

CUADERNOS DE ENSEÑANZA

Guía de referencia para el diseño e implementación del Protocolo de Compliance bajo el enfoque de Gobierno Corporativo

Dr. Ing. Max Schwarz Díaz
Mschwarz@ulima.edu.pe

Resumen

La presente Guía de referencia para el diseño e implementación del Protocolo de Compliance bajo el enfoque de Gobierno Corporativo es conjunto de lineamientos y directrices básicas recomendadas a las empresas para implementar, mantener y mejorar su sistema de gestión de cumplimiento legal y regulatorio, así como su sistema de información hacia las partes interesadas (Stakeholders) en línea con los más altos estándares de ética y transparencia en la gestión del negocio.

Palabras Clave: Compliance, Gobierno Corporativo, Ética Empresarial, Reputación

Citación en APA

Schwarz Díaz, M. (2018). *Guía de referencia para el diseño e implementación del Protocolo de Compliance bajo el enfoque de Gobierno Corporativo*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.

I. Objetivo

El objetivo de esta guía es proporcionar lineamientos referenciales básicos para el diseño e implementación del Protocolo de Compliance bajo el enfoque de Gobierno Corporativo de manera que las empresas puedan aplicar criterios de gestión y especificaciones directrices e instructivas para implementar, mantener, mejorar, dar conformidad e informar sobre su sistema de gestión de cumplimiento legal y regulatorio alineados con los más altos estándares de transparencia, ética y las buenas prácticas de gobierno corporativo en beneficio de la empresa y de las partes interesadas vinculadas al negocio (Stakeholders).

II. ¿Qué es el Compliance?

Compliance es el término que se utiliza en entornos legales y empresariales para describir el cumplimiento legal y regulatorio de una organización con la aplicación de políticas y procedimientos específicos aplicables a sus directivos, colaboradores y operadores vinculados con los más altos estándares de ética, transparencia y buen gobierno corporativo.

El Compliance ha sido tratado en la literatura desde diversos enfoques en las investigaciones de Opiela, N. (2005); Becker (2009); Neiman (2013); Weber & Wasieleski (2013); Sekerka, Comer & Godwin (2014); Garegnani, Merlotti & Russo (2015); Kaptein (2015); Adelstein & Clegg (2016); Hwang, et al. (2017); Mnif Sellami & Tahari (2017) y Svatoš (2017); quienes coinciden en señalar la amplia complejidad y dificultades que presenta el proceso de internalización del concepto de Compliance como forma de gestión empresarial en las organizaciones, señalando las restricciones de su aplicación en las empresas, las cuales están principalmente asociadas a factores políticos, económicos, culturales, personales, profesionales y empresariales

III. ¿Qué es un Protocolo de Compliance?

Se denomina Protocolo de Compliance al conjunto de procedimientos, instrucciones, controles operacionales y reglas específicas de conducta responsable que adopta una organización para gestionar el cumplimiento legal y regulatorio de la organización en el marco de sus políticas éticas, de transparencia y buen gobierno corporativo.

El Protocolo de Compliance incrementa la probabilidad de generar mayor confianza y reputación positiva por parte de la organización en la percepción más profunda de las partes interesadas con respecto a esta, lo cual genera una consecuente y sólida reducción de los riesgos para el negocio, sus colaboradores, ejecutivos, directivos y accionistas, así como de manera ampliada en la mejora de la confianza con sus proveedores, contratistas y subcontratistas y la SCM ampliada vinculada al modelo de negocio de la organización.

IV. Componentes del Sistema de Gestión de Compliance

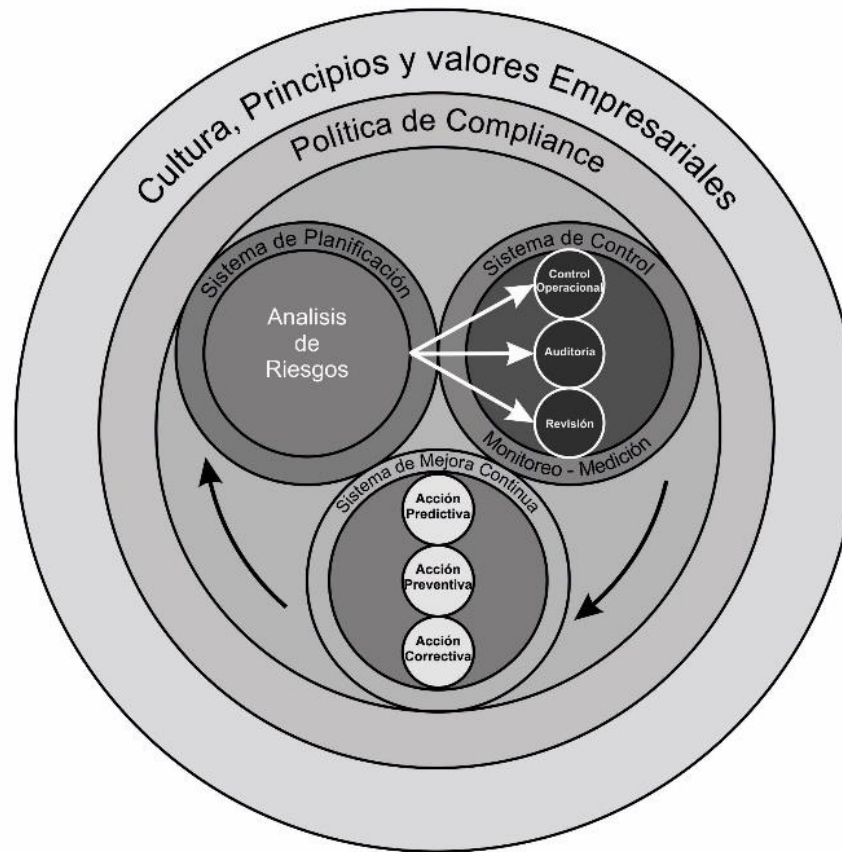
Un Sistema de Gestión de Compliance es un conjunto de componentes interrelacionados que se articulan específicamente en la organización para planear, ejecutar, controlar y mejorar el cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios, así como la conformidad con los más altos estándares de transparencia, ética y buen gobierno corporativo.

Los componentes de un Sistema de Gestión de Compliance son los siguientes:

- Cultura: Principios y Valores Empresariales
- Política de Compliance
- Identificación de factores de riesgo y evaluación de riesgos
- Identificación de Requisitos Legales y Regulatorios
- Control Operacional en condiciones normales y de crisis
- Auditoría Interna y Externa de Compliance
- Revisión Directiva o Gerencial
- Plataforma de Acción predictiva, preventiva y correctiva
- Plataforma de Estructura y Responsabilidad (Liderazgo del CCO)
- Plataforma documentaría y de herramientas de soporte

Componentes de un Sistema de Gestión de Ética y Compliance

Chief Compliance Officer
(CCO)



Fuente: Elaboración propia.

Herramientas

Código de Ética

Protocolo de Compliance

Guías de Conducta

Protocolo de Comunicaciones

Protocolo de Gestión de Crisis y
Manejo de Conflictos

Protocolo de Formación,
Capacitación y Entrenamiento

El principal componente o base de todos los esfuerzos de gestión de Compliance en una organización es el **Análisis de Riesgos** que debe ser elaborado sobre la base de la identificación objetiva de los denominados “Factores de riesgo” de Compliance que son factores que pueden dar origen a falla real o potencial en el cumplimiento legal o regulatorio de la empresa.

Los factores de riesgo son elementos personales, profesionales y empresariales vinculados a las actividades, procesos, productos o servicios de la compañía que pueden interactuar con el ambiente reputacional de la compañía y pueden provenir de diversas fuentes en su origen como fuente de riesgo. Por ejemplo, la conducta de los gerentes, la calidad de los productos o la oportunidad en la declaración de estados financieros constituyen factores de riesgo que pueden afectar positiva o negativamente la reputación de la compañía.

Para identificar los factores de riesgo se debe primero listar las actividades, procesos y servicios de la organización además de los factores del entorno externo y los legales y regulatorios que sean aplicables para luego desarrollar las listas de identificación correspondientes de manera similar a la siguiente estructura de registro:

Lista de Identificación de Factores de Riesgo

Actividad/Producto/Servicio	Factor de Riesgo	Fuente
Fabricación de Producto X	Calidad de la materia prima	Logística-Compras
Toma de decisiones gerenciales	Potencial conflicto de intereses	Gerencia
Reportes Contables	Declaración de E.E.F.F.	Contabilidad-Finanzas
Servicio de Custodia	Potencial fuga de información	Administración
Análisis del Entorno Externo	Cambio en las tasas impositivas	Gerencia.
.	.	.
.	.	.

Una vez identificados los factores de riesgo, se procede a evaluarlos en forma independiente con el uso de tablas de puntuación graduables en escalas que dependen de la naturaleza del tipo de empresa que se evalúa, determinando así su impacto en el Compliance de la compañía, para lo cual generalmente se hace uso de los siguientes criterios de evaluación:

- Magnitud, Severidad o Impacto en caso de ocurrencia (S)
- Frecuencia o Probabilidad de ocurrencia (P)
- Grado de Control (GC)

- Vinculación con los requisitos legales y regulatorios (RL/RR)

Estos criterios permitirán establecer el Nivel de Riesgo (NR) definido por la ecuación general de Riesgo donde:

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} * \text{Severidad}$$

De manera tal que:

$$\text{NR}(1) = (P1 * S1) * GC * \text{RL/RR} \text{ supongamos del cálculo } \text{NR}(1)=28.7$$

$$\text{NR}(2) = (P2 * S2) * GC * \text{RL/RR} \text{ supongamos del cálculo } \text{NR}(2)=95.8$$

$$\text{NR}(3) = (P3 * S3) * GC * \text{RL/RR} \text{ supongamos del cálculo } \text{NR}(3)=104.9$$

Por lo tanto queda claro después de hacer los cálculos que el NR(3) representa el Riesgo 3 o simplemente R3 como el riesgo más significativo, luego seguiría R2 y finalmente R1 con lo cual se puede lograr de una manera sencilla proceder a priorizar todos los factores de riesgo a partir del nivel de riesgo que generan.

Una vez priorizados todos los riesgos (R) de mayor a menor nivel de riesgo (NR) asociado entonces se procede a aplicar controles predictivos, preventivos y correctivos en aquellas situaciones que pueden o generan una desviación para luego de la aplicación de los mismos proceder a volver a iniciar el procedimiento para calcular el riesgo residual. Este último es el riesgo que resulta luego de la aplicación de controles y si aún no es tolerable entonces deberán adoptarse medidas complementarias de mayor rigurosidad hasta lograr tener el riesgo analizado bajo control por parte de la organización.

El análisis de riesgo presentado debe ser para la compañía una herramienta dinámica en permanente actualización por parte de los responsables del Compliance para responder activamente a los ambientes cambiantes del entorno interno y externo de la organización. La experiencia demuestra que el análisis de riesgo puede sofisticarse aún más a medida que el aprendizaje y la experiencia de la compañía son mayores en el tiempo en materia de cumplimiento legal y regulatorio.

Con respecto a los controles a aplicarse para los riesgos no tolerables que la organización pueda evaluar en sus factores de riesgo, tenemos:

- Medidas de carácter predictivo
- Medidas de carácter preventivo
- Medidas de carácter correctivo

Las medidas de carácter predictivo están orientadas a corregir las potenciales causas de falla del factor de riesgo que pueden tener un impacto negativo en la reputación de la compañía u organización. Ejemplo: Implementación de manuales o procedimientos o instructivos para la divulgación de información a terceras partes en casos de crisis operacional.

Las medidas de carácter preventivo están orientadas a corregir las desviaciones o fallas potenciales del factor de riesgo que pueden tener un impacto negativo en la reputación de la compañía u organización. Ejemplo: Implementación de procesos de doble muestro con laboratorio externo para evaluar la calidad de las materias primas antes de su aceptación como insumo para producción.

Las medidas de carácter correctivo están orientadas a corregir las desviaciones o fallas reales del factor de riesgo que están actualmente generando un impacto negativo en la reputación de la compañía u organización. Ejemplo: Contratación de firmas externas independientes para auditar los estados financieros luego de una sanción por no declaración ante la superintendencia de valores.

Finalmente la implementación del Sistema de Gestión de Compliance será acelerada en su proceso de mejora en tanto se adopte prácticas internas y externas regulares independientes, sistemáticas y documentadas para desarrollar los procesos de Auditoria y Revisión Gerencial del propio sistema detectando a tiempo las desviaciones reales y potenciales que puedan presentarse y así poder conducir el Compliance de la organización hasta niveles de excelencia empresarial.

V. Enfoque de Gobierno Corporativo

La tendencia mundial de la gestión de buenas prácticas empresariales a la luz de los nuevos entornos cambiantes del mercado en un mundo cada vez más expuesto a la información y al escrutinio permanente de las partes interesadas es sin duda la aplicación del enfoque de Gobierno Corporativo con la incorporación de estructuras y procesos organizacionales que permitan la sostenibilidad ética, social, ambiental y regulatoria de la empresa en el largo plazo. En ese contexto, la adopción de prácticas y sistemas de gestión de Compliance en las organizaciones se convierte en un requisito clave para la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

El Compliance bajo el enfoque de Gobierno corporativo ha sido tratado en la literatura por investigadores como Ettredge et al. (2011); Hedley & Ben-Chorin (2011); Todorovic & Todorovic (2012); Alon & Hageman (2013); Borlea, Achim &

Breban (2013); Hassaan (2013); Doyle, Frecknall-hughes & Summers (2014); Gerard & Weber (2015); Alfraih (2016) y Prokhorova & Zakharova (2016) quienes coinciden principalmente en que las prácticas de gobierno corporativo que se adoptan en la empresa contribuyen significativamente a generar la base cultural primaria necesaria para desarrollar y mejorar las políticas de Compliance en las organizaciones.

VI. El papel del Directorio y el Rol de Chief Compliance Officer (CCO)

El Directorio como máxima entidad responsable de la compañía en el más alto nivel estratégico debe asumir la responsabilidad y el liderazgo de conducir el Compliance en la organización. Esto se enmarca en la línea de estructura y responsabilidad de los sistemas de gestión procurando dotar a la empresa de recursos tecnológicos, financieros y operacionales para el logro de los objetivos y metas que el sistema propone. En ese contexto la nueva responsabilidad del Compliance recae en la posición de Chief Compliance Officer (CCO).

La figura del Chief Compliance Officer (CCO) ha sido analizada en la literatura por investigadores como Kelvin (2004); Freeman (2007); Gerard & Weber (2015) y Karanja & Rosso (2017) quienes coinciden en resaltar la importancia estratégica de la posición relativa del CCO en la organización en un contexto que simultáneamente presenta importantes dificultades que pueden presentarse internamente a la posición como la competencia o incompetencia del responsable a cargo o externamente a la misma como la falta de recursos o la falta de apoyo decidido de la Dirección para el correcto ejercicio de las funciones del cargo.

En general, las principales funciones del Chief Compliance Officer (CCO) en una organización son las siguientes:

- Asegurar la sistemática identificación y evaluación de los riesgos
- Analizar y controlar los cambios estatutarios internos y regulatorios externos
- Conducir las políticas Éticas y de Compliance
- Tomar acciones predictivas, preventivas y correctivas
- Capacitar en materia de Compliance a los colaboradores en el nivel estratégico, táctico y operativo
- Ejecutar las Auditorias y Revisiones de Compliance en la organización
- Asistencia legal y regulatoria a la organización en materia de Compliance
- Informar a la Gerencia sobre el estado del Compliance en la organización recomendando medidas apropiadas para mejorar prospectivamente la gestión.

Como puede apreciarse, para el desarrollo de las funciones y responsabilidades presentadas se requiere la conformación de un equipo de trabajo profesional especializado que el CCO pueda organizar y liderar.

VII. Factores Críticos de éxito en la implementación de Sistemas de Gestión de Compliance

Los principales factores críticos de éxito que se presentan en los Sistemas de Gestión de Compliance que se implementan en las organizaciones son los siguientes:

- El grado de apoyo y soporte de la Alta Dirección para liderar el sistema
- La calidad, oportunidad y transparencia de la estrategia comunicacional
- La integridad de la conexión entre los valores y las políticas empresariales
- El grado de sofisticación y madurez de aprendizaje en el análisis de riesgos
- El grado de conocimiento que se tiene sobre Compliance y su alcance en la organización y hacia las partes interesadas
- La capacidad de reacción interna frente a contextos anormales y de crisis
- La capacidad para internalizar la presión de las partes interesadas en un marco ético y de respeto a los principios y valores de la compañía
- La sinergia que pueda lograrse entre el CCO y el resto de responsables en la organización en línea con la sinergia que pueda lograrse entre los miembros del equipo interno responsable del Compliance.

Como puede apreciarse, estos factores pueden condicionar seriamente la eficacia del Sistema de Gestión de Compliance por lo que todo nuevo CCO debe desarrollar un diagnóstico inicial para determinar la brecha a la cual se enfrenta al asumir esta importante responsabilidad en la organización.

Conclusiones

El diseño e implementación del Protocolo de Compliance bajo el enfoque de Gobierno Corporativo en las organizaciones empresariales requiere de planificación estratégica con un fuerte soporte de la alta dirección de la empresa para ser sostenible en el tiempo. En ese contexto esta guía puede ser de utilidad práctica para poder obtener información y recomendaciones básicas que permitan implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de cumplimiento legal y regulatorio de una organización así como el sistema de información desplegado hacia las partes interesadas en línea con los principales estándares de ética, integridad y transparencia que se recomiendan para una gestión efectiva del negocio.

Bibliografía

- Adelstein, J., & Clegg, S. (2016). Code of ethics: A stratified vehicle for compliance. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 53-66. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2581-9>
- Alfraih, M. M. (2016). The effectiveness of board of directors' characteristics in mandatory disclosure compliance. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24(2), 154-176.
- Alon, A., & Hageman, A. M. (2013). The impact of corruption on firm tax compliance in transition economies: Whom do you trust? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 479-494. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1457-5>
- Becker, G. K. (2009). Moral leadership in business. *Journal of International Business Ethics*, 2(1), 7-21,119.
- Borlea, S. N., Achim, M., & Breban, L. (2013). Theoretical and practical approaches regarding the adoption of corporate governance codes. *Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad. Seria Stiinte Economice.*, 23(3), 30-41.
- Doyle, E., Frecknall-hughes, J., & Summers, B. (2014). Ethics in tax practice: A study of the effect of practitioner firm size. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 623-641. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1780-5>
- Ettredge, M., Johnstone, K., Stone, M., & Wang, Q. (2011). The effects of firm size, corporate governance quality, and bad news on disclosure compliance. *Review of Accounting Studies*, 16(4), 866-889. <http://dx.doi.org/10.1007/s11142-011-9153-8>
- Freeman, E. H, JD, M.C.P., M.C.T. (2007). Regulatory compliance and the chief compliance officer. *Information Systems Security*, 16(6), 357-361. <https://doi.org/10.1080/10658980701805050>
- Garegnani, G. M., Merlotti, E. P., & Russo, A. (2015). Scoring firms' codes of ethics: An explorative study of quality drivers. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 541-557. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1968-8>
- Gerard, J. A.,PhD.C.P.A., & Weber, C. M., J.D. (2015). Compliance and corporate governance: Theoretical analysis of the effectiveness of compliance based on locus of functional responsibility. *International Journal of Global Business*, 8(1), 15-26.
- Hassaan, M. (2013). The introduction of corporate governance codes in a transitional economy and its impact on compliance with mandatory disclosures: The case of

- Egypt. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(1), 7-21.
- Hedley, T. P., & Ben-Chorin, O. (2011). Auditing and monitoring activities help uncover fraud and assess control effectiveness. *The CPA Journal*, 81(6), 68-71.
- Hwang, I., Kim, D., Kim, T., & Kim, S. (2017). Why not comply with information security? an empirical approach for the causes of non-compliance. *Online Information Review*, 41(1), 2-18.
- International Standard Organization (2014) *ISO19600:2014 Compliance Management Systems – Guidelines*.
- Karanja, E., & Rosso, M. A. (2017). The chief risk officer: A study of roles and responsibilities. *Risk Management*, 19(2), 103-130. <http://dx.doi.org/10.1057/s41283-017-0014-z>
- Kelvin, J. B. (2004). SEC Mandates investment advisers to name Chief Compliance Officer. *Journal of Financial Service Professionals*, 58(4), 39-39+.
- Mnif Sellami, Y., & Tahari, M. (2017). Factors influencing compliance level with AAOIFI financial accounting standards by islamic banks. *Journal of Applied Accounting Research*, 18(1), 137-159.
- Neiman, P. (2013). A social contract for international business ethics. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 75-90. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1332-4>
- Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415-431. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3>
- Opiela, N. (2005). Are compliance issues changing the nature of the financial planning business? *Journal of Financial Planning*, 18(4), 36-45.
- Prokhorova, V. V., & Zakharova, E. N. (2016). Peculiarities of corporate governance methodology. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 21, 1-15.
- Sekerka, L. E., Comer, D. R., & Godwin, L. N. (2014). Positive organizational ethics: Cultivating and sustaining moral performance. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 435-444. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1911-z>
- Svatoš, O. (2017). Requirements for business process legal compliance monitoring. *Journal of Systems Integration*, 8(2), 3-13.

Todorovic, Z., & Todorovic, I. (2012). Compliance with modern legislations of Corporate Governance and its implementation in companies. *Montenegrin Journal of Economics*, 8(2), 309-318.

Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate ethics and compliance programs: A report, analysis and critique. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 609-626. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1561-6>

