CULTURA EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE RIESGOS DE *COMPLIANCE*

JOSÉ MARÍA RAMÍREZ FERNÁNDEZ

Como consecuencia de los continuos cambios regulatorios y normativos, de la transformación cultural de las organizaciones —cada vez más orientada a incorporar modelos de gestión basados en valores como la ética, la transparencia y el buen gobierno corporativo—, así como de las crecientes exigencias de socios de negocio, accionistas, inversores institucionales y de la sociedad en general, la función de *compliance* o cumplimiento normativo ha adquirido en los últimos años un papel cada vez más relevante dentro del entorno empresarial.

La función del *compliance* se está percibiendo como un elemento clave no sólo para evitar que una compañía incurra en delitos, sanciones o situaciones que puedan repercutir en la sostenibilidad de su negocio o su reputación y comprometer su viabilidad, sino como una figura de referencia en las organizaciones, que, entre otros aspectos, se encargue de identificar, asesorar, monitorear y alertar de los riesgos en los que puede incurrir una empresa, pública o privada, para velar por el estricto cumplimiento de la legalidad.

Para ello, las compañías, independientemente de su sector de actividad, alcance, tamaño y/o composición, están impulsando, con el apoyo de los órganos de administración, la implantación de áreas/departamentos específicos de *compliance*, como del propio rol de *Compliance Officer*, cuya misión debe ser la de establecer un marco corporativo de cumplimiento normativo que integre una relación proporcional de políticas, normas, procesos y prácticas para asegurar que sus actividades se ajusten a las leyes, regulaciones, normas y estándares éticos aplicables a su sector y contexto.

En definitiva, el objetivo de un área de *compliance* o del rol del *Compliance Officer* debe centrarse en crear y conservar una cultura empresarial de "hacer bien las cosas", aplicando la ética y responsabilidad en la toma de decisiones, motivando así a los empleados a actuar con integridad y responsabilidad en su trabajo diario, crear un ambiente laboral positivo y colaborativo basado en la confianza mutua y, generar confianza entre los *stakeholders* o grupos de interés, (clientes, proveedores, empleados, accionistas e inversores) atrayendo por consiguiente la inversión y oportunidades de negocio al poner de manifiesto un compromiso sólido en el cumplimiento de la legalidad y normativa en curso, lo que protegerá los intereses comunes y mejorará la percepción de la empresa como un actor responsable en el mercado.

Para que ese propósito sea real y pueda lograrse, el objetivo de este artículo es el de determinar aquellos pasos que debe dar la función de *compliance* para implantar esa cultura de "hacer bien las cosas" estableciendo y manteniendo una relación basa-

da en el diálogo y la confianza con aquellas áreas de su organización en las que emergen y residen los riesgos y en las que es necesario incorporar en su operativa diaria determinados controles y medidas de vigilancia para poder mitigarlos.

GENERANDO UNA GESTIÓN PRUDENTE Y ANTICIPATIVA DE LOS RIESGOS

Conocimiento del entorno - trabajo de campo

Imaginemos que acabamos de ser contratados por una compañía multinacional, perteneciente a un sector extremadamente regulado, como puede ser el financiero o el farmacéutico, el de la energía, el de las telecomunicaciones, el del juego, los hidrocarburos o bien, el de los transportes ferroviarios y aeroportuario.

Nuestro principal cometido en el de diseñar e implantar con alcance global un modelo integral y transversal de prevención de delitos penales (MPD).

Contamos con formación y experiencia probada, conocemos la normativa común para todo tipo de compañías o personas jurídicas en materia de prevención de delitos penales, fundamentalmente lo contenido en el archiconocido artículo 31 bis del Código Penal español, estamos al día de las tendencias del mercado en la gestión de riesgos legales y de *compliance* y, lo más importante, nos enfrentamos a un proyecto retador, ilusionante. Su éxito o fracaso puede incidir directamente en nuestra reputación como profesionales.

Aun así, carecemos de un conocimiento profundo de la organización, cómo operan sus órganos de administración en la toma de decisiones, su composición a nivel organizativo, cómo funcionan y se relacionan las distintas áreas/departamentos entre sí, qué tipo de relaciones se mantienen con los grupos de interés y cómo se gestionan, especialmente con las administraciones, etc. Es decir, desconocemos aquellos elementos que son imprescindibles para determinar el alcance del futuro MPD.

En este escenario, ¿cómo podríamos comenzar a conocer nuestra "casa"? Siendo prácticos, a partir del organigrama de la compañía, si no lo hay el departamento de recursos humanos debería dibujarlo, a partir del cual podremos obtener una visión global de la organización y conocer cuáles son y cómo operan con las "cajas" que componen el mismo (área financiera, contabilidad, administración, recursos humanos, prevención de riesgos. desarrollo de negocio, compras, auditoría interna, legal y fiscal, tecnología y sistemas, calidad, comunicación y marketing, etc..).

A partir del análisis del organigrama de la organización, iremos "caja" por "caja" para poder llevar a cabo un análisis preliminar que nos permita entender el contexto interno antes de mantener las primeras reuniones/entrevistas con sus responsables y equipos de trabajo, a través de las cuales podremos identificar:

- Actividad de la empresa; tipología, recurrencia, trabajadores que la realizan.
- Habitualidad de la actividad a valorar.
- Centralización de la toma de decisiones, otorgamiento de poderes.
- Antecedentes de ocurrencia del riesgo.
- Procesos de negocio.
- Carácter nacional o internacional.
- Relación con terceros, tanto públicos como privados.
- Tipología de trabajadores (tipo de trabajo, nacionalidad, relación laboral).
- Organigrama societario y funcional de la Sociedad.
- Normativa penal aplicable que pueda conllevar responsabilidad penal

En el desarrollo de ese análisis preliminar convendrá solicitar información y documentación básica para ir a esas entrevistas con un trabajo de campo de comprensión ya realizado que nos permita ser más concretos y ejecutivos en el desarrollo de las

mismas. Esa información abarca diferentes ámbitos tales como el Modelo de Gobierno Corporativo: reglamento del consejo de administración, políticas retributivas, procedimiento de otorgamiento de poderes y delegación de funciones; los estatutos sociales, el mapa de procesos de negocio y relación con filiales o el mapa de riesgos financieros y no financieros. Así como las memorias anuales e informes de auditoría de cuentas anuales consolidadas y las diferentes políticas, tanto políticas y códigos internos en materia de gestión de riesgos (código ético, política de *compliance*, anticorrupción, soborno, conflictos de interés, blanqueo de capitales, etc..), como la política de conocimiento y relación clientes y socios de negocio, la política de recursos humanos, la política de compras y procedimiento de selección, homologación y evaluación de proveedores, y políticas & controles implantados en la prevención de delitos informáticos. También la existencia de un Sistema Interno de Información (canal ético) así como el procedimiento que contenga las condiciones de uso y normas de funcionamiento del canal, el uso de un plan de prevención de riesgos laborales, además de un plan de auditoría interna o certificados de calidad.

Es en esta fase en la que comenzaremos a cimentar nuestro MPD y su alcance, teniendo en cuenta los requisitos contenidos en los estándares de referencies en *compliance*, tales como la UNE 19601:2017 sobre Sistemas de gestión de *compliance* penal o en la UNE-ISO 37301:2021 sobre sistemas de gestión del *compliance*.

Ambos estándares, en su apartado 4, "Contexto de la organización", indican que una organización debe determinar los factores externos e internos que son relevantes a sus propósitos y para alcanzar sus objetivos de *compliance*, teniendo en consideración una serie factores y criterios que serán determinantes para que, como *Compliance Officers*, conozcamos y comprendamos cómo funciona nuestra organización. Estos factores podrían ser:

- El modelo de negocio, incluyendo la estrategia, la naturaleza, el tamaño, la escala, la complejidad y la sostenibilidad de las actividades y operaciones de la empresa.
- las ubicaciones y sectores en los que opera la organización o prevé operar.
- la naturaleza, escala y complejidad de las actividades de la organización y sus operaciones.
- las entidades sobre las cuales ejerce control.
- los miembros de la organización y los socios de negocio.
- la naturaleza y extensión de las relaciones con funcionarios públicos.
- las obligaciones y compromisos legales, contractuales o profesionales.

Invirtamos pues un tiempo a analizar toda esa información para comenzar a preparar en detalle las entrevistas, poniendo el foco en aquellos elementos que pueden ser susceptibles de ocasionar un riesgo y un impacto alto para la compañía, profundizando en todos ellos e identificando aquellos controles que deberían estar integrados para así poder combatirlos y hacerles frente.

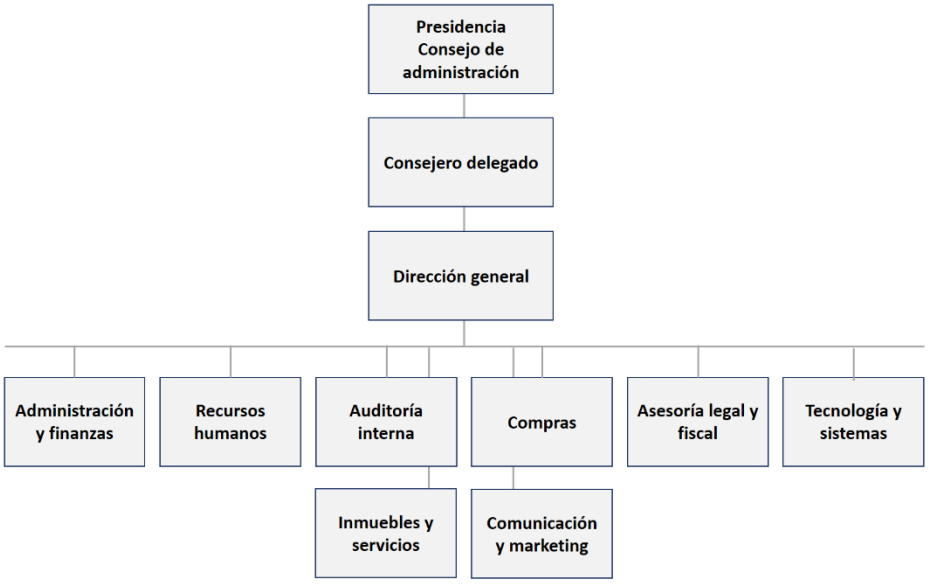
PLANIFICACIÓN DE TAREAS EN LA ADOPCIÓN DE UNA CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE *COMPLIANCE*. ¿QUÉ DEBEMOS HACER?

Bien, pues, una vez hemos hecho ya el trabajo de campo, comencemos a preparar y planificar bien las entrevistas con cada área/departamento de nuestra organización a partir del organigrama que desde recursos humanos nos ha proporcionado tal y como se puede ver en la figura 1:

Hay que recordar y tener en cuenta que en ese trabajo de campo no sólo se ha tenido en cuenta en contexto interno sino además el contexto externo (normativa aplicable, probabilidad de ocurrencia del riesgos, multas y sanciones en el sector de actividad, etc..).

Según el ámbito de actuación de cada área/departamento, tendremos que determinar el alcance del análisis que vamos a llevar a cabo para proceder a la identificación y

FIGURA 1
ORGANIGRAMA



Fuente: elaboración propia.

valoración de los riesgos inherentes, evaluar los controles de mitigación existentes y proponer medidas reforzadas para calcular en nivel de riesgos residual (véase figura 2).

Por todo ello, vayamos "caja" por "caja" para preparar y planificar los encuentros, es decir, qué temas y elementos vamos a tratar con todos sus responsables y equipos de trabajo:

Dirección general

Los elementos y temas a tratar son: las funciones asignadas a la dirección general por el consejo de administración (política de apoderamientos y segregación de funciones); promover y mantener una cultura empresarial positiva y acorde con la misión, visión y los valores de la organización; la es-

FIGURA 2
RIESGO INHERENTE Y RIESGO RESIDUAL

Fuente: elaboración propia.

trategia empresarial en cuanto a relación con filiales y fijación de objetivos estratégicos y gestión de proyectos y desarrollo de negocio así como el control y supervisión de filiales; el establecimiento de las estrategias a seguir para el desarrollo de nuevos productos y su posterior lanzamiento al mercado para atraer nuevos clientes, o el sistema de control y supervisión de las unidades dependientes de la dirección general.

Cabe mencionar también los siguientes elementos: la administración de los recursos de la empresa para el desarrollo de las diversas actividades y la relación con la administración, socios de negocio y grupos de interés clave; la definición y aprobación presupuestaria de la compañía, así como la gestión y control de subvenciones; la Monitorización del desempeño de la empresa y realizar ajustes a las estrategias y planes de continuidad del negocio según sea necesario, o el establecimiento y mantenimiento de relaciones sólidas con clientes, proveedores, socios, reguladores, administraciones y otros actores clave del mercado.

A partir de toda la información y documentación que podamos extraer de esta entrevista, podremos identificar cómo se pueden estar gestionando y mitigando, a partir de los posibles controles y medida de vigilancia implantadas, el conjunto de riesgos de *compliance* identificados y asociados a la actividad de nuestra compañía, fundamentalmente aquellos relacionados con los procesos de negocio y las relaciones con las terceras partes, concretamente con las administraciones públicas.

Administración y finanzas

Los elementos y temas a tratar son: la planificación y control del presupuesto de la compañía, la gestión de la tesorería y la liquidez, el análisis de la situación financiera de la empresa, la elaboración de informes financieros o la gestión de la contabilidad y el cumplimiento de las obligaciones fiscales. También deben abordarse el análisis de inversiones y búsqueda de financiación, la organización y gestión de la documentación, la atención al cliente y gestión de comunicaciones, la gestión de recursos humanos, como la realización de nóminas y la gestión de los procesos de cobros y pagos (por ejemplo, la facturación de proveedores).

A partir de toda la información y documentación que podamos extraer de esta entrevista, podremos identificar cómo se pueden estar gestionando y mitigando, a partir de los posibles controles y medida de vigilancia implantadas, el conjunto de riesgos de compliance identificados y asociados a la actividad de nuestra compañía, fundamentalmente aquellos relacionados con los delitos de corrupción, blanqueo de capitales, insolvencia y frustración, financiación ilegal de partidos políticos, fraude a la hacienda pública y a la seguridad social, fraude de ayudas y subvenciones e incumplimiento de obligaciones contables.

Recursos humanos

Los elementos y temas a tratar son: la política de Recursos Humanos (establecimiento del modelo de gestión de personas); la selección y atracción del talento (política de identificación y contratación del personal adecuado para cubrir las necesidades de la empresa garantizando la igualdad de oportunidades); el desarrollo y formación (existencia de programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades, conocimientos de los empleados y prevención de delitos penales); la administración de personal (gestión de contratos, nóminas, seguros sociales y cumplimiento legal).

Otros elementos clave a tratar son: las relaciones laborales (gestión de las relaciones con los representantes de los empleados, respeto a la libertad de asociación, incluyendo la resolución de conflictos y la negociación de convenios colectivos); la compensación y beneficios (desarrollo de sistemas de retribución y beneficios para atraer y retener talento); gestión del desempeño (sistemas de evaluación del desempeño de los empleados y proporcionar retroalimentación para mejorar su rendimiento); clima laboral (promoción de un ambiente de trabajo positivo y motivador para los empleados); y la prevención de

riesgos laborales (medidas para asegurar que se cumplan las normas de seguridad y salud laboral).

A partir de toda la información y documentación que podamos extraer de esta entrevista, podremos identificar cómo se pueden estar gestionando y mitigando, a partir de los posibles controles y medida de vigilancia implantadas, el conjunto de riesgos de *compliance* identificados y asociados a la actividad de nuestra compañía, fundamentalmente aquellos relacionados con los delitos de acoso, fraude a la seguridad social y contra los derechos de los trabajadores.

Auditoría interna

Los elementos a tener en cuenta son: la existencia y descripción del plan general/anual de auditoría interna; las medidas de identificación y evaluación de los riesgos que enfrenta la organización, tanto operativos como estratégicos; el aseguramiento independiente sobre efectividad y gestión de riesgos en toda la organización (foco en riesgos de cumplimiento); la garantía de la eficacia de la gestión de riesgos y controles internos aplicados, la revisión de los estados financieros y los procesos operativos para asegurar su exactitud y eficiencia; y las medidas de supervisión de la implementación de las recomendaciones y realiza seguimiento de la mejora continua de los procesos.

A partir de toda la información y documentación que podamos extraer de esta entrevista, podremos identificar si, como tercera línea de defensa, la función de auditoría interna está verificando y comprobando la correcta implantación y ejecución de los controles y medida de vigilancia que deben estar implantadas para hacer frente a los riesgos de *compliance* identificados y asociados a la actividad de nuestra compañía.

Compras

En este departamento destacan: la política y modelo de selección, homologación y evaluación de proveedores; el establecimiento de criterios éticos, de cumplimiento normativo y de ESG (buen gobierno, sociales y medioambientales) en la relación con proveedores; las medidas para identificar, evaluar y mitigar los riesgos de cumplimiento asociados a las compras, como el riesgo de soborno, la corrupción, el fraude y el incumplimiento de leyes y regulaciones; la implantación de criterios rigurosos (procesos de debida diligencia) para la selección de proveedores, incluyendo la verificación de su reputación, solvencia y cumplimiento de los estándares de la empresa.

Así como: las medidas para acordar precios de compra, contrastar costes y establecer un vínculo de confianza con los proveedores; la implementación de mecanismos de control para asegurar que las compras se realicen dentro de los presupuestos aprobados y que no existan gastos injustificados; también asegurar que los contratos con proveedores estén redactados de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables, y que contengan cláusulas que protejan los intereses de la empresa; el seguimiento de todos los acuerdos y contratos con los proveedores; los mecanismos para reportar cualquier incidencia o sospecha de incumplimiento, y garantizar la transparencia en todas las operaciones de compra y los procedimientos seguros de pago de facturas a proveedores.

A partir de toda la información y documentación que podamos extraer de esta entrevista, podremos identificar cómo se pueden estar gestionando y mitigando, a partir de los posibles controles y medida de vigilancia implantadas, el conjunto de riesgos de *compliance* identificados y asociados a la actividad de nuestra compañía, fundamentalmente aquellos relacionados con los delitos de soborno, la corrupción, el fraude y contra el mercado.

Asesoría legal y fiscal

Es importante abordar las políticas y controles en la identificación, gestión y mitigación de riesgos penales y legales; la revisión contratos que con clientes, proveedores y socios; la inclusión de cláusulas en la prevención del soborno, la corrupción, el frau-

de conflictos de interés, etc.; la existencia y aplicación régimen disciplinario; las multas y sanciones en materia penal y de cumplimiento normativo en los 3 últimos años; las medidas para asegurar que la empresa cumpla con todas las leyes y regulaciones aplicables, evitando sanciones y problemas legales, así como medidas en la protección de la propiedad intelectual e industrial; el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la compañía y gestión de los pagos correspondientes dentro de los plazos establecidos, incluyendo impuestos como el IVA, Impuesto sobre Sociedades, IRPF, seguridad social, etc.¸ y la organización y gestión de toda la información fiscal relevante para la entidad, incluyendo facturas, documentos contables, y cualquier otro dato necesario para la gestión fiscal.

A partir de toda la información y documentación que podamos extraer de esta entrevista, podremos identificar cómo se pueden estar gestionando y mitigando, a partir de los posibles controles y medida de vigilancia implantadas, el conjunto de riesgos de *compliance* identificados y asociados a la actividad de nuestra compañía, fundamentalmente aquellos relacionados con los procesos de negocio y legales, así como en las relaciones con las terceras partes, concretamente con las administraciones públicas.

Tecnología y sistemas

En esta área es importante tratar: la implantación de medidas de seguridad para proteger los datos y sistemas de la empresa contra amenazas cibernéticas, incluyendo la gestión de accesos, la seguridad de la red y la protección de datos; la evaluación de las necesidades del negocio y diseño de sistemas de información que satisfagan esas necesidades, incluyendo la selección de tecnologías adecuadas y la definición de la arquitectura del sistema; asegurar en correcto almacenamiento, procesamiento y distribución segura de la información de la empresa, utilizando sistemas de gestión de bases de datos y otras tecnologías y las política de uso responsable de dispositivos informáticos.

A partir de toda la información y documentación que podamos extraer de esta entrevista, podremos identificar cómo se pueden estar gestionando y mitigando, a partir de los posibles controles y medida de vigilancia implantadas, el conjunto de riesgos de *compliance* identificados y asociados a la actividad de nuestra compañía, fundamentalmente aquellos relacionados con los delitos de descubrimiento y revelación de secretos y allanamiento informático, daños informáticos y apoderamiento de datos para descubrir algún secreto de empresa.

Inmuebles y servicios

Han de tenerse en cuenta: la búsqueda y adquisición de propiedades que se ajusten a las necesidades de la empresa; la evaluación del valor de mercado de los inmuebles; la negociación de precios y condiciones de compra o alquiler; la gestión de contratos y trámites legales relacionados con las propiedades; la administración de contratos de alquiler o compraventa; la evaluación y análisis del mercado inmobiliario, la gestión de contratos de servicios como limpieza, seguridad, etc.; la coordinación de mudanzas y traslados; la gestión de residuos y reciclaje así como la gestión de suministros y recursos energéticos.

A partir de toda la información y documentación que podamos extraer de esta entrevista, podremos identificar cómo se pueden estar gestionando y mitigando, a partir de los posibles controles y medida de vigilancia implantadas, el conjunto de riesgos de compliance identificados y asociados a la actividad de nuestra compañía, fundamentalmente aquellos relacionados con los delitos de soborno, la corrupción, el fraude, insolvencia y frustración y contra los derechos de los trabajadores.

Comunicación y marketing

Para este departamento resulta importante el tratamiento de: la política de comunicación y marketing, la estrategia en el diseño y ejecución de campañas publicitarias en diferentes medios (online y offline) para

promocionar productos o servicios de una manera responsable y veraz, las medidas para asegurar que la información relevante se comunique de manera efectiva a todos los niveles de la empresa y al público externo y la política de uso de redes sociales.

A partir de toda la información y documentación que podamos extraer de esta entrevista, podremos identificar cómo se pueden estar gestionando y mitigando, a partir de los posibles controles y medida de vigilancia implantadas, el conjunto de riesgos de *compliance* identificados y asociados a la actividad de nuestra compañía, fundamentalmente aquellos relacionados con los delitos de fraude, contra el mercado, salud pública y publicidad engañosa.

PLANIFICACIÓN DE TAREAS EN LA ADOPCIÓN DE UNA CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE *COMPLIANCE*. ¿CÓMO LO DEBEMOS HACER?

Como decíamos anteriormente, para que los *Compliance Officers* puedan desempeñar sus funciones y poder extraer la información más valiosa de las distintas áreas/departamentos en el desarrollo de las entrevistas, todos ellos deben ser personas que reúna determinados valores que debe poner al servicio de la empresa.

La comunicación efectiva es una de ellas, ya que tiene que estar en contacto con cada área/departamento de su organización para que la cultura de cumplimiento y/o de compliance sea una realidad.

Es fundamental tener cierta habilidad para informar y transmitir los mensajes clave en materia de compliance a todos los niveles de la organización, tanto de forma verbal como escrita, y de ejercitar de forma proactiva dicha labor. El *Compliance Officer* debe tener la capacidad natural y personal de comunicarse de forma ordenada y clara.

No obstante, el *Compliance Officer* debe contar con una serie de habilidades personales que pueden reforzar su nivel de comunicación efectiva, tales como:

- **Profesionalidad**: debe contar con un perfil adecuado para generar confianza entre todos los miembros de su organización, sobre la base de una trayectoria profesional y reconocimiento de la misma que refuerce su influencia sobre todos ellos.
- **Liderazgo ético**: debe ser una persona honesta y responsable con un comportamiento íntegro, de modo que sus conductas individuales sean coherentes con los mensajes de alineación ética y de respeto a las normas que promueven. Ejercerán un liderazgo ético desde el ejemplo, confirmando con su conducta los principios que hacen valer en la organización y difundiéndolos con claridad.
- **Confianza e influencia positiva**: debe ganarse además la confianza de toda una organización trasmitiendo e mensaje de que su actividad, así como la de la propia función de *compliance*, está enfocada generar valor a todos y cada uno de sus integrantes. *Compliance* no significa fiscalizar y/o resaltar las carencias de un área o departamento, en el caso en que las hubiese. Significa aportar seguridad y hacer brillar a una organización en su conjunto.
- **Empatía**: capacidad de comprender la situación tanto de la organización como de las personas que la integran, para interactuar eficazmente con ellas. Se debe actuar pretendiendo siempre el bien de la organización y el crecimiento individual de las personas que la integran, ayudando a cultivar sus valores éticos y de respeto a las normas.

MANTENIMIENTO Y CUIDADO DE LA CULTURA DE *COMPLIANCE*

La función de *compliance* al formar parte de la segunda línea de defensa, tiene como parte de sus competencias la supervisión y monitorización de los controles y medidas de vigilancia que se llevan a cabo por la primera línea de defensa en la gestión y mitigación de los riesgos de cumplimiento.

El objetivo de la monitorización de *compliance* es que, en el caso del *Compliance*

Officer, poniendo en práctica su perfil autónomo e independiente, compruebe y se asegure de que los controles implementados para mitigar o suprimir los riesgos están funcionando de forma efectiva o si, en caso contrario, es necesario implementar controles adicionales u otras medidas reforzadas.

El plan de monitorización de *compliance* constituye un pilar esencial de un MPD y de la cultura interna de cumplimiento normativo, que se elabora con carácter periódico (por ejemplo, anualmente) en el que se definen y se documentan las tareas de supervisión que se van a ejecutar por parte de *compliance* durante el periodo establecido.

Se considera fundamental establecer una exhaustiva planificación para que sea lo más efectivo posible, de acuerdo a las siguientes fases:

1. Conocer bien el área/departamento de la primera línea de defensa que se va a supervisar.
2. Definición del alcance y de los objetivos de la revisión.
3. Comunicación oficial y por escrito al área/departamento que se va a supervisar, detallando qué se va a analizar, metodología y fases de ejecución.
4. Ejecución de todas las tareas de testeo y análisis que han sido previamente definidas.
5. Análisis de conclusiones y establecimiento de las medidas correctoras, en su caso.
6. Evaluación de los resultados obtenidos.
7. Información al área supervisada sobre los mismos y acordar plan de mejora y seguimiento del mismo.
8. Elaboración del informe final de la revisión.
9. Cierre del procedimiento.
10. Información y reporte de resultados al órgano de administración.

En definitiva, la monitorización en materia de *compliance* es el proceso continuo de revisión, mejora, seguimiento y evaluación de las políticas, procedimientos y controles internos que garantizan que una organización opere conforme a las leyes, regulaciones y estándares éticos, lo que permite:

- Detectar posibles incumplimientos a tiempo.
- Ajustar procesos antes de que se conviertan en un problema legal o reputacional.
- Mejorar la toma de decisiones basada en evidencia.
- Demostrar ante auditorías o entes reguladores una gestión activa del cumplimiento.

En el caso de la auditoría de *compliance*, ya sea interna o externa, se puede definir como la revisión que se realiza en una organización para comprobar que sus procesos y procedimientos cumplen con las leyes y normas, externas e internas, de los ámbitos laboral, contable, legal, penal y fiscal, en aquellos países en los que opera.

El proceso de auditoría es muy similar al de la monitorización, con la salvedad que también puede evaluar el plan de *compliance* de una organización, su grado de efectividad y si es aplicado y seguido por todos los miembros de la organización.

En ese caso, será la propia unidad de *compliance* y el *Compliance Officer* quien deberá someterse a ese análisis y demostrar que su función de está ejecutando de la manera más diligente y en obediencia al cumplimiento de todos y cada uno de los elementos que forma parte del MPD.

SOBRE EL AUTOR

José María Ramírez Fernández es *Chief Risk & Compliance Officer*. Secretario del Comité Técnico de *Compliance Officers* de la *World Compliance Association*. Patrono y Director de *Compliance* en Fundación Cadete. Profesor Máster Legal *Tech & Compliance*.