

EXPERIENCIAS DE COMPLIANCE EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

MARÍA PILAR VENTOSA CARDADOR

La implementación de programas de *compliance* en las organizaciones españolas ha crecido significativamente desde la reforma del Código Penal de 2010, que introdujo la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Esta transformación legislativa, consolidada con la reforma de 2015, estableció un marco normativo que no solo sanciona a las entidades por los delitos cometidos en su seno, sino que también ofrece mecanismos para eximir o atenuar la responsabilidad a través de la implementación de programas de *compliance* eficaces.

El artículo 31 bis del Código Penal español constituye el pilar fundamental de este sistema, estableciendo dos vías de imputación de responsabilidad penal a las personas jurídicas: por delitos cometidos por representantes legales o administradores, y por delitos cometidos por empleados cuando existe un incumplimiento grave de los deberes de supervisión, vigilancia y control. Esta dualidad ha generado la necesidad imperante de que las organizaciones desarrollen sistemas internos de prevención y detección de riesgos penales que vayan más allá del mero cumplimiento formal.

La experiencia acumulada en la última década demuestra que los programas de *compliance* más exitosos son aquellos que

logran integrar la gestión de riesgos penales en la estrategia global de la organización, convirtiendo la gestión de riesgos en una función esencial para la supervivencia y competitividad de cualquier organización. En el contexto actual, caracterizado por una creciente complejidad normativa y una mayor exigencia social en materia de transparencia y responsabilidad, los programas de *compliance* se han consolidado como un pilar fundamental en la estrategia empresarial. Especialmente tras la introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en España (art. 31 bis del Código Penal), el *compliance* ha evolucionado de ser una obligación formal a convertirse en un verdadero generador de valor y sostenibilidad.

COMPLIANCE Y GESTIÓN DE RIESGOS: UNA RELACIÓN IMPRESCINDIBLE

Un programa de *compliance* penal es mucho más que un conjunto de buenas prácticas: constituye un sistema estructurado de políticas, procedimientos, controles internos y mecanismos de supervisión, diseñados para garantizar el cumplimiento de la legalidad vigente, tanto en el plano penal como administrativo y regulatorio.

Su relevancia radica en su capacidad para identificar, evaluar y mitigar riesgos legales, reputacionales, financieros y operativos que pueden comprometer la viabilidad de la organización y sostenibilidad de la organización.

La experiencia muestra que el *compliance* no solo previene sanciones, sino que también contribuye a la mejora continua de los procesos, la eficiencia operativa y la confianza de inversores y clientes.

Sin embargo, no todos los programas de *compliance* contribuyen a la prevención y gestión de riesgos. Para que así sea, un programa de *compliance* eficaz y una gestión de riesgos adecuada deben incluir los siguientes elementos, según las mejores prácticas empresariales, la jurisprudencia del Tribunal Supremo y la doctrina fiscal:

- **Compromiso de la Alta Dirección:** El compromiso de Alta Dirección, conocido como “*tone at the top*”, es esencial para la eficacia de cualquier programa de *compliance*. Los líderes de la organización deben involucrarse activamente y demostrar un compromiso genuino con la ética y el cumplimiento normativo. Este comportamiento fomenta una cultura de prevención y no de reacción ante los incidentes. En consecuencia, los programas de *compliance* más efectivos se integran en la estrategia organizacional, generando valor añadido al mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la reputación y acceder a nuevas oportunidades de negocio. Este enfoque posiciona al *compliance* como un facilitador del negocio, en lugar de un obstáculo.
- **Autonomía e Independencia del Órgano de Control.** Esta estructura de autonomía e independencia es esencial para un programa de *compliance* eficaz. El *Compliance Officer*, como garante del cumplimiento normativo, debe actuar con plena autonomía e independencia, evaluando con objetividad las decisiones estratégicas de la organización y asegurando la implementación de las normativas pertinentes. Para que su función sea eficaz, el *Compliance Officer* debe contar con acceso directo

a la Alta Dirección, disponer de los recursos necesarios y estar investido con la autoridad suficiente para ejecutar sus funciones sin interferencias.

- **Análisis y mapa de riesgos:** La identificación y evaluación de los riesgos específicos de la organización constituye un pilar fundamental para la eficiencia y efectividad del programa de *compliance*. Este ejercicio permite priorizar los recursos de manera eficiente según el grado de exposición real y diseñar controles adecuados y eficaces que minimicen la posibilidad de materialización de dichos riesgos y, en caso de ocurrencia, faciliten su adecuada gestión y mitigación. Además, este proceso fortalece la toma de decisiones éticas y estratégicas, y proporciona evidencia de diligencia ante autoridades en caso de incidentes, sirviendo el *compliance* como atenuante legal. Asimismo, promueve una cultura empresarial consciente y responsable en la gestión de riesgos.
- **Políticas y procedimientos claros:** La existencia de políticas y procedimientos claros es fundamental para la prevención de conductas ilícitas, infracciones normativas y prácticas corporativas indebidas. Esta normativa interna refleja el compromiso ético de la organización y proporcionan directrices operativas concretas para los miembros de la organización, definiendo lo permitido y lo prohibido. Para garantizar su eficacia es imprescindible que dichas políticas sean comprensibles, accesibles, adaptables y coherentes con el código de ética, las normativas externas aplicables y la estrategia empresarial. Además, deben ser objeto de formación y revisión periódica para asegurar su pertinencia y efectividad en la identificación y gestión de riesgos legales.
- **Formación y concienciación del personal:** En el ámbito del *compliance* y la gestión de riesgos, la formación y sensibilización de los miembros de la organización constituye un componente estratégico y operativo fundamental. Asegurar que los principios, políticas y procedimientos del sistema de *compliance* sean conocidos, comprendidos

y aplicados en la práctica por todos los niveles jerárquicos de la organización es esencial para la efectividad del programa de *compliance*.

- **Canales de denuncia y protección del denunciante:** La implementación de canales de denuncia y la protección del informante son componentes esenciales para la detección temprana de conductas irregulares, delitos corporativos o incumplimientos normativos. La Ley 2/2023 de protección al informante refuerza este marco al establecer obligaciones específicas para las organizaciones en cuanto a la creación de mecanismos seguros y confidenciales para la recepción y el tratamiento de denuncias. Estas herramientas fortalecen la integridad institucional, permiten a la organización actuar proactivamente y evitan consecuencias legales y reputacionales graves. Un canal de denuncia efectivo debe cumplir con varios requisitos: proteger la identidad del informante, estar disponible para todos los miembros de la organización y demás grupos de interés, permitir comunicaciones anónimas, ser gestionado por áreas independientes o por terceros, y garantizar la protección contra represalias. La ley exige que las organizaciones proporcionen un entorno seguro y confiable, donde los informantes puedan comunicar irregularidades sin temor a represalias ni consecuencias negativas. Además, es fundamental que los canales de denuncia sean accesibles y conocidos por todos los empleados, y que la organización promueva activamente su uso como parte de su compromiso con el cumplimiento normativo y la transparencia. La supervisión y evaluación periódica del funcionamiento de estos canales, así como la formación continua del personal en esta materia, son igualmente esenciales para asegurar su eficacia y alineación con las disposiciones legales vigentes.
- **Sistema de supervisión, auditoría y mejora continua:** La implementación de un sistema de supervisión, auditoría y mejora continua es esencial para garantizar que el programa de *compliance*

ce se mantenga dinámico, efectivo y alineado con la evolución del entorno normativo, tecnológico y organizativo. Este sistema permite una evaluación periódica de la eficacia de las políticas, controles y procedimientos, identificando oportunidades de mejora, y actuando de forma proactiva ante la aparición de nuevos riesgos o cambios internos y externos.

GESTIÓN DE RIESGOS EN COMPLIANCE: METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS

Identificación y evaluación de riesgos

La gestión eficaz de riesgos en *compliance* requiere la implementación de metodologías estructuradas para la identificación, clasificación y tratamiento de riesgos antes de que estos afecten al programa de *compliance*. Las organizaciones más prósperas desarrollan mapas de riesgo específicos y adaptados a su realidad operativa, analizando en profundidad tanto la normativa que da origen al riesgo como las sanciones asociadas a su incumplimiento y las obligaciones que recaen sobre la organización y las partes interesadas.

El enfoque basado en riesgos implica llevar a cabo un análisis exhaustivo de la probabilidad de ocurrencia, del impacto potencial de cada riesgo identificado y el entorno de control. Las mejores prácticas en este ámbito incluyen la implementación de sistemas de diligencia debida de terceros y la adopción de programas de capacitación específicos para cada área de riesgo.

Herramientas tecnológicas y sistemas de monitorización

Las experiencias más avanzadas en *compliance* incorporan herramientas tecnológicas para la automatización de procesos de control y monitorización, permitiendo la detección temprana de irregularidades y la generación de alertas automáticas. La im-

plementación de métricas automatizadas ha demostrado ser especialmente efectiva, con algunas organizaciones llegando a implementar más de 100 métricas automatizadas para alertar de manera oportuna sobre desviaciones o nuevos riesgos emergentes. Estos sistemas proporcionan capacidades de detección temprana que son fundamentales para la prevención de incidentes.

COMPLIANCE COMO GENERADOR DE VALOR

El *compliance* no solo actúa como un mecanismo esencial para evitar responsabilidades penales en el seno de las organizaciones, sino que también se erige como un generador de valor integral que fortalece la reputación corporativa, mejora la competitividad y asegura una gestión de riesgos más robusta. La implementación de estos programas permite a las empresas operar con mayor seguridad y confianza, reduciendo la probabilidad de incurrir en conductas ilícitas que podrían acarrear graves consecuencias legales y financieras.

En este apartado, exploraremos cómo el *compliance* puede transformar la cultura organizacional y actuar como una herramienta estratégica de valor añadido, que no solo previene riesgos, sino que también impulsa el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

Reducción de riesgos operativos

Los programas de *compliance* son fundamentales para prevenir y, en caso de ocurrencia, gestionar y mitigar los riesgos operativos. La implementación de sistemas integrados de gestión ha dado lugar a mejoras significativas en indicadores de seguridad, reduciendo tanto las lesiones como las tasas de incidentes. Además, los protocolos de calidad y los sistemas de gestión ambiental han contribuido notablemente a disminuir las tasas de defectos y a reducir los retrasos en las entregas.

Fortalecimiento de la gestión de riesgos financieros

El *compliance* fortalece significativamente la gestión de riesgos financieros al prevenir costosos procesos sancionadores y proteger los activos organizacionales. Las organizaciones con programas robustos de *compliance* evitan multas significativas, costos legales y pérdida de oportunidades de negocio. Además, la gestión proactiva de riesgos permite mantener la elegibilidad para contratar con el sector público y acceder a mercados regulados.

En consecuencia, un programa de *compliance* robusto no solo actúa como una medida preventiva esencial, sino también como un atenuante de responsabilidad penal para la persona jurídica en el contexto de investigaciones y procedimientos judiciales. Este enfoque subraya la importancia de contar con controles internos efectivos y garantizar la independencia funcional del *Compliance Officer* para desempeñar sus funciones de supervisión con total autonomía.

Mejora de la competitividad y reputación

Los programas de *compliance* fortalecen la posición competitiva de las organizaciones. El compromiso con el cumplimiento normativo genera mayor confianza entre clientes, inversores y socios comerciales. La certificación en estándares internacionales no solo proporciona ventajas competitivas significativas, sino que también facilita el acceso a mercados internacionales y mejora las oportunidades de crecimiento.

Este enfoque integral y proactivo en el cumplimiento normativo conlleva la implementación de un sistema de *compliance* robusto, caracterizado por controles internos efectivos y una cultura corporativa orientada al cumplimiento. Dicho sistema es esencial para mitigar los riesgos legales, proteger los activos de la organización y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. En el contexto de investigaciones y procedimientos judiciales, asegura la seguridad

jurídica y refuerza la reputación corporativa, actuando como una herramienta crucial para la defensa penal y la atenuación de la responsabilidad penal de la persona jurídica.

ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS PRÁCTICAS EN ORGANIZACIONES

Casos paradigmáticos en el ámbito empresarial

El análisis de diversas experiencias en materia de *compliance* en España revela patrones recurrentes de éxito y fracaso que ofrecen enseñanzas significativas para el conjunto del sector empresarial. Determinados procedimientos penales seguidos contra entidades relevantes del ámbito financiero y energético han evidenciado el papel determinante que puede desempeñar un programa de *compliance* eficaz en la resolución de la responsabilidad penal de la persona jurídica.

En algunos de estos casos, las entidades investigadas obtuvieron el archivo de las diligencias penales al acreditar la existencia de programas de *compliance* sólidos, que habían sido eludidos de forma fraudulenta por empleados concretos. Esta circunstancia resalta la importancia no solo de disponer de un programa formalmente implementado, sino también de garantizar la efectividad de sus controles internos y la autonomía funcional del *Compliance Officer* para ejercer sus funciones de supervisión con plena independencia.

En contraste, otras situaciones han puesto de manifiesto las deficiencias de programas de *compliance* meramente formales o diseñados con fines cosméticos. La falta de independencia del órgano de control, junto con la ausencia de una cultura empresarial orientada al cumplimiento, ha impedido que dichos programas actúen como elementos eximentes de responsabilidad penal.

A continuación, se exponen de forma anonimizada cinco situaciones ilustrativas, que permiten reflexionar sobre la importancia del *Compliance* en la gestión de riesgos

como herramienta preventiva y como eximente o atenuante de responsabilidad penal.

1. La compañía industrial y su red de pagos ilícitos. Una multinacional del sector industrial, con presencia en más de 100 países, fue objeto de una investigación internacional tras revelarse que había implementado un esquema sostenido de pagos ilícitos a funcionarios públicos extranjeros con el fin de obtener contratos y licitaciones. La existencia de una contabilidad paralela y estructuras societarias opacas reveló un modelo de gestión delictivo arraigado en el núcleo del negocio.

Desde el punto de vista penal, el caso evidenció la responsabilidad penal de personas jurídicas y la participación de altos ejecutivos en delitos de cohecho internacional, falsedad documental y lavado de activos. La respuesta institucional consistió en una reestructuración profunda del sistema de *compliance*, incluyendo la creación de una unidad autónoma de *Compliance*, la implementación de canales de denuncia internos y la formación obligatoria en ética empresarial. Estas medidas fueron determinantes para alcanzar un acuerdo con las autoridades y reducir significativamente la carga penal.

2. El fabricante automotriz y la manipulación sistemática. Una corporación dedicada a la fabricación de vehículos fue acusada penalmente por la instalación deliberada de software fraudulento en sus productos, diseñado para alterar los resultados de emisiones contaminantes durante pruebas de laboratorio. Se trató de una estrategia planificada, ejecutada con conocimiento técnico y supervisión jerárquica.

Jurídicamente, se enfrentó a acusaciones por fraude contra la administración pública, delitos medioambientales y falsificación de documento técnico. A raíz del escándalo, la empresa emprendió una reforma estructural en materia de *compliance*, creando una división específica orientada a la integridad y el control técnico-regulatorio. Asimismo,

se implementaron sistemas de verificación independientes para garantizar la trazabilidad de los procesos y productos. El caso demostró cómo la ausencia de un sistema de control eficaz puede facilitar la comisión de delitos complejos, y cómo su implementación posterior puede jugar un rol atenuante en la respuesta penal.

3. El colapso contable y la responsabilidad penal de los administradores.

Una destacada empresa del sector energético fue protagonista de uno de los mayores fraudes contables de la historia moderna. A través de vehículos societarios instrumentales y prácticas contables fraudulentas, sus directivos ocultaron pérdidas millonarias a los accionistas, el mercado y los entes reguladores. El colapso resultante supuso la pérdida total para miles de inversores y empleados.

En este caso, se configuraron con claridad los delitos de administración desleal, estafa societaria y manipulación del mercado, con implicancias tanto penales como civiles. El caso supuso un punto de inflexión a nivel legislativo, dando lugar a nuevas obligaciones legales de control interno y *compliance*, tales como las derivadas de leyes específicas de transparencia corporativa. La lección jurídica central fue que la inobservancia de principios de veracidad contable y la inexistencia de barreras de control pueden dar lugar a una responsabilidad penal directa de la persona jurídica y de sus órganos de administración.

4. La constructora transnacional y el patrón de corrupción institucionalizada.

Una empresa constructora fue investigada por mantener una estructura sistemática de pago de sobornos a funcionarios públicos para obtener adjudicaciones de obras. La magnitud del esquema, su sofisticación, y su arraigo en la cultura corporativa interna constituyeron agravantes notables. Desde el punto de vista penal, el caso involucró delitos de cohecho activo, asociación ilícita transnacional, blanqueo de capitales y obstrucción a la justicia. Tras colaborar con las investigaciones y asu-

mir su responsabilidad, la compañía implementó un programa de *compliance* basado en estándares internacionales, incluyendo debida diligencia reforzada, monitoreo continuo de operaciones y evaluación periódica de riesgos penales. La experiencia sirvió como antecedente clave para el desarrollo legislativo de la responsabilidad penal empresarial en varias jurisdicciones latinoamericanas.

5. La entidad financiera y la omisión dolosa de controles.

Una entidad bancaria de gran escala enfrentó una investigación penal por permitir, sin la debida implementación de controles, operaciones de blanqueo de capitales procedentes del crimen organizado y de jurisdicciones sancionadas internacionalmente. Si bien la conducta no fue de comisión directa, se evidenció una omisión grave del deber de vigilancia. La imputación penal incluyó infracciones a la normativa de prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo, así como una eventual responsabilidad penal corporativa por la inexistencia de mecanismos adecuados de *compliance*. La respuesta incluyó la creación de equipos multidisciplinarios de auditoría, incorporación de tecnología analítica avanzada y la integración de la gestión de riesgos penales dentro del gobierno corporativo. La entidad logró evitar consecuencias penales mayores gracias a su cooperación proactiva y la reconfiguración de su modelo de *compliance*.

Estos casos permiten extraer una enseñanza común: la ausencia de un programa de *compliance* robusto puede no solo facilitar la comisión de delitos, sino también comprometer penalmente a la organización y a sus directivos. En contraposición, un sistema de *compliance* bien diseñado y debidamente ejecutado puede operar como un mecanismo eficaz de prevención, detección y mitigación de riesgos penales. La doctrina y la jurisprudencia contemporáneas avanzan cada vez más hacia una concepción donde el *compliance* no es un accesorio, sino un elemento central del derecho penal empresarial moderno.

Experiencias en el sector público y organizaciones del tercer sector

Los programas de *compliance* no son ya una prerrogativa de las grandes corporaciones privadas. Su incorporación en el ámbito público y en organizaciones del tercer sector no solo es posible, sino jurídicamente recomendable, especialmente cuando los riesgos penales –por acción u omisión– comprometen la legitimidad de la función pública y la confianza en las entidades sin fines de lucro.

A continuación, se presentan, de forma anonimizada, cuatro casos reales que ilustran cómo la ausencia de sistemas de control adecuados permitió la comisión de conductas delictivas o, en su defecto, expuso a las organizaciones a una crisis institucional profunda. A la inversa, también dan cuenta de cómo la implementación oportuna de mecanismos de *compliance* permitió prevenir consecuencias penales o reconstruir el tejido de legalidad y confianza.

1. La administración pública que quiso limpiar su pasado. En una agencia estatal de adquisiciones de un país centroeuropeo, durante años se sucedieron denuncias por direccionamiento de licitaciones, colusión entre proveedores y adjudicaciones basadas en criterios ajenos a la legalidad. Las investigaciones penales, aunque fragmentarias, revelaron un patrón de favoritismo institucional que, si bien no siempre configuraba un delito en sí mismo, dejaba al descubierto un sistema profundamente permeable a la corrupción.

Fue un nuevo equipo de gestión el que, con asesoría legal, decidió emprender un giro estructural. Se creó una unidad técnica independiente con funciones específicas de supervisión y prevención de riesgos penales, se diseñaron protocolos internos para mitigar conflictos de interés y se implementaron matrices de riesgo en todas las etapas del procedimiento de contratación.

Lo más notable fue la capacidad de este modelo preventivo de blindar a la organización frente a futuras imputaciones por delitos como cohecho pasivo

impropio, prevaricación administrativa y fraude en la contratación pública. La transformación no borró el pasado, pero impidió que volviera a repetirse bajo los mismos mecanismos.

2. El municipio que eligió prevenir antes que pagar.

En una ciudad latinoamericana de tamaño medio, un programa de cooperación internacional detectó graves inconsistencias en el manejo de fondos de inversión pública. Las fiscalías locales estaban desbordadas, y aunque las denuncias existían, la judicialización era escasa. Sin embargo, el riesgo reputacional era creciente y amenazaba con la suspensión de futuras ayudas.

Ante la presión, el propio alcalde optó por incorporar asesoramiento externo y desarrollar un sistema de control interno basado en los principios del *compliance* penal. Se adaptaron criterios propios del sector privado a la realidad local: verificación de antecedentes de contratistas, control de ingreso de familiares en cargos clave, mecanismos de alerta de sobrecostos y un canal confidencial de denuncias que comenzó a ser operado por una entidad independiente.

Mencionar la creación de un escudo institucional ante posibles responsabilidades por omisión de control, figura cada vez más reconocida en el ámbito del derecho penal administrativo. Lo que antes podía considerarse negligencia institucional, hoy sería entendible como prevención razonable y diligente.

3. Una fundación desbordada por su propia estructura.

Una organización no gubernamental de prestigio internacional fue objeto de un escándalo que se viralizó en medios internacionales. Una auditoría externa, promovida por donantes europeos, reveló que parte de los fondos destinados a asistencia en zonas de conflicto habían sido desviados por algunos coordinadores de campo para fines personales. La reacción fue inmediata: cese de financiación, apertura de causas penales en varias jurisdicciones y descrédito generalizado.

En el plano penal, se investigaban delitos de administración fraudulenta, apropiación indebida y, en algunos casos, asociación ilícita. La defensa de la fundación se centró en demostrar que la estructura organizativa carecía de herramientas eficaces para prevenir estos abusos, pero que una vez detectados, actuó con contundencia y transparencia.

A raíz del escándalo, la fundación rediseñó su gobernanza: introdujo auditorías internas periódicas, redefinió los criterios de elegibilidad de personal operativo, estableció límites al uso discrecional de recursos y habilitó un protocolo de integridad financiera adaptado a zonas de alta vulnerabilidad. Desde el punto de vista del derecho penal corporativo, se trató de un caso donde la carencia inicial de mecanismos de *compliance* fue utilizada como elemento incriminatorio, pero la implementación posterior permitió modular la responsabilidad penal de la entidad.

- 4. Una ONG nacional frente a las condiciones del financiamiento internacional.** En otro escenario, una organización local de defensa de derechos humanos fue requerida por sus financiadores para implementar un sistema formal de *compliance*. A pesar de no haber denuncias específicas hasta ese momento, el historial de rendición de cuentas era insuficiente, y había una percepción de alto riesgo de influencia organizacional por intereses políticos o ideológicos.

La ONG, tras resistencias iniciales, aceptó iniciar un proceso de diagnóstico legal. Desde la práctica penal, se detectaron zonas grises: personal no registrado, ingresos sin trazabilidad bancaria, participación de miembros en campañas electorales y gestión informal de recursos en efectivo. Aunque no se configuraba delito en sentido estricto, sí existía el riesgo de caer en figuras como blanqueo de capitales por imprudencia, financiación indebida de campañas o administración fraudulenta.

La adopción de un sistema de control interno, con protocolos específicos para

donaciones, así como para la gestión de conflictos de interés y procesos de rendición pública de cuentas, resultó fundamental no solo para mantener el financiamiento, sino también como barrera de contención penal. La implementación de este modelo permitió disminuir los riesgos legales asociados a la administración de fondos, y en consecuencia, proteger la integridad reputacional de la entidad. Este modelo, una vez instalado, también fue replicado por otras organizaciones dentro del mismo ámbito territorial, demostrando su efectividad y utilidad en la prevención del delito y en la mejora de la transparencia institucional.

En todos estos casos, el hilo conductor es el mismo: la ausencia de sistemas de *compliance* en el sector público y en organizaciones del tercer sector expone a las instituciones a riesgos penales concretos, incluso si no existe una intención dolosa inicial. Contar con un programa de prevención –ajustado, documentado y activo– puede marcar la diferencia entre la imputación y la exoneración, entre la sanción reputacional y la legitimación institucional.

Innovaciones en la gestión de riesgos de cumplimiento

Las innovaciones recientes en la gestión de riesgos de *compliance* representan un avance sustancial para la prevención de responsabilidades penales dentro de las organizaciones. La implementación de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el *blockchain* permite la identificación y documentación temprana de conductas ilícitas, reduciendo significativamente el riesgo de delitos tales como el fraude, la corrupción o el blanqueo de capitales.

Además, el enfoque en la cultura organizacional y la evaluación de riesgos conductuales fortalece la prevención al promover ambientes de trabajo que desalientan las prácticas ilegales y facilitan la denuncia interna. La automatización de procesos asegura el cumplimiento normativo con

mayor eficiencia y disminuye los errores humanos que podrían derivar en infracciones penales.

Por último, la formación continua mediante métodos interactivos y la colaboración externa entre entidades generan redes de prevención que amplían el control y la supervisión sobre posibles riesgos permitiendo incrementar significativamente la eficacia de los programas de *compliance*, promoviendo un mayor grado de compromiso e implicación por parte del personal.

En resumen, estas innovaciones no solo protegen el patrimonio de la organización, sino que constituyen herramientas esenciales para prevenir la comisión de delitos y mitigar la responsabilidad penal corporativa.

LECCIONES APRENDIDAS Y MEJORES PRÁCTICAS

A partir de la práctica profesional y de casos reales en el entorno empresarial español, pueden extraerse varias lecciones relevantes. Es vital entender cómo los programas de *compliance* impactan en la dinámica interna y externa de una organización, y cómo estos pueden ser optimizados para alcanzar su máximo potencial. Los programas efectivos no solo cumplen con las normativas legales vigentes, sino que también promueven una cultura organizacional basada en la ética, la transparencia y la responsabilidad. Este enfoque holístico permite no solo la prevención y mitigación de riesgos, sino también la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

A continuación, se presentan algunas lecciones clave y mejores prácticas para optimizar estos programas:

- **Compliance efectivo y real:** La implementación de programas de *compliance* que solo existen para cumplir formalmente con las normativas legales, sin una ejecución efectiva, es insuficiente. Tales programas pueden resultar ineficaces e incrementar el riesgo reputacional y penal. Es crucial que los progra-

mas sean verdaderamente operativos y no meramente decorativos.

- **Adaptación sectorial y específica:** Cada sector enfrenta riesgos específicos. Por ello, los programas de *compliance* deben ser personalizados y adaptados a las particularidades de cada industria, permitiendo una gestión de riesgos más precisa y eficaz.
- **Uso de la tecnología:** La digitalización de los procesos de *compliance* mediante herramientas como la monitorización automatizada y los canales de denuncia online, mejora significativamente la eficacia de los programas y la capacidad de respuesta ante irregularidades. La tecnología facilita la identificación temprana de conductas ilícitas y asegura el cumplimiento normativo.
- **Gestión de incidentes como oportunidad de mejora:** Los incidentes detectados deben ser analizados en profundidad para extraer lecciones y reforzar los controles internos. Cada incidente proporciona información valiosa que puede ser utilizada para mejorar continuamente los programas de *compliance* y prevenir futuros riesgos.
- **Cultura organizacional y formación continua:** Fomentar una cultura organizacional basada en la ética, la transparencia y la responsabilidad es fundamental. La formación continua del personal sobre las políticas de *compliance* y la promoción de un entorno que desaliente las prácticas ilegales, son elementos cruciales para el éxito de cualquier programa

PERSPECTIVAS FUTURAS Y RETOS EMERGENTES

La implementación de programas de *compliance* en el entorno empresarial no solo responde a la necesidad de cumplir con las normativas legales vigentes, sino que es una herramienta estratégica imprescindible para la gestión eficaz de riesgos. En este contexto, es crucial anticipar los desafíos emergentes y las perspectivas futuras para

garantizar que estos programas se mantengan robustos y adaptables, permitiendo a las organizaciones no solo prevenir actos ilícitos, sino también mitigar su responsabilidad penal y fortalecer su reputación corporativa. Seguidamente, se presentan algunas perspectivas y retos clave que las empresas deben considerar para optimizar sus programas de *compliance* en el dinámico y complejo entorno actual.

Evolución del marco regulatorio

El marco regulatorio está en constante evolución, introduciendo nuevas exigencias en áreas como la sostenibilidad, ciberseguridad e inteligencia artificial. Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse con agilidad a estos cambios, adoptando enfoques proactivos que anticipen las normativas emergentes y ajusten sus programas de *compliance* en consecuencia.

La capacidad de adaptación ágil es crucial, ya que permite a las organizaciones enfrentar los nuevos requisitos normativos de manera eficiente y minimizar los riesgos asociados. Integrar esos riesgos emergentes en los programas de *compliance* existentes es una prioridad estratégica que puede otorgar ventajas competitivas.

Digitalización y nuevos riesgos

La transformación digital plantea nuevos desafíos para la gestión de riesgos de *compliance*, especialmente en áreas como protección de datos, ciberseguridad y uso de inteligencia artificial. Es fundamental que los programas de *compliance* se adapten a estos nuevos escenarios, integrando metodologías innovadoras y asegurando su eficacia.

La adopción de tecnologías emergentes para la automatización de procesos de *compliance* representa una oportunidad valiosa para mejorar la efectividad y eficiencia de estos programas. Sin embargo, requiere el desarrollo de nuevas competencias y la adaptación de metodologías tradi-

cionales de gestión de riesgos a las realidades tecnológicas actuales.

Retos emergentes

Las organizaciones enfrentan desafíos importantes en la implementación de programas de *compliance*, incluyendo la integración técnica, la viabilidad económica y la capacitación del personal. La complejidad de los entornos operativos requiere enfoques especializados que consideren las particularidades de cada organización.

Los costos asociados con la implementación y mantenimiento de sistemas de *compliance* pueden ser elevados, sobre todo para organizaciones pequeñas y medianas. Sin embargo, los beneficios a largo plazo, en términos de reducción de riesgos y mejora de eficiencia justifican estas inversiones. Es imperativo que las organizaciones reconozcan la importancia estratégica del *compliance* y destinen los recursos necesarios para su correcta implementación y sostenibilidad.

CONCLUSIONES

La experiencia en programas de *compliance* ha demostrado que son vitales para la gestión de riesgos en las organizaciones. Su éxito depende del compromiso de la dirección, su integración en la cultura corporativa y la adaptación a los riesgos específicos de cada sector. Invertir en *compliance* no solo protege contra sanciones, sino que también mejora la reputación y contribuye a la sostenibilidad empresarial.

Las lecciones aprendidas revelan que el éxito de los programas de *compliance* integran la gestión de riesgos en la estrategia organizacional, generando valor y ventaja competitiva. En la última década, las organizaciones españolas han evolucionado de enfoques defensivos a perspectivas que posicionan el *compliance* como un facilitador del negocio, gracias al liderazgo comprometido, la asignación de recursos y la creación de una cultura de integridad.

La adaptabilidad de estos programas es crucial en un contexto de cambios regulatorios rápidos y nuevos riesgos asociados a la transformación digital. Las organizaciones que adoptan enfoques integrales y proactivos no solo reducen su exposición a riesgos legales y reputacionales, sino que también crean ventajas competitivas sostenibles en mercados cada vez más exigentes en términos de transparencia y responsabilidad corporativa.

El futuro del *compliance* estará marcado por la digitalización, la automatización y el uso de tecnologías emergentes. Las organizaciones que anticipen estas tendencias y desarrollen capacidades adaptativas estarán mejor posicionadas para aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos del entorno moderno.

REFERENCIAS

- International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:2021 – Sistemas de gestión de compliance (Requirements with guidance for use). Ginebra: ISO.
- España. (2010). Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica el Código Penal. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2010/06/22/5>
- España. (2015). Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica el Código Penal. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/03/30/1>
- Fiscalía General del Estado. (2016). Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por la Ley Orgánica 1/2015. Ministerio de Justicia. <https://www.fiscal.es/documents/20142/209865/Circular+1-2016.pdf>
- España. (2023, 20 de febrero). Ley 2/2023, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-4513>

SOBRE LA AUTORA

María Pilar Ventosa Cardador es *Risk & Compliance Consultant*.