

# Compliance Advisory LAB

Investigación sobre *Compliance*, *Forensic* y *R.P.P.J.* de Grant Thornton

## Report 4

### **Consideraciones de profesionales expertos en Compliance**

Percepciones de especialistas del ámbito judicial, académico y empresarial sobre aspectos clave del *Compliance*

**Rafael Aguilera Gordillo**

Codirector del Compliance Advisory LAB

Julio 2021



# 1. Presentación: cuestionario abierto dirigido a un elenco de reconocidos profesionales del ámbito judicial, académico y empresarial.

Resulta cada vez más habitual la publicación de interesantes estudios sobre cuestiones asociadas al *Compliance* que nos aportan información de utilidad. La mayor parte de estos estudios dimanar de encuestas anónimas y permiten extraer unos índices o porcentajes que nos muestran la situación existente desde una perspectiva cuantitativa (por ejemplo: grado de implementación de sistemas de *Compliance* en las empresas, nivel concienciación acerca de la relevancia del *Compliance* por parte de administradores y directivos, etc.). No obstante, esta tipología de encuestas no ofrece otro elemento que también tiene una gran relevancia para conocer el estado de la cuestión: la opinión concreta del experto o profesional del *Compliance*.

Conocer el **libre parecer de los expertos** nos permite tomar el pulso al *Compliance* en nuestro país, comprender de un modo preciso y sin corsés qué es aquello que está latente en su día a día, las inquietudes que tienen estos profesionales, qué es lo que consideran más trascendente en el ejercicio de su labor o qué concretos aspectos consideran mejorables. Sin duda, el acceso a ese conjunto de opiniones nos permite dibujar, con trazo fino, la realidad que subyace a las cifras.

Por ello, desde el **Compliance Advisory LAB** hemos considerado pertinente recabar y compartir con el lector opiniones de referentes del *Compliance* a nivel nacional, de operadores jurídicos y compañeros investigadores que destacan por sus conocimientos en *Compliance* corporativo, así como de profesionales del contexto empresarial que, por su posición o funciones, se encuentran especialmente dedicados a este ámbito. Creemos que, con esta labor de difusión, se posibilita una mayor permeabilidad de sus impresiones y preocupaciones; extremos de enorme utilidad para aquellos que deseen profundizar en el conocimiento sobre estado actual del *Compliance* y optimizar las respuestas a los retos que se plantean.

Creemos que, con esta labor de difusión, se posibilita una mayor permeabilidad de sus impresiones y preocupaciones; extremos de enorme utilidad para aquellos que deseen profundizar en el conocimiento sobre estado actual del *Compliance* y optimizar las respuestas a los retos que se plantean.

En este *report*, se ha recurrido a la dinámica conocida como **cuestionario** abierto dirigido a **«informantes cualificados»**. Los «informantes cualificados» son sujetos cuya opinión resulta especialmente valiosa, ya que sus tareas se encuentran totalmente vinculadas con ámbito objeto del estudio, en nuestro caso, con el cumplimiento, la prevención del delito y las investigaciones corporativas. Se trata de una **técnica cualitativa** bastante frecuente en otros campos, pues resulta muy útil para saber, a través de personas especialistas en la materia, aspectos clave o problemáticas con los que se encuentran en el ejercicio de su labor. Por esta razón, también se concibe como una técnica eminentemente «prospectiva» ya que permite vislumbrar las perspectivas, problemáticas o áreas susceptibles de mejora.

**Como se apuntaba, los «informantes cualificados» seleccionados son profesionales de acreditado prestigio y solvencia que provienen, fundamentalmente, de tres ámbitos.** Siguiendo la disposición de las opiniones recogidas en este *report*, el primero de estos ámbitos es el concerniente a la esfera judicial y de defensa jurídica; el segundo se corresponde con el campo académico o compañeros dedicados a la investigación y, en tercer lugar, nos encontraremos con el contexto empresarial. Por supuesto, en muchos casos, los profesionales que participan destacan en varias áreas.

## Profesionales de 3 ámbitos:

- I) esfera judicial y de defensa jurídica
- II) académico e investigación
- III) empresarial y corporativo



Por lo tanto, el lector podrá enriquecerse de los pareceres vertidos por jueces y fiscales, abogados y expertos en *Compliance* de diversas firmas, *Compliance Officers* o responsables de cumplimiento de un amplio elenco de corporaciones y académicos especialistas en la materia. En este sentido, podrá apreciar qué percepción predomina, cuáles son los puntos subrayados mayoritariamente, la diversidad o matices que se dan dependiendo del ámbito de actuación y, cómo no, la singular opinión de cada persona. A cada profesional que participa en la encuesta se le remitieron las preguntas para que respondieran libremente, siendo la petición de concisión el único ruego realizado por nuestra parte.

Como no puede ser de otro modo, desde el **Compliance Advisory LAB** debemos trasladar nuestro profundo agradecimiento a los profesionales que han participado en la encuesta y mostrado, de manera desinteresada, su total predisposición para colaborar. El hecho de que estos «informantes cualificados» compartan abiertamente sus opiniones constituye un acto de generosidad que ha de ser valorado muy positivamente por todos aquellos que, de manera directa o indirecta, desarrollan tareas vinculadas al particular ámbito del *Compliance*.

En relación con las preguntas contenidas en esta encuesta dirigida a profesionales del *Compliance* del ámbito judicial, académico y empresarial, ha de exponerse que se trata de tres cuestiones abiertas. La primera pregunta tiene como propósito conocer cuál es el aspecto que el experto estima más trascendente o relevante en materia de *Compliance*. El segundo interrogante está encaminado a conocer el criterio del profesional en cuanto a dónde estima pertinente una reforma legal. La última cuestión tiene por objeto conocer si el especialista dota de trascendencia a las investigaciones internas corporativas (actuaciones que, en la actualidad, gozan de gran impulso) y el sustento de su parecer. En consecuencia, las preguntas remitidas a los expertos son las siguientes:

«¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del *Compliance*?»

«¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?»

«¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?»

El propósito del presente report es ofrecer las opiniones de los «informantes cualificados», pues les permiten hacerse una idea de qué cual es el sentir de otros profesionales del campo del cumplimiento normativo y la prevención de delitos, cuáles son sus temas prioritarios, dónde debe mejorarse, los diferentes pareceres según el área en que nos encontremos, etc. Así, podrá extraer si sus preocupaciones son compartidas o, por ejemplo, vislumbrar otros aspectos que no eran tenidos en cuenta. **Por tanto, resulta particularmente interesante que el lector extraiga sus propias conclusiones a tenor de las manifestaciones de estos expertos.** No obstante, pueden apuntarse algunas consideraciones que se deducen del conjunto de las percepciones recabadas:

Con respecto a la primera pregunta, podría extraerse que predomina un sentir generalizado acerca de la pertinencia de que la implantación de sistemas y estructuras de *Compliance* se extiendan por todo tipo de organizaciones. En este contexto, resulta especialmente importante que se asimile su relevancia y se ejerza, por la alta dirección, un liderazgo que persiga decididamente los objetivos de cumplimiento, prevención del delito y lucha contra el fraude. El resultado debería ser que el *Compliance* impregne toda la persona jurídica.

En esencia, los profesionales vienen a señalar la importancia de la noción de *cultura de respeto al Derecho* ya subrayada, entre otras, por la célebre sentencia del Tribunal Supremo núm. 154/2016 de 29 de febrero para dilucidar la responsabilidad criminal corporativa. Dicha resolución, en su Fº Dº Octavo manifiesta:

«Así, la determinación del actuar de la persona jurídica, relevante a efectos de la afirmación de su responsabilidad penal (incluido el supuesto del anterior art. 31 bis.1 parr. 1º CP y hoy de forma definitiva a tenor del nuevo art. 31 bis. 1 a ) y 2 CP , tras la reforma operada por la LO 1/2015), ha de establecerse a partir del análisis acerca de si el delito cometido por la persona física en el seno de aquella ha sido posible, o facilitado, por la ausencia de una cultura de respeto al Derecho, como fuente de inspiración de la actuación de su estructura organizativa e independiente de la de cada una de las personas físicas que la integran, que habría de manifestarse en alguna clase de formas concretas de vigilancia y control del comportamiento de sus directivos y subordinados jerárquicos, tendentes a la evitación de la comisión por éstos de los delitos enumerados en el Libro II del Código Penal como posibles antecedentes de esa responsabilidad de la persona jurídica».



En sentido parecido se pronunció la Fiscalía General del Estado cuando en la *Circular 1/2016 sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas tras la reforma del Código Penal* contempla entre las nueve pautas exegéticas de carácter general para valorar la eficacia de los modelos de organización y gestión lo siguiente:

«Segunda.- Como se ha expuesto, los modelos de organización y gestión no solo tienen por objeto evitar la sanción penal de la empresa sino promover una verdadera cultura ética empresarial. Por eso, la clave para valorar su verdadera eficacia no radica tanto en la existencia de un programa de prevención sino en la importancia que tiene en la toma de decisiones de sus directivos y empleados y en qué medida es una verdadera expresión de su cultura de cumplimiento. Este criterio general presidirá la interpretación por los Sres. Fiscales de los modelos de organización y gestión para determinar si, más allá de su conformidad formal con las condiciones y requisitos que establece el precepto, expresan un compromiso corporativo que realmente disuada de conductas criminales.»

Sobre la segunda cuestión planteada, la mayor parte de las opiniones se alinean con la necesidad de abordar y clarificar el estatus de la figura del responsable de cumplimiento o *Compliance Officer*. A pesar de los distintos criterios en lo concerniente al concreto ámbito funcional, la variedad de posibles fuentes y la diversidad de profesionales con tareas asociadas al *Compliance* que se da en el contexto corporativo (responsables del canal de denuncias, órganos colegiados de supervisión del modelo, responsable de monitorización, analistas de riesgos penales, instructores de investigaciones internas, unidades de cumplimiento de determinada área o dpto., etc.), existe una opinión generalizada que incide en la procedencia de regular la función de *Compliance*.

Por otro lado, también se señala como pertinente una reforma de la ley adjetiva que se adapte a la compleja realidad que presenta la persona jurídica en el proceso penal. Se entiende necesario que pueda aplicarse el principio de oportunidad con toda su plenitud y que se mejoren extremos como la representación y defensa de la organización en el proceso penal. En síntesis, puede afirmarse que se aboga por la adecuada configuración de 2 estatutos:

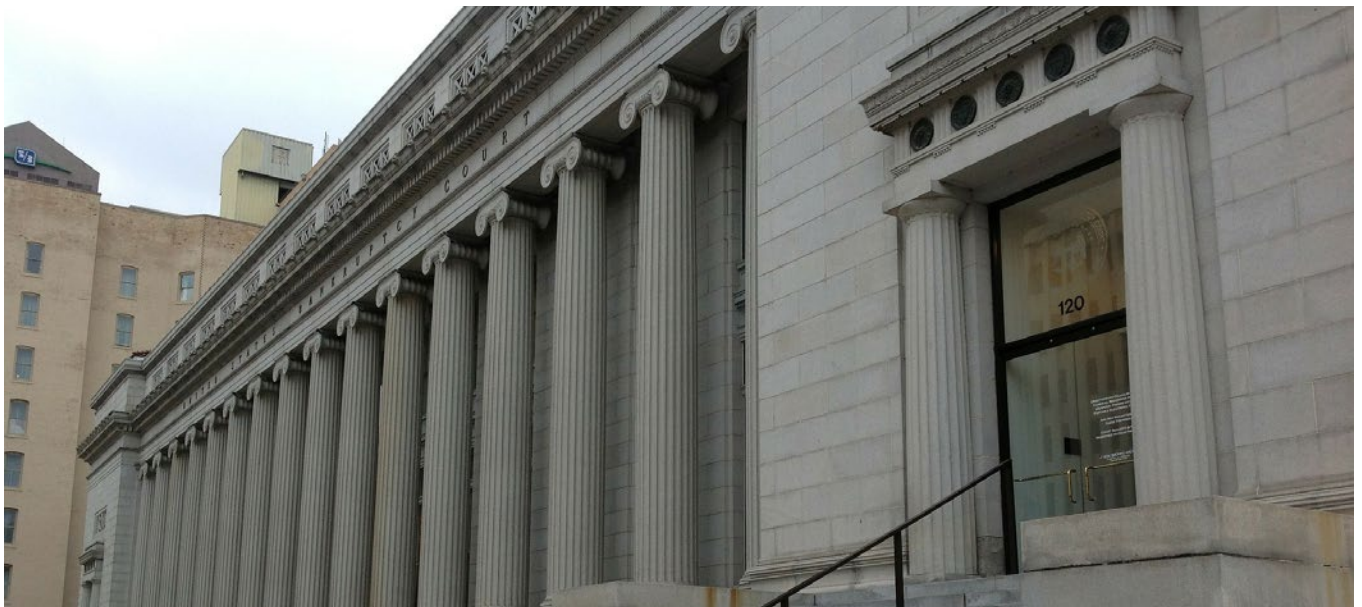
- Estatuto de los profesionales con funciones en materia de cumplimiento.
- Estatuto procesal de la persona jurídica.

En último lugar, con respecto a la trascendencia de las «investigaciones internas corporativas» existe práctica unanimidad acerca de su extraordinaria importancia. Entre el amplio elenco de preceptos y fundamentos legales que las sustentan pueden citarse los apartados 2 y 3 del Art. 225 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital; los apartados 2 y 3 del Art. 20 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores o, como señala una de las últimas resoluciones que se ocupa de abordar los límites de la actividad investigadora del empleador los artículos 33 y 38 de la Constitución. Dicha resolución es la sentencia del Tribunal Supremo núm. 715/2021 de 22 de abril y señala en su F.º D.º 3.4: «las leyes laborales otorgan al empresario la capacidad de organización del trabajo. Además, le reconocen la facultad de control y vigilancia sobre el cumplimiento contractual -cfr. arts. 5 a) y c) y 20.1.2 y 3 del Estatuto de los Trabajadores aprobado por RDL 2/2015, 23 de octubre, que derogó el RDL 1/1995, 24 de marzo- [...]. Y este poder de dirección, imprescindible para la buena marcha de la organización productiva, no es ajeno a los derechos proclamados en los arts. 33 y 38 de la CE (cfr. SSTC 170/2013; 98/2000; 186/2000 y 241/2012, entre otras)».

En el ámbito jurídico-penal se encuentra muy abordada la «posición de garante» originario que detenta el empresario y el «deber de control de la fuentes de riesgos» asociadas la actividad empresarial, debiendo de realizar las actuaciones de comprobación, vigilancia y control oportunas para evitar que se atenten contra bienes jurídicos o se produzcan resultados lesivos. Como resulta notorio, estos extremos se potenciaron con la incorporación de la responsabilidad penal de la persona jurídica y los efectos de los programas de cumplimiento que, entre otros aspectos, incorporan el «canal de denuncias» como uno de los requisitos esenciales [cuarta exigencia del Art. 31 bis 5 C.P.).

A este respecto, la Circular 1/2016, de la FGE, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas tras la reforma del Código Penal señala en varios momentos a la investigación interna corporativa como evidencia del compromiso de la persona jurídica con el cumplimiento. Así, el epígrafe 5.6. Criterios para valorar la eficacia de los modelos de organización y gestión, destaca la trascendencia de «la capacidad de detección de los incumplimientos» en las personas jurídicas, que «lucirá como un elemento sustancial de la validez del modelo». Igualmente, este documento asevera que «Fiscales concederán especial valor al descubrimiento de los delitos por la propia corporación». De ello se extra la importancia crítica que tiene el adecuado desarrollo de las investigaciones internas para la exención de la responsabilidad penal de la persona jurídica.

Asimismo, estas investigaciones son esenciales para poder materializar las atenuantes previstas en las letras a) y b) del artículo 31 quater de nuestro Código Penal. Los encuestados subrayan que, con este tipo de indagaciones la persona jurídica puede detectar y reaccionar adecuadamente ante incumplimientos, detectar carencias, realizar acciones correctivas, reforzar controles y seguir esquemas de mejora continua de los sistemas de Compliance.



## 2. Consideraciones de los profesionales expertos en Compliance

A continuación, se contemplan las opiniones que nos han trasladado los profesionales:



### Julián Sánchez Melgar

Magistrado de la Sala de lo Penal del Tribunal Supremo. Miembro del Consejo de Estado.

#### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

Conseguir una mayor implantación del sistema de cumplimiento normativo, tanto en el conjunto de actividades que pueden generar responsabilidad penal, como en el conocimiento social de este nuevo sistema de responsabilidad corporativa.

Por eso considero que los delitos por los que puede exigirse este tipo de responsabilidad han de responder a un esquema homogéneo de principios jurídicos en los que se base tal mecanismo.

#### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Reforzar tanto el conjunto de actividades que constituyen el control de calidad del comportamiento normativo de la empresa, como la independencia de tal control, de tal manera que solamente es posible verificarlo con eficacia, cuando se está seguro de poder desempeñarlo con «auténtica» autonomía funcional.

#### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Son sustanciales, porque suponen la base de la eficacia del sistema; en efecto, éste no se predica tanto de sus resultados, como de su funcionamiento interno.

La responsabilidad corporativa se analiza una vez producido el resultado dañoso, eventualmente delictivo, de manera que lo que se evalúa es si los controles del *Compliance* funcionaron adecuadamente, lo que comportará la exoneración de la responsabilidad penal de la persona jurídica, o lo contrario, que conducirá, por regla general, a la condena.



### Vicente Magro Servet

Magistrado de la Sala de lo Penal del Tribunal Supremo.

#### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

En el estado actual de la cuestión y transcurridos ya 6 años desde la última reforma del Código Penal resulta importantísimo implicar a las organizaciones empresariales en la formación en *Compliance*.

Es evidente que *Compliance* mejora la «salud legal» de las empresas, pero es precisa la concienciación empresarial de las ventajas de la introducción de la cultura de la ética en la empresa y llevar a cabo una publicidad institucional y corporativa -que llegue al sector empresarial- acerca de los avances que se han realizado y la alta profesionalización que existe en muchas personas que se han especializado en cumplimiento normativo para dar un salto de calidad en la protección empresarial frente a irregularidades, sean del tipo que sean.

#### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Resulta fundamental para dar un salto de calidad en *Compliance* que el Ministerio de Justicia apruebe el «registro de expertos» en *Compliance* para registrar y dar objetividad a aquellos que se han formado en *Compliance* y exigir una titulación enmarcada en esa inscripción registral creando los institutos de *Compliance* como aquellos que van a validar la existencia de los méritos objetivos para acceder a este registro.

Además, servirá para que el Fiscal pueda proponer la «pericial judicial de *Compliance*» al seguir la doctrina del Tribunal Supremo sobre la carga de la prueba.

#### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Es fundamental que el *Compliance* se dirija a prevenir tanto el fraude interno como el externo, en virtud del dictado de la jurisprudencia del Tribunal Supremo del *Compliance* «ad intra» y «ad extra», ya que las empresas deben ampliar su mapa de riesgos no configurándolo solo al ámbito de los riesgos de delitos que se enmarcan en la responsabilidad penal de las personas jurídicas, sino dando un paso más allá en la línea de la autoprotección para evitar ese fraude interno que se eleva, según PWC, al 54% de la delincuencia empresarial.



## Eloy Velasco Núñez

Magistrado de la Audiencia Nacional.  
Sala de Apelación.

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

Los aspectos vinculados a la prevención real y eficaz, al callado trabajo del día a día con políticas reales y transversales de implantación de medidas paliativas, evitativas y minorativas de riesgos, en los dos niveles: directivo y empleados.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Refiriéndome en exclusiva al ámbito Penal, en que se tipifique como «comisible» por persona jurídica cualquier delito contemplado en el Código Penal; no como ahora, que existe un *numerus clausus*; que se modulen y amplíen las atenuantes suprimiendo: el término «solo» del artículo 31 *quater* del Código Penal, así como la expresión «que no tenga carácter grave» contemplada en artículo el párrafo «Cuando la responsabilidad de la persona jurídica, en los casos previstos en la letra b) del apartado 1 del artículo 31 bis, derive de un incumplimiento de los deberes de supervisión, vigilancia y control que no tenga carácter grave, estas penas tendrán en todo caso una duración máxima de dos años» del artículo 66 bis C.P.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Sí. Porque son el campo de prueba del verdadero compromiso con el Compliance:

Muestran el grado de «reacción» concreta respecto de la detección interna y propia de un incumplimiento, su compromiso con la prevención detectada, la respuesta proactiva o la inacción ante una irregularidad.



## Mª Ángeles Villegas García

Magistrada. Letrada coordinadora del área penal del gabinete técnico del Tribunal Supremo.

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

La elaboración de programas de cumplimiento normativo «reales» y, en íntima relación con ello, la implicación de la dirección de las entidades en el nuevo papel que estas están llamadas a cumplir en la prevención, detección y sanción de ilícitos.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Para una eficacia real del modelo de responsabilidad penal de las personas jurídicas, es imprescindible la regulación en nuestro ordenamiento procesal penal del principio de oportunidad.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Las investigaciones internas son un elemento «nuclear», porque su resultado, que reflejará la actitud de la entidad hacia los ilícitos cometidos en ella, será decisivo en la exigencia de su responsabilidad penal.



## Manuel Gómez Tomillo

Letrado del Tribunal Constitucional. Catedrático de Derecho Penal, Universidad de Valladolid.

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

Su generalización a nivel de empresa mediana y grande, en la medida en que implicaría «materialmente» un importante instrumento de prevención del delito y, «procesalmente», una simplificación de los procedimientos de investigación.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Entiendo particularmente necesario permitir la «conformidad» entre persona jurídica y acusación en el mismo marco de la instrucción siempre que se hayan implementado dichos mecanismos de prevención del delito.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Resultan «imprescindibles» a fin de que se pueda bien proceder a la autodenuncia, bien a la apreciación de las circunstancias atenuantes previstas en el artículo 31 quater de nuestro Código Penal.



## Juan Antonio Frago Amada

Fiscal delitos económicos. Presidente-Portavoz en APIF (Asociación Profesional e Independiente de Fiscales).

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

Las empresas están fallando en el control a la más alta dirección.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

El «Estatuto del *Compliance Officer*».

La obligatoriedad por tamaño de empresa del modelo de *Compliance* (como los «planes de igualdad») y la regulación de la ejecución de las penas de personas jurídicas.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Considero que carecen de cobertura legal por lo dispuesto en el art. 10 de la Ley de Seguridad Privada.





### José Javier Polo Rodríguez

Responsable área Derecho Penal en De Carlos Remón. ExFiscal Jefe Audiencia Provincial de Madrid.

[Linkedin](#)

#### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

La regulación específica sobre los requisitos del programa de cumplimiento para que:

- 1 Resulte apropiado a efectos de exención de responsabilidad criminal de la persona jurídica
- 2 Puedan ser homologables con otros modelos de análisis y prevención de riesgos

#### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Muy especialmente, en el aspecto procesal de la persona jurídica investigada/imputada. Representación y defensa en el proceso penal.

#### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Totalmente relevantes.

Porque suponen una aplicación preventiva de los modelos de cumplimiento y permiten avanzar en el diseño de los controles a que está obligada la empresa.



### Ana Núñez Miró

Abogada Directora de Compliance en Molins Defensa Penal. Docente en diversos posgrados de Compliance.

[Linkedin](#)

#### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

En mi opinión, si bien hay muchos elementos fundamentales para el buen funcionamiento de un sistema de Compliance, el liderazgo de la dirección y la formación son los más esenciales.

#### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Para ser breve en dos cuestiones fundamentales:

(I) en la diferenciación de los requisitos exigibles a PYMES y a grandes empresas; y (II) en la protección y definición de la posición de *Compliance Officer*, así como su «estatuto procesal».

#### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Sí, aunque creo que queda mucho camino por recorrer y, en relación a la pregunta anterior, que debería existir alguna regulación al respecto.

Ahora mismo, creo que son un mecanismo de depuración de responsabilidades internas / generación de prueba para colaborar con las Autoridades en caso de que investiguen a la empresa (no como mecanismo para una autodenuncia).



## Carlos Zabala López-Gómez

Responsable área Derecho Penal y Compliance en Clifford Chance. Profesor Colaborador Penal Económico en Universidad Comillas.

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

La privatización de la prevención, como ya ocurrió en el caso del blanqueo de capitales. El Estado renuncia a perseguir determinadas conductas, que ahora deberán ser perseguidas por las propias empresas. Es una cosa cada vez más habitual, sucede incluso en cuestiones domésticas: o contratas una alarma o si te entran a robar en tu casa, la Policía no viene.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

La obligatoriedad. No puede ser que las cuestiones de Compliance sean poco menos que optativas o una suerte de *best practice*. Deben ser obligatorias como lo son en los países de nuestro entorno, aunque sea a través de una norma administrativa. Esto es lo que ocurre con el blanqueo de capitales (prevención) y lo que va a ocurrir con la transposición de la Directiva de *Whistleblowers*. Será obligatorio tener un canal de denuncia (te podrán multar si no lo tienes), pero no será obligatorio tener un programa de Compliance.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Completamente.

En empresas de una determinada complejidad, son absolutamente necesarias para ejercer debidamente los deberes de supervisión, vigilancia y control. De otro modo no es posible el correcto ejercicio de estos deberes.



## Beatriz Goena Vives

Profesora asociada de Derecho Penal. Abogada y consultora en Molins Defensa Penal. Docente en diversos posgrados de Compliance.

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

Es esencial comprender el sentido de los programas de cumplimiento.

No se trata solo de cumplir con la ley, sino de colaborar. Esta perspectiva ayuda a entender que para ser diligente solo cabe un planteamiento de máximos

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

La responsabilidad penal de las personas jurídicas debería regularse en una ley o reglamento distintos del Código Penal. Ello permitiría detallar algunas cuestiones aún pendientes, como las investigaciones internas, la formación a los empleados o el estatuto jurídico del «*Compliance Officer*».

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Las considero un pilar en todo el sistema del Compliance.

El Compliance debe entenderse desde una perspectiva prospectiva, como pautas de actuación a futuro. Las investigaciones internas refuerzan esta tesis: permiten anticipar la acción de las autoridades y, en muchas ocasiones, conseguir la mejor respuesta a la gestión de la crisis.



### Juan Antonio Lascurain Sánchez

Catedrático de Derecho Penal (UCM).  
Counsel en Backer & McKenzie.

#### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

Si la pregunta se refiere a qué aspecto es más importante para que los sistemas de cumplimiento funcionen y consigan así su función social de prevenir los delitos de empresa: convencimiento ético de los administradores y un buen análisis de riesgos.

#### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Respecto al «sistema de cumplimiento» (no respecto al sistema de responsabilidad de las personas jurídicas): introduciría en el 31 bis 5 CP la necesidad de un sistema normativo y de controles que tenga en su cúspide una norma básica (Código Ético); eliminaría la obligatoriedad de las denuncias y la sustituiría por la obligatoriedad de un canal de denuncias; eliminaría la obligatoriedad del Órgano de Supervisión (31 bis 2º CP) y el requisito de elusión fraudulenta.

#### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Muy relevantes, en dos sentidos. Como sistema de detección de las irregularidades, alternativa al canal de denuncias; como elemento indispensable del sistema sancionador, elemento a su vez indispensable de un sistema de cumplimiento; como modo de cumplimiento reactivo, cuando no ha funcionado el preventivo.



### José Manuel Palma Herrera

Catedrático de Derecho Penal (UCO).  
Abogado experto en Compliance  
en González Rus & Palma Herrera  
Abogados.

[LinkedIn](#)

#### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

Identificar las actividades de «riesgo» de acuerdo con la realidad de la persona jurídica, sin caer en abstracciones y generalizaciones; prever protocolos compatibles con la actividad de la persona jurídica que puedan ser realmente aplicados y crear el sentimiento de que la observancia del Compliance beneficia a todos.

#### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Resolver las dudas existentes sobre la «carga de la prueba» solucionando la contradicción existente entre la interpretación jurisprudencial y la redacción del Código penal. Introducir la responsabilidad penal de las personas jurídicas en tipos penales en los que parece justificada su previsión.

#### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Evidentemente, lo son, porque en la mayoría de los casos son las que van a sacar a la luz los delitos que pudieren haberse cometido en el seno de la persona jurídica.

En este sentido, una forma de «incentivar» la existencia de investigaciones serias, sería garantizar que la denuncia del delito descubierto a través de una investigación interna permitiese la exención de la RPPJ, cosa que actualmente no está garantizada (hoy, sólo «garantiza» la atenuación y en determinadas circunstancias).



## **Bernardo del Rosal Blasco**

Catedrático de Derecho Penal (UA).  
Abogado socio fundador de Del Rosal,  
Adame & Segrelles Abogados.

[LinkedIn](#)

### **¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?**

Lo más importante, sin ninguna duda, es el compromiso y la implicación de la gerencia o de la alta dirección de la empresa en poner en marcha un programa adecuado y eficaz a la idiosincrasia y características de la empresa. Sin ese compromiso, todo el trabajo posterior que se intente hacer caerá en saco roto y no será más que un programa de prevención de papel pero sin ninguna garantía de que se lleve seriamente a cabo.

### **¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?**

Sin duda, se podría mejorar mucho en el ámbito de la definición del perfil y de las funciones del responsable de cumplimiento normativo, ya sea esta persona individual u órgano colegiado. Comprendo que el tema es muy complejo y el Estado no debe de entrometer en exceso en la soberanía que las empresas deben de tener para organizarse como puedan y como quieran, pero una mayor clarificación legal de esa figura sería muy de agradecer.

### **¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?**

No soy un convencido de la utilidad de estos mecanismos de colaboración con la investigación penal de los delitos de empresa, porque, en mi experiencia, el conglomerado de intereses que se ponen en marcha con estas investigaciones internas es muy complejo y, normalmente, son investigaciones muy dirigidas por la dirección de la empresa que intenta buscar chivos expiatorios entre los empleados, o por la nueva dirección, cuando la anterior ha sido cesada, para llevar a la hoguera a la vieja dirección.

Creo, sinceramente, que nos falta una cultura adecuada para ello, experiencia práctica y una jurisprudencia clarificadora de los límites y condiciones de este tipo de investigaciones.



## **Jordi Gimeno Beviá**

Profesor doctor de Derecho Procesal.  
Vicedecano de Investigación e  
Internacionalización en UNED.  
Docente en diversos posgrados sobre  
Compliance.

[LinkedIn](#)

### **¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?**

Sin desdeñar la importancia de otros elementos, quizá destacaría la formación como uno de los pilares esenciales en el ámbito del Compliance. Y ello porque la formación implica la aprehensión y la diseminación de la cultura de cumplimiento en todos los niveles de la organización, lo que supone una importante reducción del riesgo de la comisión delictiva.

### **¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?**

En el proceso penal. El estatuto procesal de la persona jurídica que contiene nuestra vetusta LECrim es insuficiente y deficiente. Debiera el legislador contemplar instrumentos basados en motivos de oportunidad que permitan alcanzar los fines del proceso de un modo más flexible, que reduzca la exposición de la empresa al daño reputacional y evite al Estado los costes y el tiempo de un largo y caro proceso penal que, en casos de grandes empresas, será presumiblemente complejo.

### **¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?**

Las investigaciones internas son totalmente relevantes.

Nadie se encuentra en mejor posición que la propia empresa para conocer el alcance de un hecho que acontece dentro de la organización, de ahí que en otros países incluso se hable de una suerte de privatización de la investigación en tanto ésta se realiza en connivencia con las autoridades. Sentado lo anterior, las investigaciones internas deben procurar el respeto de los derechos de las personas investigadas.



### **Alba Urresola Clavero**

Presidenta de la Autoridad Vasca de la Competencia.

[Linkedin](#)

#### **¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?**

En mi opinión, lo más importante de cualquier sistema de cumplimiento, es el «compromiso» de la dirección. Un compromiso real y sin condiciones que permita que la organización sea permeable a las medidas que contenga el *Compliance*.

#### **¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?**

En el ámbito de derecho de la competencia, que es el que conozco mejor, existe un amplio margen de mejora en el ámbito normativo. Es cierto que en contratación pública se ha avanzado algo, pero en la Ley de Defensa de la Competencia se podría reforzar el *Compliance* como mecanismo de exención o reducción de la responsabilidad.

#### **¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?**

Este tipo de medidas internas son interesantes ya que además de permitir detectar posibles incumplimientos, sirven de modelo para que la plantilla conozca el funcionamiento del *Compliance* y su efectividad.



### **Esperanza Hernández Cuadra**

Experta en *Ethics & Compliance Management*. Responsable de estudios del Instituto de Estudios de *Compliance* (ASCOM). Docente en diversos posgrados sobre *Compliance*.

[Linkedin](#)

#### **¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?**

Es importante que los empleados perciban que la intencionalidad principal del programa de *Compliance* no es proteger a la alta dirección y la empresa de sanciones o procesos judiciales (un enfoque de defensa legal corporativa), sino promover comportamientos alineados con las expectativas de la empresa de cumplir la ley y los valores y principios éticos voluntariamente adoptados, y prevenir malas conductas. Ser mejor empresa en todas sus dimensiones (económica, legal y también moral).

#### **¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?**

Sería interesante adherirse una mayor aproximación a la teoría de «*responsive regulation*». Que se avance hacia el fomento y desarrollo de un entorno de control más facilitador del cumplimiento y menos coercitivo y basado en fuertes sanciones. Y que se ponga el foco en mejorar la cultura organizacional. Necesitamos reguladores y legisladores que sean sensibles a los elementos que de verdad influyen en el comportamiento humano y busquen la forma de mejorar los mecanismos que permitan medir y evidenciar que los esfuerzos de las organizaciones a la hora de gestionar el cumplimiento son reales y eficaces, y no un mero conjunto de papeles y procedimientos.

#### **¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?**

Mucho. Creo que para prevenir es más importante la detección que el alcance del castigo. Por supuesto es importante que haya consecuencias para que la justicia organizacional no se vea perjudicada. Pero más importante aún es que los empleados perciban que hay un interés real de la organización por averiguar y conocer qué está pasando. Esto también influirá en la percepción de los empleados de que el programa no es un mero papel sino que la empresa se lo toma en serio.



## Cristina Fabre Chicano

Directora de Cumplimiento y Riesgos en CEPSA.

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

Lo más importante desde el ámbito del *Compliance* es que la cultura de integridad impregne a toda la organización y a todos los grupos de interés con los que trabajamos. Hacer lo correcto, incluso cuando nadie te está mirando. Para ello, la efectividad de los controles internos, la formación y la comunicación, junto con el *tone at the top* son las herramientas fundamentales.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

El marco normativo es cada día más complejo; estar atento de toda la regulación nueva es un reto complicado de alcanzar.

En cuanto a la mejora del marco normativo actual me centraría en tres aspectos:

- 1 Instrucciones claras en el mundo de la “sostenibilidad” que incluya el *reporte* de la información no financiera para que sea comparable entre todas las empresas, o al menos sectorialmente;
- 2 Evolución de la normativa relacionada con las investigaciones internas corporativas y,
- 3 Regulación del mundo digital.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Completamente.

En empresas de una determinada complejidad, son absolutamente necesarias para ejercer debidamente los deberes de supervisión, vigilancia y control. De otro modo no es posible el correcto ejercicio de estos deberes.



## Iñaki Martínez Pagalday

Head of Corporate Compliance en CAF (Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles).

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

Si me quedo con una cosa esencial en el *Compliance* sería la «gestión de riesgos».

La clave de todo es dominar la identificación de los riesgos/ impactos potenciales y saber establecer controles adecuados.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Lo que claramente falta a nivel regulatorio es una norma con rango de Ley que dé carta de naturaleza a los *Compliance Officers* y permita una cobertura para su existencia y permanencia en la empresa sin miedo a represalias.

Lo más parecido a día de hoy es el DPO del RGPD y la guía de la CNMC para *Compliance* de Competencia que apunta a los elementos esenciales para asegurar que la función de *Compliance* reviste de los elementos necesarios para desempeñar su labor.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Sí. Las investigaciones internas son esenciales para la correcta «Salud» del sistema de *Compliance* y para asegurar su propia existencia me atrevería a decir.

Si hay indicios de infracción y no se investiga, el sistema estaría fallando estrepitosamente.



## Pedro Montoya

Chief Compliance & Risk Officer en FERROVIAL.

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

Convencimiento y tenacidad sobre la aportación de valor del comportamiento ético y de la adopción de medidas efectivas de prevención de conductas irregulares.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

La introducción y actualización de guías que permitan (auto) evaluar la «efectividad» de los programas de cumplimiento como las que existen en Estados Unidos y otros países (por ejemplo, del U.S. Department of Justice, DOJ).

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Sí. Son fundamentales para detectar los hechos que puedan constituir incumplimientos normativos y así adoptar medidas correctivas y/o disciplinarias anticipándose además a eventuales investigaciones por las autoridades públicas.



## Jesica Hita Ruiz

Senior Compliance Specialist en CLECE (Grupo ACS), ex Auditora Jefe en AENOR.

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

El compromiso y la toma de conciencia sobre el respeto por la ética y el cumplimiento normativo es el punto de partida y elemento clave para su debida implantación, impulso y desarrollo.

Transformar el Compliance en una realidad, supone adoptar una cultura que impregne cada una de las actuaciones y relaciones de la organización, tanto a título personal como a nivel colectivo.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

La tendencia actual del Compliance se encamina hacia la creación de un «marco transversal» que combine los principales riesgos de la organización en diferentes materias, lo que precisa de una mayor cohesión, integración y homogeneidad respecto a cada uno de los elementos y requisitos que configuran los modelos a fin de garantizar la máxima seguridad jurídica, validez y eficacia.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Sin duda, son una estupenda herramienta de control e información sobre la robustez y eficacia del modelo de Compliance.

Ofrecen a la organización un input esencial de seguimiento, detectando y analizando posibles carencias, debilidades o irregularidades que permitan emprender las acciones correctivas necesarias como muestra de la diligencia debida y tendencia a la mejora continua.



## Lidón Safont Sánchez

Directora del Departamento de Compliance en TELEFÓNICA España.

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

La función *Compliance* presenta su singularidad respecto a otras funciones propias de las entidades en dos rasgos esenciales, su propósito de difundir y consolidar una cultura de cumplimiento, y su finalidad decididamente preventiva, orientada a conocer y saber no incurrir en conductas no aceptables.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

La figura del responsable *Compliance* y las particularidades que rodean su función, no solamente internamente en las entidades donde actúa sino también como elemento generador (ante la sociedad, organismos, etc.) de confianza en el desempeño de las compañías, hace conveniente un marco regulador específico, donde la independencia, protección y el amparo a su función queden definidos de forma adecuada.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Sí, con las investigaciones internas se puede obtener información que a permitir implantar acciones correctoras que mejorarán el entorno de control.

En un proceso de mejora continua, las investigaciones internas son una pieza clave.



## José Zamarriego Izquierdo

Director Unidad de Supervisión Deontológica de FARMAINDUSTRIA, Vicepresidente de ASCOM.

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

- 1 Ser la palanca del cambio en la cultura organizativa reforzando las buenas prácticas y la prevención como pilar fundamental
- 2 Incentivar la prevención ya que no se valora y por tanto el individuo no le da la importancia que tiene.
- 3 Implantar sistemas de gestión de *Compliance* reales, eficaces y que los mismos sean valorados por todos los grupos de interés concernidos, especialmente por las administraciones públicas.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Básicamente en reconocer el papel de *Compliance* en el ámbito de las organizaciones, públicas y privadas y otorgar protección en sus funciones al *Compliance Officer*.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Sí considero relevante disponer de un procedimiento de investigaciones internas corporativas porque son una garantía de sostenibilidad de la organización (evitar daños reputacionales o mitigar si se detectan) y también para evitar abusos de poder, especialmente cuando hay conflictos de intereses no declarados.





### **Julieta Marina Acuña Álvarez-Uría**

*International Chief Legal and Compliance Officer* en TOWA PHARMA INTERNATIONAL.

[LinkedIn](#)

#### **¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?**

Contar con una verdadera cultura de *Compliance* y de «*speak up*» donde las decisiones que se adopten en el ámbito de la empresa sean *Compliance* desde su origen.

#### **¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?**

En la protección de la figura del *Compliance Officer*. Dotándole de protección jurídica frente a represalias y despidos por realizar su función.

#### **¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?**

Sí. No sólo por permitir entender la raíz del problema sino por dar visibilidad frente a las medidas que deben adoptarse para evitar que vuelva a ocurrir cualquier incidente de *Compliance* o minimizar su comisión en un futuro.

Además, permite entender si hay un problema de cultura de cumplimiento en la organización, pudiendo ponerle solución y foco en aquellos ámbitos necesarios de refuerzo.



### **Pablo Bernabeu de Lope**

Director de Auditoría y *Compliance* en PRODIEL.

[LinkedIn](#)

#### **¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?**

En mi opinión, el elemento fundamental de cualquier sistema de gestión de cumplimiento es la capilarización de la cultura ética.

Es trascendental ser capaz de difundir adecuadamente el alineamiento ético de las organizaciones y que los integrantes de las mismas comprendan la importancia de «cumplir» y las consecuencias de «no cumplir».

#### **¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?**

Considero que la figura del *Compliance Officer* en términos de requerimientos, funciones, responsabilidades, autonomía, etc. debe ser objeto de regulación específica; del mismo modo que, hace unos años, se revisó la composición, funcionamientos y responsabilidades de las «comisiones de auditoría».

#### **¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?**

Por supuesto. Los incumplimientos deben ser detectados, investigados y deben tener consecuencias.

Hay que considerar que los incumplimientos no siempre suponen delitos o ilícitos legales. En muchas ocasiones, vamos a tener situaciones de meros incumplimientos internos pero que deben ser igualmente detectados y sancionados internamente.



## Marta Campomanes

Directora de Cumplimiento y Auditoría en EMT Madrid. Ex Corporate Compliance en AENA.

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del *Compliance*?

Que el Consejo de Administración y el CEO consideren su importancia y concedan apoyo y recursos a la función de *Compliance*, al tiempo que le permiten gozar de la necesaria independencia. Que los responsables de la función de *Compliance* estén convencidos de la importancia de su labor y la desarrollen con la máxima profesionalidad y entusiasmo.

Que toda la organización llegue a comprender para qué sirve «*Compliance*» y compartan sus objetivos.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

En la elaboración de un Estatuto legal de la Función de *Compliance*, en la creación de una Oficina Española de Lucha contra el Fraude y en el establecimiento de mayores y más efectivas sanciones para las empresas incumplidoras (por ejemplo, que la prohibición de contratar con la Administración sea efectiva).

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Muy relevantes y necesarias, siempre que cuenten con todas las garantías y respeto de la legalidad, ya que ello puede contribuir a resolver internamente cuestiones que, de otra manera, trascenderían y obligarían a gastar recursos públicos, a la vez que afectarían al prestigio de la organización.

Además, en caso de que, por el tema en cuestión tuvieran que llevarse a Tribunales, demostrarían el «compromiso» de la organización con el cumplimiento de la legalidad y con la Justicia.



## Beatriz López-Carrasco Rodríguez

Asesora jurídica en Secretaría General de CESCE.

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del *Compliance*?

Lo más importante en el ámbito del *Compliance* en mi opinión, es la ética y la cultura ética sobre todo de los responsables de las empresas sin la que no cabe el *Compliance*. Una ética real de los dirigentes que no traten únicamente de evitar las sanciones sino porque entiendan que es el único camino válido de actuación.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

La digitalización de la economía es ya un hecho y por eso es necesario adaptar las funciones y el *Compliance* a esa nueva realidad a través de un marco normativo acorde.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Son «imprescindibles» las investigaciones internas corporativas para determinar la adecuación del programa de *Compliance* y su normativa a los riesgos y a la organización. Serán importantes, sobre todo, en periodos de cambios para determinar el esfuerzo de la empresa en la adaptación de los mismos.



## Rosa Mª Lago Espejo-Saavedra

Delegada de Protección de Datos (DPD) y subdirectora de Seguridad en MAPFRE España. Área de Cumplimiento Normativo y Seguridad.

[LinkedIn](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

Desde mi punto de vista, el ambiente de control que se instaura en la empresa, y que no sólo en la propia salvaguarda de la responsabilidad penal, también en el estricto cumplimiento de las normas o políticas de las que la empresa se dota y el propio cumplimiento legal, que implica mantener e incrementar uno de los activos más importantes, la confianza y la reputación.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Creo imprescindible que las áreas de cumplimiento normativo estén dotadas de todos los recursos humanos (cualificados) y herramientas informáticas, que permitan mejorar el cumplimiento.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Considero de máxima relevancia las investigaciones internas corporativas, siempre que los disparadores como en el caso de denuncias internas, estén perfectamente establecidos e informados y se mantenga la anonimidad.

Estas investigaciones permiten realizar hallazgos que de otra manera, no sería posible.



## Teresa de Vicente

Internal Audit, Compliance & ESG Manager for Iberia en FINSOLUTIA. Docente en diversos posgrados de Compliance.

[LinkedIn](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

El «compromiso» real y liderazgo de la alta dirección para extender la cultura ética en la organización, apoyo a la función, no para evitar las multas sino porque realmente se entiendan los beneficios que reporta para la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Obligación para las Pymes (mayoría del tejido empresarial) de adjuntar a sus cuentas anuales un pequeño informe de información no financiera o de publicarlo en sus webs corporativas con sus valores y sus políticas sobre la cultura ética y sus avances.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Si, son parte de las facultades de vigilancia y control de los órganos de control interno, son necesarias para evitar reclamaciones de terceros, para la detección de fraude interno, prevenir riesgos y ayudar a la organización a cumplir sus objetivos.



## Elisabet Escayola i Maranges

Compliance Expert en financial sector en Welthprivat Bank (ANDBANK).

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

La cultura. El que la entidad promueva la existencia de una verdadera cultura de *Compliance*, el querer hacer bien las cosas ganando dinero y que toda la organización actúe según este «driver».

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

La «homogenización», entendida como unir y regular por actividades. Si regulamos la protección de datos, que se regule desde un único regulador y con una norma que se ocupe de ello.

La diversificación lleva a una dispersión, a numerosas interpretaciones y que cada uno acabe haciendo lo que pueda.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Sí. Las considero relevantes pues son una herramienta que nos permite saber cómo nos encontramos como organización y poder actuar en consecuencia para mejorar, tendiendo a la excelencia.



## Edo Bakker

Experto externo en prevención del blanqueo y *Compliance* en Agile Control Solutions.

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

Lo más importante en el ámbito del *Compliance* considero que es la creación de una «cultura de *Compliance*» dentro de las organizaciones y a todos los niveles. Antes de poder desarrollar esta cultura es importante que vayamos, sobre todo desde la alta dirección, de una visión pasiva del *Compliance* a una visión proactiva y más estratégica para garantizar la sostenibilidad de la propia organización.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

En general considero que el marco normativo no necesita grandes mejoras. Se necesita aplicar el actual marco normativo y se puede mejorar la eficacia cuando ya se está aplicando. Considero necesario más ejemplo desde las administraciones públicas y una mayor colaboración e intercambio de información entre el sector público y privado.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Considero relevantes las investigaciones internas corporativas para demostrar voluntad y proactividad en materia de *Compliance*. Es importante contar con perfiles diferentes para llevar a cabo estas investigaciones y en ocasiones habrá que recurrir a recursos externos por su perfil técnico especializado o para aportar una visión externa.



### Virginia Carrera Martínez

Directora de Cumplimiento en Grupo SAFAMOTOR. Perito en *Compliance*.

[Linkedin](#)

#### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del *Compliance*?

Sin duda, la implicación empresarial; ellos son los que, en primera y última instancia, deben «impulsar» el *Compliance*.

#### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

En la regulación de la figura del *Compliance Officer* y las investigaciones internas corporativas.

Por otra parte, en relación a blanqueo de capitales, la regulación para los «sujetos obligados» es amplia y clara pero, no así, para los «sujetos no obligados», encontrándonos con situaciones en las que la forma de proceder, ante sospechas de blanqueo de capitales, choca de forma directa con la continuidad del negocio.

#### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Esenciales, es el resultado tangencial del deber de informar de posibles incumplimientos, con la aportación de pruebas a posibles procedimientos penales.

Desde la perspectiva preventiva y correctiva, son un elemento fundamental para confirmar si la denuncia de un posible incumplimiento, se materializa en un nuevo riesgo no detectado, para así, poder corregirlo y establecer controles para prevenirlo.



### Alba López Estrada

Responsable de *Compliance* en ALSA.

[Linkedin](#)

#### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del *Compliance*?

Que se trata de una materia muy transversal que tiene vínculos con casi la totalidad de las áreas, desde RRHH hasta el Departamento Financiero. Es un engranaje que puede contribuir al cumplimiento de la normativa, tanto interna como externa, y a la mejora de diversos proyectos de distinta índole dentro de cada organización.

#### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Si bien disponemos de la Directiva (UE) 2019/1937 relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión (pendiente de trasposición en España), es necesario analizar su conjugación con el Código Penal vigente y la normativa de protección de datos de forma que se garantice su integración.

#### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Considero que las investigaciones internas son realmente relevantes, puesto que son una forma no solo de investigar y analizar la denuncia recibida sino también de dar a conocer a través de informes o reportes (sin dar datos concretos de las investigaciones), que se realiza un minucioso trabajo una vez se recibe una comunicación y que sobre las mismas se ha realizado un exhaustivo análisis.



## Natalya Pokryshka

Compliance Specialist en Grupo MEDIAPRO. Criminóloga experta en Compliance.

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

En mi opinión, el elemento más importante del Compliance es la instauración de una cultura empresarial basada en la ética y la responsabilidad, que descienda de la alta dirección y fluya a todos los niveles, integrándose en el «ADN» de la organización.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

Considero que es fundamental la regulación de la figura del Compliance Officer, que identifique y delimite de forma clara los requisitos, funciones, responsabilidades y limitaciones asociadas a dicha función.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Sin ninguna duda.

Además de su relevancia en la exención y atenuación de la responsabilidad penal, permiten a la organización anticiparse a un incumplimiento, mitigando daños reputacionales y contribuyendo a generar un clima de confianza y «speak up».



## Fernando Lacasa

Socio responsable de Forensic de Grant Thornton España. Codirector del Compliance Advisory LAB.

[Linkedin](#)

### ¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?

En el ámbito del Compliance penal lo más importante es encontrar el punto intermedio en el que el modelo de prevención de delitos se ajuste a la norma y permita preconstituir la prueba de su funcionamiento eficaz, sin que conlleve un esfuerzo de gestión y mantenimiento desproporcionado para la empresa.

### ¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?

El derecho de defensa de la persona jurídica, durante la investigación y especialmente en el proceso penal.

### ¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?

Sí. Las investigaciones internas permiten a la persona jurídica conocer los hechos y las circunstancias en las que se han producido, para poder tomar decisiones en cuanto a su colaboración con la justicia, beneficiarse de los atenuantes o definir una estrategia procesal.



Reiteramos nuestra gratitud a este conjunto de reconocidos profesionales que ha colaborado en la realización del presente report ofreciendo su valioso parecer sobre asuntos cruciales del Compliance.

**Rafael Aguilera Gordillo**

Codirector del Compliance Advisory LAB

Julio 2021

**Web:** [Compliance Advisory LAB](https://www.complianceadvisorylab.com)

# Resumen

## Consideraciones de profesionales expertos en Compliance

### Percepciones de especialistas del ámbito judicial, académico y empresarial sobre aspectos clave del Compliance.

Conocer la opinión de los especialistas nos permite comprender de un modo preciso y sin corsés qué es aquello que está latente en su día a día, sus inquietudes, qué es lo que consideran más trascendente en el ejercicio de su labor o qué concretos aspectos consideran mejorables.

Desde el Compliance Advisory LAB hemos recabado el libre parecer de profesionales expertos que, por sus posición o funciones, se sitúan como referentes del Compliance. A tal efecto, se ha recurrido a la dinámica conocida como cuestionario abierto dirigido a «informantes cualificados», que provienen de **3 ámbitos:**

- a judicial y defensa jurídica
- b académico e investigación
- c empresarial y corporativo

Por tanto, el lector podrá enriquecerse de los pareceres vertidos por jueces y fiscales, abogados, Compliance Officers o responsables de cumplimiento y académicos especializados en la materia.

Las **preguntas** a las que dan respuesta estos profesionales son las siguientes:

- «¿Qué es aquello que considera más importante en el ámbito del Compliance?»
- «¿En qué particular aspecto entiende que resultaría necesaria una mejora del marco normativo?»
- «¿Considera relevantes las investigaciones internas corporativas? ¿Por qué?»

Este report contempla las opiniones de los siguientes expertos:

JULIÁN SÁNCHEZ y VICENTE MAGRO (Magistrados del Tribunal Supremo); ELOY VELASCO (Magistrado de la Audiencia Nacional); M<sup>a</sup> ÁNGELES VILLEGAS (Magistrada. Lda. coord. penal del Tribunal Supremo); MANUEL G. TOMILLO (Letrado del Tribunal Constitucional. Catedrático D<sup>o</sup> Penal); JUAN ANTONIO FRAGO (Fiscal delitos económicos); JOSÉ JAVIER POLO (Abogado resp. Penal en De Carlos Remón y Exfiscal Jefe A.P. Madrid); ANA NÚÑEZ (Abogada dir. Compliance en Molins Defensa Penal); CARLOS ZABALA (Responsable Área Penal en Clifford Chance); BEATRIZ GOENA (Prof. Penal y Abogada en Molins Defensa Penal); JUAN ANTONIO LASCURAÍN (Catedrático D<sup>o</sup> Penal); JOSÉ MANUEL PALMA (Catedrático D<sup>o</sup> Penal); BERNARDO DEL ROSAL (Catedrático D<sup>o</sup> Penal); JORDI GIMENO (Prof. Dr. Derecho Procesal); ALBA URRESOLA (Presidenta Autoridad Vasca de Competencia); ESPERANZA HERNÁNDEZ (Responsable de estudios del IECOM); CRISTINA FABRE (Directora de Cumplimiento y Riesgos en CEPESA); IÑAKI MARTÍNEZ (Head of Compliance en CAF); PEDRO MONTOYA (Chief Compliance Officer en FERROVIAL); JESICA HITA (Senior Compliance en CLECE); LIDÓN SAFÓNT (Directora de Compliance en TELEFÓNICA); JULIETA ACUÑA (International Chief Legal and Compliance Officer en TOWA PHARMA INTERNATIONAL); PABLO BERNABEU (Director de Compliance en PRODIEL); MARTA CAMPOMANES (Directora de Cumplimiento en EMT Madrid); BEATRIZ LÓPEZ-CARRASCO (Asesoría Jurídica en CESCE); ROSA M<sup>a</sup> LAGO (DPD y Subdirectora de Seguridad en MAPFRE); TERESA DE VICENTE (Compliance & ESG Manager en FINSOLUTIA); ELISABET ESCAYOLA (Compliance Expert en Welthprivat Bank, fil. ANDBANK); EDO BAKER (Experto Prevención de Blanqueo en Agile Control Solutions); VIRGINIA CARRERA (Directora de Cumplimiento en SAFAMOTOR); ALBA LÓPEZ (Responsable de Compliance en ALSA); NATALYA POKRYSHKA (Compliance Specialist en MEDIAPRO) y FERNANDO LACASA (Socio responsable de Forensic en GRANT THORNTON España y codirector del COMPLIANCE ADVISORY LAB.

### Directores Compliance Advisory LAB

#### Fernando Lacasa

Socio de Forensic, Codirector del Compliance Advisory Lab

T +34 91 441 52 83

E Fernando.Lacasa@es.gt.com



Ver CV

#### Rafael Aguilera Gordillo

Codirector del Compliance Advisory LAB

T +34 91 576 39 99

E Rafael.Aguilera.ex@es.gt.com



Ver CV





[www.grantthornton.es](http://www.grantthornton.es)



---

[grantthornton.es](http://grantthornton.es)

© 2021 Grant Thornton S.L.P. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton Corporación S.L.P. es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.