

**AS
COM**
EXPERTOS EN
COMPLIANCE

Asociación
Española
de Compliance

Cuadernos de Compliance

La cadena de reporte en Compliance

Alain Casanovas

08



Instituto de Estudios
de Compliance

Alain Casanovas

Abogado y miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de *Compliance* ASCOM, es socio responsable de los servicios de *Legal Compliance* en **KPMG** España. Experto acreditado y *Head of Spanish Delegation* en los *Project Committees* 271 y 278 de ISO que produjeron los estándares ISO 19600 sobre *Compliance Management Systems* e ISO 37001 sobre *Anti-Bribery Management Systems*. Coordinador y miembro del grupo de trabajo *ad-hoc* de la Asociación Española de Normalización UNE elaborador de la Norma UNE 19601 sobre sistemas de gestión de *Compliance* penal.

Codirector de los dos primeros Programas de postgrado de *Compliance* en España, en la Universidad Carlos III de Madrid y la Universitat Pompeu Fabra (UPF) de Barcelona. Codirector del Programa Enfocado del IESE sobre *Compliance*, Responsabilidad Social y Buen Gobierno. Director técnico de los congresos nacional e internacional de *Compliance* organizados por Thomson Reuters y ASCOM.

© 2018

La Serie de *Cuadernos de Compliance* es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial del documento o su contenido sin su consentimiento expreso, así como su difusión por cualquier medio, incluyendo, de forma no limitativa, los soportes en papel, magnéticos, ópticos, el acceso telemático o de cualquier otra forma que resulte idónea para su difusión y conocimiento público.

La información contenida en esta publicación constituye, salvo error u omisión involuntarios, la opinión del autor con arreglo a su leal saber y entender, opinión que no constituye en modo alguno asesoramiento y que subordina tanto a los criterios que la jurisprudencia establezca, como a cualquier otro criterio mejor fundado. Los comentarios planteados sólo recogen algunas cuestiones de índole general, que pueden ser de utilidad a meros efectos informativos. Pero los contenidos de dichos comentarios no pretenden ser exhaustivos y sólo reflejan el entendimiento del autor de los aspectos que considera más relevantes respecto de las materias tratadas. El autor no se responsabiliza de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones e informaciones contenidas en este documento.

Presentación



Aunque la **información financiera** es importante para diagnosticar la salud de la empresa, **no es la única** a considerar, especialmente cuando se desea valorar la capacidad de sus gestores para afrontar **retos futuros**. No es de extrañar que los **reportes financieros** tiendan a complementarse con indicadores de **calidad en la gestión** sobre ciertas materias. Seguir recomendaciones de **buen gobierno corporativo** conlleva hacer públicas estas informaciones, que trascienden la dimensión meramente económica o cuantitativa. Organizaciones independientes llegan a tabular estas informaciones y elaboran índices que son indicativos de la calidad de su gestión: el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) es un buen ejemplo de ello, demostrando el gran impacto que tienen los **datos no financieros** tanto en las recomendaciones de *proxy advisors* como en las decisiones de inversores y otros *stakeholders*.

En un **entorno normativo complejo**, donde las consecuencias de conductas **poco éticas** o **ilegales** pueden **comprometer** la **continuidad de las operaciones**, es evidente que las informaciones relacionadas con el *Compliance* ganan un protagonismo que las convierte en contenido obligado en los reportes tanto **internos** como **externos**. En este sentido apuntan los cambios legislativos que están obrando en muchas jurisdicciones, inicialmente proyectados sobre organizaciones de interés público.

Es difícil reportar **externamente** información **fiable** sobre *Compliance* cuando no se han definido las herramientas precisas para la captación y evaluación de **información de calidad** en dicha esfera. La ausencia de estructuras internas de *Compliance*, que articulen adecuadamente la **cadena de reporte**, hace difícil trasladar a la opinión pública datos fiables, por muy transparente que pretenda ser la organización.

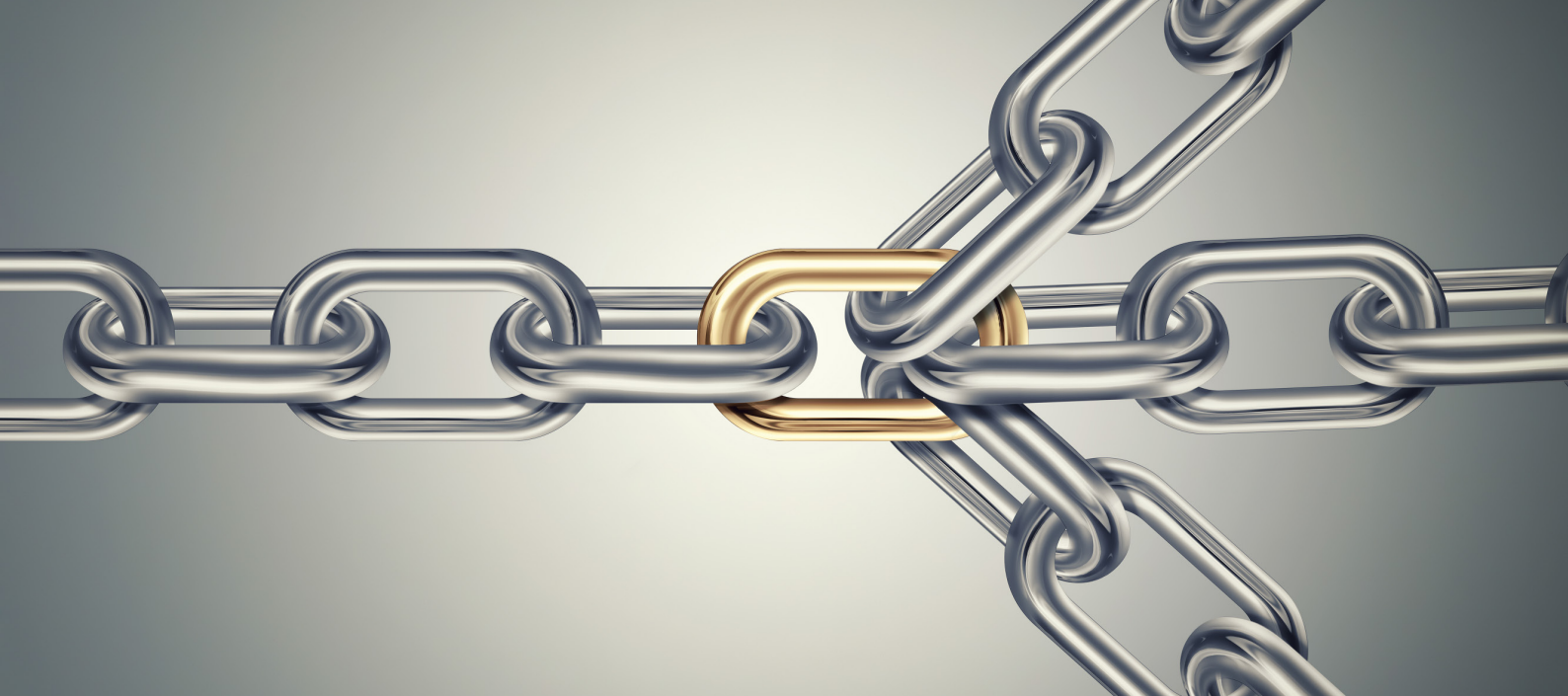
En este Cuaderno no sólo veras la importancia que tiene disponer de reportes de *Compliance* para la gestión interna de la organización, sino el modo en que las informaciones allí recogidas pueden terminar impactando a terceros.

Alain Casanovas



Índice

- 1. La cadena de reporte y su impacto tanto interno como externo**
- 2. La base de la cadena de reporte**
- 3. Elaboración de reportes de Compliance**
- 4. Procedimientos de urgencia**
- 5. Los planes de acción o remediación**
- 6. Acciones internas y externas**
- 7. A quién se reporta**
- 8. Preguntas frecuentes**



1.

La cadena de reporte y su impacto tanto interno como externo.



Puesto que para gestionar correctamente una organización se precisa **información**, su capación y análisis es vital para actuar con diligencia. Una **decisión imprudente** es aquella que se adopta sin valorar antes la información que se precisa.

Cuando la organización aplica principios de **transparencia**, una parte de las informaciones procesadas se hace pública, de modo que no sólo sus gestores sino también el resto de *stakeholders* participan en su conocimiento. Por su trascendencia para el negocio, la información de *Compliance* forma parte de los datos que los **gestores diligentes** y los grupos de interés esperan recibir. En la actualidad, el foco de interés está en conocer los mecanismos internos para la prevención, detección y gestión de irregularidades en materia de Derechos Humanos, el medio ambiente o la corrupción, aunque se observa una clara tendencia expansiva hacia otros ámbitos.

Flujograma básico

En líneas muy generales, la **información relevante** sobre cualquier materia se capta a través de **procesos** y **procedimientos** diseñados al efecto. Después se evalúa internamente aplicando criterio experto, y termina reportándose tanto interna como externamente, en el contexto de una gestión **transparente**. Este **flujograma** de alto nivel aplica igualmente en *Compliance* para vertebrar su cadena de reporte.

Que la **cadena de reporte** trascienda la organización, facilitando a terceros determinadas informaciones, significa que es susceptible de ocasionar daños cuando no sean completas o veraces. Tal circunstancia obliga a extremar cautelas en su gestión, pues nos adentramos en un terreno donde las **negligencias** pueden perjudicar a amplios colectivos.

Antecedentes comparativos: fiabilidad de los reportes financieros

En la esfera económica, por ejemplo, se tomó conciencia de la gran importancia de la rigurosidad de los reportes públicos tras los **escándalos financieros** de inicio de siglo, que propiciaron la promulgación de la célebre *Sarbanes-Oxley Act* norteamericana del año 2002 (SOX), y de tantas otras normas nacionales, incluyendo los *Sistemas de Control Interno de la Información Financiera* (SCIIF) que establece la *Comisión Nacional del Mercado de Valores* (CNMV) para sociedades cotizadas en España.

A raíz de todo ello, vemos que la **información financiera** que fundamenta la cadena de **reporte** en dicha esfera está sujeta a medidas estrictas de **supervisión** y control. Sin embargo, cuando comparamos este escenario con la cadena de reporte en *Compliance*, observamos que **no siempre** (i) existen mecanismos de supervisión y control de la información crítica, (ii) se reporta información relevante externamente, y (iii) la información reportada externamente es de calidad.

Reportes integrados

Cada vez más voces cualificadas denuncian que la financiera es sólo **una parte** de la información relevante para los grupos de interés. De ahí nacen iniciativas orientadas a generar reportes que aglutinen un elenco de variada informaciones, que verdaderamente ayuden a formarse una idea de la **calidad en la gestión**. Se trata de que sean útiles no sólo para comprender situación económico-patrimonial de la organización en un momento dado, sino para brindar **confort sobre su futura evolución**. Uno de los exponentes más conocidos de esta tendencia es el *Integrated Reporting* que impulsa el *International Integrated Reported Council* (IIRC).



2.

La base de cadena de reporte.



Tratar **información de calidad** se ha considerado siempre un aspecto clave para fundamentar el proceso de toma de decisiones. Años atrás, el problema radicaba en **capturar** información adecuada; pero en la actualidad se añade el **exceso de información irrelevante**, que dificulta identificar la verdaderamente crítica. Tú mismo puedes contrastarlo reflexionando sobre el contenido del *inbox* de tu correo electrónico. ¿Cuántas comunicaciones son auténticamente relevantes y cuántas otras te restan tiempo de dedicación a cometidos prioritarios? Trasladando este ejemplo al *Compliance* comprenderás que, en el entorno actual, tan arriesgado es la **carencia de información** como el **exceso mal gestionado**.

He explicado cómo en el ámbito **financiero** se han volcado esfuerzos significativos para **depurar** la información, a través de mecanismos de **supervisión** y **control**. Lamentablemente, esta dinámica no ha calado en otros ámbitos, como en *Compliance*, donde todavía existen personas que lo consideran una labor artesanal, fuertemente dependiente de las **competencias individuales** de las personas que la desempeñan. Bajo esta perspectiva, disponer de información de *Compliance* robusta es casi una cuestión de suerte.

Buenas prácticas de gestión de información de Compliance

Obviamente, la existencia de estándares modernos sobre *Compliance* hace insostenible el planteamiento anterior, y aglutinan buenas prácticas para **capturar**, **analizar** y **reportar** la información relevante en dicha esfera. De hecho, una de las reflexiones obligadas en los estándares ISO 19600:2014, ISO 37001:2016 y UNE 19601:2017 versa sobre el modo de **capturar información** y evaluar el **rendimiento** del sistema de gestión. En este sentido, se proponen múltiples fuentes que van desde los canales de comunicación y denuncia ("*whistleblowing lines*"), hasta las herramientas de captación de opinión de usuarios

(servicios de atención al cliente – SAC-), o de pulso de la opinión de los empleados (encuestas de clima laboral). Sin embargo, voy a prestar especial atención a los **procedimientos/herramientas de comunicación** de *Compliance*, análogas a las existentes en otras áreas de la organización, y que conforman los paquetes de reporte en sus respectivas materias.

Procedimientos y herramientas de comunicación en Compliance

Los **procedimientos de comunicación** determinan cómo la **información relevante** fluirá desde las instancias donde se **genera** (origen) a la función que la **tratará** (*Compliance*). En términos de cadena de reporte, dicho tratamiento implica su **evaluación**, **priorización** y **reporte** a los órganos correspondientes, junto con las sugerencias de actuación apropiadas.

Los **procedimientos de comunicación** más frecuentes en pequeñas o medianas organizaciones son los de naturaleza informal, en ocasiones consistentes en **reuniones periódicas**, presenciales o a distancia, con los responsables de funciones o unidades de negocio donde surge la información relevante para *Compliance*. Sin embargo, aunque utilizar **mecanismos informales** de este tipo es ágil y cómodo, es también **arriesgado** porque tienden a **degradarse** y no siempre brindan información completa y veraz, perdiendo entonces fiabilidad. De hecho, existen grandes diferencias entre la información que se transmite **verbalmente** y la que se **escribe**, viendo que la segunda es normalmente más completa y fiable. En ocasiones, las reuniones informales terminan extinguiéndose con el paso del tiempo, por la relajación en el hábito de su celebración, la rotación de las personas que participan en ellas, etc.

Adicionalmente, los **procedimientos de comunicación informales** pueden llegar a producir **asimetría** en la supervisión y control, cuando procuran información de **calidad** en de las funciones o unidades de negocio próximas (desde un punto de vista geográfico, de empatía con sus responsables, etc), pero no con el resto.

Debido a lo anterior, es una buena práctica **formalizar** el **procedimiento** de comunicación, elaborando las **herramientas** que faciliten la plasmación de información relevante (formularios o paquetes de reporte), como normalmente ocurre en otros ámbitos de la organización.

El **diseño** de procedimientos/herramientas de comunicación **precisa conocer**: (i) los diferentes bloques de obligaciones de *Compliance* de los que se quiere obtener información, (ii) las casuísticas de riesgo que exponen a la organización, para cada uno de esos bloques, y (iii) las funciones o unidades de negocio

Existen grandes diferencias entre la información que se transmite verbalmente y la que se escribe.

donde se genera información relevante sobre esos bloques y casuísticas. Como imaginarás, haber desarrollado previamente un ejercicio de **evaluación de riesgos de Compliance** ayuda mucho a responder a estas preguntas. Encontrarás información sobre ello en el Cuaderno número 4 de esta Serie (*"Sistemas de gestión de Compliance"*).

Características de la herramienta

Puesto que cada función o unidad de negocio está sujeto a distintos bloques de obligaciones de *Compliance* y, por lo tanto, expuesto a diferentes casuísticas de riesgo, la herramienta de comunicación con ellas no puede ser idéntica. Aunque es cierto que un **formulario de reporte** puede comprender preguntas sobre riesgos de *Compliance* de **alcance general** (conductas delictivas, vulneraciones de la privacidad o datos personales, etc), debe contemplar otras específicamente vinculadas con las actividades de la función o unidad de negocio interrogada. Por ello, no son inhabituales las herramientas de reporte con una **base transversal común**, y **otra específica** por función o unidad destinataria.

En cuanto a la formulación de los enunciados recogidos en la herramienta de comunicación, existen **dos aproximaciones** prácticas: (i) pocas preguntas y de orientación abierta, o (ii) bastantes preguntas cerradas sobre aspectos concretos. La **primera opción** es adecuada cuando el **criterio experto** y/o **responsabilidad de gestión** de las materias preguntadas se ubica en la función o unidad apelada, de modo que sabrá que datos reportar al hilo de una formulación amplia: ¿ha sucedido algo extraordinario en materia de protección de datos personales que, por su eventual relevancia, deba conocer la dirección de la organización? La **segunda opción** implica un nivel de concreción mayor, que sólo adquiere sentido cuando el **criterio experto** y/o **responsabilidad de gestión** radica en la función apelante (*Compliance*): ¿Se ha producido alguna fuga de datos de carácter personal?, ¿se ha informado a las autoridades sobre ello?, ¿se han adoptado medidas para que no se reproduzca?, etc.

Cuidado con la Compliance fatigue

Con gran probabilidad, los usuarios de estas herramientas estarán sujetos a **otros reportes** (información financiera, de calidad, para la gestión de los recursos humanos, etc.), de modo que el **esfuerzo adicional** que supone completarlos no será bienvenido. Esto puede generar un síndrome conocido como **Compliance fatigue**, que deriva rápidamente en otro: el **box ticking**. Encontrarás más información sobre ambos en el Cuaderno número 11 de esta Serie (*"Resistencia al cambio y conductas obstructivas"*). Se lucha contra ello produciendo formularios muy ceñidos a la realidad de los

usuarios y haciéndolos partícipes en el proceso de elaboración. De este modo, comprenden su utilidad, pueden sugerir contenidos y toman conciencia de su participación en un **procedimiento crítico** para la organización. Reflexionar acerca de las circunstancias reportables genera, además, un **estado de alerta** sobre los aspectos que implican exposición a riesgos de *Compliance*, que se **consolida** a medida que las herramientas se completan recurrentemente.

Normalmente cada organización desarrolla sus herramientas de comunicación de *Compliance* modulando preguntas generales, sobre materias específicas, abiertas o cerradas, pero ceñidas en todo caso a sus necesidades concretas. Por eso, es muy difícil encontrar dos herramientas siquiera parecidas en organizaciones distintas. Sí es habitual que incorporen apartados de **comentarios**, de modo que la función o unidad informante puede incorporar las explicaciones que considere apropiadas, tanto de forma general como respecto de cada pregunta.

Declaración de sujeto reportante

Las herramientas así diseñadas suelen incluir una **declaración** del emisor conforme la información plasmada es correcta y sustancialmente completa. Por lo consiguiente, tanto las omisiones como los datos incorrectos contravienen el procedimiento y ayudan a **individualizar responsabilidades**, llegado el caso. En este sentido, los procedimientos y herramientas de comunicación de *Compliance* actúan de manera parecida a las certificaciones en cascada, tan típicas de los entornos SOX.

Las herramientas de comunicación formales sobre *Compliance* constituyen un **pilar básico** para una **cadena de reporte fiable**. En el apartado siguiente hablaré sobre su **periodicidad**, normalmente ligada a los reportes de la función de *Compliance* al órgano de gobierno y máxima dirección.



3.

Elaboración de reportes de Compliance.



Los **reportes** de *Compliance* son equivalentes a los **cuadros de mando** que se vienen utilizando en otros ámbitos de la organización.

Según su **periodicidad** cabe distinguir entre: (i) reportes periódicos operativos, (ii) memorias anuales, y (iii) reportes *ad-hoc*. Todos ellos se elevan al órgano de gobierno y máxima dirección, si bien difieren en su cadencia de entrega.

Los reportes operativos

Los **reportes operativos** se elaboran de manera periódica, informando del desarrollo de las actividades propias de la función de *Compliance*. Es habitual dotarles de la misma recurrencia que otros reportes a los órganos societarios, lo que normalmente lleva a cadencia trimestral. Es una periodicidad que aparece en algún texto específico, como, en España, la Circular 1/2012 de la CNMV, citada en la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado.

Las memorias anuales

Las **memorias anuales** consolidan la información de *Compliance* del año/ejercicio. Cuando existen reportes operativos, estas memorias devienen documentos ejecutivos que consolidan sus contenidos año tras año, explicando las variaciones que se han ido observando en los aspectos reportados, logros, ámbitos de mejora, planes de futuro, etc.

Los reportes ad-hoc

Los **reportes ad-hoc** se producen sobre cuestiones concretas o incidentes relevantes que deben ser informados inmediatamente sin esperar al próximo reporte operativo o memoria anual.

Vit et aut
optis que qui
dit harchit
qui illestem
acculparcia
quatur, aut
deraes ut et
ilitiis idebit
vitem acit
eumquibeatem
eumqui is
millignis

Contenido

En cuanto a su **contenido**, los reportes de *Compliance* pueden (i) facilitar **indicadores** de actividad (formación realizada, consultas evacuadas, etc) y de efectividad (incidentes sufridos, etc), o (ii) Informar sobre **cambios estructurales** en el sistema de gestión (nuevos cargos o cometidos de *Compliance*, nuevas políticas, etc). Aun siendo informaciones de diferente naturaleza, pueden consolidarse en un mismo documento.

Puesto que la función de *Compliance* conforma una instancia de **supervisión**, pero no necesariamente de **decisión**, los reportes indicados pueden igualmente emplearse para elevar la adopción de decisiones a los órganos o cargos que dispongan de capacidad legal para hacerlo.

Vinculación con los objetivos de Compliance

Aunque ya conoces los diferentes tipos de reportes, su adecuado diseño atraviesa por vincularlos con los **objetivos de Compliance**. De este modo, la información reportable al órgano de gobierno y máxima dirección será coherente con tales objetivos, estableciendo indicadores expresos acerca de su grado de consecución. Si uno de los objetivos es, por ejemplo, aumentar el nivel de concienciación sobre aspectos de *Compliance* en filiales no controladas, los **indicadores reportables** guardarán relación con las actividades planificadas para lograr ese propósito (desarrollo de sesiones de sensibilización, elaboración de documentos divulgativos, etc) y sobre su efectividad (incidentes o cuasi-incidentes de *Compliance* en filiales no controladas). Aunque el resto de indicadores pueden ser útiles, primarán los vinculados a los **objetivos** cuando el modelo de *Compliance* opera como un **sistema de gestión**. Por eso, algunas organizaciones separan en sus reportes de *Compliance* los indicadores vinculados a objetivos del resto de indicadores “clásicos”.

Trazabilidad de la información

Completar un reporte operativo de *Compliance* es la culminación del **proceso de captación y análisis de información** que expliqué en el apartado anterior. Esto permite trazar inequívocamente el origen de la información e involucrar, en su caso, a las áreas o unidades afectadas. Sin haber superado satisfactoriamente esta etapa, el reporte tendrá pies de barro, pudiendo transmitir una falsa sensación de seguridad a sus destinatarios.

Los reportes de *Compliance* no tienen por qué ser documentos extensos o complejos. En cualquier caso, es una buena práctica **compararlos** sucesivamente para contrastar la evolución de sus indicadores. Recuerda que la información que manejas se enriquecerá a medida que dispongas de datos comparables de periodos anteriores, apreciando entonces **tendencias** de mejora, empeoramiento o estabilidad.



4.

Procedimientos de urgencia.



Mencionaba en el apartado anterior los **reportes ad-hoc de Compliance**. Podría decirse que es un tipo de reporte que se sale de lo ordinario o planificado, esto es, del ámbito propio de los reportes operativos y memorias anuales. Aunque son muchos los motivos que impulsan este tipo de reportes, normalmente la **urgencia** es el factor estrella.

Con mucha frecuencia, el **tiempo** se convierte en un **factor crítico** para adoptar las medidas que eviten los riesgos o reduzcan las consecuencias de su materialización. Existen riesgos de **evolución rápida** que conviene gestionar lo antes posible, dada su capacidad de crecimiento. De ahí la necesidad de **procedimientos de urgencia** que permitan gestionarlos sin demora.

Los **procedimientos de urgencia** suponen, en esencia: (i) no esperar al momento planificado de reporte, y (ii) informar directamente a las instancias que tengan competencias y capacidad para adoptar una decisión rápida, incluidos los máximos responsables de la organización. Estas actuaciones explican también por qué la mayor parte de marcos de referencia de **Compliance** exigen la **proximidad** y **facilidad de acceso** de la función respecto del órgano de gobierno y máxima dirección de la organización, constituyendo un **factor de eficacia obvio** ante situaciones de **urgencia**.

Normalmente, los **riesgos** no materializados que precisan seguir un procedimiento de urgencia (incluyendo el reporte *ad-hoc*) son los que tienen una elevada probabilidad de materialización, y cuyo impacto es significativo para la organización. Debes reportarlos y gestionarlos tan pronto los detectes, sin pérdida de tiempo.



5.

Los planes de acción o remediación.



Los reportes de *Compliance* pueden poner de manifiesto **aspectos de mejora, riesgos** o incluso **incidentes actuales** que se deben gestionar. De hecho, una de las actividades donde la función de *Compliance* aplica su **criterio experto** en la priorización de los incidentes según su gravedad. Puesto que la organización dispone de **recursos limitados**, es necesario este ejercicio para volcar los esfuerzos sobre aquellos riesgos o situaciones susceptibles de ocasionar mayores daños, tanto a la **propia organización** como a **terceros**. Evidentemente, esto no supone desatender el resto de situaciones, pero sí realizar una gestión eficaz del conjunto en términos de **tiempo y recursos**.

Por eso, los estándares de *Compliance* precisan establecer **planes de acción o remediación**, de manera que dichas situaciones queden sujetas a actuaciones adecuadas que se monitorizarán, informando de su evolución hasta su conclusión exitosa. La función de *Compliance* puede desempeñar un **rol importante** en el diseño, monitorización e incluso la ejecución del plan, pero esto no la convierte necesariamente en protagonista principal de su puesta en práctica ni, mucho menos, en **propietaria del riesgo** en cuestión.

Opciones clásicas de gestión de riesgos

El **plan de acción o remediación** describirá el riesgo y las medidas propuestas para **evitarlo, trasladarlo, compartirlo** o **reducirlo**. Existe una quinta posibilidad en la taxonomía clásica de gestión de riesgos: **asumirlo**. Pero será una opción **excepcional**, pues no forma parte del **apetito de riesgo** mantener alegremente riesgos de incumplimiento, como explico en el Cuaderno número 3 de esta Serie ("*Relación de Compliance con Gobernanza y Gestión del riesgo*").

Estructura

El plan detallará el **modo de ejecutarlo**, señalando los hitos a cubrir, los roles y responsabilidades de ejecución y el horizonte temporal para hacerlo. La **efectividad** de un modelo de *Compliance* no sólo radica en su idoneidad para producir estos planes, sino especialmente en su capacidad para **seguirlos** y comprobar su **idoneidad**, hasta su terminación.

Reporte

Aunque no estés involucrado en su **ejecución**, tendrás que conocer su **estadio evolutivo** en cada momento e informar de ello **mientras los riesgos persistan**. Deberás también plantear qué mejoras cabe introducir en el sistema de gestión de *Compliance* para evitar que se reproduzcan, así como las **acciones** que proceda emprender frente a miembros de la organización o socios de negocio **causantes** o **involucrados** con el riesgo o situación tratada.



6.

Acciones internas y externas.



Obviamente, las personas que han **provocado** un riesgo o situación actual de incumplimiento deben asumir las **consecuencias** de ello de manera **proporcional** a su nivel de negligencia y a las consecuencias derivadas de su conducta. Del mismo modo que no se comprende que se detecten riesgos sin que se fije un **plan de acción o remediación**, tampoco es lógico que ese plan no contemple las consecuencias que se derivarán a las personas que los propiciaron obrando **dolo** o **negligencia**.

Medidas frente al personal

Las medidas de **orden interno** afectan a la organización y su personal. Se encuadrarían en este ámbito actuaciones propias de **Recursos Humanos** (impacto en la evaluación del desempeño de los empleados, con consecuencias en sus posibilidades de promoción, etc), pero también en la esfera **jurídico-laboral** (acciones disciplinarias), cuando ello sea legalmente posible.

Medidas frente a terceros

Las medidas de **orden externo** afectan a los terceros que han generado el riesgo o participado en él. También cabe esperar aquí **medidas proporcionales** al riesgo o daño efectivo ocasionado (no sólo en términos económicos sino también reputacionales). Recuerda que existen textos internacionales que recomiendan **discontinuar** las relaciones de negocio con terceros que hayan desarrollado comportamientos **contrarios a la ética**, especialmente en materia de **corrupción**. Llegado el caso, puedes incluso valorar la posibilidad de **resolver por justa causa** la relación contractual con ellos, al amparo de textos internacionales susceptibles de ser invocados en sus respectivas jurisdicciones.

Encontrarás más información sobre el particular en el Cuaderno número 4 de esta Serie ("**Sistemas de gestión de Compliance**").



7.

A quién se reporta.



A qué órganos reporta *Compliance* es una cuestión interesante, que enlaza con su **dependencia funcional y jerárquica**.

En líneas generales, no está escrito en fuego de qué órgano o cargo debe depender la función de *Compliance*, siempre que se garantice su **autonomía, independencia** y, en ese contexto, el acceso fluido al órgano de gobierno. Son factores claves para su **eficacia**. Sobre esta cuestión, puedes consultar el Cuaderno número 5 de esta Serie ("*Factores de autonomía e independencia en Compliance*").

Tales requisitos normalmente llevan a que la función de *Compliance* **dependa y reporte** al órgano de gobierno, sea de manera directa o a través de alguna comisión especializada (la de auditoría o la responsabilidad social corporativa, por ejemplo). Esto permite a los administradores cumplir con su **deber** de estar puntualmente informados, y a la función de *Compliance* le garantiza un apoyo rápido y contundente ante situaciones de potencial gravedad.

Los estándares más actuales de *Compliance* apuntan también la obligación de informar a la **máxima dirección**. Es una cautela comprensible, pues informando a este colectivo junto al órgano de gobierno, se cubren todas las altas instancias con capacidad legal de actuación. Habitualmente y salvo en casos con repercusión estratégica, corresponderá a la **alta dirección decidir** sobre los aspectos informados y al órgano de gobierno supervisar la adecuación de tales decisiones, para satisfacerse después de su correcta ejecución práctica. Y nuevamente *Compliance* desempeña en ello un rol clave a través de sus reportes.

Esta doble línea de reporte no impide que se informe igualmente sobre determinados aspectos a **funciones sinérgicas** (gestión de riesgos, control interno, auditoría interna, asesoría jurídica interna, etc), o a las áreas o unidades afectadas, si es procedente.



8.

Preguntas frecuentes.



¿Puede Compliance desarrollar su cometido sin procedimientos para proveerse de información de calidad?

Difícilmente. Como el resto de funciones en la empresa, precisa **información de calidad** para desenvolverse de manera **fiable**. En ausencia de procedimientos y herramientas ideadas con tal propósito, puede llegar a desarrollar su labor con **información incompleta**, lo cual es especialmente peligroso cuando se transmite una **sensación de control** que no se corresponde con la realidad.

¿Son frecuentes las herramientas internas de comunicación de Compliance en las organizaciones?

Existen diversos tipos de procedimientos y/o herramientas de comunicación en **Compliance**. Los más extendidos son **reuniones periódicas** donde se intercambia información crítica con áreas funcionales o unidades de negocio. Sin embargo, el paso del tiempo degrada su eficacia, en el sentido de no respetar su periodicidad o ser muy difícil congregarse a todas las personas que deberían estar presentes. Por eso, en algunos casos, estas reuniones languidecen y terminan desapareciendo.

En líneas generales, los procedimientos **no formales** degeneran con rapidez, lo que explica por qué los **procesos críticos** de negocio se formalizan a través de herramientas diseñadas al efecto (formularios de reporte financiero, por ejemplo). Los procedimientos de comunicación de **Compliance** así entendidos (formales y soportados en herramientas) son cada vez más frecuentes, proporcionalmente al incremento de la sensibilidad con una **gestión responsable**.

Ocuparse constantemente de asuntos urgentes tiende a convertirse en un círculo vicioso en organizaciones que no disponen de procesos estructurados de Compliance.

¿Es normal que la mayoría de riesgos de Compliance sigan un procedimiento de urgencia?

No debería serlo. El **procedimiento de urgencia** no debe convertirse en el procedimiento habitual. Cuando es así, puede deberse a **carencias de planificación o previsión**. Ocuparse constantemente de asuntos urgentes dificulta planificar y ejecutar actividades ordenadamente, circunstancia que a su vez genera más asuntos urgentes. Es un **círculo vicioso** típico de organizaciones que no disponen de procesos estructurados de *Compliance*.

¿Es positivo dejar constancia de la entrega de los reportes de Compliance?

Sí. La evidencia documental sobre la **existencia** y **entrega** de los reportes de *Compliance* demuestra una supervisión responsable y evidencia también la **diligencia** del *Compliance Officer*. Si demuestra haber informado sobre riesgos o circunstancias que han provocado daños, o incluso propuesto planes de acción para su mitigación, normalmente quedará acreditado el **nivel de diligencia** que se espera de él. Cabrá preguntarse entonces por qué quienes recibieron esas informaciones y disponían de capacidades legales de actuación, no obraron para evitar o mitigar el incumplimiento.

¿Debe la función de Compliance ejecutar todos los planes de acción?

La función de *Compliance* **no es propietaria de todos los riesgos de incumplimiento de la organización**. De hecho, afectan a funciones y unidades de negocio muy variadas. Ciertamente, existen algunos riesgos y situaciones donde deberá diseñar y ejecutar los planes de acción correspondientes. Respecto del resto, que normalmente serán la **mayoría**, ayudará en su diseño, valorará por tanto su adecuación y monitorizará su ejecución, informado periódicamente de su grado de evolución a través de los reportes de *Compliance*.

¿Hasta dónde pueden llegar las acciones disciplinarias internas?

El **marco jurídico-laboral** aplicable a los empleados es un primer factor a considerar. Se tratará normalmente de un régimen **tuitivo** respecto de los derechos de los trabajadores, y sólo amparará acciones disciplinarias ante **supuestos de gravedad**, proporcionales siempre a la misma. Deberás procurar la documentación susceptible de acreditar la infracción jurídico-laboral ante un procedimiento administrativo o judicial, la autoría de la infracción, su gravedad (consecuencias negativas para la organización o terceros) así como su encaje en alguna modalidad permitida por el marco normativo. En esencia, son estos parámetros los que definen hasta dónde pueden llegar las acciones disciplinarias internas, y que **variarán según la jurisdicción** donde quieran aplicarse, pero también según tu capacidad para mantener o localizar unas **evidencias documentales robustas**.

Cuaderno 1

Serie de Cuadernos Compliance

¿Qué es *Compliance*?

El contenido de la función de *Compliance* ha evolucionado en los últimos años, de la mano de estándares internacionales y textos emitidos por reputadas autoridades nacionales. En la actualidad, se encuentran claramente definidas las expectativas que la sociedad deposita en la función de *Compliance* y en los responsables que la representan.

Cuaderno 2

Conoce tu organización

La función de *Compliance* no actúa en paralelo a los procesos de negocio sino que forma parte de ellos. Por lo tanto, conocer la organización, no sólo desde la perspectiva societaria sino especialmente en cuanto a sus estructuras, roles, responsabilidades y procesos de negocio, es fundamental para desarrollar razonablemente labores de prevención, detección y gestión de riesgos de incumplimiento. Conocer funciones sinérgicas y tender puentes con ellas es clave en todo modelo eficaz de *Compliance*.

Cuaderno 3

Relación de *Compliance* con Gobernanza y Gestión de riesgo

La función de *Compliance* está condicionada por aspectos relacionados con la Gobernanza y la Gestión del riesgo. Sus interacciones son tan importantes, que los modelos de gestión empresarial modernos establece su gestión coordinada: son las fórmulas GRC (*Governance, Risk Management and Compliance*). Su interrelación es tal, que incluso se utilizan aplicativos diseñados para asegurar la consistencia en su tratamiento.

Cuaderno 4

Sistemas de gestión de *Compliance*

En los últimos años, los denominados “Programas de *Compliance*” se han visto sobrepasados por los “Sistemas de Gestión de *Compliance*”, que suponen un salto evolutivo en la prevención, detección y gestión de riesgos de incumplimiento. Los exponentes más conocidos son los estándares ISO 19600:2014 sobre *Compliance Management Systems* (CMS) e ISO 37001:2016 sobre *Anti Bribery Management Systems* (ABMS). En España destaca la Norma UNE 19601:2017 sobre sistemas de gestión de *Compliance* penal. Estos modelos descansan en una serie de componentes clave que se retroalimentan, mejorando notablemente la efectividad del modelo.

Cuaderno 5

Autonomía e independencia en *Compliance*

Autonomía e independencia no son términos sinónimos en *Compliance*, y su concurrencia es clave para la eficacia de la función. Ambos conceptos se traducen en una serie de buenas prácticas que impulsan las organizaciones comprometidas con una gestión responsable. El perfil profesional del propio *Compliance Officer* es igualmente importante para que pueda sacar el máximo partido a ambos factores.

Cuaderno 6

Cultura ética y de respeto a las normas

El objetivo último de la función de *Compliance* es establecer o mejorar la cultura ética y de respeto hacia las normas. La vinculación entre ética y *Compliance* es indisociable, hasta el punto de engendrar una figura híbrida en pujanza: el *Chief Ethics & Compliance Officer*. Los estándares avanzados en *Compliance* incluyen dentro de su perímetro de supervisión las normas asumidas voluntariamente por las organizaciones, dando entrada por esa vía al control sobre los compromisos éticos.

Cuaderno 7

Árbol de políticas de *Compliance*

El establecimiento o mejora de la cultura ética y de respeto a las normas precisa facilitar directrices de conducta a los miembros de la organización. Este cometido se logra a través de las políticas internas, que conforman un entramado complejo de patrones de conducta y procedimientos para encauzarlos adecuadamente. Esta red obedece a una estructura jerárquica –de árbol– que comienza con valores públicamente asumidos por la organización, y que debe conocerse y gestionarse correctamente (*policy management*).

Cuaderno 8

La cadena de reporte en *Compliance*

Dentro de los cometidos que desarrolla la función de *Compliance* se cuenta informar a los órganos correspondientes del resultado de sus labores de supervisión, tanto en términos de actividad desarrollada como de resultados obtenidos. Esta dinámica da lugar a reportes operativos y memorias anuales de *Compliance*, susceptibles de condicionar la información que hace pública la organización. Para nutrir estos reportes se precisa obtener y gestionar información interna de calidad, canalizada a través de procedimientos diseñados con tal propósito.

Cuaderno 9

Responsabilidades personales en el ámbito del *Compliance*

La falta de impulso o desarrollo inadecuado de labores de *Compliance* puede acarrear consecuencias relevantes en términos de responsabilidad personal de los administradores sociales, pero también del propio *Compliance Officer*, como han puesto de manifiesto pronunciamientos jurisprudenciales pioneros en esta materia.

Cuaderno 10

Compliance en el ámbito de la prevención de delitos

Existen determinadas conductas irregulares que pueden adquirir dimensión penal, siendo la actividad empresarial un entorno propicio de ocurrencia. El caso más habitual son las prácticas de soborno, ampliamente proscritas a nivel internacional. Tanto los Estados como las principales plataformas internacionales impulsan modelos de *Compliance* en los ámbitos de la prevención de los delitos, en general, o del soborno, en particular.

Cuaderno 11

Resistencia al cambio y conductas obstructivas

Impulsar modelos de *Compliance* efectivos puede suponer introducir en las organizaciones una serie de cambios que no siempre serán bien acogidos por quienes se ven afectados por ellos. La psicología social ha estudiado el comportamiento humano, determinando factores que corrompen la conducta de las personas en las organizaciones, así como su resistencia al cambio y desarrollo de conductas obstructivas.

Cuaderno 12

Compliance en pequeñas organizaciones

Las pequeñas y medianas organizaciones (*Small and Medium Enterprises*, SME) disponen una cantidad limitada de recursos para impulsar modelos efectivos de *Compliance*. Esto se traduce en la necesidad de adaptar las buenas prácticas a sus circunstancias específicas, lo cual no implica limitarse a observar sólo una parte de ellas, sino el conjunto aplicando correctamente el principio de proporcionalidad.

Bibliografía del autor.

Compliance Penal Normalizado – El estándar UNE 19601

Alain Casanovas

Prólogo de *José Manuel Maza* Martín

Coedición: Thomson Reuters Aranzadi, AENOR Publicaciones.

Madrid 2017

Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados

Alain Casanovas

Prólogo de *José Manuel Maza*, Magistrado del Tribunal Supremo

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

Control Legal Interno

Alain Casanovas

Prólogo de Pedro Miroso, Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Facultad de Derecho

Editor, Grupo Wolters Kluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

Control de Riesgos Legales en la empresa

Alain Casanovas

Prólogo de Lord *Daniel Brennan* Q.C., former President of the Bar of England and Wales

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008



Asociación
Española
de Compliance



Instituto de Estudios
de Compliance