

## Sugerencias al documento

# PROPUESTA DE GUÍA DE PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO EN RELACIÓN CON LA DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Alain Casanovas

Socio responsable de servicios de *Compliance* en KPMG España

6 de febrero de 2020

---

Una Guía sobre *Compliance* en materia de Derecho de la Competencia fácilmente comprensible, constituirá una herramienta de gran utilidad para el impulso de una cultura ética y de respeto a las normas en dicho ámbito.

Las sugerencias que se plantean seguidamente pretenden contribuir a la alineación del documento con la nomenclatura y buenas prácticas que se vienen observando en otros ámbitos técnicos donde se han desarrollado normas de *Compliance*. Sin embargo, no pretenden reformular el contenido del documento ni convertirlo en un texto complejo y difícil de comprender para el público en general.

---

## 1. Sugerencias generales en materia de nomenclatura

### Cumplimiento normativo

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

La expresión “*cumplimiento normativo*” se emplea en diversos apartados del documento, especialmente en su presentación. Se ha utilizado tradicionalmente en sectores regulados

---

---

(también como “cumplimiento regulatorio”), asociándolo a la vigilancia de determinadas normas jurídicas que condicionan el modelo de negocio de la organización. Aunque es un concepto extrapolable al conjunto de normas imperativas que afectan a las organizaciones, la inercia histórica de la expresión evoca un vínculo con las normas jurídicas, pero no necesariamente con otras que adoptan voluntariamente las organizaciones, como sus Códigos éticos y demás políticas internas, que sobrepasan los mínimos impuestos por las normas positivas. La estrecha y cada vez más evidente relación entre ética y cumplimiento, que se abordará más adelante, invita a emplear términos que se distancien de una interpretación histórica del *Compliance* puramente legalista.

Sugerencia
------------

Se sugiere recurrir al término “Cumplimiento” (sin concreciones adicionales de “normativo”) o el anglicismo “*Compliance*”, que aglutina como fuentes de obligaciones a supervisar tanto las de obligado cumplimiento (“*requirements*”), como las asumidas voluntariamente (“*commitments*”), según ISO 19600:2014 y futura ISO 37301 (fecha de publicación estimada en 2020). Esta nomenclatura (“*Compliance*”) es la que mayor difusión internacional está teniendo, incluso en países de habla hispana, siendo la que también emplea la *Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato* (Italia) en sus recientes líneas directrices sobre el *Compliance* Antitrust.

## Programa

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

El término “Programa” se viene utilizando en el ámbito del *Compliance* como relación estructurada de buenas prácticas, consideradas idóneas para lograr determinado resultado. Han venido recurriendo a este concepto tanto plataformas internacionales (la OCDE, por ejemplo), autoridades nacionales (*US Sentencing Commission*, por ejemplo), así como entidades de normalización nacional (*Australian Standards* en su norma AS3806, por ejemplo). Esta noción viene superada por los “*Sistemas de Gestión*”, que también contemplan una serie de componentes y buenas prácticas, pero inciden en la relación

entre ellas para generar un conjunto armónico que se retroalimenta y promueve sistemáticamente su mejora continua. Los estándares internacionales más modernos sobre *Compliance* articulan “*Sistemas de Gestión*”: ISO 19600:2014, ISO 37001:2016, así como las inminentes ISO 37301 (publicación estimada en 2020) e ISO 37002 (publicación estimada en 2021). Los estándares nacionales avanzan en el mismo sentido, y así el BS 10500:2011 (británico) o las normas españolas UNE 19601:2017 y UNE 19602:2019. Aunque la documentación más reciente publicada por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos persiste en el empleo del término “*Programa*” (“*Evaluation of Corporate Compliance Programs – Guidance Document*”, actualizado en abril de 2019), realiza ya una interpretación sistémica de alguno de sus componentes (las actividades de formación, vinculadas con los riesgos que aplican a la organización y, por lo tanto, al ejercicio previo de evaluación de riesgos de soborno).

Sugerencia
------------

Tanto “*Programas*” como “*Sistemas de Gestión*” son modelos de *Compliance* o, en términos del artículo 31 bis del Código penal, “*modelos de organización y gestión*”.

Por ello, se sugiere utilizar el término amplio “*modelo*” en lugar de “*programa*” en todo el documento. Por su generalidad, engloba el elenco de posibilidades que admite el estado del arte actual (tanto “*Programas*” como “*Sistemas de Gestión*”) y se alinea, además, con la nomenclatura ya empleada en nuestro Código penal.

## Prevención, detección y reacción

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

Tradicionalmente, las tres actividades o etapas de actuación de un modelo de *Compliance* atraviesan por la prevención, detección y reacción temprana ante riesgos de incumplimiento. Es un entendimiento generalmente aceptado, de uso frecuente en documentos de *Compliance*.

Sugerencia

Se sugiere hacer referencia al ciclo completo de actividades en aquellas partes del documento donde se citan (páginas 3 y 4, por ejemplo).

## 2. Sugerencias relacionadas con los diferentes apartados del documento

### Presentación

Motivación de la sugerencia

La nomenclatura que se emplea en la *Nota 2* es errónea.

Sugerencia

Se sugiere corregir la *Nota 2*, de forma que recoja la nomenclatura actual de los estándares citados:

*“Ver, por ejemplo, los estándares ISO 19600: sobre sistemas de gestión de Compliance, ISO 37001 sobre sistemas de gestión antisoborno, ISO 14001 sobre sistemas de gestión medioambiental, UNE 19601 sobre sistemas de gestión de Compliance penal o ISO 19602 sobre sistemas de gestión de Compliance tributario”.*

### 1. Introducción

Motivación de la sugerencia

Véanse los comentarios en el anterior apartado 1, acerca de las actividades de *“prevención, detección y reacción”*.

---

Sugerencia
------------

En el penúltimo párrafo de la página 3, se sugiere no sólo hacer referencia a la prevención y detección de conductas ilícitas sino también a la reacción frente a ellas:

“Los modelos de cumplimiento coadyuvan en este cometido. Son herramientas que permiten a los operadores económicos prevenir, detectar y reaccionar de manera temprana ante conductas ilícitas susceptibles de...”

Sugerencia
------------

En el mismo sentido, el primer párrafo de la página 4:

“... permitiendo que, desde el ámbito de sus respectivas funciones, detecten, prevengan o sepan reaccionar de manera temprana ante prácticas restrictivas de la competencia.”

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

Los estándares sobre *Compliance* vienen distinguiendo entre el establecimiento de parámetros de conducta y las medidas fijadas para facilitar o controlar su seguimiento. Es una distinción implícita en algunos documentos anglosajones (La “*Resource Guide to the US FCPA*” publicada en 2012 por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos, o la “*Guidance*” de aplicación de la UK *Bribery Act* publicada en 2011 por el Ministerio de justicia británico), y explícita en otros (la norma UNE 19601 reitera la diferencia conceptual entre “Política de *compliance* penal” - parámetros de conducta- y el “resto de elementos del sistema de gestión -medidas organizativas-).

Sugerencia
------------

Siguiendo esta distinción, se sugiere modificar el último párrafo de la página 3, que continúa en la siguiente página 4, del siguiente modo:

“Para que sean verdaderamente efectivos, los modelos de cumplimiento deben garantizar, a través del establecimiento claro de parámetros de conducta y de la puesta en práctica de las medidas organizativas para su desarrollo, la existencia de un verdadero compromiso de cumplimiento...”

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

Las evidencias en que se traduce un modelo de *Compliance* son variadas, pero suelen obedecer una prelación determinada por su importancia.

Sugerencia
------------

Se sugiere reordenar y mejorar la nomenclatura los elementos que aparecen en el párrafo primero de la página 5:

“Así configurado, un modelo de cumplimiento debería constituirse en una manifestación de la cultura de trabajo respetuosa con la normativa de la persona jurídica, traducida en forma de códigos éticos, políticas y procedimientos derivados, controles para contrastar su correcto funcionamiento, canales de denuncia interna y externa, etc...”

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

En su acepción moderna, *Compliance* vela por la aplicación de las normas que afectan a la organización -en un sentido amplio- y que, en terminología ISO 19600,

---

comprenden los “*requirements*” (normas de cumplimiento obligado) y los “*commitments*” (normas asumidas voluntariamente). Por esta última categoría se introducen aquellos compromisos de carácter ético que, excediendo los mínimos establecidos por las normas jurídicas, procuran también una conducta alineada con determinada misión, visión y valores.

Concluyendo que cumplir con el tenor literal de las normas jurídicas es necesario pero no suficiente, tanto textos extranjeros como nacionales vinculan el *Compliance* no sólo con la legalidad literal sino también con la promoción y divulgación de una cultura ética: así llevan predicando *US Sentencing Commission Guidelines* -al referirse a los “*Effective Compliance and Ethics Programs*”- desde los años 90, y así también lo recoge tanto la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado, como la conocida Sentencia nº 154/2016 del Tribunal Supremo, de 29 de febrero.

Sugerencia
------------

Por todo lo anterior, suele asociarse el *Compliance* con el establecimiento y mejora de una cultura ética y de respeto a las normas. En este sentido, se sugiere variar la redacción del segundo párrafo de la página 4 en el siguiente sentido:

“Esta guía... y se dirige al conjunto de operadores económicos que aspiren a instaurar una verdadera cultura ética y de respeto a las normas, en general, y de las normas de defensa de la competencia en particular.”

## 2. Praxis de la CNMC en relación con los programas de cumplimiento

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

El principio de seguridad razonable, contrapuesto al de seguridad absoluta, reconoce la imposibilidad de que el entorno de control (incluido el de *Compliance*) sea capaz de garantizar la inexistencia de incidentes. *Compliance* reduce la probabilidad de su materialización, pero no su inexistencia en términos absolutos. Es un axioma presente en los entornos de control más difundidos a nivel internacional (COSO desde 1992, por ejemplo), y también reconocido en el ámbito del *Compliance*: los estándares ISO no aseguran que su aplicación vaya a erradicar todos los incidentes. En este mismo sentido, las *Guidelines* que publica anualmente la *US Sentencing Commission* señalan que la existencia de un incidente no cuestiona la eficacia de un programa de *Compliance*, que es la misma aproximación que recoge expresamente la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado.

A causa de lo anterior, negar la efectividad *ex ante* de un modelo de cumplimiento debido a la materialización de una contingencia (conducta anticompetitiva no detectada), podría ser una aproximación desmesurada. Es cierto que la reiteración de conductas ilícitas de la misma naturaleza sí permite dudar de tal efectividad, como reconocen las *US Sentencing Commission Guidelines*, pero un caso aislado se considera insuficiente para cuestionar la eficacia del modelo en su conjunto.

Sugerencia
------------

Se sugiere reformular la redacción del segundo párrafo de este apartado, situado en la página 4, del siguiente modo:

“En lo que se refiere a modelos de cumplimiento *ex ante*, su incapacidad de detectar internamente la conducta competitiva puede haber impedido a la organización acogerse a un programa de clemencia (artículo 65 y 66 de la LDC) y, por lo tanto, es una



circunstancia que permitiría dudar sobre adecuado funcionamiento a tales efectos, aunque no cuestionar de su eficacia general.”

### 3. Programas de cumplimiento eficaces: Criterios de evaluación

Motivación de la sugerencia

Véase el apartado 1 de este documento, referido a aspectos generales de nomenclatura.

Sugerencia

Se sugiere modificar la redacción del primer párrafo de este apartado, situado en la página 5, para utilizar término “reaccionar” en lugar de “gestionar”:

“... y, por otro lado, el establecimiento de los medios para detectar y reaccionar de manera temprana ante las infracciones que no hayan podido ser evitadas”

Motivación de la sugerencia

Dado que diferentes plataformas nacionales e internacionales están normalizando sobre prácticas de *Compliance*, publicando textos ampliamente consensuados y detallados, se sugiere señalar que los elementos esenciales listados en el documento pueden completarse y desarrollarse siguiendo las directrices o requisitos establecidos en textos normalizados (ISO, por ejemplo), como ya viene sucediendo en otros países y están haciendo muchas organizaciones

Sugerencia

Se sugiere introducir la siguiente redacción:

---

“Los apartados que se enuncian a continuación, y que enmarcan buenas prácticas de *Compliance* generalmente aceptadas, pueden ser objeto de concreción, implementación y desarrollo atendiendo a los contenidos más detallados que articulan estándares internacionales en materia de *Compliance* como los emitidos por ISO o las entidades de normalización nacional, por ejemplo”.

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

Antes de proponer sugerencias sobre los diferentes aspectos que debe contemplar un programa de cumplimiento eficaz, procede reflexionar acerca del orden en que figuran listados.

Se sugiere variar ligeramente su orden de aparición, por los siguientes motivos:

- Los modelos de *Compliance*, especialmente cuando operan como “*Sistemas de Gestión*”, siguen una aproximación basada en el riesgo. De este modo, la priorización de riesgos condiciona el foco tanto de las estructuras como de las actividades a implantar y desarrollar. Así, por ejemplo, los ciclos formativos deberán aplicarse a las personas que participan en procesos de riesgo, según los resultados que arroje el ejercicio de evaluación previamente ejecutado. Por ello, dicha evaluación (en este caso circunscrita a la Defensa de la Competencia) es un ejercicio que necesariamente condicionará otros muchos elementos del modelo, y que debería ubicarse como uno de los primeros aspectos a considerar.
- Algunos de los elementos tratados tienen cierta vinculación -aunque no necesaria- como los canales de denuncia (*Whistleblowing Lines*) y los procedimientos de investigación internas. Tratarlos de manera consecutiva ayuda a su comprensión.

---

Sugerencia
------------

De acuerdo con lo anterior, se sugiere que el índice de elementos que denotan la efectividad del modelo de cumplimiento siga este orden:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>A. Implicación de los órganos de administración y/o principales directivos de la empresa</li><li>B. Independencia del responsable de diseño y control de las políticas de cumplimiento</li><li>C. Identificación de riesgos y diseño de protocolos o mecanismos de control</li><li>D. Formación eficaz</li><li>E. Existencia de un canal de denuncias</li><li>F. Diseño del procedimiento interno para la gestión de denuncias y la gestión de la detección de infracciones</li><li>G. Diseño de un sistema disciplinario transparente y eficaz</li></ul> |
|---|

Con independencia de la reflexión anterior, seguidamente se apuntan algunas sugerencias relativas a cada uno de los indicados elementos, en el orden propuesto:

**A. Implicación de los órganos de administración y/o principales directivos de la empresa**

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

Señala el primer párrafo de este apartado, en la página 6, que la cultura de cumplimiento se promueve desde los principales directivos de la empresa. La correlación jurídica de este concepto (“principales directivos” o “*máxima dirección*”, en terminología también organizativa) no sólo la hallamos en la Dirección (relación laboral especial) sino en el propio órgano de administración social (relación mercantil), especialmente cuando está formado por consejeros ejecutivos.

Sugerencia
------------

Se sugiere no limitar la promoción de la cultura de cumplimiento normativo a los “*principales directivos*” de la organización, sino a su “*máxima dirección*”, concepto que englobaría todas las categorías de sujetos que se relacionan en los puntos (a), (b) y (c) del mismo párrafo primero de este apartado. Adicionalmente, es un modo de aproximar el documento a la nomenclatura que se emplea en los estándares internacionales.

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

El último párrafo de la página 6 señala, como manifestación del nivel de implicación de la máxima dirección “una declaración...”, lo cual podría interpretarse como una acción singular o acotada en el tiempo.

Sugerencia
------------

Se sugiere enmarcar el compromiso de la máxima dirección a través de una manifestación de esta naturaleza, pero secundada por la coherencia de sus actos y decisiones con la misma, de manera sostenida en el tiempo. Este entendimiento implica pluralidad de declaraciones o comunicaciones derivadas, que no se agotan en una sola declaración formal inicial.

## **B. Independencia del responsable de diseño y control de las políticas de cumplimiento**

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

Es muy interesante y acertada la mención del documento a la “*independencia*” del responsable de operar el modelo de *Compliance*. A pesar su importancia, tal circunstancia no aparece reflejada expresamente en muchos textos de *Compliance*. No obstante, se sugiere incluir otra

característica importante y deslindada de la anterior: su nivel de “autonomía”.

Aunque la “autonomía” e “independencia” de la función de *Compliance* se interpretan como términos equivalentes, realmente la “autonomía” guarda relación con sus capacidades operativas (posibilidad de actuar por iniciativa propia, sin necesidad de ser mandatada recurrentemente y con acceso a las personas y documentos de la organización), y la “independencia” con la neutralidad en la toma de decisiones (decidir en conciencia, libremente y sin presiones, incluido el miedo a represalias). De este modo, el responsable del modelo de *Compliance* puede estar dotado de “autonomía” pero no de “independencia” o viceversa, al ser conceptos de naturaleza distinta, difícilmente subsumibles el uno dentro del otro.

A pesar de esta diferencia conceptual, en ámbitos anglosajones y en un ejercicio de simplificación, se suele englobar la “independencia” como uno de los factores que conforman la “autonomía”. De hecho, el artículo 31bis del Código penal se refiere exclusivamente a las “capacidades autónomas de iniciativa y control”, también obviando tal distinción.

Sugerencia
------------

Puesto que el documento se refiere claramente a la “independencia” del responsable de operar el modelo de *Compliance*, apuntando también manifestaciones y buenas prácticas asociadas con dicho concepto, se sugiere desarrollar igualmente la necesidad y los factores que le dotan de “autonomía” (capacidad de actuar cuando lo considere preciso, sin necesidad de ser continuamente mandatado, y acceso a las personas y documentos de la organización que precise con motivo del ejercicio de sus funciones).

### C. Identificación de riesgos y diseño de protocolos o mecanismos de control

Motivación de la sugerencia

Cualquier modelo de *Compliance* que siga una aproximación basada en el riesgo precisará desarrollar una evaluación de los riesgos (en este caso, relacionados con la Defensa de la Competencia), lo que supone (i) su identificación, (ii) siguiente análisis y, finalmente (iii) su valoración.

Sugerencia

Siguiendo esta diferenciación generalmente aceptada, se sugiere referirse a la “evaluación” de riesgos, como concepto que engloba dichas tres facetas consecutivas.

Motivación de la sugerencia

El resultado del ejercicio de evaluación no sólo debería señalar las áreas de negocio expuestas, sino especialmente los procesos de negocio afectados y, por lo tanto, las personas (posiciones) que participan en ellos. Descender a este nivel es relevante para poder enfocar adecuadamente los ciclos formativos y otras actividades frecuentes en *Compliance*, como las declaraciones individuales de conocimiento y conformidad con ciertas políticas internas de la organización.

Sugerencia

Se sugiere subrayar la importancia de que, como resultado del proceso de evaluación de riesgos, se identifiquen no sólo las áreas de negocio afectadas sino también los procesos y posiciones que involucra.

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

La evaluación de riesgos no sólo sirve para priorizarlos (normalmente desde una perspectiva de probabilidad de ocurrencia e impacto) sino también para contrastar que la organización haya dispuesto los medios para su prevención, detección y reacción temprana.

Sugerencia
------------

Se sugiere subrayar la diferencia entre un “mapa de riesgos” y una matriz o relación de las medidas dispuestas para la prevención, detección y reacción temprana ante los riesgos (comúnmente conocida como “*matriz de controles*”).

#### D. Formación eficaz

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

No cabe duda de que la formación constituye un pilar fundamental para el establecimiento y mejora de una cultura ética y de respeto a las normas. Sin embargo, en organizaciones que aglutinan a miles e incluso cientos de miles de personas, pretender una formación generalizada se ha convertido en un objetivo inviable. Por este motivo, los estándares modernos sobre *Compliance* distinguen entre “*formación*” y “*concienciación*” (“*awareness*”).

La formación es selectiva, debido a dos motivos:

- No todas las personas de la organización la exponen a riesgos de *Compliance*.
- No todas las personas de la organización que sí la exponen, lo hacen sobre las mismas materias y casuísticas.

El adecuado diseño de los ciclos formativos atraviesa por determinar los riesgos que afectan a la organización (aproximación basada en el riesgo) e identificar a los procesos y personas (posiciones) potencialmente afectadas por ellos. Es el concepto de “*personas que ocupan posiciones especialmente expuestas*” al que recurre el estándar nacional UNE 19601 publicado el año 2017. Sobre este colectivo procede proyectar acciones formativas apropiadas a sus circunstancias. También es la aproximación que sigue recientemente el Departamento de Justicia de los Estados Unidos, al tratar esta materia en su *Guidance Document* publicado el año 2019 y referido anteriormente.

Sin perjuicio de lo anterior, sobre todas las personas en la organización procede proyectar actividades generales de concienciación. No son acciones selectivas ni pretenden la capacitación de los individuos para afrontar situaciones concretas de riesgo, sino generar un estado general de conciencia y alerta que les ayude a identificar conductas de riesgo y ponerlas de manifiesto.

Sugerencia
------------

De acuerdo con la distinción anterior (“*formación*” y “*concienciación*”), se sugiere no sólo abordar las tareas de “*formación*” sino también las de “*concienciación*”, subrayando el carácter selectivo de las primeras (como se deduce del texto actual) y general de las segundas.

#### **E. Existencia de un canal de denuncias**

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

El párrafo primero de este apartado, en la página 7, se refiere a “*las mejores prácticas internacionales*”. Es una expresión que se venía utilizando en el



pasado, si bien en los más recientes foros de normalización internacional se procura sustituir por “*buenas prácticas internacionales*”.

Sugerencia
------------

Se sugiere recurrir a la expresión “*buenas prácticas*” en lugar de “*las mejores prácticas*”.

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

Es cierto que el carácter anónimo del canal de denuncias incentiva su utilización. No obstante, salvo que se dispongan medidas que faciliten la comunicación con el denunciante anónimo, la evaluación o investigación de los hechos comunicados puede verse perjudicada ante la imposibilidad de contactar con él para obtener más información.

Actualmente, no todas las organizaciones pueden garantizar el anonimato y, paralelamente, la capacidad de comunicarse con el denunciante anónimo, optando por comunicaciones nominales en aras de la efectividad del canal y, en ocasiones, también como forma de evitar mensajes puramente difamatorios.

Sugerencia
------------

Se sugiere matizar el requisito (el carácter anónimo del canal de denuncias), dado que aparece como uno de los elementos determinantes de la efectividad del modelo de *Compliance* y tal vez debiera contemplarse con un factor a valorar positivamente, pero sin rechazar los canales nominativos, como ampara la Directiva Europea de protección al *whistleblower*.

**F. Diseño del procedimiento interno para la gestión de denuncias y la gestión de la detección de infracciones**

Sin sugerencias en este apartado.

**G. Diseño de un sistema disciplinario transparente y eficaz**

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

Los modelos de *Compliance* referidos al ámbito penal, en general, y de prevención del soborno, en particular, suelen referirse a sistemas disciplinarios, esto es, de vocación sancionadora. Esta práctica viene refrendada por las normas de derecho positivo que, regulando los modelos de *Compliance* (normalmente para la esfera penal) hacen hincapié en su capacidad punitiva como factor determinante de su eficacia.

Sin embargo, los estándares modernos de *Compliance* abordan esta materia desde una perspectiva más amplia, procurando modelos que conjuguen fórmulas de incentivos y correctivos (incluyendo en este último capítulo las sanciones, junto con otras medidas igualmente correctivas pero no necesariamente punitivas). Es la línea que recientemente ha seguido la *Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato* (Italia) en sus Líneas Directrices sobre el *Compliance Antitrust*.

Sugerencia
------------

Se sugiere explorar la posibilidad de alinearse con esta tendencia, abordando esquemas de incentivos y correctivos, no limitados a los puramente sancionadores.

Por otra parte, y en relación con el sistema sancionador, dado que el documento aporta algunos ejemplos concretos, se sugiere subrayar la necesidad de que se diseñe siempre dentro del marco establecido por la normativa laboral de aplicación.

#### 4. Consecuencias derivadas de la implantación de un programa de cumplimiento normativo eficaz en los expedientes abiertos por la CNMC

Motivación de la sugerencia
-----------------------------

En este apartado se cita la “*efectividad*” y “*eficiencia*” de los programas de cumplimiento (primer párrafo de la página 11). Se viene considerando que la “*efectividad*” guarda relación con la capacidad de un modelo de *Compliance* de cubrir los objetivos para los cuales se estableció, mientras que la “*eficiencia*” consiste en alcanzar dicha meta con el menor volumen posible de recursos. Puesto que los criterios de “*eficiencia*” pueden finalmente perjudicar la “*efectividad*” de los modelos de *Compliance*, se ha erradicado este término en la estandarización internacional. En algún caso, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos ha atribuido el rebrote de ciertas irregularidades a la aplicación de economías en la esfera del *Compliance*.

Sugerencia
------------

Se sugiere evitar el empleo del término “*eficiente*” al hablar de modelos de *Compliance*, dado que se considera un factor secundario y potencialmente incrementador del nivel de exposición al riesgo.