

**AS  
COM**  
EXPERTOS EN  
COMPLIANCE

Asociación  
Española  
de Compliance

Cuadernos de Compliance

# **Relación de Compliance con Gobernanza y Gestión de riesgo**

Alain Casanovas

03



Instituto de Estudios  
de Compliance

## Alain Casanovas

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

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

© 2018

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

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

## Presentación



Actualmente es difícil que un directivo de empresa pueda abstraerse de los conceptos de gobernanza, gestión del riesgo y *cumplimiento*. Como veremos en este Cuaderno, los responsables de *Compliance* deben también familiarizarse con los principios de gobernanza corporativa así como las técnicas de gestión del riesgo. Ser capaz de comprender y relacionarse estrechamente con los responsables en ambas esferas, ***compartiendo con ellos principios y utilizando un mismo vocabulario***, constituye una característica del profesional de *Compliance* del siglo XXI, que le dota de una dimensión significativamente distinta respecto de épocas pasadas.

Lamentablemente, algunos enfoques sectoriales siguen anclados a una concepción del *Compliance* restringida a la ***regulación*** de ciertas materias o mercados. Tal circunstancia no ayuda a progresar correctamente a quienes se incorporan a la disciplina, de modo que empleen un lenguaje de comunicación común e incluso herramientas comunes para la ***gobernanza corporativa*** y la ***gestión del riesgo***. Es un *handicap* para migrar a modelos de *Compliance* de mayor valor añadido y ahonda el escalón existente con las necesidades de ***buen gobierno*** en las empresas, que precisan técnicas de gestión avanzadas que consideren la ***interacción*** de estos elementos.

Si eres un profesional del *Compliance*, es importante que percibas el ***cambio de paradigma*** que ha obrado en la concepción de esta función y su estrecho vínculo con los aspectos que trato en este Cuaderno.

Alain Casanovas



# Índice

- 1. Conceptos básicos**
- 2. Importancia de los parámetros generales de gobernanza**
- 3. Los modelos GRC**
- 4. Función jurídica interna y Compliance**
- 5. Tú forma de relacionarte con Gobernanza y Gestión del Riesgo**
- 6. Preguntas frecuentes**





# 1.

## Conceptos básicos.



En la década de los años 80 tuvieron gran difusión las metodologías que perseguían la **mejora continua** de los procesos de las organizaciones, en una lucha sin fin para incrementar su competitividad, productividad, cuota de mercado y beneficio. Sin embargo, a principios del siglo XXI se desencadenaron una serie de escándalos financieros, con repercusión mediática mundial, que cuestionaron cómo se estaban gestionando las organizaciones así como la **calidad de las informaciones** que transmitían a la sociedad. A partir de ahí, ganaron reconocimiento los modelos de gestión empresarial que ponían énfasis en el **control interno**. Más adelante se comprobó que las técnicas circunscritas al **control** tampoco garantizaban *per se* un desarrollo saludable de los negocios, aumentando los seguidores de los modelos que abogaban por una gestión coordinada de la gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento. Son los llamados “modelos GRC” (de “*Governance, Risk Management & Compliance*”) que trataré en los apartados siguientes.

## Gobernanza

El concepto de **gobernanza** o **buen gobierno corporativo** (“*Corporate Governance*”) está relacionado con el establecimiento de estructuras para fijar y alcanzar los objetivos de la organización en cuanto a su relación no sólo con sus órganos y accionistas, sino también con otras partes interesadas (“*stakeholders*”). Los principios de **gobernanza** de una organización darán lugar a **políticas y procedimientos** que velarán por su relación con todos estos colectivos. La empresa deja de preocuparse únicamente de sí misma para centrar igualmente su atención en los demás y buscar un equilibrio razonable en este entramado de intereses, bajo la premisa general de que aquello positivo para las comunidades donde opera contribuye a su **sostenibilidad** y le aporta beneficios en el largo plazo.

## Gestión del riesgo

La **gestión del riesgo** consiste en identificar, analizar y valorar los focos de riesgo que amenazan a la organización, para determinar así el modo de gestionarlos dentro de parámetros aceptables. Como te puedes imaginar, existen muchos tipos de riesgos susceptibles de provocar tanto daños **económicos** como **reputacionales**, incluyendo el incumplimiento de las obligaciones de *Compliance*, ya sean **impuestas** ("requirements") o **asumidas voluntariamente** ("commitments").

## Compliance

Como verás, *Compliance* guarda mucha relación con los aspectos que he señalado, pues, por una parte, vela por el cumplimiento de las directrices auto-impuestas **de gobernanza** y, por otra parte, tanto para éstas como para el resto obligaciones clásicas recurre a técnicas de **gestión de riesgos**.



## 2.

### Importancia de los parámetros generales de gobernanza.



Un modelo de *Compliance* está fuertemente afectado por los **parámetros de gobernanza** de naturaleza *interna*, esto es, los que determinan el funcionamiento de sus órganos.

En general, las cuestiones relativas a la gobernanza corporativa surgen primero como buenas prácticas recomendadas por diferentes plataformas, integrándose luego algunas en el derecho positivo. Son aspectos condicionan el modo de **interpretar conceptos abiertos** de gestión que aparecen luego diseminados en diversos textos. Así, por ejemplo, los estándares ISO y UNE sobre *Compliance* hacen referencia a una serie de **comportamientos** que, dependiendo el modo en que se interpreten, **potencian** o **malogran** un modelo de *Compliance*. Así, por citar algunos ejemplos, se refieren establecimiento y **defensa** de los valores fundamentales de la organización, el **compromiso visible** con los estándares publicados de comportamiento, el **apoyo** a las personas que contribuya a la eficacia del sistema de gestión de *Compliance* y especialmente a la propia función de *Compliance*, el ejercicio de una **supervisión razonable**, el mantenerse **informados con periodicidad** sobre el desempeño del sistema de gestión de *Compliance*, el examen **periódico** de la eficacia del sistema de gestión de *Compliance*, el **respaldo** de la política de *Compliance*, el **asegurar** autoridad e independencia de la función de *Compliance*, la **alineación** de *Compliance* con los valores de la organización, el **animar** a los empleados para que acepten la importancia de cumplir con los objetivos de *Compliance*, o la **creación de un entorno** que favorezca informar de incumplimientos.

Son algunos ejemplos de los muchos parámetros de conducta que, siendo **clave** para el correcto funcionamiento del sistema de gestión de *Compliance*, pueden interpretarse de maneras muy variadas y condicionar enormemente su **eficacia**. Que los estándares ISO y UNE recurran a ellos no es criticable, dado que no pretenden normalizar **comportamientos de gobernanza corporativa** sino

**Muchas disfunciones de los modelos de Compliance obedecen realmente a esquemas de gobernanza corporativa deficientes.**

parámetros de gestión. Por consiguiente, una mayor concreción caería fuera de su alcance y distorsionaría su objeto. No obstante, en la actualidad se están promoviendo estándares **detallados** de gobernanza a nivel internacional (ISO) que ayudarán a una adecuada interpretación de estos y otros conceptos. Se quiere con ello trascender lo ya publicado en esta materia, cuya **generalidad** no ayuda mucho a interpretar y aplicar los contenidos regulados en los sistemas de gestión.

Con el tiempo comprobarás que: (i) muchas **disfunciones** de modelos de *Compliance* obedecen realmente a esquemas de gobernanza deficientes, y (ii) **fracasará** un buen modelo de *Compliance* ubicado en un mal entorno de gobernanza.





# 3.

## Los modelos GRC.



Las interacciones entre las áreas de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento son **inevitables** hasta el punto de que resulta difícil hallar documentos que aborden alguno de estos aspectos sin referirse implícita o explícitamente a los restantes.

### Referencias cruzadas

A causa de lo anterior, muchos textos generales ampliamente difundidos sobre **gobernanza corporativa** contemplan aspectos típicos de la gestión del riesgo o del cumplimiento, como sucede con los conocidos *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE* o sus *Líneas Directrices para empresas multinacionales*, por citar algunos ejemplos clásicos. Lo mismo sucede con textos o normas aparentemente monográficas sobre la gestión del riesgo, que no pueden evitar referirse a aspectos de gobernanza o cumplimiento. Por eso, no te sorprendas si para localizar referencias interpretativas en tu ámbito terminas recurriendo a textos aparentemente referidos a esas otras esferas.

### Ejemplos de interacciones

Para visualizar el nivel de **interacción** entre estos conceptos, lo más sencillo es recurrir a ejemplos. Una organización puede dotarse de normas que brindan a sus accionistas minoritarios ciertos derechos por encima del mínimo legal exigible. Aunque es una buena práctica de **gobernanza corporativa**, constituye también una **obligación auto-impuesta** que se traduce en **derechos** para determinado colectivo (los accionistas minoritarios). Por consiguiente, esta decisión en el ámbito de la gobernanza tiene repercusiones evidentes en *Compliance*, siendo una obligación a vigilar cuyo incumplimiento puede reportar daños económicos y reputacionales a la organización.

**Organizar adecuadamente la función de Compliance precisa desarrollar una evaluación de los riesgos específicos de su ámbito.**

Con la **gestión del riesgo** sucede algo parecido. Aunque los responsables de dicha función traten riesgos aparentemente alejados del **Compliance**, como puedan ser inversiones significativas en nuevos productos o la posibilidad de que se materialice una catástrofe en las instalaciones, también tendrán en consideración los **riesgos de Compliance**, que no dejan de ser una **categoría** de riesgos a identificar, analizar y evaluar. Sin embargo, como expongo en el Cuaderno número 4 de esta Serie (*“Sistemas para la gestión del cumplimiento”*), organizar adecuadamente una función de **Compliance** precisa desarrollar una **evaluación de los riesgos** específicos de su ámbito. Esto no significa una traslación de competencias ni duplicidad de trabajo, sino que las áreas de gestión del riesgo y **Compliance** deben coordinarse para que la evaluación de esta categoría de sea **robusta, útil y consistente** para ambas.

Desde luego, lo que **carece de sentido** es que las áreas de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento se gestionen como silos separados, pues de este escenario solo cabe esperar **duplicidades, lagunas** y, desde luego, **tensiones** entre sus respectivos responsables.

## Necesidad de diálogo y coordinación

Aunque el concepto de gestión coordinada GRC está bastante aceptado y rara vez se cuestiona, el reto de las organizaciones es lograr una comunicación fluida entre estas esferas. En ocasiones, las tareas de **coordinación** que se precisan entre ellas son percibidas como **invasiones de competencias**, en ausencia de claridad respecto de sus respectivos límites competenciales y zonas de colaboración. Para evitar este efecto es necesario clarificar o redefinir funciones, estableciendo las mecánicas de **comunicación** que faciliten el diálogo entre áreas. Como apunté en el Cuaderno número 1 de esta Serie (*“Conoce tu organización”*), es importante que identifiques a sus respectivos responsables y promuevas dinámicas de **colaboración** con ellos.



# 4.

## Función jurídica interna y Compliance.



¿Son equivalentes la función jurídica interna y la de *Compliance*? Es una pregunta de gran calado que nos conduce a tratar el **cambio de paradigma** que supone dotarse de una función de *Compliance*.

### Cumplimiento regulatorio

Si analizamos los departamentos de “cumplimiento” identificados históricamente como tales, veremos que normalmente surgen en organizaciones que operan en **mercados regulados** y que tienen por objeto, de forma prácticamente exclusiva, velar por el cumplimiento del **bloque normativo** que ordena ciertas actividades. Observamos ejemplos claros en la banca, la intermediación financiera, la actividad aseguradora, el sector de producción y distribución de la energía, las telecomunicaciones, la industria farmacéutica, etc. En estos contextos, la función de *Compliance* se asocia al **cumplimiento regulatorio**, relacionado con las normas que son normalmente de origen público o sectorial y tienen una marcada dimensión técnica. Encontrarás más información sobre ello en el Cuaderno número 1 de esta Serie (“¿Qué es *Compliance*?”).

### Difusión del Compliance

Sin embargo, el **volumen** y **complejidad** de las normas ha dejado de ser un fenómeno exclusivo de los **sectores regulados**, apreciándose en las últimas décadas la irrupción de bloques normativos que afectan a **cualquier organización**: la normativa medioambiental, la relativa a la privacidad y el tratamiento de datos personales, protección de consumidores y usuarios, lucha contra la corrupción, etc. A ello se suma el incremento en la **complejidad** del resto de normas que **tradicionalmente** afectan a las actividades de negocio, como las societarias o las fiscales, por ejemplo. La **globalización de la economía** añade que las organizaciones deban gestionar el cumplimiento de este vasto conjunto de obligaciones en

las diferentes jurisdicciones donde operan, siendo normas que no están armonizadas y que, en algunas ocasiones, pueden llegar a ser contradictorias.

Si a este escenario, ya de por sí complejo, añadimos la supervisión de las obligaciones que se auto-imponen las organizaciones, en muchos casos obedeciendo directrices de **gobernanza corporativa**, obtenemos una **diversidad y complejidad** en las obligaciones de *Compliance* que nada tiene que envidiar a la de los sectores regulados de hace algunos años.

A causa de lo anterior, los marcos de referencia para sistemas de gestión de *Compliance*, tratados en el Cuaderno número 4 de esta Serie ("*Sistemas para la gestión del cumplimiento*"), integran estas fuentes de obligaciones de *Compliance* en el **universo a supervisar**, desmarcándose del tratamiento tradicional enfocado sobre unos pocos bloques regulatorios.

## Segregación de Compliance respecto de asesoría jurídica interna

Entre las funciones tradicionales de las asesorías jurídicas internas de las empresas se encuentra el velar por el **cumplimiento de la normativa**. Ahora bien, se aprecian tres cambios relevantes respecto de épocas pasadas: (i) a causa de la **pluralidad y complejidad** de las normas, la prevención, detección y gestión de riesgos de *Compliance* deja ser una tarea **residual** en términos de tiempo y metodología, (ii) el **incumplimiento** de las normas pueden reportar daños económicos y reputacionales significativos a cualquier organización -aunque no opere en mercados regulados-, susceptibles incluso de amenazar su continuidad, y (iii) desde una perspectiva de **independencia**, el cumplimiento de las normas no puede recaer en las mismas personas que participan en negociaciones, elaboran el contenido de documentos o trazan estrategias de defensa. Estos factores condicionan la **segregación** de los cometidos de *Compliance* respecto de la función jurídica interna.

En primer lugar, surge la necesidad de **profesionalizar** la función de *Compliance*, dotándola de recursos y procedimientos que garanticen su operatividad. Deja de concebirse como una tarea residual gestionada artesanalmente y surgen estándares que recogen **buenas prácticas generalmente aceptadas**. En segundo lugar, puesto que los cometidos de *Compliance* afectan a terceros (los grupos de interés), su gestión razonable no justifica planteamientos de pura defensa estratégica: no es de recibo que el público en general se vea defraudado por que una organización desarrolla conductas o negocios reprobables, aunque sean económicamente interesantes o incluso tengan amparo legal.



**Compliance  
prioriza  
normas  
de fuerte  
contenido  
ético sobre el  
simple tenor  
literal de la  
legalidad.**

Imagínate que alguna unidad de negocio precisa tu asesoramiento para desarrollar actividades que, teniendo justificación legal, perjudican a algún colectivo o son contrarias al Código Ético de la organización. Podría llegar a comprenderse que la función jurídica interna preparase un argumentario técnico para **defender** esa iniciativa. Sin embargo, si la organización se muestra verdaderamente comprometida con sus grupos de interés (objetivo de **gobernanza corporativa**) y ha dispuesto directrices que prevengan decisiones dañinas para ellos, desde *Compliance* deberán primar estas últimas respecto de un articulario de defensa. Lo que estarás haciendo, en el fondo, es priorizar unas normas de fuerte contenido ético (las auto-impuestas) sobre el literal de la legalidad o la eventual ausencia de regulación, **defendiendo con ello la voluntad e interés de la organización**, aunque pueda no parecerlo a ciertas personas con planteamientos cortoplacistas. Si has vivido situaciones de este tipo, sabrás lo difícil que es convencer de que ciertas actuaciones, aparentemente legales y beneficiosas para el negocio, realmente contravienen la voluntad declarada de la organización.

No es extraño que, para evitar dilemas éticos, la **profesionalización** de la función de *Compliance* atravesase por segregarse de la función jurídica interna, como viene apreciándose en el listado de “*World’s Most Ethical Companies*” elaborado por la ONG *Ethisphere*. Incluso algún colegio profesional europeo abogó hace años por una regulación separada de los responsables internos de vigilar el cumplimiento de la legalidad (“*Commissariat aux Droits*”) respecto de los abogados de empresa tradicionales, en un primer intento por dotarles del **estatuto** necesario para ayudarles en su difícil cometido. Abordo con mayor profundidad la relación entre ética y cumplimiento en el Cuaderno nº 6 de esta Serie (“*Cultura ética y de respeto a las normas*”).

Está claro que *Compliance* adquiere en nuestros días una dimensión que no ha tenido años atrás para la mayor parte de organizaciones. Y es también evidente que para desarrollar eficazmente su cometido precisa de **autonomía** e **independencia**: la primera se vincula con la capacidad de actuar proactivamente sin necesidad de ser mandatada, y la segunda con la ausencia de presiones que garanticen su recto proceder. Son factores muy asumidos en algunos sectores de actividad, y que en nuestros días se extienden a todas las organizaciones gracias a la difusión de los estándares de *Compliance*. Hablo de ello en el Cuaderno número 5 de esta Serie (“*Autonomía e independencia en Compliance*”).





# 5.

## Tu forma de relacionarte con Gobernanza y Gestión del Riesgo.



Si deseas relacionarte con las funciones de Gobernanza y Gestión del riesgo, localiza el documento organizativo donde se describen sus competencias y los **canales** que emplean para capturar y gestionar la información que manejan. Con ello **evitarás redundancias** cuando definas los propios, pues una parte de las informaciones que gestionan te serán igualmente de utilidad. Si no existen asignaciones claras de competencias o medios que faciliten una comunicación fluida entre funciones, **impulsa procesos de mejora** que mitiguen estas deficiencias. Recuerda que el transcurso del tiempo no te ayuda, en el sentido de que, mientras persistan estas indefiniciones, la organización está expuesta a **sufrir las consecuencias** derivadas de esa falta de coordinación.

Cuando no exista atribución de funciones en materia de Gobernanza o Gestión del riesgo, es positivo que abras un **debate** acerca de su eventual necesidad. Puesto que no se trata de crear estructuras o cargos inútiles, es posible que algunas de estas funciones o todas ellas confluyan en una misma área o incluso persona. Pero esta solución será siempre mucho mejor que ignorar los objetivos de una organización en las citadas esferas. Nadie criticará a la organización por haberse dotado de unas estructuras mínimas que sean **proporcionales** a sus circunstancias, pero, sin embargo, sí le reprocharán no haberse planteado siquiera su existencia. Promueve estructuras que sean **razonables en el contexto de la organización**.

Existen opiniones que otorgan un mayor peso a la función de **gobernanza corporativa** que a las de Gestión del riesgo o **Compliance**, en el sentido de que la primera establece las directrices que dan sentido y guían a las otras dos. Tal aproximación viene incluso implícitamente reconocida en algunas normas, como Solvencia II en España que aplica a las empresas aseguradoras.

En cualquier caso, las personas de la organización deben conocer quiénes son sus interlocutores en materia de Gobernanza, Gestión del riesgo y **Compliance**.



# 6.

## Preguntas frecuentes.



### ¿Están obsoletos los modelos de gestión empresarial centrados en el control interno de los riesgos?

**No.** Además de disfrutar de un amplio reconocimiento, estos modelos han evolucionado hasta convertirse en marcos de referencia ineludibles, por lo cual sería insensato restarles valor. Sin embargo, habiendo nacido para mejorar el **control interno**, suelen abordar la gobernanza o el cumplimiento de forma lateral, en lo que tienen relación con aquella finalidad, **sin dotarles de protagonismo sustantivo**. Esta es la mayor diferencia respecto de los modelos GRC, que nacen considerando la importancia e interrelación de los tres cometidos (gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento) y abordan el modo de **gestionarlos conjuntamente**.

### ¿Cómo se inicia la implantación de un modelo GRC en la empresa?

La implantación de un modelo de gestión GRC no debería obedecer a modas, sino derivar de una **reflexión profunda** sobre sus beneficios, y del firme compromiso respecto de los objetivos fijados para cada una de las áreas. La organización, y en particular su equipo directivo, deberían interiorizar las ventajas del modelo y difundirlas dentro y fuera de la empresa. Por eso, un **tercero** con experiencia puede **ayudar** en este proceso de **reflexión**, pero **no forzarlo ni sustituirlo**. Si se desea automatizar la interacción entre gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento, existen **soluciones informáticas** para ello. Pero valora las necesidades reales de la organización antes de abordar costosos proyectos de implantación de herramientas, difícilmente reversibles.

## ¿Estaré burocratizando la empresa al impulsar estructuras y procesos de Compliance?

La **crítica fácil** al establecimiento de estructuras de *Compliance* es que burocratizan la organización, restándole agilidad y competitividad. Pero su necesidad nace de las exigencias gubernamentales y/o de buen gobierno corporativo. Puesto que el conjunto de obligaciones de *Compliance* es voluminoso, complejo pero, a la vez, relevante para la continuidad del negocio, se hace necesario establecer medidas para garantizar su correcta aplicación. Con ello **no se burocratiza una organización**, poniendo en valor su gestión y generando confianza de continuidad a los accionistas, a los empleados y al resto de *stakeholders*. Cumplir con las normas no constituye una formalidad administrativa, sino un **objetivo estratégico para cualquier organización**.



## Cuaderno 1

# Serie de Cuadernos Compliance

## ¿Qué es *Compliance*?

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

## Cuaderno 2

## Conoce tu organización

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

## Cuaderno 3

## Relación de *Compliance* con Gobernanza y Gestión de riesgo

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

## Cuaderno 4

## Sistemas de gestión de *Compliance*

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

## Cuaderno 5

### Autonomía e independencia en *Compliance*

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

## Cuaderno 6

### Cultura ética y de respeto a las normas

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

## Cuaderno 7

### Árbol de políticas de *Compliance*

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

## Cuaderno 8

### La cadena de reporte en *Compliance*

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



## Cuaderno 9

### Responsabilidades personales en el ámbito del *Compliance*

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

## Cuaderno 10

### *Compliance* en el ámbito de la prevención de delitos

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

## Cuaderno 11

### Resistencia al cambio y conductas obstructivas

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

## Cuaderno 12

### *Compliance* en pequeñas organizaciones

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

## Bibliografía del autor.

### **Compliance Penal Normalizado – El estándar UNE 19601**

*Alain Casanovas*

Prólogo de *José Manuel Maza* Martín

Coedición: Thomson Reuters Aranzadi, AENOR Publicaciones.

Madrid 2017

### **Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados**

*Alain Casanovas*

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

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

### **Control Legal Interno**

*Alain Casanovas*

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

Editor, Grupo Wolters Kluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

### **Control de Riesgos Legales en la empresa**

*Alain Casanovas*

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

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008



Asociación  
Española  
de Compliance



Instituto de Estudios  
de Compliance