

The background of the cover is a vibrant, abstract painting. It features several stylized eyes in various colors (red, blue, purple, green) and orientations. There are also bold, geometric shapes like zig-zags, spirals, and thick lines in shades of blue, yellow, and pink. The overall style is reminiscent of mid-century modern or pop art.

INTRODUCCIÓN AL COMPLIANCE NORMATIVO EMPRESARIAL

ENFOQUE PREVENTIVO

Edmundo Lizarzaburu Bolaños. Conrado Diego García-Gomez
Nancy Laos Cáceres. Lilian Rocca Carbajal
Isabel Casares San José-Martí. Ángel Castro Rivera
Diego Cisneros Salas

Universidad de Valladolid

Introducción al
***Compliance* Normativo Empresarial**

Enfoque Preventivo

EDMUNDO LIZARZABURU BOLAÑOS
CONRADO DIEGO GARCÍA-GOMEZ
NANCY LAOS CÁCERES
LILIAN ROCCA CARBAJAL

ISABEL CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ
ÁNGEL CASTRO RIVERA
DIEGO CISNEROS SALAS

Introducción al *Compliance Normativo Empresarial*

Enfoque Preventivo



EDICIONES
Universidad
de
Valladolid

En conformidad con la política editorial de Ediciones Universidad de Valladolid (<http://www.publicaciones.uva.es/>), este libro ha superado una evaluación por pares de doble ciego realizada por revisores externos a la Universidad de Valladolid.



Este libro está sujeto a una licencia "Creative Commons Reconocimiento-No Comercial – Sin Obra derivada" (CC-by-nc-nd).

LOS AUTORES

Ediciones Universidad de Valladolid. 2021

Diseño de cubierta: Blu Comunicadores SAC

Foto de cubierta: Macarena Lizarzaburu Barriga

ISBN 978-84-1320-137-5

Contenido

PRÓLOGO	13
Perfil Autores	15
Agradecimientos.....	19
Asistentes.....	19
INTRODUCCIÓN	21
Capítulo 1: Definición de Compliance y Contexto Peruano	23
1.1 Explicación	23
1.2 Definiciones	28
1.3 Principios y política de Compliance según la Guía ISO 37301	30
1.4 El Proceso de la Gestión de Compliance	32
1.5 Línea de tiempo: Caso peruano	34
Capítulo 2: Investigaciones Internas Ley 30424	37
2.1 Concepto.....	37
2.2 Propuesta de Pasos a Seguir en la Empresa	41
Capítulo 3: Sistema Disciplinario	47
3.1 Explicación del Concepto	47
Capítulo 4: Políticas Corporativas y Procesos para Evitar Riesgos Penales.	59
4.1 Explicación	59
4.1.1 Recomendaciones.....	60
4.1.2 Fases	60

4.2 Procedimientos y Directrices	62
4.2.1 Consejos Sobre Cómo Hacerlo	62
Capítulo 5: Comunicación Efectiva	67
5.1 Concepto.....	67
5.2 Aplicación	72
5.3 Métodos para comunicar de forma efectiva la implantación del programa de modelo de prevención.....	73
Capítulo 6: Plan de Capacitación y Formación.....	79
6.1 Concepto.....	79
6.2 Aplicación	80
Capítulo 7: Revisiones Periódicas y Auditorías	83
7.1 Explicación	83
7.1.1 Autoevaluación del Modelo. Medidas Correctivas y no Conformidades.....	83
7.2 Consejos Sobre Cómo Hacerlo.....	84
Capítulo 8: Acciones Correctivas (post evento)	89
8.1 Introducción	89
8.2 Consejos Sobre Cómo Hacerlo.....	90
Capítulo 9: Política de Protección de Datos Personales en Organizaciones o Consortio de Empresas.....	97
9.1 Características	97
9.2 Tratamiento de los Datos Personales.....	98
Capítulo 10: La protección del informante, la importancia a nivel internacional de los canales de denuncia y el nuevo marco de referencia internacional para “Whistleblowing”	107
10.1 Introducción	107
10.2 Ámbito de aplicación.....	109
10.3 Protección mínima otorgada	110
10.4 Obligatoriedad e Implantación de canales de denuncia	111
Capítulo 11: Guía para la implementación de un sistema eficaz de gestión y control de cumplimiento normativo en las empresas.....	115
11.1 Concepto	115

11.2 ¿Cuáles son los elementos para un cumplimiento efectivo y programa ético?	116
11.3 Evaluación de los riesgos y mejora del programa.....	120
11.4 La relación entre el cumplimiento, el control interno y la gestión del riesgo empresarial.....	121
11.5 Autoevaluación de la función de cumplimiento en las organizaciones	132
Referencias	147
Enlaces	153

PRÓLOGO

La prevención y el control de riesgos es hoy una competencia esencial que todas las compañías, independientemente de su dimensión, industria o ámbito geográfico, tienen la obligación de dominar para asegurar su sostenibilidad. En un mundo cambiante, donde las implicaciones de las decisiones empresariales pueden verse afectadas por múltiples factores externos a ellas, es de vital importancia contar con sistemas de control que permitan anticiparse a posibles problemas derivados de comportamientos oportunistas por parte de los stakeholders o grupos de interés.

Puedo atestiguar con razón la importancia de esto, no solo como académico, sino también como miembro no ejecutivo de la junta durante 12 años en una gran empresa de fabricación que cotiza en bolsa y que tiene una amplia presencia internacional, así como en una institución financiera estatal de Portugal, en la que he desempeñado responsabilidades de supervisión de Auditoría Interna y Cumplimiento.

Los autores de este libro han hecho una contribución muy significativa para resaltar no solo la importancia conceptual sino también práctica de los sistemas internos para la detección e investigación de casos de incumplimiento de normas, reglamentos y códigos éticos, así como los aspectos clave asociados con la comunicación, formación y el diseño e implementación de políticas corporativas adecuadas.

Por lo tanto, su contribución debe ser muy elogiada y una herramienta muy bienvenida para ayudar a todas las empresas a lograr un éxito sostenible a largo plazo con un sentido de responsabilidad corporativa y social fuertemente asumido.

Jorge B. Farinha

Profesor de Finanzas, Universidad de Porto (Portugal)

Ex Consejero No Ejecutivo y Presidente de los Comités de Auditoría, Riesgos y Ética de Martifer SGPS, SA e IFD-Instituição Financeira de Desenvolvimento, SA

PERFIL DE LOS AUTORES

Edmundo Lizarzaburu Bolaños, Ph.D.: Profesor e Investigador (acreditado por Renacyt – Carlos Monge II | Concytec) en la Universidad Esan. Profesor Invitado en ESPOL de Ecuador, Universidad de Valladolid de España y USTomas – Icontec de Colombia.

Doctor en Dirección de Empresas y Estrategia por la Universidad Carlos III de Madrid; Program of Negotiation | PON en Harvard University; Maestría en investigación por la Universidad ESAN; Global MBA por Thunderbird | EGADE; Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Director de GFI del Perú; Director en Ecas Latam; Founder en Grupo Invetiga; Miembro de los Comités Técnicos de Normalización (CTN) del Instituto Nacional de Calidad (INACAL) en Riesgos y Calidad para la Integridad.

Se ha desempeñado como Consultor para entidades públicas y privadas tales como Petroperú; Inretail; Inacal; Banco de la Nación; Cooperativa del BCRP; ASOMIF; AAP; CELSA; AFP Integra; Caja de Ica; Caja de Arequipa, entre otras

Acreditado en gestión de riesgos, cumplimiento y antisoborno. Ha presentado diversas investigaciones en conferencias y realizado publicaciones en diversas revistas indexadas en Scopus y Web of Science.

Link: <https://www.linkedin.com/in/edmundolizarzaburu/>
<https://www.researchgate.net/profile/Edmundo-Lizarzaburu>

Conrado Diego García-Gómez, Ph.D.: Profesor contratado del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la universidad de Valladolid (España).

Imparte docencia en materias relacionadas con las finanzas de mercado y corporativas. Es doctor en Economía de la Empresa por la Universidad de Burgos (Programa interuniversitario junto con las Universidades de León, Valladolid y

Salamanca con mención europea) con una tesis sobre riesgo corporativo e inversores institucionales en el entorno de la crisis financiera de 2008 y que recibió la máxima calificación cum laude. Actualmente es secretario académico de la Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de la Universidad de Valladolid en su Campus Universitario en Soria.

Tiene diversas publicaciones en revistas indexadas en los primeros cuartiles de JCR como Finance Research Letters, Business Research Quarterly, Tourism Management o Research in International Business and Finance. Asimismo, ha sido ponente en diversos congresos nacionales e internacionales y realizado diversas estancias de investigación en Oporto y profesor visitante en la Universidad de Coímbra (Portugal), Universidad de Pau et des Pays de l'Adour (Francia) y la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica).

Tiene líneas de investigación académica centradas en el estudio del riesgo corporativo y de como este se ve afectado por diversas decisiones financieras. Asimismo, tiene trabajos relacionas con las finanzas del comportamiento, cultura y finanzas y el análisis financiero de las empresas de hospitalidad.

Link: https://www.researchgate.net/profile/Conrado_Diego_Garcia-Gomez
<http://scholar.google.es/citations?user=ghsMh9oAAAAJ&hl=en>

Dra. Nancy Laos Cáceres: Ex Ministra de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú. Abogada egresada de la Pontifica Universidad Católica del Perú y del Programa de Alta Dirección (PAD) de la Universidad de Piura con Post Grados en la Universidad de Yale, (Law Management) y Harvard en Negociación Básica y Avanzada. Conferencista en eventos Internacionales, Panelista en el World Economic Forum (Dalian 2013) en temas de Empleo. Autora de Diferentes Publicaciones en Revistas y Diarios.

Actualmente Socia Administradora de ILP Laos, Aguilar, Limas & Asociados Abogados, firma legal que incorpora en su red a cuatro firmas Internacionales de servicios plenos (ILP Bitar & Marcin de México, ILP España, ILP Gallegos & Balarezo en Ecuador y Thiele Abogados de Alemania). Miembro del Board de la Asociación Internacional EI-IURE, presidente de la Comisión Consultiva de Derecho Laboral del Colegio de Abogados de Lima (2014).

Miembro del Consejo Directivo de la Asociación Peruana de Recursos Humanos APERHU por cuatro periodos, vice presidente del Directorio del Centro Peruano de Solución de Conflictos CEPSCON y directora de la Fundación ANAR.

En reconocimiento a su trayectoria y a su contribución desde su ámbito profesional, recibió el Título de Doctor Honoris Causa por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón el año 2017.

Link: <https://www.linkedin.com/in/nancy-laos-228808101/>

Dra. Lilian Rocca Carbajal: Magister en Relaciones Internacionales con Mención en Gestión Pública Externa y abogado de profesión, ambos por la Pontificia Universidad Católica del PERU.

Ha sido la primera Superintendente de Mercado de Valores del PERU, presidente de la Caja Metropolitana de Lima, presidente del Directorio de la ex CONASEV, Miembro del Directorio de la International Organization of Securities Commissions (IOSCO).

Actualmente es consultora y árbitro en temas de índole corporativo-financiero. Es miembro de directorio de empresas en el Sector Privado: Mapfre Perú SA, Mapfre Perú Vida SA y Mapfre EPS e Inversiones La Cruz EDPYME, en el Sector Público es miembro del directorio de ADINELSA y del consejo directivo del INDECOPI, así como miembro alterna del Consejo Superior de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima.

Es Catedrática en la Maestría de Derecho Internacional Económico en la PUCP y autora de libros y artículos sobre las materias de su especialidad.

Link: <https://www.linkedin.com/in/lilian-rocca-1a983b29/>

Dña. Isabel Casares San José-Martí: Presidenta de CASARES, ASESORÍA ACTUARIAL Y DE RIESGOS, S.L. Fundadora y socio honorífico de la ASOCIACION IBEROAMERICANA DE GESTION DE RIESGOS Y SEGUROS (AIGRYS). Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid (Rama Ciencias Económicas). Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid (Rama Ciencias Actuariales y Financieras). Nivel 3 (Máster) del Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES) y nivel 7 del Marco Europeo de Cualificaciones (EQF).

Título profesional de Actuario de Seguros por el Ministerio de Educación y Ciencia de Madrid. Doctorado en Economía Financiera y Actuarial por la Universidad Complutense de Madrid. Título Profesional de Actuario de Fondos de Pensiones por el Ministerio de Economía – Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Diploma de Mediador de Seguros Titulado por el Ministerio de Economía – Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Diplomado en Formación Digital. Certificado Internacional de Formador Online. Perito judicial actuarial.

Ponente en congresos y profesora en Cursos y Máster nacionales e internacionales impartidos por Escuelas de Negocios y Universidades formando y asesorando a los alumnos en la implementación del proceso de gestión y control de riesgos de sus empresas, abarcando compañías de seguros, entidades financieras, Brokers, Superintendencia de Bancos y Seguros y contraloría. Autora de libros y numerosos artículos técnicos sobre seguros y gestión de riesgos en las empresas.

Link: <https://www.linkedin.com/in/isabel-casares-san-josé-marti/>

Dr. Ángel Castro Rivera: Socio principal de MG ABOGADOS PERU y director de la “Compliance Business Unit” de la Alliance of Business Lawyers (ABL) con sede en Suiza. Cuenta con la certificación de “Compliance Officer” de la International Federation of Compliance Associations (IFCA) y de ASCOM-CESCOM y EQA en España.

Actualmente se desempeña también como investigador en la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid en temas de “compliance en el sector público y es perito acreditado en compliance en el Tribunal Superior de Justicia (TSJ) de Valencia, Cataluña, Castilla y León, Castilla-La Mancha y Madrid.

Link: <https://www.linkedin.com/in/angel-gustavo-castro-rivera/>

Sr. Diego Cisneros Salas: Bachiller en economía graduado de la Universidad Católica del Perú estudió su Posgrado en Finanzas y Economía de la Universidad de Ginebra-Suiza. Cuenta con una experiencia profesional de más de 30 años en Mercados de Capitales, Gestión y Regulación de Riesgos y Seguros.

Ha sido Superintendente adjunto de Riesgos y Superintendente de Banca y Microfinanzas en la SBS – Perú. Ha trabajado para diversas compañías del sistema financiero en posiciones ejecutivas senior. Así como miembro de diversos directorios tanto en el sector financiero privado como en el estado. Actualmente es Gerente Corporativo de Riesgos y Monitoreo de AENZA S.A.A.

Link: <https://www.linkedin.com/in/diego-cisneros-09783813/>

AGRADECIMIENTOS

COAUTORES

- Capítulo 1 Dra. Romina Suyon
- Capítulo 2 Dra. Sussana Roggero
Dr. Hugo R. Espinoza Rodríguez
- Capítulo 4 Ing. Luis Noriega
Dra. Sussan Roggero
Dr. Hugo R. Espinoza Rodríguez
Mg. Hugo Flórez
- Capítulo 6 Dr. Hugo R. Espinoza Rodríguez
Mg. Juan Carlos Lizarzaburu
- Capítulo 7 Dra. Sussana Roggero
Dra. Jaela Peña Romero
Dr. Augusto López Paredes
- Capítulo 8 Ing. Mónica Chávez
Ing. Luis Noriega
- Capítulo 9 Mg. Juan Carlos Lizarzaburu
- Capítulo 11 Dra. Isabel Casares

ASISTENTES

Jorge Aparcana Núñez, Universidad del Pacífico.

Julio Ramírez Villegas, Invextiga SRL.

Celeste Gaspar, Universidad Esan

DISEÑO DE PORTADA

Blue Comunicadores SAC

FOTO DE LA PORTADA

Macarena Lizarzaburu Barriga

INTRODUCCIÓN

La palabra compliance es cada vez más percibida en el mundo corporativo, pero ¿qué es con exactitud? ¿por qué durante los últimos años ha logrado dominio en el sector legal?¹

El compliance abarca muchos aspectos, tanto los relativos a normativas y aspectos legales, como la ética organizacional y el buen gobierno. Por ello, la inversión destinada a implementar programas de compliance en las empresas puede traer múltiples ventajas, como evitar la imposición de sanciones o mejorar el prestigio y la representación de la marca. Para la implementación de estos programas se deberá sensibilizar a todo el personal del valor de estas medidas y fomentar una formación continua.

Dado el interés que desde la política peruana se ha mostrado por convertirse en parte de la OCDE (Organismo de Cooperación y Desarrollo Económico)², en los últimos años se han venido tomando medidas en este sentido como la promulgación de decretos y leyes para combatir la desigualdad, la gestión de residuos y la corrupción entre los temas más trascendentales.

En el contexto peruano (análogo a lo que se viene desarrollando en otros países del entorno) hemos de señalar las reformas legislativas introducidas y el entorno en el que se promulga la Ley N° 30424, respecto de la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas para el caso de la ocurrencia del delito cohecho activo

¹ Coglianesse, C., & Nash, J. (2020). Compliance Management Systems: Do They Make a Difference?. Cambridge Handbook of Compliance (D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij eds., Cambridge University Press, forthcoming), 20-35.

² Uno de los objetivos claros de este organismo es promover políticas de prosperidad, bienestar económico, igualdad.

transnacional y que luego se amplía a más delitos como el lavado de activos, financiamiento contra el terrorismo, crimen organizado (amplía el Decreto Legislativo N° 1352).

Gracias al proceso globalizador de la economía y el uso de las mejoras tecnológicas en las organizaciones la posibilidad de aplicar programas de compliance está siendo posible. En una economía cada vez más integrada, es posible que aparezcan comportamientos oportunistas en las empresas que busquen satisfacer intereses personales en el corto plazo.

Además, la configuración legal y organizacional de los países del territorio, con una economía caracterizada por un elevado grado de informalidad, se presta muy fácilmente a que algunas empresas opten por saltarse o adoptar ciertos procedimientos que pueden ser considerados como actividades ilícitas. De este modo, caen en actos de corrupción, desarrollan actividades con poca transparencia o sin autenticación o licencias, e incluso afectan de manera negativa en el medio ambiente.

Sobre el particular, la legislación ha solicitado que esos actos ilícitos se encuentren no sólo bajo responsabilidad de la persona natural, sino también bajo responsabilidad de las personas jurídicas, si es que dichas acciones han sido realizadas como parte de las actividades propias de las empresas. Con referencia a lo anterior, surgen dentro del derecho penal los conceptos de compliance y responsabilidad penal y/o administrativa de las personas jurídicas.

La pandemia de la COVID-19 ha expuesto, una vez más, la exigencia de que las empresas cuenten con herramientas claras de compliance que permitan evitar comportamientos ilícitos, cuando no ilegales. Durante este periodo de caos sanitario y económico, por ejemplo, desde el gobierno peruano se han promulgado diversas leyes que regulan las contrataciones públicas durante el estado de emergencia. Es revelador que la mayoría de las adquisiciones se están realizando por medio de contrataciones directas. Este fenómeno muestra una postura muy peligrosa, pues facilita claramente el comportamiento corrupto de los gobernantes y de las empresas contratadas.

En situaciones como las que nos está dejando la pandemia (y que son extrapolables a otro tipo de contextos económicos y políticos), donde se gestionan y transfieren considerables cantidades de dinero, resulta predecible que surjan delitos como colusión (cuando un servidor público interviene directa o indirectamente, por razón de su cargo, en cualquier etapa de las modalidades de adquisición o contratación, concierta con los interesados para defraudar al Estado), malversación de fondos (cuando un funcionario público le da al dinero o bienes que administra una aplicación distinta a la establecida, afectando así el servicio o la función para el que estaban destinados), peculado (cuando un servidor público realiza apropiación indebida del dinero del estado para beneficio suyo), etc.

Es en un entorno de crisis e incertidumbre donde más clara se revela la importancia de que las instituciones cuenten con programas de compliance.

Por tanto, el presente libro viene a ofrecer una herramienta clara y eficaz a las empresas para poder implementar una estrategia adecuada, alineada con el cumplimiento normativo y el buen gobierno. Partiendo de los pilares fundamentales que permiten identificar aquellas áreas de la empresa que presentan una mayor predisposición al control, se desarrollan y explican diversas herramientas enfocadas fundamentalmente a la prevención.

Además, se ofrecen alternativas correctivas que permitan, una vez identificado el problema, poder restituir la situación inicial. El vehículo fundamental que va a canalizar el proceso de compliance en la empresa es la información. El que una empresa cuente con sistemas de información adecuados le va a permitir detectar rápidamente el problema y, en su caso, poder actuar con el menor coste posible para la organización. No olvidemos que, para las empresas, igual que para las personas, la seguridad es algo muy complicado de obtener, pero muy sencillo de perder y casi imposible de rescatar.

CAPÍTULO 7

REVISIONES PERIÓDICAS Y AUDITORÍAS

Coautores: Dra. Susana Roggero Rebaza (Universidad Nacional Mayor de San Marcos); Dra. Jaela Peña Romero (Decana de la Facultad de Ciencias Empresariales - Universidad César Vallejo) y Dr. Augusto Manuel López Paredes (Universidad César Vallejo - Campus Ate)

1. EXPLICACIÓN¹

1.1 Autoevaluación del Modelo. Medidas Correctivas y no Conformidades

Este se refiere a que la empresa debe valorar la propia capacidad que dispone para llevar a cabo de manera eficaz el sistema de Compliance, así como la calidad del trabajo que se realiza a través de los programas de Compliance.

Es preciso que la evaluación del programa se realice de distintas formas:

- **Evaluación reactiva²**: es la que se lleva a cabo cuando se detecta una no conformidad, estableciendo el deber de reaccionar de manera rápida y

¹ Punchihewa, R. P. (2021). The Sustainability Reporting of New Zealand Manufacturing Firms and Compliance with GRI Sustainability Reporting Standards (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).

² Rim, H., & Ferguson, M. A. T. (2020). Proactive versus reactive CSR in a crisis: An impression management perspective. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 545-568.

transparente. Por otro lado, una no conformidad es incumplimiento de alguna de las condiciones de la norma que se esté evaluando, de la documentación del sistema o de la legislación aplicable a la actividad de la organización.

- **Evaluación proactiva**³: es la que reconoce las oportunidades de mejora que pudieran detectarse. Se prevé a los problemas antes de que éstos aparezcan. En otras palabras, es lo que se llama la mejora continua, por lo que la organización debe impulsar de forma constante la sostenibilidad, adecuación y eficacia del sistema de Compliance.

Siendo que la autoevaluación del sistema se dispone como una condición exigida por el programa de Compliance. Su carencia en el plan se considera un incumplimiento de la norma y, por ende, la compañía no podría beneficiarse de la eximente de responsabilidad penal por no cumplir todos los requisitos legales exigidos. De esta manera, la compañía deberá evaluar constantemente la idoneidad, adecuación y eficacia de su sistema de Compliance.

2. CONSEJOS SOBRE CÓMO HACERLO

Se realizará bajo tres ejes:

- a. **Sobre su diseño**: verificando si el sistema reúne todas las condiciones exigidas por el Código Penal, de acuerdo con los criterios interpretativos que la Fiscalía y los Tribunales vayan emitiendo.
- b. **Sobre el nivel de implantación**: revisando si políticas, procedimientos y controles establecidos son los correctos para responder a los riesgos que la compañía ha identificado y requiere prevenir y mitigar.
- c. **Sobre su eficacia o idoneidad**: verificando, mediante la ejecución de pruebas e indicadores, si el modelo es firme y eficaz, al margen de que durante su vigencia pueda perpetrarse algún delito en la compañía.

La dirección de la entidad es la que debe custodiar y asegurarse que el modelo es conveniente y adecuado. Tanto el órgano de Compliance como el Compliance Officer son las figuras encargadas de llevar a cabo las evaluaciones del programa. Uno de los dos debe registrar los resultados y posteriormente reportarlos a la Dirección.

Cabe resaltar que, la Fiscalía contempla que un adecuado plan de Compliance debe considerar el tiempo para concretar la verificación o el procedimiento de

³ Groza, M. D., Pronschinske, M. R., & Walker, M. (2011). Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 639-652.

revisión del mismo. De esta manera, un buen método de autoevaluación contiene dos tipos de verificación:

- a. **Verificación ordinaria o programada**⁴: es aquella que la compañía decide determinar de forma periódica sin que ocurra ningún evento excepcional. En principio, este tipo de verificación, dependiendo de la zona de confort en la que quiera moverse la compañía, podrá hacerse de forma mensual, trimestral, o anualmente.
- b. **Verificación extraordinaria**: es aquella que se realiza necesariamente cuando suceden circunstancias internas o externas que afecten el nivel de riesgo de la empresa. Para la Fiscalía, el modelo tendrá que ser revisado inmediatamente si concurren determinadas coyunturas que puedan influir en el análisis de riesgo, alterando las circunstancias iniciales o perturbar significativamente el riesgo de la persona jurídica.

Si en el desarrollo de verificación se encontrase alguna no conformidad, en cada caso, se debería:

- Establecer las causas.
- Evaluar la necesidad de efectuar acciones concretas para asegurar que la no conformidad no se repita.
- Establecer y aplicar las acciones correctivas o de mejora apropiadas.
- Verificar la efectividad de las acciones tomadas.

En este sentido, las acciones correctivas son aquellas que se realizarán para eliminar la causa que ha originado la no conformidad detectada, para prevenir que vuelvan a suceder, no solo para solucionar el problema sino para evitar su repetición, u otra situación no deseable.

Estas acciones correctivas deberán realizar un estudio a la figura de cumplimiento e ir acompañadas de un seguimiento de su eficacia para verificar si realmente las acciones han servido y han sido efectivas para la finalidad que se crearon (no repetir la no conformidad).

2.1 Informes de Compliance

La información obtenida, analizada y evaluada se deberá incorporar en los informes de Compliance penal. Estos deberán emplearse como base para reconocer las oportunidades de mejora de desempeño del Compliance en la compañía. Por otro lado, servirán como un reporte sobre el estado del sistema y de las circunstancias del mismo al órgano de Compliance. Sin duda, los informes son la fuente y base

⁴ Yacoob, Y. (2001). U.S. Patent No. 6,170,742. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

fundamental del proceso de verificación y mejora continua indispensable en todo sistema de Compliance⁵.

Considerar que entre los diversos acápite que deben contener los informes, la norma exige que figuren los resultados de las mediciones de desempeño del sistema de Compliance, incluidas las no conformidades, las acciones correctivas adoptadas y el plan de mejora continua correspondiente.

Los reportes, una vez redactados y emitidos, deben pasar a la Dirección de la compañía para que en todo momento ésta pueda tener conocimiento y constancia de la eficacia y adecuación de lo ejecutado. Esto ayuda a que se pueda participar en proposiciones de acciones de mejora u oportunidades que pudieran derivar de las conclusiones de estos informes.

3. CONCLUSIONES

El programa de Compliance debe ser dinámico y ajustarse a los cambios, no solo de la actividad de la compañía, sino también de la legislación cuyo cumplimiento se procura respetar y cumplir. A su vez, todo el contenido que conforma este plan debe ser examinado periódicamente. Por tanto, en todo caso, el programa de Compliance ha de ser objeto de verificación obligada cuando se originen cambios significativos en la organización de la empresa y, sobre todo, cuando se produzcan hechos constitutivos de delitos.

Además, yendo un paso más allá, se recomienda que exista una certificación en Compliance que sea sometida a evaluaciones periódicas, para estar al tanto de los cambios que sufren las compañías y su actividad, como a las modificaciones normativas⁶.

4. APLICACIÓN PRÁCTICA

Ejemplo de un índice de un Informe de Compliance:

1. Reconocimiento de la empresa y sus objetivos
2. Constitución
3. Información financiera
4. Esquema de las actividades

⁵ Mangena, M., & Taurigana, V. (2007). Corporate compliance with non-mandatory statements of best practice: the case of the ASB statement on interim reports. *European Accounting Review*, 16(2), 399-427.

⁶ Schuster, J. V., Dunaway, J. C., Keen, G., & Vibbert, M. (2010). U.S. Patent No. 7,672,884. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

5. Resultado de las auditorías

6. Acciones correctivas y plan de mejora