Asociación Española de Compliance

Grupos de trabajo de ASCOM

Compliance Under 35

Guía Under 35 sobre políticas, procedimientos y análisis normativos

Septiembre 2022

www.asociacioncompliance.com

Guía Under 35 sobre políticas, procedimientos y análisis normativos

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. Introducción 3

II. Políticas 5

III. Procedimientos 8

IV. Análisis normativos 13

V. Normas fundamentales o de alto nivel 14

VI. Conclusiones 18

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

I. Introducción

La presente guía tiene como objeto proponer pautas, recomendaciones o buenas prácticas con la finalidad de facilitar la aproximación de los Compliance Officer Uder35 a uno de los elementos más formales y tangibles que configura un programa de Compliance eficaz: las políticas, procedimientos y análisis normativos.

Considerando que no existe un modelo único aplicable a todas las organizaciones, a lo largo del presente documento abordaremos, de forma práctica y generalista, la importancia de que se establezcan políticas y procedimientos, sin olvidarnos de la continua actualización que conllevan los nuevos cambios legislativos en los citados documentos.

I.I. Importancia de las políticas y procedimientos en un modelo de compliance

La norma ISO 37301:2021 define el sistema de gestión de Compliance como *"el conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr esos objetivos".*

En este sentido, cabe destacar, que un programa de Compliance se compone tanto por **elementos formales** (políticas, estándares y procedimientos) como por **elementos informales** (liderazgo ético y cultura corporativa).

Son los elementos formales la parte más tangible y visible de los programas de Compliance que permiten cumplir con las obligaciones legales y con las creadas a nivel interno o local. Estos elementos formales de obligado cumplimiento interno tienen su fundamentación en la capacidad de autorregulación y organización de las empresas.

Uno de los **objetivos esenciales** de todo programa de Compliance es establecer políticas y procedimientos una vez que se hayan identificado y analizado los riesgos de Compliance a los que se enfrenta la organización. De este modo, a través del establecimiento de estas normas internas, que pueden ser resultado de una obligación legal (requisito normativo) o implantarse de forma voluntaria (como consecuencia de un compromiso autoimpuesto), al hilo, por ejemplo, de una recomendación de auditoría, o mejores prácticas, se podrá garantizar que la organización cumple con el marco obligaciones de Compliance que le resulte de aplicación.

Las organizaciones establecen políticas y procedimientos en todos sus departamentos y actividades y para alcanzar todas sus finalidades. Las políticas de Compliance tienen como finalidad prevenir los riesgos de incumplimiento de los elementos formales que comportan sanciones, pérdidas económicas o daños reputacionales.

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

Conviene destacar la importancia de que se proporcione el debido acceso a estas normas internas según el destinatario – que puede ser toda la organización, determinados departamentos, en todo caso, según los estándares de confidencialidad – , así como que haya una comunicación constante, y, si fuera necesario, formación, constante a medida que se vayan realizando cambios en las mismas.

Lo más recomendable es que figuren por escrito, en un lenguaje claro y accesible a todos los miembros de la organización. De lo contrario, se correrá el riesgo de que éstas se incumplan, lo cual se puede traducir en que los riesgos de Compliance, puedan llegar a materializarse.

I.II. Distinción entre políticas y procedimientos

Como no siempre es sencillo diferenciar cuando nos encontramos ante una política o ante un procedimiento, veamos a continuación las principales diferencias:

El estándar ISO 37301 establece en su apartado 3 "Términos y definiciones" el concepto de política y procedimiento.

Por un lado, define **políticas** como las *"intenciones y dirección de una organización como las expresa formalmente su alta dirección o por el órgano de gobierno de una organización"*. Por otro lado, los **procedimientos** son definidos como *"la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso".*

Las políticas y procedimientos como normas voluntarias adoptadas por la organización pueden venir impuestas por la necesidad de cumplir una normativa o reglamentación (ej. Prevención del blanqueo de capitales, protección de datos), o establecerse voluntariamente por la empresa al hilo, por ejemplo, de un compromiso adquirido con los consumidores o con la Comunidad (compromisos éticos). No obstante, a pesar de la diferenciación en su causa, todas surgen de la voluntad del órgano Gobierno o alta dirección de aprobarlas en unos términos concretos y exigir su aplicación a todos los miembros de la organización. Estas políticas, que deben ser accesibles a todos los empleados y conocidas por todos ellos, se formulan con el fin de prevenir los riesgos de Compliance.

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

En último término, cabe destacar que es el responsable de Compliance a quien corresponderá, siempre teniendo en cuenta el sector al que pertenezca la organización, proponerlas, difundirlas, supervisarlas y monitorizar su cumplimiento.

I.III. Normas hard-law y soft-law de referencia

El conjunto de normativa interna de una organización tiene por objetivo cumplir los requisitos exigidos tanto por las normas Hard Law como Soft Law que aplica.

Por un lado, el término hard-law hace referencia a toda la legislación que emana de los órganos legislativos (vs. Leyes, reales decretos, reglamentos, etc.). Por otro lado, las soft law son el conjunto de directrices, normas, estándares, recomendaciones, guías, etc. que las empresas adoptan de forma voluntaria (vs. Códigos éticos, códigos de conducta, sistemas de autorregulación, etc.).

En este sentido, en cuanto a las normas soft law de interés cabe distinguir entre aquellas genéricas, y por tanto, aplicables a cualquier programa de Compliance, y aquellas específicas a la actividad de la empresa (prevención penal, anticorrupción).

Hay que tener en cuenta que el **análisis normativo de hard y soft law** es lo que da forma a las políticas de la empresa para posteriormente poder crear los procedimientos. Un correcto análisis de la norma e implementación a nuestras políticas conlleva una garantía tanto para los empleados, directivos y terceros de que se cumple con el marco normativo aplicable. En ocasiones las políticas de empresa elevan el umbral de exigencia en relación con los requisitos mínimos que establece el **marco normativo exigido o adoptado por la organización.**

II. Políticas

II.I. Concepto

Cuando hablamos de políticas de empresa o políticas organizacionales, nos referimos a las normas internas que conforman un conjunto de principios estructurados que deben marcar las normas de actuación o toma de decisiones dentro de una empresa, permitiendo conocer qué rumbo homogéneo tomar en caso de conflicto.

Las políticas deben recoger los principios generales o específicos que la propia empresa y sus empleados se comprometen a cumplir, debiendo ser coherente entre lo que se indica en la política y lo que se realiza en la realidad de la empresa, en caso contrario, la empresa perdería credibilidad llegando a generar desconfianza.

Las políticas deben recogerse por escrito y encontrarse al alcance y disposición de todos los miembros de la empresa, así como de sus socios de negocio.

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

II.II. Clases de políticas

Cuando hablamos de clases de políticas, podemos diferenciar entre políticas generales y políticas específicas:

1. **Políticas generales o políticas de alto nivel:** Son aquellas políticas que aplican a toda la empresa sin distinción, ya que son políticas de alto impacto que tienen que ver sobre valores, seguridad, situaciones en las que se puede ver inmersa la empresa, etc.
2. **Políticas departamentales:** son aquellas políticas que fijan los principios a seguir para cada departamento, aportando una guía de actuación cuyo impacto se limita al departamento afectado.
3. **Políticas específicas:** son aquellas políticas que aplican a procesos más determinados para proyectos concretos, dentro de un departamento.

II.III. Fases de creación

El diseño de una nueva política pasa por los siguientes estados o fases:

1. **Elaboración:** Para elaborar una política se debe tener claro **el objetivo de creación de ésta**, así como la solución que se pretende dar. Para ello se determinarán los recursos y medios disponibles, así como los roles y responsabilidades de los integrantes de la organización.

   Las políticas no deben suponer un documento excesivamente largo y farragoso y no deben incluir excesivos detalles, enumerando las líneas generales que definen el objetivo de la empresa. De esta forma, se enviará un mensaje claro y conciso del objetivo de la misma.

2. **Aprobación:** Las políticas deben ser aprobadas por un órgano interno de la empresa, que puede ir desde el Consejo de Administración, Comité de Compliance, Comité de Control Interno, etc. Según las exigencias

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

o requerimientos de la Ley, y estar recogida su aprobación en un acta firmada por todos los miembros, cuya aceptación haya sido aprobada al menos por la mayoría de los integrantes del Comité.

Posterior a su aprobación y sin dilación indebida, la política debe ser puesta a disposición de todos los empleados de la empresa mediante canales internos o intranet corporativa. Además, si la misma lo requiere, se deberá recabar un compromiso de actuación y cumplimiento conforme a lo indicado en ella.

Si se considera necesario por su importancia o relevancia, la política será puesta a disposición de los socios de negocio de la empresa, a través de emails corporativos, o incluso de la website.

3. **Difusión y publicación:** Consiste en hacer saber las mismas a todo el personal o persona vinculada a la actividad laboral de la compañía, y formalizar su aplicación.

4. **Actualización:** Se recomienda la revisión de las políticas de forma anual con el objetivo de verificar que sigue alineada a la realidad de la empresa. Si no fuera posible realizar esta revisión o con la periodicidad que se indica, las políticas deberán revisarse al menos, siempre que haya alguna modificación en la actividad, o en los órganos de control. De esta forma, se consigue tener una política adaptada a la realidad y necesidad de la empresa.

   Las modificaciones que sufra una política deben seguir el mismo cauce que si fuera la versión inicial, debiendo aprobarse por un órgano interno de la empresa, indicando en la política el número de versión que está siendo actualizada y los motivos de esta.

5. **Difusión y publicación de las actualizaciones**

II.IV. Contenido mínimo: estructura básica-contenido

A la hora de elaborar una política, es recomendable que el documento mantenga una estructura:

1. **Índice o contenido:** La política que elaboremos deberá contar con un índice donde se enumeren los epígrafes que van a ser desarrollados. Esto ayuda a llevar un orden a la hora de su elaboración.

2. **Introducción u objetivo:** Se deberá realizar una breve introducción de la política que describa la finalidad de esta. Esta se puede acompañar de referencias legales si se considera oportuno.

3. **Normativa de referencia aplicable.**

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

4. **Ámbito de aplicación:** Habrá que identificar si es una política local o global (en el caso de que la empresa tenga presencia en varios países), a qué público va dirigido; empleados, directores, administradores, socios de negocio, etc.

5. **Desarrollo:** este es el comúnmente llamado "cuerpo" del documento. Aquí es donde se establecen los requisitos a los miembros de la organización a quienes va dirigida la política, las indicaciones, recomendaciones, pautas o comportamientos esperados, ordenados con tantos epígrafes como sea resulte necesario – siempre teniendo en cuenta que es aconsejable no realizar una política demasiado extensa-.

6. **Validación y evaluación:** Se deberá incluir quién ha desarrollado la política, junto con la fecha y órgano de aprobación de esta. Además, siempre es aconsejable indicar que frente a modificaciones legales o del órgano de la empresa, así como frente a mejoras propuestas por cualquier departamento o empleado de la empresa, la misma será revisada.

7. **Registro de modificaciones:** indicando fecha de aprobación, epígrafes afectados, y motivo de los cambios propuestos.

III. Procedimientos

III.I. Concepto

Si acudimos a la definición de este término según lo dispuesto en la Real Academia Española, vemos que se aportan tres acepciones:

- *"Acción de proceder.*
- *Método de ejecutar algunas cosas.*
- *Actuación por trámites judiciales o administrativos".*

Desde el punto de vista de Compliance, la definición más importante es la segunda, siendo entonces un procedimiento el método de ejecutar algunas cosas.

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

Dicho en otras palabras, la elaboración de procedimientos nos permitirá, paso a paso, conocer las acciones que deben seguirse, en un orden concreto, para realizar una tarea de manera adecuada.

La jerarquía documental del procedimiento a elaborar en la organización deberá estar en un rango inferior al Código Ético y a las políticas específicas de Compliance, ya que de éstas emanan los principios y valores que deben guiar la cultura ética de la Organización.

Por ello, los procedimientos deberán estar siempre alineados con el entorno de control (riesgos, actividades de control, etc.), modelo de negocio, objetivo y estrategias de la Organización y de las obligaciones normativas (sujetos obligados en materia de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, protección de datos personales, MIFID II, etc.) cuyo objetivo principal será integrar su contenido en los procesos de la organización para que toda persona involucrada pueda asegurar su cumplimiento. Es por ello que la comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura corporativa deseada y reforzarla.

Hay que remarcar la aplicabilidad que puede tener un procedimiento en la realidad empresarial. Este punto de partida nos lleva a hablar de riesgos empresariales, es decir, eventuales situaciones que, de materializarse, causarían un perjuicio para la compañía o terceros. Pues bien, para evitar el acontecimiento de dichos riesgos, se podrán seleccionar controles que contengan una serie de pautas, indicaciones o instrucciones a seguir para reducir su probabilidad. Algunos de estos controles podrán recogerse en políticas si tienen un contenido más amplio o transversal a toda la organización (por ejemplo, la política del canal de denuncias), o en procedimientos, si el riesgo afecta especialmente a un departamento específico, o a varios pero las instrucciones que contiene son muy específicas. A modo de ejemplo, sin ánimo de ser exhaustivo, podemos citar algunos:

- Procedimiento de atención al cliente
- Procedimiento de selección de intermediarios (brókers)
- Procedimiento para el cálculo del valor liquidativo
- Procedimiento para la segregación de funciones

Estos servirían para potenciar la adhesión a los planes de acción establecidos y mantener el rumbo de las entidades hacia el logro de sus objetivos.

Es necesario remarcar su vinculación con las políticas, que podemos encuadrarlas en controles de carácter más genéricos y que pueden englobar diferentes procedimientos, o al menos tener relación con ellos. Para situarnos, podemos mencionar la política para la gestión de brechas de seguridad en materia de

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

protección de datos, que contendrá el procedimiento para la notificación de dicha violación de seguridad a la AEPD y/o a los interesados afectados, entre otros. Muchas veces, las políticas se comunican verbalmente. Las políticas no escritas pueden ser eficaces, aunque no son recomendables, debiéndose optar por documentarlas si se quiere disponer de un sistema de Compliance eficaz. De este modo, cuando la política lleve años en vigor y constituya una práctica bien comprendida y en organizaciones reducidas donde los canales de comunicación impliquen pocos niveles directivos y una interacción estrecha, junto con la supervisión del personal. Pero independientemente de si está escrita o no, una política debería implantarse de forma meditada, consciente y consecuente ya que los procedimientos que pudiera contener no serán útiles si se llevan a cabo mecánicamente y sin un enfoque claro y continuo sobre las condiciones a las que se orienta la política.

III.II. Clases de procedimientos

A priori, se podrían enumerar, sin ser exhaustivos, la siguiente tipología de criterios:

- Procedimientos verbales o escritos: Los procedimientos verbales son instrucciones dadas de manera oral, normalmente desde estamentos empresariales superiores a inferiores. En orden a la creación de una cultura de cumplimiento sólida, este tipo de indicaciones verbales no son recomendables, dado que dichas instrucciones se pueden olvidar, mientras que si están escritas y circularizadas internamente siempre habrá un documento al que acudir. Por su parte, y como venimos señalando, los procedimientos escritos recogen cómo llevar a cabo una actividad de manera permanente, almacenándose dicha información de forma accesible y fácil por sus destinatarios, haciendo más fácil su observancia.
- Procedimientos operativos y normativos: Los primeros recogen la interrelación en el tiempo que existe entre diferentes departamentos y los flujos de información interna, evitando las improvisaciones

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

que pueden generar deficiencias en la realización del trabajo. Por su parte, los procedimientos normativos van dirigidos al cómo llevar a cabo una actividad para dar cumplimiento a la disposición, nacional o internacional, que la regule.

- Procedimientos internos y externos: Los primeros engloban las dos anteriores clasificaciones, puesto que se refieren a las instrucciones elaboradas y asumidas por las propias empresas, mientras que los segundos incluyen otras categorías, como procedimientos administrativos, judiciales, etc., que no son realizados por la empresa, si bien les pueden resultar de aplicación en determinados momentos.

III.III. Fases de creación

Podemos diferenciar según se trate de una PYME de reducidas dimensiones, o una entidad de proporciones mayores.

a. Si nos encontramos ante una PYME, las personas que integran la administración o la dirección participarán en la elaboración, no sólo de los procedimientos, sino de cualquier normativa interna. Las reducidas dimensiones de la compañía permiten a sus propietarios una dirección y control más directo de la misma, por lo que serán parte activa. De hecho, la iniciativa en la elaboración de este tipo de normas será normalmente de las altas instancias, si bien se puede proponer también la creación o modificación de un procedimiento por los propios destinatarios, debiendo tenerse en cuenta su opinión puesto que serán estas personas las que desempeñan el trabajo de campo y su conocimiento puede llevar a aplicar mejoras más efectivas. Ello además denotará la intención de cumplimiento por parte de los trabajadores.

   La aprobación de los procedimientos en estas organizaciones se llevará a cabo por el administrador/es, así como las eventuales modificaciones de procedimientos ya elaborados.

   Por su parte, las PYMES más grandes o empresas de carácter internacional tendrán un recorrido diferente, dado que aquí no intervendrán miembros del consejo de administración. En estas compañías lo normal es que sean los responsables de departamento las personas encargadas de aprobar y modificar procedimientos que afecten a sus propios departamentos, supervisar su aplicación y reportar resultados.

   En todos los casos, deberá existir un registro de elaboración de cada procedimiento, así como de sus modificaciones, para facilitar el control de los mismos.

   Es muy importante que todos los procedimientos aprobados se difundan entre los empleados que sean destinatarios (con el correspondiente acuse de recibo o similar), y que estén a disposición de los mismos, para que en caso de duda

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

puedan acudir a ellos. Es decir, se debe compartir con los integrantes de la empresa la ubicación digital, y en su caso física, de los procedimientos (y en general de toda documentación que les pueda resultar de aplicación), para que en caso de incumplimiento la empresa pueda acreditar que el infractor conocía las instrucciones que no ha seguido y que podía revisarlas en cualquier momento.

III.IV. Contenido mínimo

Con respecto a su contenido, si bien lo hemos adelantado al principio, la tenencia de procedimientos es imprescindible para guiar a los miembros de una compañía en el desempeño de sus respectivos cargos, por tanto, y teniendo en cuenta su carácter concreto, cada procedimiento contendrá instrucciones muy particulares, dirigidas a empleados pertenecientes al mismo departamento o similares, para que una actividad se desarrolle de forma específica y se finalice de la manera correcta.

En el contexto del cumplimiento normativo, esas instrucciones, además de pretender desarrollar una tarea de forma concreta, también tendrán como objetivo que la actividad se lleve a cabo conforme a la disposición interna y/o externa que regule dicha actividad.

Pues bien, podemos afirmar que el mejor modo de comprender un procedimiento y aumentar las garantías de su cumplimiento, es otorgar una estructura común que permita ser flexible y adaptable a toda organización, incorporando una formación concreta para darse a conocer, al surgir modificaciones de estructura organizativa, modelo de negocio, normativo, entre otros. Esta estructura debe ir de los aspectos más introductorios a los más particulares, explicando cuál es su finalidad, a quién se dirige, conceptos importantes, etc. En una primera aproximación podemos dar el siguiente índice aplicable a cualquier procedimiento.

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

1. Fecha de elaboración/actualización
2. Aprobación por los Órganos de Control
3. Objetivo del procedimiento
4. Alcance objetivo
5. Normativa interna y externa relacionada
6. Conceptos importantes
7. Roles y responsabilidades
8. Instrucciones y revisiones del funcionamiento operativo
9. Controles asociados
10. Monitorización y supervisión del procedimiento

IV. Análisis normativos

En primer lugar, se debe clarificar cuál es el mandato de Compliance en lo que respecta a la realización de análisis normativos.

Dado que en cada organización puede adquirir un rol más o menos protagonista en esta labor, es crucial acordar formalmente quién será el encargado así como el método para su apropiada ejecución. Dicho acuerdo se plasmará por escrito a través del correspondiente procedimiento que servirá como base en caso de cualquier duda a la hora de actuar ante un potencial análisis normativo.

Entendemos que el cauce normal es que el departamento que sea especialista en la materia será el que proceda con el análisis normativo si bien se podrá apoyar en el departamento jurídico, de Compliance o en ambos en caso de dudas interpretativas. Para las normas de impacto transversal, entendemos que el análisis ha de ser fruto de una labor colaborativa entre los departamentos afectados y, especialmente, para estos casos, habrá sido útil determinar a priori qué departamento pilotará el proceso de ejecución del análisis (por ejemplo, una norma que afecte tanto a finanzas, como a IT, como a Compliance). Este rol suele ser liderado bien por legal o Compliance, pero depende de cada organización.

Una vez asignadas responsabilidades y metodología, se llevará a cabo el correspondiente análisis inicial.

El primer análisis de impacto por parte del departamento de la organización con conocimientos en dicha materia es básico para la creación y/o, en su caso, adaptación de los documentos que gestionan el funcionamiento de la empresa a fin de asegurar una correcta implantación de las nuevas exigencias regulatorias.

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

Puede suceder que durante el proceso de análisis sea muestre necesaria la involucración de más departamentos, en ese caso, se les remitirá el análisis inicial para que lo tomen como base y se confirmará con ellos si su departamento cubre los apartados de la norma sobre los que tenemos dudas o bien nos redirigirán a la persona de la organización con conocimientos técnicos en la materia.

Hay que destacar la importancia de esa evaluación de impacto en cada análisis normativo como piedra angular para la creación y actualización de las Políticas.

Un incorrecto análisis puede conllevar un cambio en las Políticas que afecten a la gestión de la empresa generando o materializando riesgos de incumplimiento de la persona jurídica y afectando individualmente al personal que la integra

V. Normas fundamentales o de alto nivel

Con el paso del tiempo se han ido considerando un conjunto de normas de alto nivel necesarias para que el sistema de Compliance sea eficaz, siguiendo la legislación vigente y jurisprudencia. Entre todas ellas destacan, sin ánimo de ser exhaustivos, las siguientes:

- **Código Ético.** Esta norma de alto nivel define los principios éticos que aplica la organización en sus actividades, es decir, las conductas que se deben promover y los comportamientos que se deben evitar. Estos principios se desarrollarán en las normas de rango inferior. El Código Ético muestra el compromiso de la organización con el cumplimiento de las leyes y valores éticos.

- **Códigos de Conductas esperadas/ catálogos de conductas prohibidas**

  Norma en la que se establecen actuaciones o conductas cuya realización o ejecución resulta prohibida así como orientaciones de conductas esperables para los integrantes de la organización.

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

Estas prohibiciones tienen por objeto evitar una posible imputación civil/penal tanto de organización como de su personal en el desarrollo de su actividad profesional o laboral.

- **Política de Compliance**

  Norma de alto nivel en la que se describe los principios básicos de actuación del departamento, las principales funciones, así como su estructura organizativa y jerárquica. Puede servir de base para el resto de las políticas de Compliance de la organización.

- **Política de Gestión de Conflictos de Intereses**

  Norma de alto nivel que tiene el fin de poner en conocimiento del personal y de la alta dirección de la organización de las posibles situaciones susceptibles de crear conflictos de intereses que puedan perjudicarles, y, a través de la misma, se establecen los medios para identificar, evaluar, gestionar y mitigar o prevenir conflictos reales y potenciales entre los intereses de la organización y los intereses privados del personal.

- **Política de Formación**

  Tendrá por finalidad establecer el plan formativo general de la organización. Una cultura organizativa sana y responsable se encamina hacia el aprendizaje continuo de sus miembros, ya sea a nivel intelectual como emocional. Es imprescindible contar unas guías mínimas que permitan a la entidad asegurar que su personal conoce el marco regulador que les adscribe para luego poder realizar sus funciones correctamente.

- **Política de comunicación e investigación de denuncias e irregularidades**

  El objetivo de esta política es establecer el sistema para la gestión de denuncias que permita identificar conductas irregulares en la organización. Además, permitirá identificar áreas de mejora en la gestión interna del canal.

  De esta manera, se formalizará el proceso parae comunicar cualquier presunta irregularidad o acto contrario a la legalidad o a las normas internas de los que tengan conocimiento. Solo así será posible que cualquier sospecha o duda de irregularidad sea comprobada y, en su caso, se puedan adoptar las medidas adecuadas para reparar sus consecuencias y evitar que esa irregularidad se repita en el futuro; mejorando el entorno profesional, social, ético y de compromiso con el cumplimiento de leyes.

- **Políticas/procedimientos de diligencia debida**

  La finalidad de esta política será la de identificar y evaluar escenarios de riesgo para la organización como consecuencia de la relación que mantiene con sus directivos y

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

empleados (interna) y con sus clientes., proveedores y socios de negocio (externa), estableciendo mecanismos para evaluar el riesgo concreto que comporta la relación con cada sujeto candidato y las medidas idóneas para evitarlo o mitigarlo.

Por ejemplo, en función de la actividad de la organización, se podrían medidas de diligencia en la contratación de proveedores de bienes y servicios que permiten la mitigación de algunos de los riesgos normalmente asociados a las relaciones comerciales y mercantiles con terceros, instando al estricto cumplimiento de la legalidad, garantizando la libertad de acceso a las licitaciones, publicidad y transparencia.

Avocar por la lucha contra la corrupción y prevención de los conflictos de intereses, mediante la cual se impone a los Órganos de Contratación la obligación de tomar las medidas adecuadas para luchar contra el fraude, el favoritismo y la corrupción en los procedimientos de licitación. Tratar sobre las consultas preliminares del mercado, con la finalidad de preparar correctamente la licitación y de los requisitos que exigirá para concurrir al procedimiento.

- **Procedimientos de delegación de facultades**

  Procedimiento específico por el que se establece la formación del proceso de delegación de funciones en la entidad asegurando así el adecuado cumplimiento de la normativa tanto sectorial como a nivel de responsabilidad civil / penal. En dicho procedimiento se podrían tratar temas como, responsabilidades, proceso de diligencia debida, proceso de contratación, monitorización de la externalización, archivo y registro, así como requisitos regulatorios específicos.

- **Reglamento/procedimientos de la función de Compliance**

  Reglamento que desarrolla la política de alto nivel comentada anteriormente. En este reglamento se entraría a detalle cada uno de los aspectos esenciales tratados en la política, véase a modo de ejemplo:

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

estructura, medios organizativos, reporting, funciones, comités, formalización del proceso de toma decisiones, planes de monitorización, entre otros.

- **Políticas/procedimientos de identificación, evaluación y/o gestión de riesgos**

  El tratamiento del riesgo exige de una metodología estructurada, razonable y eficaz, de modo que en muchas organizaciones se aprueban políticas que establecen las bases y reglas sobre las que fundamentarán su marco de gestión del riesgo, asignando roles y responsabilidades a los departamentos de la organización responsables y criterios para gestionar el ciclo de mejora continua,

- Asimismo, citamos la existencia de políticas específicas por materias que serán de utilidad para guiar la actuación del departamento en aras a cumplir con lo dispuesto normativamente según el sector de actividad en el que se mueva la organización: Compliance Penal, PBC-FT, Abuso de Mercados, Protección de Datos, etc.

Con carácter general, las normas citadas en este apartado son las fundamentales para considerar que un modelo de Compliance es eficaz. Sin perjuicio de lo anterior, una organización podrá requerir normas adicionales para mitigar riesgos específicos.

V.I. Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación de las normas internas puede ser muy diverso. En la mayoría de los casos, su ámbito de aplicación dependerá del tamaño, internacionalidad y actividad de cada organización. No obstante, para determinar el alcance de cada una de las normas, las organizaciones suelen tener en cuenta los siguientes:

- **Ámbito societario.** Se determinará si la norma interna en cuestión es aplicable o no a toda la organización. Por ejemplo, en un grupo de empresas puede desarrollarse una norma que únicamente sea aplicable a las filiales dedicadas a una actividad específica que genera un riesgo concreto que el grupo quiere mitigar.
- **Ámbito personal / funcional**. Las organizaciones también deben establecer quién estará sujeto a cada norma interna. Por ejemplo, generalmente todos los niveles de una organización deberían estar sujetos a la mayor parte de las normas fundamentales descritas en el apartado anterior. En cambio, no sería lógico vincular a todos los empleados de una organización a una norma interna que regule una actividad concreta desarrollada por unos pocos.
- **Ámbito geográfico.** Las organizaciones también deberán valorar si quieren que cada una de sus normas sean aplicables en cualquier área geográfica, tanto local como internacional, o si puede haber distinciones en función de las actividades desarrolladas en cada área geográfica, legislación local aplicable u otros factores.

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

- **Ámbito relacional.** En ocasiones, puede ser recomendable definir a aquellos terceros a los que se aplicarán normas internas de la organización. Con carácter general, estaremos hablando de normas específicas diseñadas para estos terceros. Por ejemplo, un Código Ético para proveedores y colaboradores. Alternativamente, la organización también puede optar por relacionarse únicamente con aquellos terceros que tengan normas, conductas y medidas similares a los de la propia organización.

VI. Conclusiones

Como hemos mencionado a lo largo del presente trabajo, el establecimiento de un programa de Compliance es sinónimo de gestión de riesgos. En este sentido, uno de los elementos centrales de todo programa deberá ser el de establecer políticas y procedimientos, una vez que se hayan identificado y analizado los riesgos dentro de la organización, destinadas a prevenir la materialización de los mismos.

Para que las políticas y procedimientos cumplan con su función es importante que figuren por escrito, en un lenguaje comprensible y que sean accesibles a todos los empleados, directivos y proveedores de la organización, teniendo en cuenta que, según el caso, primará el deber de confidencialidad. Asimismo, será necesario que se vayan actualizando en función de las necesidades que se planteen en la entidad y lo más importante, que sirvan a los empleados para entender qué comportamiento y compromiso se espera por su parte.

Será imprescindible dotar de herramientas a los empleados, ya sea a través de formación presencial y/u online que les permita seguir formándose constantemente además de estar actualizados acerca de las políticas y procedimientos que rigen la organización. Con una formación adecuada en políticas y la posterior sensibilización con los valores de la empresa se ha de lograr que el empleado identifique su actividad diaria con los objetivos de la empresa.

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

Gracias al uso de las políticas, se homogenizan las decisiones y los procedimientos en todas las áreas de la empresa. De este modo, los empleados saben cómo actuar en cada momento en relación a las políticas de la organización.

Para cumplir con este requisito es necesario:

- Conocer a qué se dedica la empresa y cuáles son sus riesgos.
- Analizar el por qué se necesita una política, tanto a nivel de normas, valores que se quieren transmitir, funcionamiento y visión.
- Analizar con los diferentes departamentos implicados la lógica y el objetivo de la política.
- Tiene que ser un documento ágil, evitando casuísticas, pero lo suficientemente claro para evitar equívocos.
- Tiene que estar aprobada por la alta dirección.
- Una vez aprobada deben ser totalmente públicas y la debe poder conocer todos los que participan en la empresa y, muy especialmente, todos sus trabajadores.

Por lo que se refiere a los procedimientos, ha quedado claro el bajo escalón que ocupan dentro de un Sistema de Gestión de Compliance, si bien ello no les resta importancia, puesto que en su mayoría su contenido serán instrucciones dadas por estamentos superiores y permitirán el adecuado desempeño de la actividad diaria de la empresa, permitiendo a su vez el cumplimiento de normas de jerarquía superior.

Independientemente del tipo de procedimiento ante el que nos encontremos, verbal o escrito, operativo o normativo etc., su carácter obligatorio (si fuera el caso) tiene la misma fuerza vinculante que el resto de las normas que forman parte del Sistema de Gestión de Compliance. Por ello, es altamente recomendable fortalecer su importancia mediante la aprobación formal por los órganos de gobierno: el Consejo de Administración o la Alta dirección, dando una mayor robustez del Sistema de Gestión de Compliance y del entorno de control que la organización pretenda incorporar en su modelo de negocio.

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

Participantes en el grupo de trabajo que han elaborado este documento:

Coordinador del grupo de trabajo:

- Bonatti Bonet, Francisco

Coordinadora del documento:

- Canabal Cabrejas, Elena

Participantes (por orden alfabético):

- Baradat Martí, Ramón
- Bonavita, Giorgio
- Fernández Álvarez, Ricardo
- González Fernández, Silvia
- Mora Pujades, Carlos
- Noguera Forteza Marta
- Péréz Pardo, Alvaro
- Torres Treviño, Alfredo
- Vera, Javier

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

Asociación
Española
de Compliance