

WORLD
COMPLIANCE
ASSOCIATION



biblioteca
COMPLIANCE

EL CONFLICTO DE INTERESES EN ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO

08

GUÍA PARA LA PREVENCIÓN Y
GESTIÓN DEL CONFLICTO
DE INTERESES

ENERO 2026

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 prácticas sobre cinco ejes principales alrededor del *compliance*:



Todos los documentos están disponibles en
www.worldcomplianceassociation.com



EL CONFLICTO DE INTERESES EN ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO GUÍA PARA LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DEL CONFLICTO DE INTERESES

ENERO 2026

MARÍA JOSÉ ARENAS

Técnica de Auditoría Interna en FIAP

PATRICIA FERNÁNDEZ

Responsable de Finanzas y Administración en Medicus Mundi

MÓNICA VARELA

Especialista Jurídico en Fundación Save the Children

LAURA GONZALVO

Directora de Auditoría Interna y Control de Riesgos en FIAP



EL CONFLICTO DE INTERESES EN ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO. GUÍA PARA LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DEL CONFLICTO DE INTERESES.

La adecuada identificación, prevención y gestión de los conflictos de intereses constituye hoy un elemento estructural del sistema de integridad institucional y del marco de cumplimiento normativo aplicable tanto al sector público como al privado. Su tratamiento no responde únicamente a exigencias éticas, sino a obligaciones jurídicas derivadas de los principios de objetividad, imparcialidad, transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones.

Desde el Comité de Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) queremos poner el foco en las organizaciones sin ánimo de lucro. Todas las personas que componen y se relacionan con las organizaciones deben tener claras las “reglas del juego”, por eso es importante delimitar claramente qué se entiende por conflicto de intereses y cómo se gestiona.

Tan importante es conocer cuándo puede existir un conflicto de intereses, cómo detectarlo en su caso -si no ha sido informado previamente-, comunicarlo por los canales adecuados y poner las medidas de diligencia debida, para evitar que finalmente se materialice, o en su caso, para evitar que suceda en el futuro. Un conflicto de intereses puede perjudicar a otras personas (de dentro y de fuera de la entidad), a la propia organización (económicamente o reputacionalmente) o incluso a todo el sector, por lo que debemos evitar perjuicios a la organización, a las personas que trabajan y a las que confían en la misma (personas beneficiarias, donantes, financiadores, etc.).

A través de esta Guía, buscamos que las entidades puedan conocer qué es un conflicto de intereses, cómo reconocerlo y cómo gestionarlo. Y, en todo caso, ayudar a construir un sistema de Compliance más fuerte en las entidades con fines no lucrativos, reforzando los mecanismos de integridad y garantizando que las decisiones adoptadas lo sean en condiciones de plena objetividad y seguridad jurídica.

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 nuestros 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. DEFINICIÓN	10
3. ¿CÓMO RECONOCEMOS UN CONFLICTO DE INTERESES?	12
4. DILIGENCIA DEBIDA	11
4.1. MEDIDAS DE PREVENCIÓN	16
4.1.1. MARCO NORMATIVO INTERNO	16
4.1.2. DECLARACIÓN DE AUSENCIA DE CONFLICTO DE INTERESES	18
4.1.3. SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	20
4.1.4. FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	21
4.2. MEDIDAS DE PREVENCIÓN	22
4.2.1. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS	22
4.2.2. AUDITORÍAS Y/O INVESTIGACIONES INTERNAS	22
4.3. MEDIDAS DE GESTIÓN Y CORRECCIÓN	23
5. PAUTAS PARA CREAR UN PROCEDIMIENTO: PUNTOS CLAVE	25
5.1. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	25
5.2. DEFINICIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES	25
5.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN	25
5.4. ACCESIBILIDAD Y COMUNICACIÓN	26
5.5. FORMACIÓN	26
5.6. OBLIGACIÓN DE DECLARACIÓN	26
5.7. CANALES DE COMUNICACIÓN	26
5.8. MEDIDAS DE DILIGENCIA DEBIDA	27
5.9. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN	27

1. INTRODUCCIÓN

No cabe duda de que hoy en día la existencia de las Entidades Sin Ánimo de Lucro se basa en la confianza que deposita la sociedad en estas organizaciones, y si las personas perciben que en ellas se están priorizando los intereses privados sobre la misión de las organizaciones, esa confianza se verá gravemente afectada y sobre todo dañada. Las organizaciones tenemos que ser capaces de tomar decisiones basadas en las necesidades de las personas beneficiarias y no en los intereses personales o particulares.

Luego, los conflictos de intereses pueden dar lugar a decisiones sesgadas, a la asignación inadecuada de recursos, a prácticas corruptas y por tanto, a la pérdida de credibilidad, integridad y transparencia de las organizaciones.

Por ello, con esta Guía lo que pretendemos es definir de manera clara qué es un conflicto de intereses, contar con ejemplos prácticos sobre qué conductas pueden constituir un conflicto de intereses, así como medidas para prevenirlos, detectarlos, gestionarlos e incluso corregirlos o mitigarlos.

Veremos que es fundamental que el personal laboral, personas voluntarias, personal de Junta Directiva/ Patronato, miembros de Comités, personal directivo, etc. (en adelante, grupos de interés) reciban formación sobre esta materia, con el fin de que sepan identificar un conflicto de intereses, cómo comunicar y a quién, fomentando así una cultura de transparencia, integridad y, sobre todo, responsabilidad dentro de la organización. Este documento pretende ayudar a las organizaciones a proteger su integridad, asegurando que cualquier conflicto de intereses potencial y/o percibido, sea evitado o gestionado adecuadamente.

Por tanto, con relación a las personas colaboradoras, personas socias, consultoras, contratistas individuales y/o corporativos, etc... que entablen cualquier tipo de relación con nuestras organizaciones, debemos asegurar que conocen nuestra voluntad de velar porque no haya conflicto de intereses en nuestras actividades.

Los conflictos de intereses pueden dar lugar a decisiones sesgadas, a la asignación inadecuada de recursos, a prácticas corruptas y por tanto, a la pérdida de credibilidad, integridad y transparencia de las organizaciones.

EL CONFLICTO DE INTERESES EN ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO



GUÍA PARA LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DEL CONFLICTO DE INTERESES

Este documento pretende ayudar a las organizaciones a proteger su integridad, asegurando que cualquier conflicto de intereses potencial y/o percibido, sea evitado o gestionado adecuadamente.

2. DEFINICIÓN

Conflicto de intereses: consiste en situaciones en donde la objetividad e imparcialidad en la toma de decisiones de una persona se pudiera ver comprometida por intereses personales, familiares, financieros o de otra índole, pudiendo influir de manera indebida en la toma de decisiones.

Los conflictos de intereses pueden ser:

- **Conflicto real:** surge cuando tenemos una situación donde existe de manera clara, es decir tenemos evidencias tangibles de que existe una colisión directa de intereses que afecta a la objetividad o imparcialidad de una decisión. *Por ejemplo: una persona de la Junta Directiva de una organización decide asignar un contrato a una empresa en la que ella también trabaja o donde tiene familiares trabajando.*
- **Conflicto aparente:** surge cuando tenemos la percepción de que podría existir un conflicto de intereses, pero realmente no existe. Este tipo de percepciones pueden generar la impresión de que existe un conflicto de intereses y dar lugar a que se

genere desconfianza y afectar, por tanto, a la reputación de la organización. Luego, es importante que la organización detecte estas situaciones donde hay conflictos aparentes, para abordarlos de manera transparente, buscando siempre soluciones que protejan los intereses de la organización. *Por ejemplo: una persona de la Junta Directiva de una organización (que no participa en el expediente de contratación, ni en la definición de los requisitos técnicos, ni en la invitación, ni en la valoración de ofertas, ni en la adjudicación) tiene una amistad con el proveedor de una empresa, lo que nos llevaría a poder pensar que existe una falta de objetividad a la hora de asignar un contrato, aunque en ningún momento hayan hablado o vayan a hablar de temas profesionales.*

- **Conflicto potencial:** consiste en una situación que podría dar lugar a un conflicto de intereses real, pero que aún no se ha producido. Por eso, es fundamental que las organizaciones identifiquen estas situaciones de conflictos potenciales, con el fin de evitar

que se convierta en un conflicto real. *Por ejemplo: una persona de la Junta Directiva de una organización*

aceptando regalos de proveedores, podría ser una situación que podría influir en sus decisiones.



Los conflictos de intereses pueden ser:

- reales,
- aparentes
- potenciales.

El conflicto de intereses es una situación en la que la objetividad e imparcialidad en la toma de decisiones de una persona puede verse comprometida por intereses de distinta índole.

3. ¿CÓMO RECONOCEMOS UN CONFLICTO DE INTERESES?

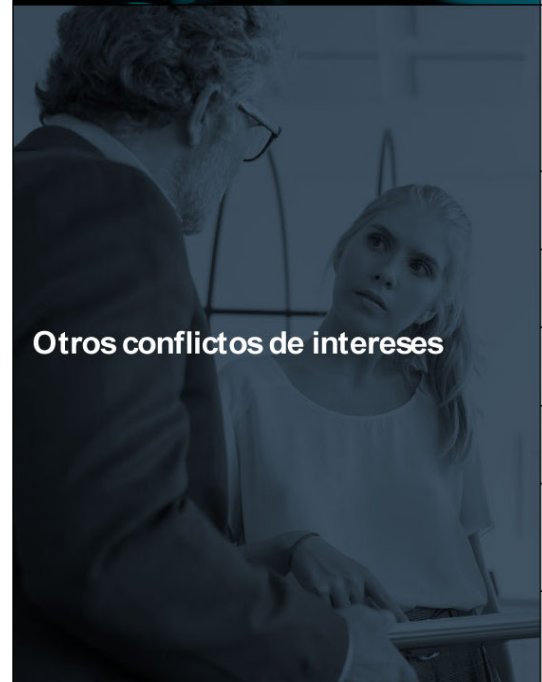
Todas y todos, dentro de nuestra actividad profesional, podemos estar ante un posible conflicto

de intereses y no ser capaces de identificarlo. E incluso, podemos llegar a ser susceptibles de generar

real, potencial o aparentemente, un conflicto de intereses. Por ello, para facilitar la tarea de identificación de conflictos de intereses a las organizaciones y para que esta

Guía sea lo más práctica posible, queremos enumerar una batería de conflictos de intereses, catalogados por actividades, propios de las Entidades Sin Ánimo de Lucro.

Todas y todos,
dentro de
nuestra actividad
profesional,
podemos estar
ante un posible
conflicto de
intereses y no
ser capaces de
identificarlo.

 Actividades de contratación	Una persona de la Junta Directiva/ Patronato de una organización tiene un interés personal, financiero o de otro tipo que podría influir indebidamente en sus decisiones de contratación. Esto podría dar lugar a un favoritismo hacia un proveedor y por tanto una exclusión injusta de otros, o incluso en la selección de un proveedor que no es el más adecuado para la organización.
	Si una persona miembro de una organización tiene influencia o participa en el proceso de contratación y recibe regalos de un proveedor potencial, éstos podrían considerarse sobornos y generar un conflicto de intereses, afectando a la imparcialidad en la selección.
	Si una persona miembro de una organización tiene influencia o participa en el proceso de contratación laboral de familiares o de personas con quienes mantenga una relación personal estrecha.
	Si una persona miembro de una organización tiene influencia o participa en el proceso de contratación de productos o servicios de empresas de familiares o de personas con quienes mantenga una relación personal estrecha.
 Actividades políticas	Participación política activa en un partido u organización política de una persona que tenga visibilidad externa, ya sea en el partido o en la organización. Esta participación puede generar dudas sobre la imparcialidad de la organización.
	Participación política en un partido con ideas contrarias a los principios de la organización en la que está trabajando o incluso contrarias al propio puesto de trabajo.
 Otros conflictos de intereses	Una persona tiene bajo su supervisión una persona con la que tiene una relación de amistad o enemistad previa, lo que podría afectar —o percibirse que afecta— su imparcialidad al evaluar su desempeño, tomar decisiones sobre su desarrollo profesional o aplicar medidas disciplinarias. Esta relación personal puede influir, consciente o inconscientemente, en la objetividad requerida para cumplir con sus responsabilidades de manera justa y equitativa.
	Una persona de la organización realiza trabajos freelance o tiene un negocio que compite con los servicios prestados por la organización.
	No investigar las irregularidades de una persona subordinada o compañera de trabajo porque te une una relación de amistad fuera del trabajo.
	Salir o tener una relación romántica con tu responsable o persona subordinada.
	Aceptar un favor o un regalo de una persona beneficiaria o de una empresa por encima del importe especificado como aceptable por la organización.
	Una persona realiza una actividad de cara al público representando a una empresa, o marca que entra en conflicto de intereses o dificulta el trabajo principal en el que se representa en medios a la organización.
	Una persona participa en el órgano de gobierno de una organización que tiene intereses directos (por ej. es una socia local) con la organización en la que trabaja.

Otras casuísticas que podemos encontrarnos en nuestra organización, pero que no son catalogadas como conflictos de intereses:

 Uso indebido de un recurso de la organización	Una persona de la organización utiliza el vehículo de la misma para fines personales, como mudanzas o viajes o para actividades lucrativas privadas.
	Una persona de la organización utiliza los recursos o activos de la organización para su beneficio personal o de sus personas allegadas.
 Incumplimiento de contrato	Ninguna persona que trabaje o que esté vinculada con la organización debe revelar ninguna información confidencial, obtenida en el desempeño de su trabajo a ningún proveedor u organización tercera.



Con el fin de facilitar la identificación de los conflictos de intereses reales, aparentes o potenciales, se proponen esta serie de preguntas:

PREGUNTAS	SÍ	NO
¿Tengo una relación personal, familiar o profesional actual o pasada con alguna parte interesada?		
¿Me beneficiaría yo mismo o misma o las personas con las que mantengo relación personal, familiar o profesional por mi propuesta de decisión o actuación?		
¿Podría haber beneficios o ganancias para mí o para las personas con las que mantengo relación personal, familiar o profesional en el futuro que pudieran poner en duda mi objetividad?		
¿Podrían derivarse de mi intervención otros beneficios o factores que pudieran poner en duda mi objetividad?		
¿Cómo sería percibida por la ciudadanía mi decisión, en caso de ser conocidos todos los factores?		
¿Considero que la decisión finalmente adoptada es íntegra, objetiva e imparcial?		
¿Mi organización establece alguna prohibición a la recepción de regalos? Si no, ¿establece un límite máximo en cantidad y precio?		
¿Mi organización establece alguna prohibición en la entrega de regalos? Si no, ¿establece un límite máximo en cantidad y precio?		
¿Este regalo genuinamente se me entrega por apreciación sobre algo que hice en mi papel de XXXX y no por algo que fue solicitado o fomentado por mi persona?		
Si acepto este regalo, ¿una persona razonable tendría dudas sobre mi independencia en el desempeño de mi trabajo en el futuro, especialmente si la persona responsable de dar este regalo está involucrada en, o se ve afectada por, una decisión que yo pudiera tomar?		

4. DILIGENCIA DEBIDA

En este capítulo se desarrollarán algunas de las posibles medidas de diligencia debida que las Entidades Sin Ánimo de Lucro pueden diseñar y desplegar, con el fin de prevenir y, en caso de ocurrencia, gestionar los conflictos de intereses que puedan tener lugar en el seno de estas, de modo que pueda minimizarse el impacto en la organización y en sus actividades.

En cualquier caso, cada organización deberá tener en cuenta aquellos procesos y subprocesos en los que

pueda materializarse el riesgo de conflictos de intereses, y adaptar las medidas de diligencia debida en base a los mismos, de modo que sean proporcionales a la probabilidad e impacto del riesgo a prevenir y/o mitigar. Por tanto, el enfoque de riesgos es fundamental, de modo que las medidas sean adecuadas al contexto de la organización.

Las medidas que desarrollamos se catalogan en tres tipos, en función del momento en el que se implementan:

4.1. MEDIDAS DE PREVENCIÓN

Estas medidas tienen el objetivo de prevenir que el conflicto de intereses

se materialice. Entre otras, cabe destacar:

4.1.1. MARCO NORMATIVO INTERNO

A nivel macro, es fundamental que cualquier organización disponga de, como mínimo, un **código de conducta o código ético**, en el que se promueva la imparcialidad y objetividad en la toma de decisiones, evitando cualquier comportamiento que pueda ser percibido como un trato preferencial a favor de personas físicas o jurídicas, y que recoja el deber de informar sobre cualquier posible conflicto de intereses, propio o de terceros.

Adicionalmente, se recomienda disponer de un **procedimiento específico que regule la prevención y gestión de conflictos de intereses**, y, por ende, recoja las medidas de diligencia debida de las que dispone la organización, de modo que las personas sujetas tengan conocimiento de cómo proceder.

Finalmente, se aconseja, que bien en el código de conducta o código ético

y/o en el procedimiento específico para regular la prevención y gestión de conflictos de intereses, se detalle cómo proceder ante el ofrecimiento y/o aceptación de **regalos o cortesías** por parte del personal laboral y/o voluntario de la organización. En este sentido, se recomienda prohibir todos aquellos que influyan, puedan influir o se puedan interpretar como influencia en la imparcialidad y objetividad de la toma de decisiones, incluso cuando sea una práctica cultural aceptada. Para facilitar la interpretación, se puede reflexionar sobre las siguientes cuestiones¹:

- **Genuino:** ¿se me entrega por apreciación sobre algo que hice en el desarrollo de mis funciones y no por algo que fue solicitado o fomentado por mi persona?
- **Independiente:** si lo acepto, ¿una persona razonable tendría dudas sobre mi independencia en el desempeño de mi trabajo

en el futuro, especialmente si la persona responsable de dar este regalo, hospitalidad, ventaja o beneficio está involucrada en o se ve afectada por una decisión que yo pudiera tomar o ayudar a tomar?

- **Libre:** si lo acepto, ¿me sentiría libre de la obligación de hacer algo para la persona responsable del regalo, hospitalidad, ventaja o beneficio, para su familia, amigos/as o personas socias?
- **Transparente:** ¿estoy preparado/a para declararlo y especificar de dónde viene, de manera transparente, a la organización y al público en general?

Dado que su rechazo no siempre será posible, se recomienda detallar cómo proceder en estos casos, indicando a qué persona u órgano a nivel interno se debe hacer entrega de los mismos, para decidir sobre su destino.



¹ Lista de verificación (GIFT: Genuine, Independent, Free, Transparent) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para que los empleados públicos reflexionen sobre las implicaciones potenciales de recibir un regalo.

Cada organización deberá tener en cuenta aquellos procesos y subprocesos en los que pueda materializarse el riesgo de conflictos de intereses, y adaptar las medidas de diligencia debida en base a los mismos.

Se recomienda disponer de un procedimiento específico que regule la prevención y gestión de conflictos de intereses, y, por ende, recoja las medidas de diligencia debida de las que dispone la organización.

4.1.2. DECLARACIÓN DE AUSENCIA DE CONFLICTO DE INTERESES

Se recomienda que este documento sea firmado por aquellas personas cuya situación le permita adoptar decisiones o influir razonablemente en las mismas, a efectos de garantizar su objetividad e imparcialidad. Para ello, cada organización deberá reflexionar sobre qué procesos o subprocesos están sujetos a un mayor riesgo de conflictos de intereses, siendo recomendable implementar esta medida en éstos. A continuación, se desarrollan algunos:

- **Personal laboral y/o voluntario de la organización.** Se recomienda que esta declaración se entregue en el momento de la firma del contrato, para lo que, previamente, se deberá haber compartido la Política o Procedimiento que la sustenta. Adicionalmente, se aconseja que, aquellas personas con mayor capacidad de decisión en la organización, como los miembros del órgano de dirección, la firmen anualmente, a efectos de detectar cualquier posible situación que derive en un conflicto de intereses y así adoptar las medidas oportunas.
- **Personas que participan en**

el proceso de compras. Se recomienda que esta declaración sea firmada, o al menos se incluya una cláusula al respecto, en los documentos que sustenten decisiones adoptadas a lo largo de cada expediente de compra, a efectos de evitar el falseamiento de la competencia y/u otorgar un trato privilegiado. Así, en función de cómo cada organización haya diseñado el proceso de compras, deberá integrar esta declaración. En cualquier caso, se recomienda que se considere para las siguientes personas: aquellas que identifican la necesidad de una compra, aquellas que definen las especificaciones técnicas del objeto a comprar, aquellas que inviten a los posibles proveedores, aquellas que valoren las ofertas recibidas, aquellas que resuelvan sobre la elección del proveedor adjudicatario, así como el posible proveedor en la oferta que remita.

- **Personas que participan en el proceso de selección de personal laboral.** Se recomienda que esta declaración sea firmada, o al menos se incluya una cláusula al respecto, en los documentos que

sustenten decisiones adoptadas a lo largo de cada proceso de selección, a efectos de garantizar la transparencia e imparcialidad de las personas que hayan participado en la valoración de las candidaturas, sean dichas personas, internas o externas a la organización.

Se recomienda que la declaración de ausencia de conflictos de intereses recoja aquellas situaciones que pueden generar un mayor potencial conflicto de intereses en el seno de cada organización, de modo que sirvan de reflexión a la persona que la cumplimente, si bien es cierto, no podrá enunciar todas ellas. En cualquier caso, se recomienda que la declaración no recoja ninguna categoría especial de datos

personales², siempre y cuando éste no sea público.

Para aquellas organizaciones con mayor presupuesto, se considera muy útil disponer de acceso a bases de datos, en las que poder comprobar la veracidad del contenido recogido en las declaraciones, dado que hay múltiples opciones en el mercado que ofrecen esta posibilidad, a través de búsqueda de conexiones mercantiles en base a información publicada en registros oficiales. Por ejemplo, con estas herramientas es posible, a través de la búsqueda de una persona física, comprobar si ésta, realmente, tiene vinculación con determinadas personas jurídicas, y de este modo verificar si el contenido que la persona física declaró es veraz o no.



² Según el artículo 9.1 del Reglamento General de Protección de Datos Personales tienen tal consideración los datos personales que revelen el origen étnico o racial, las opiniones políticas, las convicciones religiosas o filosóficas, o la afiliación sindical, los datos genéticos, los datos biométricos dirigidos a identificar de manera unívoca a una persona física, los datos relativos a la salud o los datos relativos a la vida sexual o la orientación sexual de una persona física.

Cada organización deberá reflexionar sobre qué procesos o subprocesos están sujetos a un mayor riesgo de conflictos de intereses, siendo recomendable implementar esta medida en éstos.

4.1.3. SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

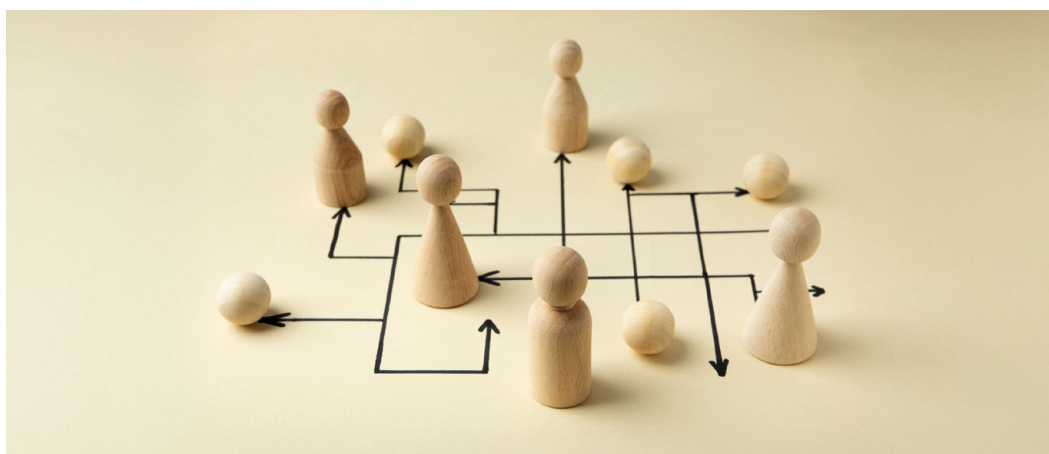
La base de un adecuado entorno de control es disponer de una adecuada asignación y segregación de funciones, siendo éste uno de los cinco componentes clave -los cuales están interrelacionados con los procesos organizativos- de cualquier Sistema de Control Interno, de acuerdo con el enfoque COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*³).

Para disponer de una adecuada segregación de funciones, se aconseja, entre otras medidas:

- Disponer de una descripción de los puestos de trabajo, en los que se detallen claramente las funciones y responsabilidades.
- Disponer de una estructura organizativa alineada con el

modelo de cuatro líneas de defensa del enfoque COSO.

- Detallar en los documentos que integran el marco normativo interno de una organización los roles y responsabilidades de las actividades que integran cada uno de los procesos organizativos, así como de los controles a implementar para prevenir y/o mitigar los riesgos asociados a dicho proceso. Para ello, se recomienda que, como parte de estos documentos, no sólo se recoja una parte descriptiva de cada una de las actividades que componen el proceso, de forma cronológica, sino que se acompañe de un flujograma, así como de una matriz de riesgos y controles, para facilitar la comprensión por parte de la persona lectora.



³ Comisión voluntaria constituida en 1985 por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras.

Para disponer de una adecuada segregación de funciones hay que disponer de una descripción de los puestos de trabajo, en los que se detallen claramente las funciones y responsabilidades.

4.1.4. FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Como se indicaba previamente, éste es uno de los cinco componentes clave de cualquier Sistema de Control Interno. En este sentido, diferentes normas y estándares hacen referencia a la relevancia que adquieren la formación y sensibilización en el marco de los programas de Compliance, para asegurar que éstos sean eficaces, de modo que la integridad se incorpore en el actuar de todas las personas que forman la organización.

Para ello, se pueden realizar

diferentes actividades de formación y sensibilización, y dada la importancia de la temática, se recomienda que éstas sean recurrentes y que queden debidamente documentadas, a efectos de acreditar su existencia y la debida asistencia por parte de las personas destinatarias. En caso de querer profundizar más al respecto, se recomienda la lectura del fascículo "Buenas prácticas cultura de cumplimiento" publicado por el Comité de Compliance de Entidades Sin Ánimo de Lucro de la World Compliance Association.



Se recomienda la lectura del fascículo "Buenas prácticas cultura de cumplimiento" publicado por el Comité de Compliance de Entidades Sin Ánimo de Lucro de la World Compliance Association.

4.2. MEDIDAS DE PREVENCIÓN

De forma adicional a la declaración de ausencia de conflictos de intereses, desarrollada previamente, también

se recomiendan las siguientes medidas, entre otras:

4.2.1. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS

Se recomienda habilitar canales de comunicación internos para informar sobre posibles conflictos de intereses, tan pronto se tengan conocimiento de éstos, para así adoptar las medidas oportunas para garantizar que la imparcialidad no se vea comprometida.

Para ello, se podrá hacer uso de un canal específico, del propio canal de denuncias o canal ético, creado en el marco de la [Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción](#), y/o comunicarse directamente a la persona superior jerárquica. En cualquier caso, es fundamental,

que la información asociada a estas comunicaciones y la gestión que se haga de las mismas sea estrictamente confidencial.

Se aconseja, por similitud en la temática, que la persona u órgano colegiado que se designe para la gestión del canal de comunicación interno para consultar, informar o alertar de posibles conflictos de intereses, sea la misma que la persona responsable del Sistema Interno de Información, la cual hay que nombrar, de acuerdo con el artículo 8 de la [Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción](#).

4.2.2. AUDITORÍAS Y/O INVESTIGACIONES INTERNAS

La revisión periódica de los procesos, a efecto de tener evidencias de la adecuación y eficacia de los controles para prevenir y/o mitigar los riesgos asociados a los procesos

organizativos, es un medio para evaluar la imparcialidad, objetividad y transparencia en la toma de decisiones, a efectos de identificar posibles conflictos de intereses no declarados.

4.3. MEDIDAS DE GESTIÓN Y CORRECCIÓN

Mediante las medidas de prevención o de detección mencionadas anteriormente, podría determinarse objetivamente que puede existir un conflicto de intereses, siendo por ello necesario que la organización establezca mecanismos destinados a gestionarlo correctamente. La persona u órgano responsable de resolver la situación, la/el cual ha sido previamente delegado/a para ello, le corresponde analizar la situación de conflicto de intereses y determinar si:

- **SE DESESTIMA.** Por tanto, se concluye que no existe un conflicto de intereses.
- **ES PROCEDENTE.** Por tanto, se deberá adoptar alguna medida de mitigación de dicha situación, en concreto, la **abstención**. En este caso, se comunicará a la persona que haya reportado un posible conflicto de intereses o para aquella que se haya identificado una situación posible de generar un conflicto de intereses, la necesidad de abstenerse en los procesos de decisión y gestión, para garantizar la objetividad y la imparcialidad.

Adicionalmente, se podrán recomendar medidas de corrección

y/o prevención, para que la situación que haya podido generar el conflicto de intereses no vuelva a tener lugar.

Las organizaciones también pueden determinar en el caso de incumplimiento -bien del código de conducta o código ético- en relación con el deber de informar de cualquier conflicto de intereses o, de lo establecido en su marco normativo interno, la **aplicación de medidas disciplinarias** (si se trata de personas que son miembros de la organización) o **contractuales** (si se trata de proveedores) basadas en la normativa existente.

Por último, el análisis y la resolución del conflicto de intereses llevado a cabo por la persona u órgano responsable de resolver la situación, deberá quedar documentado. A modo de orientación, a continuación, se detalla el contenido que sería aconsejable que tuviera este documento:

- Vía/ canal por el cual se recibió la notificación sobre el riesgo de conflicto de intereses (declaración de ausencia de conflicto de intereses, canal interno, otras vías).
- Persona(s) que son miembro(s)

Se recomienda habilitar canales de comunicación internos para informar sobre posibles conflictos de intereses.

Las auditorías y/o investigaciones internas permiten evaluar la imparcialidad, objetividad y transparencia en la toma de decisiones.

de la organización y/o personas beneficiarias, entidades colaboradoras, contratistas y subcontratistas, sobre los/las que versa el conflicto de intereses.

- Detalle de la situación que origina el conflicto de intereses, si ha sido comunicado por la persona involucrada o por una

tercera persona, y si se trata de un conflicto de intereses real, aparente o potencial.

- Propuesta de resolución.
- Recomendaciones de mejora (si aplica) de las medidas de diligencia debida, para prevenir y/o gestionar el riesgo de conflicto de intereses.

El análisis y la resolución del conflicto de intereses llevado a cabo por la persona u órgano responsable de resolver la situación, deberá quedar documentado.



5. PAUTAS PARA CREAR UN PROCEDIMIENTO: PUNTOS CLAVE

En este capítulo se recogen los principales aspectos ya mencionados en la Guía y se destacan los puntos clave que las Entidades Sin Ánimo de Lucro

deben integrar para construir un procedimiento adaptado a las particularidades de cada organización y eficaz para la gestión de conflictos de intereses.

5.1. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento debe dejar claro su principal objetivo. Este objetivo puede estar orientado a promover la transparencia y la confianza, y visibilizar el compromiso de la organización con una gestión ética, fomentando un entorno en el que

todas las personas se sientan cómodas para expresar cualquier conflicto de intereses, proteger la integridad de la toma de decisiones, y prevenir situaciones que puedan comprometer la imparcialidad o generar beneficios indebidos.

5.2. DEFINICIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

El procedimiento debe recoger una definición consensuada dentro de la organización del concepto "Conflicto de Intereses". Esta Guía incluye una definición comprensible de lo que se considera un conflicto de intereses.

La definición que adopte la organización debe igualmente ser clara y comprensible, con ejemplos adaptados a la propia organización. Se recomienda incluir ejemplos prácticos, como los presentados en el [apartado 3](#) de esta Guía.

El procedimiento debe recoger una definición consensuada dentro de la organización del concepto "Conflicto de Intereses".

5.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El procedimiento debe ser claro, sencillo y accesible a todos los grupos de interés a los que sería aplicable. Esto incluye al personal contratado laboralmente, personas voluntarias, miembros de Juntas Directivas

o Patronatos, participantes en Comisiones o Comités, así como personas colaboradoras externas (por ejemplo, quienes forman parte de tribunales de selección o participan en procesos de contratación, incluyendo

proveedores). El procedimiento debe especificar claramente a quiénes aplica, abarcando a todas

las personas y grupos que, de alguna manera, participan en la toma de decisiones de la organización.

5.4. ACCESIBILIDAD Y COMUNICACIÓN

Debe garantizarse su difusión regular y su comprensión, mediante sesiones formativas, materiales

explicativos y accesibilidad en formatos diversos (digital, físico, lectura fácil si aplica).

5.5. FORMACIÓN

El protocolo puede incluir aspectos que refuercen el valor de una formación periódica en ética y conflictos de

intereses, entre el personal contratado laboralmente y voluntario, incluyendo formaciones obligatorias.

5.6. OBLIGACIÓN DE DECLARACIÓN

Es recomendable que el procedimiento establezca la obligación proactiva de comunicar cualquier situación que pueda suponer un conflicto de intereses, así como el momento y la forma en que debe hacerse; por ejemplo,

solicitando al personal que cumplimente una declaración anual de conflictos de intereses, tal y como se establece en el [apartado 4.1.2](#) de esta Guía. Consecuentemente, hay que establecer un sistema de archivo seguro y confidencial.

5.7. CANALES DE COMUNICACIÓN

Es clave que el procedimiento desarrollado establezca cuáles son los canales, y personas responsables de los mismos, a las que se debe acudir para declarar un posible

conflicto de intereses, asegurando que se trata de canales seguros, confidenciales y accesibles. Ver más información sobre este punto en el [apartado 4.2.1](#) de la Guía.

5.8. MEDIDAS DE DILIGENCIA DEBIDA

De manera más detallada se deben recoger y adaptar a nuestra organización las medidas de prevención, detección, gestión, y corrección, como las recogidas en el [apartado 4](#) de esta Guía, con el fin de prevenir y en caso de ocurrencia, gestionar, los conflictos de intereses que puedan tener lugar, y minimizar el impacto en la organización y en sus actividades. Si se detecta un conflicto de intereses, se aplicarán

las medidas, según lo establecido en la sección correspondiente.

Por tanto, el procedimiento debe describir cómo se gestionarán los conflictos de intereses, una vez declarados: quién los evalúa, cómo se decide la actuación a seguir y cómo se documenta el proceso. Esto puede incluir la posibilidad de establecer evaluaciones internas, y una clasificación del conflicto (leve, moderado, grave).

5.9. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN

Incluir mecanismos de seguimiento y revisión periódica del procedimiento, para asegurar su eficacia. Se recomienda que el procedimiento sea aprobado por el órgano de gobierno o dirección, y revisado al menos una vez al año. La organización debe

revisar el procedimiento de conflictos de intereses y recoger sugerencias de mejora de todos los grupos de interés, adaptando el procedimiento si es necesario, y teniendo en cuenta cambios normativos, jurisprudencia o buenas prácticas.



Es recomendable que el procedimiento establezca la obligación proactiva de comunicar cualquier situación que pueda suponer un conflicto de intereses.

Incluir mecanismos de seguimiento y revisión periódica del procedimiento, para asegurar su eficacia.

ISAE 3000 ☐

NIS 2 ☒

DORA ☐

ISO 27001 ☒

GDPR ☐

Simplificando el cumplimiento normativo

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



Cuando todo está en juego.

FTI Consulting es la empresa líder en el mundo en ayudar a las organizaciones a afrontar el cambio y los procesos de transformación.

 **EXPERTS WITH IMPACT™**

fticonsulting.com



BEST FIRM IN IBERIA
Leaders League, 2024

SHORLISTED BEST FIRM IN IBERIA
The Lawyer, Chambers & Partners, IFLR,
Legal 500
2024 / 2025

RANKING M&A
#Top10 M&A advisors in Spain by value
and number of deals
TTR, 2024

**AMONG THE MOST INNOVATIVE
FIRMS IN EUROPE**
Financial Times, 2023 / 2025

BEST TEAM UNDER 40
Iberian Lawyer, 2024 / 2025

BEST FIRM IN M&A
Leaders League, 2025

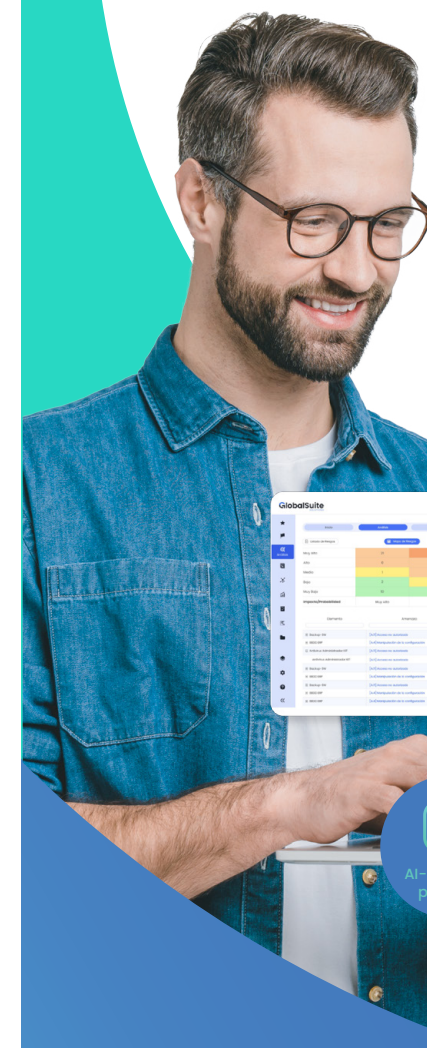
BEST FIRM IN RESTRUCTURING
El Confidencial, 2023 - 2025

BEST FIRM IN SUSTAINABILITY
Expansión, 2022 - 2025

www.ga-p.com

GlobalSuite
SOLUTIONS

**The smartest way
to manage GRC**



**El software GRC todo en uno para gestionar de
manera eficiente tus procesos de riesgos, seguridad,
continuidad, privacidad, cumplimiento y auditoría**

ISO 27001
ENS
DORA

ISO 22301
NIS 2
RGPD

ISO 31000
COSO ERM
TPRM

ISO 42001
ESG
Canal de denuncias



Para más información, visita

globalsuitesolutions.com/es/

España | México | Chile | Ecuador | Colombia | Brasil | Panamá | Perú | Costa Rica | Argentina

World Compliance Association

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

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

Diseño y maquetación: Tania Fernández Caseiro

© **World Compliance Association**. 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

