente calificado para la prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
5. Sus funciones y responsabilidades las realiza de manera ética y espera lo mismo del resto de persona de la institución supervisada, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
6. Informa a la Junta Directiva u órgano equivalente y diferentes comités de las condiciones de mercado, oportunidades y preocupaciones estratégicas, desempeñooperacional y de todos los aspectos que pueden ser significativos a la institución supervisada, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

Para evaluar la efectividad de la FAG la CNBS – URMOPRELAFT realiza, entre otras, las siguientes actividades supervisoras:

1. Entrevistas con miembros de la Alta Gerencia y los diferentes comités de la FAG.
2. Revisión de estatutos, metodologías y políticas para delegar autoridad en los diferentes Comités.
3. Evaluación de las prácticas de vigilancia de la FAG, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.
4. Evaluación de los planes de negocio, revisar información utilizada, reportes de auditoría interna y actas de los comités de FAG, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT, entre otros.

## CALIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ALTA GERENCIA EN LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS ASOCIADOS AL LA/FT

La calificación de la Función toma en cuenta sus características, así como el desempeño en la ejecución de su mandato, controles y procedimientos conforme a la naturaleza, alcance, complejidad y perfil de riesgo de LA/FT de la institución supervisada.

Las calificaciones de la calidad de la FAG y sus indicadores son los siguientes:

**Fuerte**

Las Funciones y Responsabilidades, Mandato, Estructura organizacional, Comités,

Competencias, Prácticas, así como la Vigilancia de la Junta Directiva u órgano equivalente; de la FAG exceden lo que se considera necesario dada la naturaleza, alcance, complejidad y perfil de riesgos de LA/FT de la institución supervisada.

La Función ha demostrado consistentemente un desempeño altamente efectivo. Sus características y desempeño, son superiores a las prácticas generalmente aceptadas por la industria y los estándares profesionales actuales, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

## Aceptable

Las Funciones y responsabilidades, Mandato, Estructura organizacional, Comités, Competencias, Prácticas, así como la vigilancia de la Junta Directiva u órgano equivalente; de la Función de AG reúnen lo que se considera necesario, dada la naturaleza, alcance, complejidad y perfil de riesgo de LA/FT de la institución supervisada.

La Función ha demostrado un desempeño efectivo. Sus características y desempeño conjuntamente cumplen con las prácticas generalmente aceptadas por la industria y los estándares internacionales actuales, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

## Necesita Mejorar

Las Funciones y responsabilidades, Mandato, Estructura organizacional, Comités, Competencias, Prácticas, así como la vigilancia de la Junta Directiva u órgano equivalente; de la Función de AG generalmente reúnen lo que se considera necesario, dada la naturaleza, el alcance, complejidad y perfil de riesgo de LA/FT de la institución supervisada, sin embargo, existen áreas importantes donde se requieren mejoras.

El desempeño de la Función generalmente ha sido efectivo; sin embargo, existen áreas importantes donde se requieren mejoras. Estas áreas no son lo suficientemente relevantes para causar preocupaciones prudenciales si se abordan de manera oportuna.

Las características y desempeño no cumplen de manera consistente con las prácticas generalmente aceptadas por la industria, ni los estándares internacionales actuales, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.

## **Débil**

Las Funciones y responsabilidades, Mandato, Estructura organizacional, Comités, Competencias, Prácticas, así como la vigilancia de la Junta Directiva u órgano equivalente; de la Función de AG no son, de manera material, lo que se considera necesario, dada la naturaleza, el alcance, complejidad y perfil de riesgo de LA/FT de la institución supervisada.

El desempeño de la Función ha demostrado casos serios en los que se necesita mejorar a través de una acción inmediata. Las características y desempeño de la Función a menudo no cumplen con las prácticas generalmente aceptadas por la industria, ni los estándares internacionales actuales, en materia de prevención y gestión de riesgos asociados al LA/FT.