Asociación Española de Compliance

Grupos ASCOM

Compliance Under 35

La función de Compliance en el trabajo por proyectos

Noviembre 2024

www.asociacioncompliance.com

La función de Compliance en el trabajo por proyectos

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción: objetivo de la guía 3
2. Contexto 3
   2.1. Cambio de paradigma en la función de Compliance: del foco en el Compliance Officer a la perspectiva del equipo de Compliance 3
   2.2. El trabajo por proyectos 5
3. Los roles de la función de Compliance en la gestión de proyectos: 8
   3.1. El profesional de Compliance como miembro del equipo (Compliance advisory / Compliance by design) 8
      3.1.1. ¿Qué se espera del profesional de compliance? 8
      3.1.2. Tabla de funciones y responsabilidades 9
      3.1.3. Caso de uso 10
   3.2. El profesional de Compliance como product owner 11
      3.2.1. ¿Qué se espera del profesional de Compliance? 11
      3.2.2. Tabla de funciones y responsabilidades 12
      3.2.3. Caso de uso. 13
   3.3. El profesional de Compliance como project manager 14
      3.3.1. ¿Qué se espera del profesional de Compliance? 15
      3.3.2. Tabla de funciones y responsabilidades 16
      3.3.3. Caso de uso 17
4. Habilidades requeridas para ejecutar el rol de Compliance advisory, product owner y project manager 19
5. Recomendaciones para el profesional de Compliance Under 35 ante su primer proyecto 21
6. Conclusiones 23

Anexo - Relación de asociados de ASCOM que han participado en la elaboración del presente documento 25

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

1. Introducción: Objetivo de la guía

La presente guía ha sido elaborada por el Grupo ASCOM Under 35 con el objetivo de recoger una serie de pautas dirigidas a los profesionales de Compliance con un cargo *junior* y/o *mid-hard* (intermedio) que participen en trabajo por proyectos.

Para su mejor comprensión, la guía se encuentra dividida en los siguientes apartados: en primer lugar, se aborda el cambio de perspectiva ocurrido dentro de la propia función de Compliance, pasando de ser concebida meramente como una figura individual (Compliance Officer) a entenderse como un equipo de personas que desempeñan la función desde un enfoque colaborativo, holístico y multidisciplinar. Dentro de este mismo apartado se define el concepto de "trabajo por proyectos", así como las necesidades y requisitos que se han de cubrir para garantizar su éxito.

Esta explicación dará pie al siguiente capítulo: los distintos roles que pueden adoptar los profesionales de Compliance al participar en un proyecto. En concreto, la guía identifica tres posibles roles (*Compliance advisory/Compliance by design*, *product owner* y *project manager*) analiza sus expectativas, concreta sus responsabilidades y habilidades, y aporta un caso de uso para mayor entendimiento.

Finalmente, se realizan recomendaciones para el profesional de Compliance Under 35 ante su primer proyecto, y se extractan unas conclusiones sobre la propia guía.

2. Contexto

Para poder abarcar el objetivo de esta guía, es necesario plantear dos conceptos clave: la perspectiva sobre el equipo de Compliance que acogeremos más adelante y el significado de "trabajo por proyectos". Ambos elementos serán el hilo conductor entre los diferentes escenarios que vamos a analizar.

2.1. Cambio de paradigma en la función de Compliance: del foco en el Compliance Officer a la perspectiva del equipo de Compliance

Habitualmente los textos sobre Compliance enfocan la figura del Compliance Officer desde la perspectiva del individuo, reseñando sus obligaciones y características. Sin embargo, y dado que en la presente guía se tiene como eje principal la gestión de proyectos, cambiaremos el paradigma para abordar la función de Compliance, no desde el individuo (Compliance Officer) sino desde el colectivo que la abarca, es decir el equipo de personas que integran la función.

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

En el marco de un equipo de Compliance, la función del Compliance Officer se integra bajo el prisma de un enfoque colaborativo y holístico. El cambio de paradigma reseñado implica la transición desde una visión centrada en un solo individuo a una perspectiva que destaca la importancia de la colaboración y la sinergia dentro del equipo. Este cambio implica la convergencia de habilidades y experiencias especializadas, ya que cada miembro del equipo aporta conocimientos específicos en áreas como el derecho, ética, privacidad, u otros campos relacionados.

Desde una perspectiva holística, se reconoce que el cumplimiento normativo no puede abordarse de manera aislada o fragmentada. Los profesionales de Compliance trabajan en conjunto para comprender el panorama normativo que afecta a la organización, desarrollando estrategias integrales que aborden desde múltiples facetas los desafíos de cumplimiento normativo.

Bajo este enfoque, se fomenta una cultura de cumplimiento colectiva dentro de la organización. Así, la comunicación abierta y transparente dentro del equipo de Compliance se extiende a otros departamentos, promoviendo una comprensión compartida de la importancia del cumplimiento normativo en todos los niveles de la empresa.

En resumen, este cambio de paradigma representa una evolución desde una perspectiva centrada en un individuo hacia una visión más integradora y colaborativa. Esta transformación refleja la naturaleza dinámica del cumplimiento normativo y potencia la capacidad de las organizaciones para gestionar eficazmente los desafíos en un entorno normativo en constante cambio.

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

	Compliance Officer	Equipo de Compliance
Definición	Individuo designado por el Consejo de Administración para garantizar el cumplimiento normativo (regulación interna y externa) y ético en una organización Es el director, líder, del equipo de Compliance y máximo responsable de la función de Compliance	Grupo colaborativo que incluye a varios profesionales con habilidades especializadas, trabajando conjuntamente para asegurar el cumplimiento normativo de la organización Colabora en la planificación y ejecución de estrategias integrales para abordar los diversos aspectos del cumplimiento normativo bajo las directrices del Compliance Officer

2.2. El trabajo por proyectos

Un proyecto es una iniciativa colectiva, de carácter temporal, que se lleva a cabo para crear un producto, proceso, servicio o resultado[1]. Se caracteriza por tener un inicio y un fin definidos, así como por contar con un conjunto específico de metas y objetivos a alcanzar. Los proyectos suelen realizarse para abordar necesidades específicas, resolver problemas o introducir cambios en una organización.

En contraposición al “trabajo por proyectos”, se encuentra la “actividad empresarial continua”, que podemos definir como las operaciones regulares y rutinarias de una organización que se llevan a cabo de manera constante a lo largo del tiempo con el fin de mantener y desarrollar el negocio. La actividad empresarial continua no tiene un inicio ni un final definidos y se centra en mantener la eficiencia operativa, satisfacer con oferta la demanda del mercado y adaptarse a los cambios a largo plazo.

A continuación, describimos las características que diferencian el trabajo por proyectos de la actividad empresarial continua:

Característica	Actividad Empresarial Continua	Trabajo por Proyectos
Naturaleza	Permanente	Temporal
Periodicidad	Tareas y funciones se repiten regularmente	Cada proyecto es único
Estructura Organizativa	Estable y constante	Puede cambiar según el proyecto, se conforma por equipos multidisciplinares
Enfoque	Eficiencia operativa	Alcanzar objetivos específicos

1. Esta definición la construimos a partir de los mensajes del Project Management Institute (PMI) incluidos en su guía PMBOK edición Nº7.

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

Equipos	Equipos permanentes	Equipos temporales
Ciclo de Vida	Continuo	Inicio, ejecución y cierre
Flexibilidad	Menor	Mayor
Incertidumbre	Menor	Mayor (riesgos específicos)
Cierre	No hay un cierre formal	Cierre formal al alcanzar objetivos, recursos disponibles o límite temporal

El trabajo por proyectos implica una serie de necesidades y requisitos que deben ser atendidos para garantizar su éxito. Estas necesidades pueden variar según la naturaleza del proyecto y la industria en la que se esté trabajando, pero algunas son comunes a todos, destacando las siguientes:

Necesidad	Descripción
Definición de objetivos y alcance	Definición clara de los objetivos y del alcance del proyecto para establecer una base sólida y comprender qué se espera lograr
Planificación	Creación y desarrollo de un plan detallado que incluya tareas, recursos, cronograma y presupuesto
Recursos adecuados	Asignación y gestión eficiente de recursos humanos, técnicos, materiales y de financiación
Comunicación	Establecimiento de canales de comunicación efectivos para garantizar una colaboración adecuada entre los miembros del equipo y las partes interesadas
Gestión de riesgos	Identificación, evaluación y gestión proactiva de los riesgos que podrían afectar al proyecto, es decir, retrasar o impedir el cumplimiento de sus objetivos
Seguimiento y control	Establecimiento de mecanismos para monitorear el progreso del proyecto y realizar ajustes según sea necesario
Adaptabilidad	Capacidad de adaptación a cambios inesperados o condiciones variables durante la ejecución del proyecto
Cierre y evaluación	Terminación adecuada del proyecto: cierre, entrega de resultados, evaluación y retroalimentación para aprender y mejorar en proyectos futuros

En los últimos años, el Compliance se ha incluido como una nueva necesidad a ser atendida en el trabajo por proyectos. Conceptos como "*Compliance by design*" y el reconocimiento de la mitigación del riesgo de cumplimiento en los cambios corporativos o la innovación, han supuesto que los diferentes equipos de la compañía, con independencia de los objetivos que persiguen en sus proyectos, involucren recursos de Compliance con el fin de que asesoren el proceso y permitan llegar a un resultado que, además de práctico o eficiente, resulte posible de aplicar

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

bajo los estándares normativos internos y externos. Este cambio ha significado que las personas que componen la función de Compliance de una organización, constantemente se encuentran involucradas en el trabajo por proyectos y no solo en la ejecución de una actividad empresarial continua, como lo diferenciamos anteriormente.

El hecho de que la función de Compliance se encuentre involucrada en el proyecto, puede implicar el ejercicio de diferentes roles dependiendo del tipo de proyecto de que se trate y su origen:

Tipo de proyecto	Origen del proyecto	Rol del profesional de Compliance
Profesional de Compliance como miembro del equipo encargado de la ejecución del proyecto de otra área	El objetivo del proyecto nace en otra área de la compañía, no en la función de Compliance. La compañía tiene una necesidad que se debe satisfacer, pero cuya ejecución no es responsabilidad de la función de Compliance	Compliance advisory/ Compliance by design La función de Compliance participa como un miembro del equipo del proyecto, asesorando y aportando sus conocimientos para que el proyecto se ejecute de conformidad con la regulación aplicable y atendiendo al apetito de riesgo definido por la organización
Proyecto interno de la función de Compliance	El objetivo del proyecto nace en la función de Compliance para atender una necesidad específica de la organización, necesaria para asegurar el cumplimiento normativo, ético y legal en todas sus operaciones.	Product owner La función de Compliance participa como “dueño” del proyecto. Es quien determina el objetivo del proyecto, el alcance y las directrices para que se logren los objetivos del proyecto. El cumplimiento de sus responsabilidades queda vinculado a la correcta finalización del proyecto.
Profesional de Compliance responsable de la coordinación/gestión del proyecto.	El objetivo del proyecto puede nacer o no dentro de la Función de Compliance. Existe una necesidad en la compañía que se debe satisfacer, pero la ejecución del proyecto no es una responsabilidad propia de la función de Compliance.	Project manager Compliance es el coordinador/ gestor del proyecto. Se encarga de planificar, ejecutar y cerrar proyectos, asegurando que se alcancen los objetivos establecidos dentro del tiempo, el presupuesto y los recursos asignados.

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

En función de las características y necesidades de cada situación, la naturaleza del proyecto y los recursos de la entidad se optará por la asignación de un rol u otro. Asimismo, esta asignación también está influida por factores como la capacidad de decisión, la duración del proyecto, el tiempo disponible para su dedicación o los potenciales conflictos de interés, entre otros.

3. Los roles de la función de Compliance en la gestión de proyectos:

A lo largo de este apartado, profundizaremos en los distintos roles de la función de Compliance en la gestión de proyectos. Así, desarrollaremos qué se espera del profesional de Compliance en cada uno de los roles, cuáles son las responsabilidades inherentes a cada uno de ellos y un caso de uso que nos ayudará a ilustrar las distintas situaciones.

Una premisa que debemos aclarar es que los roles que en esta guía se exponen no son excluyentes entre sí; en la práctica y dependiendo de los tipos de empresa, su tamaño y estructura, la función de Compliance puede asumir uno o todos estos roles a la vez. Sin embargo, para facilitar la compresión y diferenciar de forma clara el alcance de cada uno de los roles, los explicamos por separado, dejando a la imaginación e interpretación de quien observa estas líneas la creación de escenarios en las cuales los roles convergen.

3.1. El profesional de Compliance como miembro del equipo (Compliance advisory / Compliance by design)

3.1.1. ¿Qué se espera del profesional de Compliance?

Las expectativas sobre el profesional de Compliance en el contexto de la gestión de proyectos, especialmente desde la perspectiva de *Compliance advisory/Compliance by design*, son sustanciales y abarcan una gama diversa de responsabilidades cruciales. En primer lugar, se espera que el profesional de Compliance actúe como el defensor principal de la integridad legal y ética del proyecto. Su función principal es asegurar que todas las actividades estén alineadas de manera rigurosa con el ordenamiento jurídico y la normativa interna de la compañía.

En este sentido, se espera que el profesional de Compliance no solo supervise la conformidad del diseño del proyecto con la regulación existente, sino que también adopte un enfoque proactivo al identificar y mitigar posibles riesgos durante las fases de desarrollo y fase final del proyecto. Es decir, se trata de una actividad continuada que deberá realizar **durante todas las etapas del proyecto**. Este enfoque

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

preventivo implica una evaluación minuciosa de los procesos y la implementación de salvaguardias adecuadas para garantizar que el cumplimiento y respeto hacia las normas y el derecho esté integrado en el núcleo mismo del proyecto.

Además, se espera que el profesional de Compliance colabore estrechamente con el equipo de proyecto, los desarrolladores y otras partes interesadas para garantizar que las decisiones y acciones estén alineadas con las políticas y procedimientos establecidos. Su participación no solo se limita a las cuestiones legales, sino que se extiende a la construcción de una cultura organizacional que valore y proteja la legalidad como un principio fundamental.

La formación continua y la actualización constante sobre las regulaciones y mejores prácticas son requisitos adicionales esperados del profesional de Compliance. Esta capacidad de mantenerse al tanto de los cambios en el panorama legal y tecnológico le permite anticipar y adaptarse a nuevas demandas y desafíos.

En resumen, se espera que el profesional de Compliance sea proactivo, defensor de la legalidad y la ética en el proyecto, y trabaje en estrecha colaboración con todas las partes interesadas para garantizar que el cumplimiento de la ley no sea simplemente un requisito adicional, sino una parte intrínseca e inseparable de la estrategia y ejecución del proyecto. Su rol no solo radica en garantizar la conformidad, sino en ser un agente clave para el éxito del proyecto en términos de integridad, confianza y respeto.

3.1.2. Tabla de funciones y responsabilidades

Profesional de Compliance junior	Profesional de Compliance mid-hard
Ejecución continuada en todas las fases del proyecto	
Participar en la identificación de riesgos de cumplimiento en la ejecución y resultado del proyecto	Conducir evaluaciones de riesgos de manera autónoma
Participar en la elaboración de propuestas para mitigar los riesgos identificados	Emitir propuestas de mitigación de riesgos de forma autónoma
Identificar e implementar las políticas aplicables en la gestión y resultado del proyecto	Liderar la implementación y supervisar la adherencia a las políticas
Contribuir a la formación sobre aspectos de Compliance a los demás miembros del equipo de proyecto	Desarrollar programas de formación y concienciación

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

3.1.3. Caso de uso

En una compañía se plantea el desarrollo de un proyecto relativo a la implementación de un nuevo software para la gestión de la contabilidad y archivo de facturas.

En un supuesto como el anteriormente expuesto, la perspectiva de *Compliance advisory/ Compliance by design* aconsejaría acudir desde el primer momento a la figura del profesional de Compliance para que este efectuase una identificación de riesgos *ad hoc* del proyecto, los evaluase y estableciese las medidas de control o salvaguardias necesarias (procedimientos, comunicaciones, formaciones, etc.) a fin de mitigarlos al máximo. Tales riesgos podrían versar, por ejemplo, sobre la selección del proveedor, el tipo de producto a adquirir, el proceso de aprobación del gasto o la capacitación del personal interno que vaya a encargarse de la gestión, entre otros.

El profesional de Compliance deberá ser proactivo en su función y anticiparse a los posibles inconvenientes, asegurándose de haber recabado los inputs necesarios para la realización de dicha identificación y evaluación de riesgos sin retrasar el desarrollo de las fases del proyecto. Asimismo, con independencia de que la participación del profesional de Compliance pueda venir impuesta por parte del Órgano de Administración, es altamente recomendable que el profesional de Compliance cultive buenas relaciones con los líderes del proyecto, reivindicando su valor fundamental a fin de que se cuente con su opinión y participación en el transcurso del mismo.

Por último, el profesional de Compliance deberá efectuar reportes periódicos sobre la gestión de los riesgos propios del proyecto en los que, como mínimo, se hará expresa mención del seguimiento realizado, los indicadores establecidos, las desviaciones detectadas y los planes de acción desarrollados.

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

3.2. El profesional de Compliance como product owner

3.2.1. ¿Qué se espera del profesional de Compliance?

En este caso, la función de Compliance ha identificado la necesidad de acometer un proyecto. Dicha necesidad puede venir motivada ya sea por un nuevo requerimiento normativo, por la implementación de buenas prácticas, por mejora de los procesos o eficiencia del propio departamento, o por imposición de auditoría o del supervisor. La diferencia con el caso anterior radica en que, aquí, el proyecto es propio del área de Compliance, por lo que será quien determine el alcance y condiciones del proyecto, sin perjuicio de la necesidad de involucrar a otras áreas de la entidad o delegar la totalidad o parte de la ejecución del proyecto en un tercero especializado -*project manager*-.

A este respecto, a continuación, se incluyen unos puntos que reseñan los aspectos clave que se esperarán del profesional de Compliance a la hora de desempeñar el rol de *product owner*:

Aspecto clave	Descripción
Detector de necesidades	El profesional de Compliance deberá estar al día con las novedades normativas que exijan de implantación, así como de los hitos identificados por auditorías o requerimientos externos que requieran la creación de nuevos proyectos
Buen vendedor	En la medida en que se trata de un proyecto propio, el profesional de Compliance conocerá mejor que ninguna otra figura implicada cómo vender el proyecto para que satisfaga sus necesidades, por lo que resulta esencial que proporcione información adecuada de dicha necesidad tanto al equipo como a la Alta Dirección. Podría ser muy útil vincularlo además con objetivos de la entidad, no enfocándolo sólo como una evitación de incumplimiento
Asunción de un "liderazgo necesario"	Se requerirá contar con habilidades interpersonales, para la definición de objetivos y riesgos del proyecto con todos sus integrantes; puesta en común para lograr que todos ellos trabajen alineados; establecimiento de objetivos claros, medibles y asequibles, que sean alcanzables, con un plazo concreto y definido para su posterior exposición a la Alta Dirección ya que, en muchos casos, ha de respaldar el proyecto. Abierto a posibles sugerencias y mejoras.
Garante de calidad	Al observar el resultado, evaluación y seguimiento del proyecto. En tanto que el proyecto reside en el propio departamento, esta tarea será parte de la actividad habitual de la labor del profesional de Compliance, por lo que será sencillo de monitorizar

En resumen, no se esperará que la función de Compliance actúe como gestor del proyecto, con todas las habilidades requeridas a tal efecto, sino que se encargará

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

de supervisar del cumplimiento de los objetivos del proyecto en plazos y calidad. Lo óptimo sería que éste conociera el plan de trabajo del *project manager* y pudiera opinar, desde la primera fase, sobre su estructuración.

El profesional de Compliance sabe que muchos proyectos resultan en un plan de trabajo vivo, por lo que abogará por su evolución y mejora continua.

Finalmente, se asegurará de que se documente adecuadamente el proyecto, para en el futuro poder proceder a su adaptación o ulterior desarrollo.

3.2.2. Tabla de funciones y responsabilidades

Profesional de Compliance Junior	Profesional de Compliance Mid-Hard
Inicio del proyecto	
Formular de manera ordenada todos los elementos/ requisitos que exige el proyecto	Decidir las características del producto según las necesidades del proyecto
	Priorizar las características a implementar en el producto
	Decidir fechas de lanzamiento y el contenido de sus diferentes versiones
Realizar un estudio de opciones y buenas prácticas empleadas por otros competidores	Garantizar la calidad del proyecto mediante criterios de aceptación
Fomentar la interlocución con los demás departamentos	Colaborar con los demás departamentos de la organización
Desarrollo del proyecto	
Realizar el seguimiento de tareas del proyecto	Asegurarse que todo el equipo comprenda los ítems del proyecto
Gestionar los indicadores/métricas que facilitan la identificación del rendimiento de las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos tanto específicos como generales	Reportar y realizar seguimiento del proyecto para comprobar cualquier desvío de los objetivos
Formular dudas o problemas durante el proyecto	Responder a las dudas o problemas que surjan en el equipo durante el proceso de desarrollo
Final de proyecto	
Reportar al responsable del proyecto la identificación de complicaciones y restricciones, mejoras y cambios que sean necesarios	Contrastar el resultado obtenido con las expectativas y reporte a la Alta Dirección

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

3.2.3. Caso de uso.

Este rol ha entrado en juego en el que ha sido el gran proyecto para los profesionales de Compliance en 2023: la adaptación del Canal Ético (o Sistema Interno de Información) a los requisitos de la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. Esta norma ha regulado y llevado al siguiente nivel el Canal que, en gran parte de las empresas, estaba ya establecido al amparo de las "pinceladas" normativas dispuestas para el sector privado con la introducción del Artículo 31bis CP, aptdo. 5.4º y su consiguiente Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado; en la Ley Orgánica 3/2018 en cuanto a Protección de Datos; y en alguna normativa sectorial como la de Prevención del Blanqueo de Capitales.

Con la aplicabilidad de la nueva regulación, los profesionales de Compliance han liderado el proyecto de la puesta a punto de sus canales éticos, siendo en esta ocasión los "dueños" e impulsores del proyecto, más que el departamento de apoyo, de tal manera que se encargan de determinar el alcance y condiciones del proyecto, proponer los departamentos que tienen que participar en el mismo y supervisar la calidad y el cumplimiento de los plazos.

La inestimable colaboración de distintas áreas de la organización se observa, por ejemplo, en las siguientes responsabilidades:

a) Departamento de compras: en la selección de una solución tecnológica para el Canal Ético, se contrastarán ofertas de tres proveedores diferentes, o aquellos otros requisitos que en sus procedimientos internos el Dpto. de Compras pueda tener establecidos para la contratación de servicios para la compañía.

b) Departamento jurídico: en la redacción o revisión del consiguiente contrato de servicios, junto con el encargo del tratamiento de datos personales, pasará a Dpto. Jurídico, titular de velar por los mejores intereses de la compañía en cuanto a la asunción de responsabilidades. Adicionalmente el Dpto. Jurídico asistirá, entre otros, a la hora de redactar y adoptar por el órgano de administración, los acuerdos societarios regulando el Canal Ético.

c) Departamento de IT: en caso de que la solución tecnológica del Canal sea de desarrollo interno, realizará dicho desarrollo conforme a las directrices establecidas por la función de Compliance. Y, en cualquier caso, para la publicación del Canal en la página web de la compañía así como en la Intranet corporativa.

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

d) Departamento de Comunicación: a la hora de idear materiales más comprensibles que permitan una mejor divulgación y notoriedad del Canal –Véase p.ej. cartelería en formato cómic, preferible a un mero correo informativo–. Igualmente, para maquetar la Política y Procedimiento del Canal manera más atractiva y "digerible", que transformando el Word a un pdf "negro sobre blanco"; o un documento de "Preguntas frecuentes", con que simplificar el uso del Canal.

Todo ello conlleva que el liderazgo de este proyecto, igual que brinda la colaboración de todos estos valiosos profesionales de otros ámbitos, también hace al profesional del Compliance titular de las consiguientes dificultades. Así pues, depender de toda esta variedad de *players* para la puesta en funcionamiento del Canal, engranando las tareas de cada uno de ellos, en plazo y al estándar de calidad deseado para el proyecto, inevitablemente traerá dificultades y retos.

3.3. El profesional de Compliance como project manager

El último de los roles que podría desempeñar el profesional de Compliance en la gestión de proyectos es el de *project manager*. Aunque este concepto pueda sorprender, tanto desde el punto de vista de la función de Compliance como función de segunda línea, como desde el punto de vista de la teoría clásica de gestión de proyectos, por nuestra experiencia vemos que, en ocasiones, motivado por necesidades de la propia organización, el profesional de Compliance se acaba convirtiendo en el *project manager.*

Esto puede suceder por muy diversos motivos, como por ejemplo, que la organización no tenga recursos o capacidad suficiente para asignar un *project manager* a un proyecto específico, normalmente relacionado con una necesidad de Compliance, o porque en el propio departamento de Compliance se cuente con personal

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

con formación en gestión de proyectos, capacidad para ello, recursos, etc y se decida que un proyecto específico debe liderarse desde el propio área de Compliance.

Los motivos pueden ser tan diversos como lo son las necesidades de las organizaciones, por lo que no nos vamos a extender en las posibles causas, sino que este capítulo pretende dar algunas recomendaciones para que los profesionales de Compliance que se encuentren en esta situación pueda desempeñar esta labor de *Project Manager* a la vez que ejercen su función de Compliance (rol de segunda línea) con garantías y salvaguardando su independencia.

3.3.1. ¿Qué se espera del profesional de Compliance?

Por su rol de *project manager,* se esperará de él que actúe como:

Aspecto clave	Descripción
Recopilador de necesidades	El profesional de Compliance no actuará como detector de necesidades, sino que recopilará las necesidades detectadas por el *product owner*, con la finalidad de desarrollar unas especificaciones que contengan el punto de vista y los requerimientos de todas las áreas que deben estar involucradas
Buen informador	Proporcionará información objetiva y a tiempo sobre los recursos necesarios para acometer el proyecto, los plazos, hitos, dependencias y posibles riesgos identificados. Garantizará que existan flujos de información adecuados para que todos los intervinientes puedan desempeñar su función. Asimismo, informará a las personas responsables de la adopción de decisiones necesarias en cada momento clave del proyecto. Reportará el seguimiento periódico del proyecto al *product owner* y a la Dirección, identificando posibles dificultades encontradas y/bloqueos que impidan su ejecución a tiempo. Al finalizar el mismo, presentación del resultado y evaluación
Gestor y coordinador del proyecto	Se requerirá contar con habilidades interpersonales para lograr, entre otros, los siguientes puntos: • Puesta en común de todos los integrantes para que definan los objetivos, los riesgos en la ejecución del proyecto y puedan trabajar alineados • Recepción de posibles sugerencias y mejoras • Asignación correcta de tareas, y explicación de las mismas a cada profesional involucrado • Seguimiento del grado de consecución de los distintos hitos planificados, así como de las posibles desviaciones en los plazos • Correcta previsión y administración del presupuesto y recursos • Priorización de tareas, teniendo en cuenta las posibles dependencias entre la ejecución de una y otra • Promoción de la adopción de acuerdos entre las personas y equipos involucrados para la ejecución del proyecto

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

Garante de calidad	Al observar el resultado, evaluación y seguimiento del proyecto. En tanto que el proyecto reside en el propio departamento, esta tarea será parte de la actividad habitual de la labor del profesional de Compliance, por lo que será sencillo de monitorizar
Supervisor	Deberá velar por que el proyecto se ejecute conforme a las especificaciones establecidas, por que estén involucradas todas las áreas que deben realizar algunas de las actividades definidas y se recaben las validaciones necesarias. Además, estará atento al cumplimiento de los plazos de entrega y/o validación de cada una de las áreas

Por su rol de profesional del Compliance, se esperará que:

Aspecto clave	Descripción
Asesore en la definición del proyecto	El profesional del Compliance dará su opinión sobre si la definición del proyecto cumple con la normativa en su ámbito de actuación y asesorará, si fuera preciso, para establecer controles adicionales que permitan mitigar riesgos de cumplimiento normativo. Dicho asesoramiento será continuo, de manera que el profesional de Compliance podrá pronunciarse en caso de que existan cambios en los procesos, procedimientos, etc, con respecto a la definición inicial, en la medida en que dichos cambios puedan tener un impacto relacionado con el cumplimiento normativo.
Opine/valide el proyecto como función de segunda línea	El profesional de Compliance emitirá su opinión y/o validación como función de segunda línea sobre el resultado final del proyecto, una vez finalizada la fase de desarrollo del mismo y previa a su puesta en producción. Dicha opinión podrá incluir, en su caso, observaciones con respecto a los eventuales riesgos de incumplimiento que se hayan detectado y nuevas recomendaciones para mitigarlos. Esta opinión deberá reportarse a la Dirección y/o Consejo de Administración, en función de los canales de reporte establecidos en cada organización y la relevancia de la misma.

3.3.2. Tabla de funciones y responsabilidades

Profesional de Compliance Junior	Profesional de Compliance Mid-Hard
Inicio del proyecto	
Proponer a los integrantes del proyecto	Coordinar con los integrantes del proyecto y su relación con el responsable del mismo
Establecer un proceso interno de comunicación	
Recopilar del responsable del proyecto las necesidades y objetivos	Priorizar las necesidades y objetivos del proyecto
Identificar y gestionar un cronograma de trabajo interno en su área.	Coordinar y priorizar los plazos y controles previstos en su área

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

Desarrollo del proyecto	
Identificar desviaciones y gestionar la agenda del proyecto	Garantizar el cumplimiento de los plazos internos
Identificar, recopilar y gestionar las necesidades de los usuarios y su interlocución	Garantizar la comunicación interna y continua con el responsable del proyecto, negocio y usuarios
Coordinar la comunicación al equipo acerca de riesgos y posibles problemas	Identifica los riesgos que pueden afectar a su área del proyecto
Identificar y comunicar incidencias/ desviaciones	Gestionar y resolver incidencias/ desviaciones del proyecto
Gestionar y coordinar el plan de trabajo	Supervisar el plan de acciones para la consecución del proyecto
Gestionar los indicadores/métricas que facilitan la identificación del rendimiento de las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos tanto específicos como generales.	Reportar y realizar y seguimiento del proyecto para comprobar cualquier desvío de los objetivos.
Final del proyecto	
Recopilar las lecciones aprendidas durante el transcurso del proyecto.	Comunicar y remitir conclusiones y resultados del proyecto

3.3.3. Caso de uso

En sintonía con los fundamentos delineados en el presente documento acerca de los roles del profesional de Compliance en la gestión de proyectos, se presenta un caso de uso derivado de la experiencia de nuestro equipo en la gestión de un proyecto específico. En este contexto, el proyecto se enfocó en la fase de borrado/ anonimización de datos personales una vez transcurridos los plazos de conservación legalmente establecidos, lo que puso de manifiesto la versatilidad de los roles de la figura del profesional de Compliance.

La necesidad imperativa de llevar a cabo este proyecto surgió en un escenario en el que la organización, por diversas circunstancias, carecía de los recursos o la capacidad necesaria para asignar un *project manager* externo. Ante esta coyuntura, el Compliance Officer asumió el rol de liderazgo, coordinación y asesoramiento, desempeñando simultáneamente la función de *project manager* para garantizar el éxito del proyecto.

En su papel de *project manager*, el Compliance Officer desempeñó un papel central en la ejecución del proyecto, asegurándose de que cada fase fuera desarrollada conforme a las especificaciones establecidas. Este liderazgo implicó la priorización efectiva de tareas, la facilitación de acuerdos entre distintas áreas involucradas y

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

la presentación de informes periódicos a la dirección. Durante este proceso, identificó y superó desafíos que podrían haber afectado el cumplimiento de los plazos, manteniendo siempre el enfoque en los objetivos del proyecto.

Simultáneamente, en su rol propio de la función de Compliance, desempeñó un papel crucial en la fase inicial del proyecto al asesorar en la definición del mismo, proporcionando su opinión sobre la conformidad normativa, evaluando la adecuación del proyecto a las normativas vigentes y proponiendo controles adicionales para mitigar cualquier riesgo de incumplimiento. Este asesoramiento continuo fue esencial, permitiéndole adaptarse a posibles cambios en los procesos, procedimientos, etc., que pudieran afectar el cumplimiento normativo.

La evaluación final del proyecto, realizada en su capacidad y conocimientos de Compliance Officer, fue determinante para la identificación de riesgos de incumplimiento en la fase de desarrollo del proyecto. Su opinión y validación como función de segunda línea, incluyendo observaciones sobre posibles riesgos y nuevas recomendaciones, fueron formalmente elevadas al Consejo de Administración a través de los diferentes medios de reporte. Este proceso de comunicación se llevó a cabo siguiendo los canales establecidos en la organización, garantizando la transparencia y la toma de decisiones informada.

Este caso de uso destaca la importancia de la adecuada diferenciación de roles por parte del Compliance Officer dado que, al asumir temporalmente la posición de *project manager*, demostró su capacidad para coordinar de forma eficiente el proyecto, salvaguardando la integridad del cumplimiento normativo en materia de Protección de Datos. Esta experiencia subraya la versatilidad y la capacidad estratégica de este rol en el ámbito de la gestión de proyectos, mostrando cómo la figura del Compliance Officer puede desempeñar un papel fundamental en situaciones excepcionales para garantizar el éxito integral de los proyectos.

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

4. Habilidades requeridas para ejecutar el rol de Compliance advisory/Compliance by design, product owner y project manager

Como hemos observado hasta este punto, la función de Compliance puede asumir diferentes roles en el trabajo por proyectos, acogiendo así, según corresponda, la responsabilidad de ejecución de diversas actividades.

Con el fin de ejecutar sus tareas de forma idónea, el profesional de Compliance debe desarrollar una serie de habilidades que respalden, faciliten y potencien su actuación.

A modo de resumen, presentamos una matriz en la que se expone una lista no exhaustiva de habilidades, identificando los roles a los que cada habilidad se aplica de forma directa[2].

Habilidad requerida	Descripción/Ejemplo de uso	Roles
Habilidades duras – Hard Skills		
Conocimiento de las exigencias externas e internas	Tener un profundo conocimiento de las regulaciones pertinentes y de los principios que rigen el proyecto. Esta base de conocimiento no solo incluye la comprensión de la legislación vigente, sino también la capacidad de adaptarse a las evoluciones normativas y anticipar posibles cambios. El profesional de Compliance debe encontrar un balance entre los requisitos impuestos por la normativa que sea de aplicación y la propia capacidad de la empresa, aunque siempre bajo el amparo de la legalidad	**CA** **PO**
Conocimiento de la empresa	Conocer la empresa, su negocio/actividad y su organización interna, siendo capaz de detectar herramientas con las que crear sinergias y optimizar procesos, así como localizar aliados -personas o departamentos- que, por sus conocimientos y habilidades, puedan colaborar en la ejecución del Proyecto	**CA** **PO** **PM**
Habilidades técnicas	Utilizar herramientas de gestión de proyectos para monitorear el progreso y asignar tareas	**PM**
Habilidades analíticas	Realizar análisis de riesgos, tanto de cumplimiento como de los factores que pueden afectar la ejecución del proyecto Analizar datos de rendimiento del equipo para identificar áreas de mejora y ajustar estrategias para optimizar el rendimiento	**CA** **PM**
Habilidades de gestión de personas	Realizar reuniones regulares con los miembros del equipo y los *stakeholders*, para comprender sus expectativas y mantenerlos informados sobre el progreso	**PM**

2 Compliance advisory/Compliance by design (CA), product owner (PO), project manager (PM)

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

Orientación a resultados	Asegurar que cada miembro del equipo esté enfocado en la consecución de los objetivos del proyecto y entregue resultados	**PM**
Capacidad de supervisión y evaluación	Supervisar el trabajo mientas se está desarrollando, y evaluarlo una vez se haya aprobado e implantado el Proyecto, buscando la mejora continua del mismo	**PO** **PM**
Habilidades blandas – Soft Skills		
Liderazgo	Implementar políticas y liderar el camino hacia una cultura organizacional centrada en el respeto hacia la figura de Compliance y los elementos que la componen. Esto implica influenciar las decisiones del equipo de Proyecto, fomentar la conciencia y establecer prácticas que integren todos estos elementos en cada aspecto del proyecto Motivar al equipo ante un desafío crítico del Proyecto, inspirando confianza y compromiso	**CA** **PO** **PM**
Comunicación efectiva	Comunicar de manera efectiva las políticas y procedimientos, los requisitos legales y las implicaciones éticas de forma que todas las personas involucradas comprendan y sigan las directrices establecidas. Elaborar informes de progreso del proyecto para *stakeholders*, utilizando un lenguaje claro y accesible	**CA** **PO** **PM**
Creatividad	Ser creativo y poseer la habilidad de integrar las mejoras que sean necesarias para conseguir que el Proyecto sea realmente útil para la finalidad que se busca	**PO** **PM**
Pensamiento crítico	Identificar problemas, investigar soluciones, cuestionar los datos y hacer preguntas para encontrar las mejores soluciones a los problemas identificados	**PO** **PM**
Adaptabilidad	Ser ágil y capaz de ajustar estrategias y políticas según sea necesario, para mantener el cumplimiento normativo y la eficacia del Proyecto, en atención a la rápida evolución de las tecnologías y las regulaciones. Ajustar el plan del Proyecto para incorporar cambios en los requisitos del cliente sin comprometer la calidad o el plazo	**CA** **PM**
Gestión del tiempo	Crear y mantener un cronograma detallado del Proyecto, asignando plazos realistas a cada tarea	**PM**
Toma de decisiones	Decidir rápidamente sobre la reasignación de recursos cuando surge una nueva prioridad que afecta al proyecto	**PM**
Resolución de problemas	Identificar y abordar proactivamente un obstáculo imprevisto que amenaza con retrasar el proyecto	**PM**
Gestión de conflictos	Resolver desacuerdos entre miembros del equipo para restaurar la colaboración y mantener un ambiente de trabajo positivo.	**CA** **PM**
Negociación	Negociar un plazo de entrega más realista cuando se identifican desafíos imprevistos en la ejecución.	**PM**

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

5. Recomendaciones para el profesional de Compliance Under 35 ante su primer proyecto

Si te enfrentas a tu primer proyecto, como primer paso te recomendamos llevar a cabo un **análisis inicial del proyecto a implementar** (alcance, objetivo, plazos, partes implicadas, normativa). Este conocimiento previo del mismo nos permitirá disponer de una base inicial esencial para la toma futura de decisiones.

Es fundamental conocer la **normativa aplicable al proyecto**, tanto general como, en su caso, sectorial, además de las posibles implicaciones del proyecto en las políticas y procedimientos internos de la organización no sólo en esta etapa inicial, sino también a lo largo de su desarrollo (modificaciones, derogaciones o novedades normativas y regulatorias).

Estudiar la viabilidad de los plazos establecidos y el grado de cumplimiento de los mismos, ya que el buen fin del proyecto y sus diferentes hitos dependerá en gran medida de que la planificación se desarrolle según lo inicialmente previsto. En este punto, detectar posibles retrasos o contingencias que pueden lastrar estos plazos, teniendo en cuenta que la complejidad de la tarea ayudará a facilitar su cumplimiento.

Conocer las diferentes áreas y departamentos de la organización es esencial para poder llevar a cabo una interlocución válida y efectiva con las partes implicadas en el proyecto. La proactividad (anticipándose a posibles contingencias), la empatía (comprendiendo las necesidades y los problemas a los que puedan enfrentarse las diferentes áreas con las que se colabore) y, sobre todo, la asertividad (en el proceso de toma de decisiones, la comunicación clara y respetuosa es esencial), serán cualidades a tener muy en cuenta para gestionar el proyecto. También la capacidad de negociación e intermediación en caso de que sea necesario adoptar acuerdos entre las áreas implicadas.

Si gestionas el proyecto, será fundamental que lleves una **adecuada organización**: utiliza herramientas colaborativas que permitan poner en común toda la información y programa reuniones periódicas de seguimiento del proyecto e hitos intermedios, no esperes al vencimiento. Tras las reuniones, elabora actas y/o resúmenes y ponlos a disposición de todos los miembros del equipo de trabajo.

Potenciar la comunicación permanente con las áreas y departamentos implicados, con objeto de disponer de toda la información completa en tiempo real (y no de forma parcial y a posteriori) sobre la marcha del proyecto, para poder valorar sus implicaciones en materia de cumplimiento normativo y desarrollar las labores de asesoramiento de forma eficaz.

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

A la hora de reportar a la Dirección y/o al Consejo de Administración las observaciones, opiniones y/o valoraciones acerca del estado del proyecto con carácter previo a su puesta en producción (riesgos detectados, recomendaciones para su mitigación…), **se requiere claridad y concisión en la redacción del informe**, haciendo referencia a los datos más relevantes del mismo. Para ello, es fundamental saber qué tipo de reporte es el más adecuado, el código a emplear y el canal para llevarlo a cabo. En este punto, es altamente recomendable la lectura del documento "Reporte a la Alta Dirección", elaborado por el Grupo ASCOM Under 35, ya que establece pautas dirigidas a los profesionales que desempeñan su labor en la función de Compliance desde un cargo junior y/o intermedio con la finalidad de servirles de ayuda a la hora de desempeñar estas labores de escalado de información.

Tabla resumen:

Aspecto clave	Recomendación
Análisis inicial del proyecto	• Evaluar el alcance, los objetivos y los plazos del proyecto, así como el rol que la función de Compliance va a desempeñar en el mismo • Identificar las partes implicadas y comprender sus roles • Considerar la normativa aplicable y las posibles implicaciones en las políticas internas
Viabilidad de los plazos	• Revisar la planificación y detectar posibles retrasos o contingencias • Considerar la complejidad de la tarea para valorar la viabilidad de los plazos
Comunicación y relaciones interdepartamentales	• Conocer las diferentes áreas y departamentos involucrados • Practicar la proactividad, empatía y asertividad en la comunicación • Negociar acuerdos si es necesario
Organización y seguimiento (PM)	• Utilizar herramientas colaborativas para compartir información • Programar reuniones periódicas y elaborar actas o resúmenes • Mantener a todos los miembros del equipo informados
Reporte y comunicación	• Comunicarse constantemente con las áreas implicadas • Valorar e informar de los riesgos de cumplimiento • Redactar informes claros y concisos para la Dirección o el Consejo de Administración

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

6. Conclusiones

Podemos decir que, desde una perspectiva holística, se reconoce que el cumplimiento normativo no puede abordarse de manera aislada o fragmentada.

Los profesionales de Compliance trabajan en conjunto para comprender el panorama normativo que afecta a la organización, desarrollando estrategias integrales que aborden desde múltiples facetas los desafíos de cumplimiento normativo, lo cual contribuye al fomento de una cultura del cumplimiento colectiva dentro de la organización promoviendo una comprensión compartida de la importancia del Compliance en todos los niveles de la empresa.

En la línea de lo anterior, a la hora de realizar proyectos propios, deben ser atendidos una serie de necesidades y requisitos para garantizar su éxito, variando según naturaleza del proyecto y la industria, aunque como se apunta en la presente guía algunas son comunes a todos.

Así las cosas, en los últimos años el Compliance se ha incluido como una nueva necesidad a ser entendida en el trabajo por proyectos. Conceptos *como "Compliance by design"* y el reconocimiento de la mitigación del riesgo de cumplimiento en los cambios corporativos o la innovación, han hecho que los diferentes equipos de la compañía, con independencia de los objetivos que persiguen en sus proyectos, involucren recursos de Compliance para que asesoren el proceso y permitan llegar a un resultado que, además de práctico o eficiente, sea posible aplicar bajo los estándares normativos internos y externos. Este cambio ha significado que las personas que componen la función de Compliance de una organización, constantemente se encuentran involucradas en los trabajos por proyectos y no solo en la ejecución de una actividad empresarial continua.

El hecho de que la función de Compliance se encuentre involucrada en el proyecto, implica el ejercicio de diferentes roles dependiendo de diversos factores, como el tipo de proyecto del que se trate:

- Por un lado, cuando el origen del proyecto nazca en un área concreta de la organización que no sea la del Compliance, y Compliance sea llamado a aportar su visión como miembro del equipo, diremos que el rol que asume el profesional es el de *Compliance Advisory* o *Compliance by design*. En estos casos, la función de Compliance participa como miembro del equipo del proyecto asesorando y aportando sus conocimientos para que el proyecto se ejecute de conformidad con la regulación aplicable y atendiendo al apetito de riesgo definido por la organización.

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

- Por otro lado, cuando el proyecto nace en la función de Compliance para atender una necesidad específica de la organización, necesaria para asegurar el cumplimiento normativo, ético y legal en todas sus operaciones, diremos que el rol que asume el profesional de cumplimiento normativo es el de *product owner* o "dueño" del proyecto determinando las directrices para lograr los objetivos del proyecto.

- Por último, en aquellos casos en los que el profesional de Compliance es llamado a ser coordinador y gestor de un proyecto, que no necesariamente tiene su origen en la función de Compliance, entendemos que el rol que asumirá es el de *project manager*, asegurando que se alcancen los objetivos establecidos dentro del tiempo de presupuesto y los recursos asignados para el proyecto.

Como dijimos anteriormente, el cumplimiento normativo no puede tratarse de manera aislada de los demás procesos de la organización. Como parte integral de la empresa, la función de Compliance se vincula a proyectos que pueden estar más o menos relacionados con su esencia, pero los profesionales de Compliance deben estar preparados para actuar siempre según el rol que se les asigne o se les exija.

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

Anexo - Relación de asociados de ASCOM que han participado en la elaboración del presente documento

Coordinador del Grupo ASCOM:

- Canabal, Elena

Coordinadores del documento:

- Espinal, Camilo
- Núñez, Natalia

Participantes (por orden alfabético):

- Barber, Elena
- Barrenechea, Teresa
- Canabal, Elena
- Del Pozo, Pilar María
- Fernández, Rocío
- Giraldo, Andrea
- Jiménez, Eulogio
- López-Palop, Paula
- Palazón, Antonio
- Pérez, Miguel
- Quintairos, Álvaro

© ASCOM. Prohibida la distribución o reproducción total o parcial de este documento sin el consentimiento de ASCOM.

AS COM
EXPERTOS EN COMPLIANCE

Asociación
Española
de Compliance