

biblioteca  
COMPLIANCE

WORLD  
COMPLIANCE  
ASSOCIATION



biblioteca  
COMPLIANCE

04

BUENAS PRÁCTICAS  
CULTURA DE  
CUMPLIMIENTO

Noviembre 2024

La **World Compliance Association (WCA)** es una asociación internacional sin ánimo de lucro formada por profesionales y organizaciones interesadas en el mundo del *compliance*. La asociación tiene, entre sus objetivos, la promoción, reconocimiento y evaluación de las actividades de cumplimiento en las organizaciones (con independencia de su forma jurídica), así como el desarrollo de herramientas y procesos para una correcta protección frente a determinados delitos/infracciones cometidas por sus empleados, colaboradores o cualquier otra persona relacionada con ella.

La **Biblioteca Compliance** es un proyecto que tiene por objetivo desarrollar contenidos bajo un enfoque práctico a través de documentos de buenas práctica sobre cinco ejes principales alrededor del *compliance*:



Todos los documentos están disponibles en  
[www.worldcomplianceassociation.com](http://www.worldcomplianceassociation.com)

# BUENAS PRÁCTICAS CULTURA DE CUMPLIMIENTO

Noviembre 2024

Rocío López

*Responsable de nuevas ONG en Fundación Lealtad*

Jimena Ganzo

*Responsable de Compliance en Fundación Ayuda en Acción*

## BUENAS PRÁCTICAS CULTURA DE CUMPLIMIENTO: LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN

Desde el Comité de *Compliance* de las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL), consideramos esencial hacer hincapié en la importancia y relevancia del papel de la formación y sensibilización de las personas que forman una organización en materia de Compliance. Consideramos que el Compliance debe estar configurado como parte de la cultura organizativa de las entidades sin ánimo de lucro y para ello es importante poner el foco en el papel de la organización como impulsor de una cultura de cumplimiento entre sus propias personas trabajadoras.

Son muchas las organizaciones que, aun comprendiendo el valor añadido y las ventajas que suponen contar con un Sistema de Compliance, se encuentran perdidas en cuanto a cómo implementarlo en su organización. Es por ello que, en este fascículo, además de explicar la importancia de la formación y sensibilización hemos querido proponer diferentes ejemplos e ideas de actividades de formación para las personas trabajadoras de las entidades, basadas en el ciclo de vida del/de la empleado/a en la organización.

# Te invitamos a formar parte de la Red Mundial para el Cumplimiento.

La World Compliance Association (WCA) es una asociación internacional sin ánimo de lucro formada por profesionales y organizaciones interesadas en el mundo del compliance. La asociación tiene, entre sus objetivos, la promoción, reconocimiento y evaluación de las actividades de cumplimiento en las organizaciones (con independencia de su forma jurídica), así como el desarrollo de herramientas y procesos para una correcta protección frente a determinados delitos/infracciones cometidas por sus empleados, colaboradores o cualquier otra persona relacionada con ella.

La pertenencia a la WCA muestra por sí misma un interés y un compromiso real con el mundo del compliance. Está abierta a personas y organizaciones con interés en participar, impulsar y ampliar su conocimiento y red de trabajo y colaboración en el mundo del compliance corporativo.

Además nuestro socios profesionales están cubiertos por un Seguro de Responsabilidad Civil en sus actividades como compliance officer, consultor y/o auditor de compliance.

01 | CONTENIDOS EXCLUSIVOS

02 | PARTICIPACIÓN PRIVILEGIADA

03 | CRECIMIENTO PROFESIONAL

04 | PRIVILEGIOS EXCLUSIVOS

Y VENTAJAS ADICIONALES PARA ASOCIADOS CORPORATIVOS

## CUOTA DE ADHESIÓN

Categoría Socio	Profesional		Corporativo
	Fuera de España	España (seguro RC)	
Cuota Semestral	70 €	110 €	195 €
Cuota Anual	120 €	195 €	295 €



WCA Internacional

Paseo Castellana 79, 7ª Planta (Lexington Center)  
28046 Madrid - España Tlf: +34 917 91 66 16  
info@worldcomplianceassociation.com  
www.worldcomplianceassociation.com



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	08
2. DIFERENTES ACCIONES DE FORMACIÓN-CONCIENCIACIÓN	10
INICIO Y LLEGADA DE LA PERSONA TRABAJADORA	11
DURANTE LA VIDA LABORAL DE LA PERSONA TRABAJADORA	12



## “Buenas Prácticas Cultura de Cumplimiento: la importancia de la formación.”

### 1. INTRODUCCIÓN

**El sector de las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL), entendido como el conjunto de entidades privadas no lucrativas, se ha enfrentado históricamente a una serie de retos particulares, debido a la singularidad de la realidad de las entidades que lo forman.**

Uno de los factores clave para la colaboración, es la confianza.

En primer lugar, nos encontramos ante un sector formado por organizaciones cuya actividad y continuidad depende, generalmente, de la colaboración de la sociedad (empresas privadas, personas particulares, administración pública u organismos internacionales). Uno de los factores clave para la colaboración, es la confianza que la persona donante tenga en la organización, por lo que cuidar y preservar esta confianza se vuelve una de las claves para la subsistencia de las organizaciones. Históricamente, el Tercer Sector se ha asociado al voluntarismo y a una gestión menos rigurosa que otros sectores. Sin embargo, en los últimos años las entidades sin ánimo de lucro han avanzado en una mayor

profesionalización y son sometidas a amplios controles y normativas aplicables. Con un sector cada vez más profesionalizado y donantes cada vez más informados, contar con un buen programa de cumplimiento adquiere especial relevancia, pues se trata de algo que va más allá de la simple exigencia normativa.

Por otro lado, nos encontramos ante un contexto en el que el marco normativo al que están sometidas las entidades sin ánimo de lucro es cada vez más restrictivo, por lo que estos retos y dificultades se hacen cada vez más visibles. En este aspecto, existe una dificultad añadida, puesto que, de manera general, el legislador, al elaborar las normas, no suele dirigirse a las entidades sin ánimo de lucro. Así, nos encontramos ante organizaciones que tratan de seguir una legislación que les afecta, pero no siempre ha sido elaborada pensando en las mismas. De esta manera, encontramos nuevos desarrollos normativos y nuevos controles, que motivan la aparición

de una brecha entre el plano teórico (el ideal a alcanzar por parte de una organización) y la realidad de las mismas (con recursos, en ocasiones, bastante limitados para alcanzar este ideal). La realidad de las organizaciones está marcada por unos recursos humanos y económicos limitados que, preferiblemente están destinados al cumplimiento de los fines de cada entidad. En ocasiones, los recursos que una organización puede destinar a temas de cumplimiento son muy limitados puesto que, en la mayor parte de los casos, cuenta con fondos dirigidos a sus fines (subvenciones, donaciones finalistas, etc.), por lo que carece de fondos para destinar a temas como el cumplimiento.

En este contexto, cobra especial relevancia el papel de la organización como impulsor de una cultura de cumplimiento entre sus propias personas trabajadoras. Es importante entender que el *Compliance* debe estar configurado como parte de la cultura organizativa de las entidades sin ánimo de lucro. Pero **¿por qué es importante que la organización destine parte de sus recursos a trabajar en temas de *Compliance*?** Una de las razones está relacionada con el riesgo reputacional: las entidades sin ánimo de lucro cuentan con una

característica muy particular y es que están expuestas de manera muy especial al riesgo reputacional. Las entidades, en la mayor parte de los casos, dependen de su reputación para conseguir fondos que aseguren su supervivencia. El gran problema es que este riesgo no solo abarca a la propia organización, sino que está vinculado a posibles hechos ocurridos en otras organizaciones del Sector. Es lo que conocemos como “efecto dominó”: la reputación de una entidad afecta en gran medida a la reputación del resto del Sector y la pérdida de la confianza por parte de la sociedad. En este contexto tan complejo, contar con un Sistema de *Compliance* se vuelve una gran oportunidad, no solo porque legalmente podría atenuar la responsabilidad penal de las organizaciones sino porque les permite anticiparse a los posibles riesgos que puedan existir. Por ello, el *Compliance* en una organización debería entenderse como una forma de trabajar, impregnada en los procesos de la entidad.

Son muchas las organizaciones que, aun comprendiendo el valor añadido y las ventajas que suponen contar con un Sistema de *Compliance*, se encuentran perdidas en cuanto a cómo implementarlo en su organización. Es un hecho ampliamente aceptado

Cobra especial relevancia el papel de la organización como impulsor de una cultura de cumplimiento

que, un sistema de *Compliance* bien implementado debe partir de un firme propósito del órgano de gobierno que implique y empape a toda la organización en su conjunto. Es decir, de nada vale un equipo comprometido en trabajar en temas de *Compliance* si no cuenta con el apoyo del órgano de gobierno y viceversa. Un órgano de gobierno altamente comprometido en temas de cumplimiento pero que no logra transmitir esta cultura a sus personas

trabajadoras, no llegará lejos en cuanto a una buena implementación del *Compliance* en su organización. En definitiva, esta cultura de cumplimiento debe partir del órgano de gobierno y empapar al equipo mediante una buena formación. **En este sentido, son varias las normas internacionales que hacen hincapié en la importancia y relevancia que debe tener la formación y sensibilización, como por ejemplo la UNE 19601:2017 e ISO 37301:2021.**

quien lo tiene que hacer efectivo son las personas trabajadoras en su día a día. Así, una persona de marketing debe asegurarse de que su campaña cumple con la "Política de protección de datos personales" y una persona educadora social debe garantizar que en sus talleres se implementan las pautas que marca la "Política de protección y buen trato de menores" que tiene su organización.

as nuevos/as empleados/as con una cantidad ingente de documentos para su lectura porque esto no nos asegura su comprensión ni su aplicación. Después de una inducción muy genérica haciendo alusión al marco normativo interno, se puede dar otra perfilando las formaciones según sus responsabilidades y riesgos a los que se expone, ya que un exceso de información sobre elementos que no son de su competencia puede hacer que no le resulte interesante y desconecte.

Un buen primer paso sea sensibilizar a la persona trabajadora sobre su papel y responsabilidad en el engranaje del Sistema de *Compliance*.

Un buen inicio puede basarse en una presentación hecha por el/la referente de *Compliance* de la organización.

## 2. DIFERENTES ACCIONES DE FORMACIÓN-CONCIENCIACIÓN

Históricamente se ha considerado que los temas relacionados con el *Compliance* estaban reservados solamente para juristas o auditores internos. Nada más lejos de la realidad: para que el Sistema de *Compliance* sea efectivo y realista se tiene que tener en cuenta desde todos los perfiles que trabajan en la organización y para todos los grupos de interés que forman parte de la cadena de valor de la misma. Por ello, un buen punto de partida es comenzar por las personas empleadas ya que son el estandarte de la organización. Cada persona trabajadora tendrá en

cualquier operativa que realice el *Compliance* presente, ya que el mismo impregna a todos los procesos organizativos. Por lo que la primera pregunta que deben plantearse es **¿Qué hago yo en mi día a día que es *Compliance* y no lo sabía?** Tal vez, un buen primer paso sea sensibilizar a la persona trabajadora sobre su papel y responsabilidad en el engranaje del Sistema de *Compliance*. Desde la apropiación y aceptación del Código ético, que es el ABC para tener en cuenta en todos los procesos organizativos y que nos puede ayudar a que todo sea legal y ético, dado que

**Para ello, se propone una formación a la plantilla basada en el ciclo de vida del/de la empleado/a en la organización:**

### INICIO Y LLEGADA DE LA PERSONA TRABAJADORA A LA ORGANIZACIÓN

Nada más entrar en la organización, se debe hacer una inducción al/a empleado/a, ya que debe conocer los principios y valores de la organización y las conductas esperadas. Conocer las políticas de la organización, y dónde localizarlas, conocer la existencia y modo de empleo del canal de denuncias, etc. Aunque parezcan elementos muy básicos, no hay que dar nada por sentado en relación con el modo de actuar de nuestros nuevos/as empleados/as, por lo que estos procesos de inducción son básicos. Lo ideal es no inundar a los/

Como mencionábamos antes, por los recursos limitados con los que cuentan las organizaciones, estas inducciones no deben tener un coste excesivo. Un buen inicio puede basarse en una **presentación** hecha por el/la referente de *Compliance* de la organización. Puede presentarse cada vez que una persona/grupo de personas se suma a la organización, y siempre que se pueda de manera presencial para tener mayor conexión y enganche con los pilares fundamentales de la organización, así como se puede grabar para que se vea en otras ocasiones. Es recomendable que el contenido de estas presentaciones se actualice con carácter anual para introducir las novedades de ese periodo. Es aconsejable realizar un pequeño **test** para evaluar

la comprensión y tener evidencia de la formación impartida con certificación interna incluida.

El objetivo principal es conocer los aspectos clave de la construida cultura de cumplimiento de la organización, para que se impregnen de la misma y la tengan en cuenta diariamente. Es una “inmersión” en dicha cultura. También es un buen momento para fomentar nuevos/as empleados/as con un perfil crítico, y ayudarles a comprender dónde están las líneas rojas de la organización para que en el caso de que identifiquen alguna ilegalidad o mala práctica sean conscientes de su existencia y sean capaces de comunicarlo a través del **canal de denuncias**. Todo aquello por lo que apostemos en una buena inducción en *Compliance* será una inversión para la organización de ese/a empleado/a formado/a.

## DURANTE LA VIDA LABORAL DE LA PERSONA TRABAJADORA

Existen varias prácticas que una organización puede implementar durante el ciclo de vida de un/a empleado/a y que fomentarán el conocimiento y buena implementación de un Sistema de *Compliance* en la entidad:

- **Informar al/a la empleado/a de las actualizaciones del marco normativo interno.** Tener una rutina de comunicación sobre las actualizaciones que se han introducido, especificar si han sido por un cambio legislativo concreto, por exigencia de los donantes, por la necesidad de introducir un nuevo control o introducir una buena práctica, etc. *Por ejemplo, se puede mandar un email a modo newsletter a la totalidad del equipo con una periodicidad concreta en el que se informe sobre las novedades del periodo.*
- **Formaciones relacionadas con las novedades del marco normativo interno aplicables a la organización.** No todas las políticas, normativas o manuales afectan por igual a toda la plantilla, por lo que será necesario realizar formaciones a medida sobre el marco normativo nuevo para aquellas personas a las que les afecten directamente. Si ese documento se ha diseñado para apoyar la mitigación de riesgos en un proceso concreto y se ha elaborado en colaboración con diferentes empleados/as de otros departamentos, resulta muy útil que estas personas o departamentos estén implicados en impartir

e implementar la formación, de manera que se constate que es una política que afecta transversalmente a varios departamentos y no un documento exclusivo del área de *Compliance*.

- **Píldoras.** Hacer pequeñas formaciones sobre temas concretos a modo recordatorio a los que la plantilla se pueda unir, ya sea de manera obligatoria u opcional. Pueden ser píldoras programadas periódicamente y que la plantilla las integre en su rutina.
- **Encuestas anuales.** Se pueden utilizar mecanismos que sirvan para medir, a modo de termómetro, cómo está la organización en relación con el grado de comprensión del Sistema *Compliance*. Estas encuestas pueden ayudar también a evidenciar cualquier ineficiencia, cuello de botella o elemento que no esté funcionando correctamente.
- **Juegos y retos por periodos especiales.** Fomentar encuentros de *team building* y momentos de reunión de la plantilla al completo para introducir formación en relación con elementos de *Compliance*. De esta manera, la

plantilla recibe la información de manera más amigable y tiene un calado mayor a la hora de comprender la importancia del *Compliance*.

- **Campañas de concienciación.** Contar con material de comunicación apropiado para asegurar el calado de la información en nuestra plantilla, puede ayudarnos a que la formación de la misma resulte más sencilla y llevadera. Así, contar con material como *posters*, carteles, en las oficinas o instalaciones que sirvan como un recordatorio, por ejemplo, del contenido del “Código de Conducta”, puede ser una manera sencilla de asegurar su comprensión.



Se pueden utilizar mecanismos que sirvan para medir, a modo de termómetro, cómo está la organización en relación con el grado de comprensión del Sistema *Compliance*.

Todo aquello por lo que apostemos en una buena inducción en *Compliance* será una inversión para la organización de ese/a empleado/a formado/a.

## FIN DE LA ETAPA PROFESIONAL EN LA ORGANIZACIÓN

Resulta útil completar el ciclo de vida de los/as empleados/as en la organización con una entrevista de salida que ayude a obtener información sobre el funcionamiento interno de la organización: qué funciona, qué no, qué mejoras implementaría, si ha encontrado obstáculos importantes que puedan constituir un problema en relación con la implementación del Sistema de *Compliance* y su buen funcionamiento, etc. A raíz de estas entrevistas, se puede obtener información en relación con las razones que motivan la salida de la persona trabajadora que, en ocasiones, pueden estar vinculadas a un diseño defectuoso de alguno de los procesos internos de la organización. De esta manera, al conocer de manera directa estos problemas, la organización podrá implementar las mejoras y cambios necesarios para poder solucionar los temas detectados y así construir un Sistema de *Compliance* más robusto y completo.

En conclusión, tan importante es para una organización contar con un buen Sistema de Compliance como implementarlo y saber inculcarlo en su plantilla de manera adecuada. En este punto, resulta clave la colaboración entre distintos departamentos de manera que, los/as expertos/as en marketing o comunicación puedan colaborar en el diseño de campañas, las personas encargadas de recursos humanos colaboren en las formaciones, etc. Así, se podrá lograr que toda la plantilla se sienta parte y responsable de la implementación de un buen Sistema de Compliance, no descansando esta responsabilidad únicamente en el área de Compliance o aquella dentro de la organización responsable de su impulso. De esta manera, trabajando en la formación continua de las personas trabajadoras a lo largo de su ciclo de vida, contaremos con una plantilla comprometida e implicada y estaremos más cerca de lograr la implementación de un Sistema de Compliance eficaz e íntegro.



## Formalize

Plataforma de gestión automatizada de InfoSec, GRC y Privacidad para profesionales del compliance. Agiliza tu trabajo de compliance con una herramienta ajustada a las normas o certificaciones que quieras dar cumplimiento...**DORA, NIS 2, ISO 27001** y más.



Agiliza la gobernanza y controles

Automatiza debidas diligencias de terceros

Obtén una visión global con los dashboards personalizados



## EXPERTS WITH IMPACT™

FTI Consulting es la firma líder en gestionar el cambio, los procesos de transformación y los momentos clave para las empresas. Tenemos un impacto tangible y medible a la hora de ayudar a nuestros clientes a afrontar retos operativos, financieros, transaccionales, legales, regulatorios y de reputación.

[fticonsulting.com](https://fticonsulting.com)

© 2024 FTI Consulting, Inc. All rights reserved.



# G A \_ P

Gómez-Acebo & Pombo

*Best Firm  
in Spain finalist*

**El Confidencial 2024  
Chambers & Partners 2024  
Expansión 2023  
The Lawyer 2023**

*Best Firm  
in Restructuring*  
**El Confidencial 2023**

*#Top5 M&A  
firms in Spain*  
**TTR 2023**

*One of the most  
innovative firms  
in Europe*  
**Financial Times 2023**

# MOODY'S

## Transforming risk and compliance, so decisions can be made with confidence



Customer lifecycle management



Politically Exposed Persons (PEPs) identification



Entity verification and onboarding



Sanctions compliance



Intelligent screening and perpetual monitoring



Shell company detection



KYC, KYB, & AML automation



Third-party risk management

For more information visit [moody.com/kyc](https://moody.com/kyc)



¡Descubra más ahora!



[www.eqs.com](https://www.eqs.com)

### EQS

COMPLIANCE COCKPIT

**La plataforma líder en Europa para programas de cumplimiento efectivo.**



Third Parties



Risks



Whistleblowing



Approvals



Policies

Cumpla con sus obligaciones de diligencia debida de acuerdo con la Directiva de Diligencia Debida en Sostenibilidad Corporativa (CSDDD) y garantice el cumplimiento de la Ley de Protección a los Informantes utilizando el EQS Compliance COCKPIT.

“Cuando la especialización e independencia  
**SON VALORES IMPRESCINDIBLES”**

## CERTIFICACIÓN PROFESIONAL WCA

La Certificación Profesional de la WCA es una acreditación que se otorga a profesionales del mundo del COMPLIANCE en diferentes niveles de competencia que garantiza su nivel de conocimiento y aptitud profesional en el ámbito y para la especialidad para la que se le ha acreditado.

- ▶ COMPLIANCE OFFICER
- ▶ AUDITOR DE COMPLIANCE
- ▶ EXPERTO/A EN PREVENCIÓN DEL FRAUDE
- ▶ EXPERTO/A EN PREVENCIÓN DEL FRAUDE
- ▶ EXPERTO/A EN PREVENCIÓN DE BLANQUEO DE CAPITALES Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO

La alianza internacional para la **difusión de la ética y el cumplimiento** en las organizaciones.

**WORLD<sup>®</sup>  
COMPLIANCE  
ASSOCIATION**

WCA Internacional  
Calle de Lagasca, 105, 1º planta -  
28006 Madrid - España Tlf: +34 613 06 85 11  
certificacionpersonas@worldcomplianceassociation.com  
www.worldcomplianceassociation.com



**World Compliance Association**

Paseo de la Castellana, 79, 7º planta · 28046 Madrid · España

Tel.: 91 791 66 16 · www.worldcomplianceassociation.com

Diseño y maquetación: Equipo de diseño **WCA**

© **World Compliance Association**. 18·11·2024. Todos los derechos reservados.

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.

WORLD  
COMPLIANCE  
ASSOCIATION



biblioteca

COMPLIANCE

