

# Guía práctica para la gestión de la denuncia de irregularidades según la Norma ISO 37002:2021

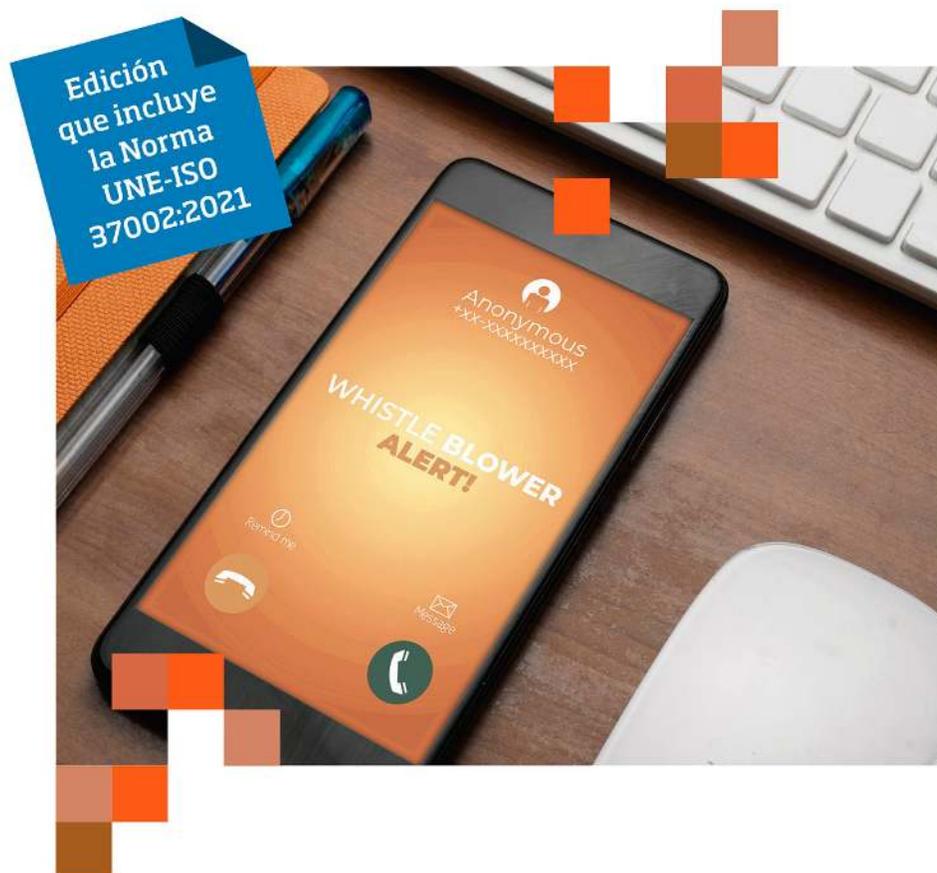
Alain Casanovas Ysla



**AENOR**

# Guía práctica para la gestión de la denuncia de irregularidades según la Norma ISO 37002:2021

Alain Casanovas Ysla



**AENOR**

**Guía práctica para la gestión de  
la *denuncia de irregularidades*  
según la Norma ISO  
37002:2021**

**Edición que incluye la  
Norma UNE-ISO 37002:2021**

Guía práctica para la gestión de  
la *denuncia de irregularidades*  
según la Norma ISO  
37002:2021

Edición que incluye la  
Norma UNE-ISO 37002:2021

[Alain Casanovas Ysla](#)

**AENOR**

Título: *Guía práctica para la gestión de la denuncia de irregularidades según la Norma ISO 37002:2021.*

*Edición que incluye la Norma UNE-ISO 37002:2021*

Autor: [Alain Casanovas Ysla](#)

© AENOR Internacional, S.A.U., 2022

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial en cualquier soporte, sin la previa autorización escrita de AENOR Internacional, S.A.U.

ISBN: 978-84-17891-89-3

Edita: AENOR Internacional, S.A.U.

Maqueta y diseño de cubierta: AENOR Internacional, S.A.U.

**Nota:** AENOR Internacional, S.A.U. no se hace responsable de las opiniones expresadas por el autor en esta obra.

# AENOR

Génova, 6. 28004 Madrid

Tel.: 914 326 036 • [normas@aenor.com](mailto:normas@aenor.com) • [www.aenor.com](http://www.aenor.com)

*Dedicado a la comunidad de compliance*

# Prólogo

## El motivo del estándar

La proximidad a la fuente de un problema es un factor clave para solucionarlo correctamente, pues permite acceder a más información y hacerlo con rapidez. Conseguir que las propias organizaciones se comprometan con este propósito respecto de las irregularidades surgidas en su seno, requiere que dispongan de los mecanismos para detectarlas y gestionarlas a tiempo. Se sabe que, a través de canales para comunicar inquietudes, se detectan y tratan irregularidades que difícilmente hubiesen visto la luz de otra manera.

Los procedimientos que permiten que sujetos vinculados con las organizaciones, sean empleados o terceros, comuniquen sospechas fundadas de malas praxis ayudan a ponerles fin por aquellos que mejor pueden hacerlo. Sin embargo, para que este planteamiento funcione, es preciso fijar las bases para generar confianza en los usuarios. Los estándares ISO sobre *compliance* han ido avanzando en ello, y ahora la norma ISO 37002:2021 culmina esta labor.

La primera norma internacional sobre *compliance*, el estándar ISO 19600:2014, hacía muy pocas referencias a los canales para el planteamiento de inquietudes (*whistleblowing lines*), limitándose a remarcar su conveniencia y su utilidad como fuente de información. Fue el estándar ISO 37001:2016 el primero que normalizó los rudimentos de estos procedimientos en su capítulo 8. Posteriormente, la norma ISO 37301:2021 hizo lo propio, cuando ya era evidente la importancia de estos mecanismos no solo como herramienta de *compliance* sino de buen gobierno en general.

En la actualidad, el valor de estos procedimientos está fuera de toda duda y, por ello, su ausencia es difícil de justificar. Todavía más a la luz de la [Directiva \(UE\) 2019/1937](#) de protección al informante, que exige su implantación tanto en el sector público como en el privado. Sin embargo, sería un error considerar que la norma ISO 37002:2021 trae causa en este texto, por dos motivos:

- El estándar ISO es el resultado de un ejercicio de normalización internacional que incorpora a países de dentro y fuera de la UE. Por lo tanto, nace con una clara vocación internacional, considerando textos relacionados con la *denuncia de irregularidades* de origen diverso. De hecho, la preparación del estándar comienza antes de publicarse la directiva europea.
- El propósito de la directiva europea es proteger al denunciante, pero no detalla cómo gestionar sus comunicaciones más que en cuestiones básicas. El estándar ISO normaliza sobre ese conjunto, cubriendo las expectativas tanto del marco europeo como del internacional.

Cuando los organismos de normalización representados en ISO deciden elaborar un estándar, no pretenden generar una necesidad, sino darle respuesta. En este sentido, los aspectos anteriores justificaron el interés en desarrollar la norma, cuyas recomendaciones representan lo más avanzado en su materia a nivel internacional. Disponen así las organizaciones de un texto cuya correcta aplicación les ayudará a generar confianza sobre cómo gestionar la *denuncia de irregularidades*, al tiempo que les permite compararse con otras organizaciones en cualquier país del mundo.

## Un compromiso ante la sociedad

Habiendo participado como experto acreditado en las sesiones de normalización del estándar ISO 37002:2021, así como respecto de los estándares previos ISO 19600:2014, ISO 37001:2016 e ISO 37301:2021, me sentía comprometido a trasladar la importancia de esta nueva norma y brindar información útil para su interpretación.

Durante los debates entre los expertos que le dieron forma, surgieron interesantes cuestiones a dilucidar, que han cristalizado en el texto finalmente publicado. Siendo voluntad de todos crear un documento práctico y de fácil lectura, esta obra complementa este enfoque aportando los razonamientos y ejemplos que ayudan a su adecuado entendimiento.

## Algunas convenciones y ejemplos

Los estándares ISO son de aplicación voluntaria y carecen de la vocación o la naturaleza de un texto jurídico. Sus conceptos son siempre organizativos, huyendo de términos legales que vinculen su redacción con una tradición jurídica concreta o condicionen de algún modo la correcta interpretación de sus recomendaciones. Esto lo observamos en la propia definición de *organización* en los sistemas de gestión ISO, distinta a la de persona o entidad jurídica que encontramos en muchos textos legales. Por lo tanto, cuando hago referencia a algunos textos legales en particular (incluyendo la [Directiva \(UE\) 2019/1937](#) de protección al informante) es a título de ejemplo o comparación, no porque condicionen la interpretación del estándar.

Por otra parte, las diferentes circunstancias que afectan a las *organizaciones* y la aplicación del principio de proporcionalidad (véase el [apartado I.6.2.2 Principio de proporcionalidad](#), de este libro), conducen inevitablemente a que existan infinitas maneras de plasmar las recomendaciones del estándar ISO 37002:2021. No obstante, este libro incorpora abundantes ejemplos, reflexiones e incluso propuestas en búsqueda de la excelencia para la gestión de la *denuncia de irregularidades*. Son formas de completar las explicaciones desde una perspectiva muy práctica, que en modo alguno pretende ser la única ni excluir otras muchas aproximaciones.

## Mis deseos con respecto a este libro

Confío en que esta publicación resulte de utilidad a las personas que implementan, operan o revisan sistemas de gestión de la *denuncia de irregularidades*. He tratado de volcar la experiencia y los conocimientos precedentes no solo de haber formado parte del ISO/TC 309/WG 3 *Whistleblowing* que elaboró la norma, sino también de los estándares anteriores que anticiparon el tratamiento de esta materia tan importante. Ha sido mi intención elaborar una obra rigurosa que ayude a comprender y aplicar este estándar y, por lo tanto, será una gran satisfacción personal que se convierta en un buen instrumento de consulta para todo profesional comprometido con una gestión responsable.

**Alain Casanovas**

# Abreviaturas

Los términos redactados en letra *cursiva* se refieren a conceptos definidos en el estándar ISO 37002:2021, que en buena parte coinciden con los incluidos en el documento del año 2021 *ISO/IEC Directives, Part 1 – Procedures for the technical work – Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO, Annex SL, Appendix 2 (normative) Harmonized structure for MSS with guidance for use*.

Esta obra cita los textos fruto de la normalización de ISO como “estándares” o “normas”, indistintamente.

Las siguientes abreviaturas corresponden a los significados indicados:

AFNOR: Association Française de Normalisation.

ANSI: American National Standards Institute.

BA: *Bribery Act* (UK).

BS: *British Standard*.

BSI: British Standards Institution.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations (of the Treadway Commission).

DoJ: Department of Justice (US).

FCPA: *Foreign Corrupt Practices Act* (US).

FTE: *Full Time Equivalent*.

HLS: *High Level Structure* (estructura de alto nivel) de los sistemas de gestión que propone ISO/IEC.

HS: *Harmonized Structure* (estructura armonizada) de los sistemas de gestión que propone ISO/IEC.

IEC: International Electrotechnical Commission.

ISO: International Organization for Standardization.

MSS: *Management System Standard*.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

PHVA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

PC: *Project Committee.*

SC: Subcomité.

SEC: Securities and Exchange Commission (US).

TC: *Technical Committee.*

UE: Unión Europea.

UNE: Una Norma Española.

US: United States.

UK: United Kingdom.

WD: *Working Draft.*

# Parte I. Historia y características del estándar ISO 37002:2021

# I.1. Antecedentes

Los estándares sobre *compliance* ISO 37001:2016 (véase su apartado 8.9 *Planteamiento de inquietudes*) e ISO 37301:2021 (véase su apartado 8.3 *Planteamiento de inquietudes*) hacen referencia a los procedimientos para el planteamiento de inquietudes, incluyendo una regulación básica acerca de su finalidad y características, pero sin desarrollar el modo de gestionarlas ni entrar en detalles procedimentales. Aunque somero, este tratamiento supera con mucho los rudimentos contemplados en el antiguo estándar ISO 19600:2014<sup>1</sup>, la primera norma internacional de ISO sobre *compliance*.

Aunque tratan en alguna medida esta materia, no puede decirse que estas normas constituyan los antecedentes del estándar ISO 37002:2021, pues este no versa realmente sobre *compliance*. Sin embargo, su conexión con dichos estándares es estrecha por diferentes motivos:

- Muchos de los expertos que participaron en su elaboración dentro del WG 3 del ISO/TC 309 no solo conocían estas normas previas, sino que formaron parte de los antiguos ISO/PC 271 *Compliance management systems* e ISO/PC 278 *Anti-bribery management systems* que se ocuparon de su redacción<sup>2</sup>.
- El propio estándar ISO 37002:2021 se refiere explícitamente al *compliance* cuando menciona: (i) la importancia de considerar los riesgos de *compliance*, en su apartado [4.3](#) *Determinación del alcance del sistema de gestión de la denuncia de irregularidades*; (ii) la necesidad de informar a la función de *compliance*, en el párrafo e) de su apartado [5.3.2](#) *Función de gestión de la denuncia de irregularidades*; (iii) la conveniencia de coordinarse con la función de *compliance*, en el apartado [6.1](#) *Acciones para abordar riesgos y oportunidades*; (iv) la conveniencia también de dar formación sobre los riesgos de *compliance*, en su apartado [7.3.2](#) *Medidas de formación y toma de conciencia del personal*; (v) al considerar los medios para la recepción de denuncias susceptibles de llegar a la función de *compliance*, en su apartado [8.2](#) *Recepción de denuncias de irregularidades*; o (vi) la

eventual involucración de la función de *compliance* en la investigación de las *irregularidades*, en el párrafo a) del apartado [8.3.1 Evaluación de la irregularidad denunciada](#).

- En la definición [3.10 Denuncia de irregularidades](#), se aclara que puede ser equivalente a otros términos empleados por las *organizaciones*, incluyendo el de “plantear inquietudes”, que es precisamente el que utilizan los estándares ISO 37001:2016 e ISO 37301:2021. Además, el estándar ISO 37002:2021 igualmente cita el “planteamiento de inquietudes” en algunas ocasiones<sup>3</sup>.

Por lo tanto, aunque ninguno de los estándares previos de la serie ISO 37000 pueden considerarse antecedentes del estándar ISO 37002:2021, es evidente su influencia sobre esta norma. Por ello, resulta útil para completar o interpretar sus contenidos<sup>4</sup>, aunque también puede operar en contextos no relacionados con ellos. Debido a todo lo anterior, se comprende la conveniencia de comparar sucintamente los contenidos de la norma con dichos estándares de *compliance*, al comienzo de los capítulos de la [Parte II](#) de este libro.

---

<sup>1</sup> Dicho estándar ISO 19600:2014 solamente citaba los procedimientos o canales para el planteamiento de inquietudes como (i) tarea a impulsar por la función de *compliance* [párrafo f) del apartado 5.3.4 *Función de compliance*], (ii) fuente de información sobre el rendimiento del sistema de gestión de *compliance* (apartado 9.1.3 *Fuentes de opinión sobre el desempeño de compliance*), y (iii) como ejemplo de método para obtener información (apartado 9.1.4 *Métodos de recogida de información*). Sin embargo, no se esbozaban siquiera unos contenidos mínimos sobre sus características, a diferencia de lo que hacen luego los estándares ISO 37001:2016 e ISO 37301:2021.

<sup>2</sup> Esto es aplicable, por ejemplo, al autor de este libro.

<sup>3</sup> Por ejemplo, en la nota 2 del apartado [5.1.2 Alta dirección](#), cuando considera el “planteamiento de inquietudes” como algo propio de una cultura de “hablar/escuchar”; o en el apartado [7.5.5 Confidencialidad](#).

<sup>4</sup> Bajo ningún concepto se puede considerar que los contenidos del estándar ISO 37002:2021 sean un recurso necesario para una correcta definición y evaluación de los *procedimientos* para el planteamiento de inquietudes contemplados en los estándares ISO 37001:2016 e ISO 37301:2021, debido a que: (i) la publicación del estándar ISO 37002:2021 es posterior a ellos, (ii) ambos estándares previos no hacen referencia ni a esta ni a otra norma en su capítulo 2 *Referencias normativas*, y (iii) el estándar ISO 37002:2021 es de directrices (no certificable), con lo que su aplicación necesaria en el contexto de los estándares ISO 37001:2016 e ISO 37301:2021, que son de requisitos (certificables), desnaturalizaría su orientación (que siempre

ha sido de directrices). No obstante, no cabe duda de que su contenido es de utilidad para interpretar o completar los contenidos expresamente contemplados en dichos estándares previos.

## I.2. La HS de ISO

Desde mayo de 2021 la “estructura armonizada”<sup>5</sup> (*Harmonized Structure*, HS) de ISO sustituye la antigua “estructura de alto nivel”<sup>6</sup> (*High Level Structure*, HLS) también de ISO. El estándar ISO 37002:2021, publicado en julio de 2021, es el primer *sistema de gestión* de la serie 37000 que la utiliza<sup>7</sup>.

El Grupo ISO de coordinación técnica sobre sistemas de gestión (*Joint Technical Coordination Group*, JTCG), creado en el año 2007, publicó en 2012 la llamada HLS para que los estándares sobre *sistemas de gestión* (*Management System Standards*, MSS) elaborados por dicha organización tuvieran una estructura común, así como unas definiciones y contenidos básicos equiparables. Tras publicarse 48 *sistemas de gestión* ISO basados en la HLS, desde el año 2018 se trabajó en su actualización<sup>8</sup>, resultando en el año 2021 la HS que conlleva una mejora de contenidos. Precisaré la revisión y adaptación de estándares publicados hasta la fecha y se aplicará directamente a los de nueva creación. A fin de mantener su contenido actualizado, los *sistemas de gestión* ISO son objeto de revisión en un periodo máximo de 5 años. Esto supone que su adaptación a la HS no tiene que producirse de forma inmediata, pudiendo aprovecharse el lapso de revisión correspondiente en cada caso. De todos modos, las variaciones introducidas por medio de la HS no suponen un cambio drástico respecto de la anterior HLS, procurando aclarar algunos contenidos concretos que habían propiciado dudas interpretativas. Por ello, los contenidos generales, la mecánica de funcionamiento y el modo de integración de los MSS prácticamente no sufren alteración.

La regulación sobre la HS distingue entre en MSS de tipo A y B<sup>9</sup>, siendo los primeros aquellos que proporcionan especificaciones y admiten certificar la conformidad con sus contenidos, mientras que los segundos brindan líneas directrices y no nacen con vocación de ser certificables<sup>10</sup>.

Emplear la HLS antes y la HS ahora brinda uniformidad a los MSS, exigiéndose su empleo en los de tipo A y, cuando sea posible, también

en los de tipo B. La HS puede enriquecerse con contenidos adaptados a cada *sistema de gestión*, pero no admite alterar su contenido básico. Cuando es necesario desviarse de la HS por causas excepcionales, se precisa informar de ello a ISO, razonando los motivos.

Desde una perspectiva práctica, cuando los procesos de normalización internacional toman, como punto de partida, una norma nacional, la adaptan primero a las estructuras de MSS de ISO (antes HLS y ahora HS), señalando los contenidos inalterables por tal motivo<sup>11</sup>. No obstante, la norma ISO 37002:2021 no parte de un estándar nacional previo y se adapta a la HS, sino que se toman determinados contenidos (incluyendo la *Publicly Available Specification*, PAS 1998:2008 de *British Standards*<sup>12</sup>, entidad de normalización nacional impulsora del estándar ISO 37002:2021) que sirven como base inicial de trabajo y a los que se les aplica la HS para darles forma y debatir sus contenidos. El estándar ISO 37002:2021 señala en su [Introducción](#) que “este documento adopta la estructura armonizada (es decir, secuencia de capítulos, un texto común y una terminología común) desarrollada por ISO para mejorar la alineación entre Normas Internacionales para los sistemas de gestión”.

Tanto por aplicación de la HLS antes como de la HS a partir de mayo de 2021, los MSS<sup>13</sup> dividen su contenido en 10 capítulos y recurren a un núcleo común de definiciones y contenidos. A pesar de ello, existe margen holgado para que cada estándar incorpore tanto definiciones específicas como redactados adecuados a la naturaleza de la materia normalizada. Esto hace muy necesario prestar atención a sus definiciones y contenidos singulares.

En cualquier caso, el empleo de la HS facilita integrar *sistemas de gestión*, gracias a su estructura y contenidos comunes. De hecho, ISO publica una guía que ayuda a realizar estas integraciones<sup>14</sup>. Es algo especialmente útil en el ámbito del *compliance*, donde un *sistema de gestión* general puede, a su vez, integrar los requisitos o recomendaciones de otros *sistemas de gestión* específicos. Esto puede darse con mucha facilidad en el estándar ISO 37002:2021 que, como reconoce su apartado [1 Objeto y campo de aplicación](#), puede operar independientemente o puede utilizarse como parte de un *sistema de*

*gestión* más amplio. Será frecuente verlo integrado dentro de *sistemas de gestión de compliance* alineados con los estándares ISO 37001:2016 (*sistemas de gestión antisoborno*) e ISO 37301:2021 (*sistemas de gestión de compliance*, de naturaleza general o transversal), pues ambos prevén procesos y procedimientos para el planteamiento de inquietudes (apartado 8.9 *Planteamiento de inquietudes* del estándar ISO 37001:2016 y apartado 8.3 *Planteamiento de inquietudes* del estándar ISO 37301:2021). También con algunos estándares nacionales (por ejemplo, el estándar nacional español UNE 19601:2017 sobre sistemas de gestión de *compliance* penal), por motivos similares.

Una correcta integración facilita:

- Aglutinar los elementos comunes de todos los *sistemas de gestión* en el modelo de mayor alcance, evitando así el tratamiento fragmentado y redundante de los aspectos coincidentes.

#### **EJEMPLO. Modo de integrar políticas de compliance.**

De este modo, una *política de compliance* general o “transversal” puede aglutinar los requisitos exigidos a otras *políticas* relacionadas pero más específicas (la *política antisoborno* o la *política de denuncia de irregularidades*, por ejemplo). Si resulta un texto excesivamente extenso o denso, también puede optarse por plasmar en la *política de compliance* general o “transversal” los aspectos comunes con el resto de *políticas* vinculadas, que no se replicarán entonces en las *políticas* exigidas en los *sistemas de gestión* específicos (en este ejemplo, la *política antisoborno* o la *política de denuncia de irregularidades*), dejándolas reducidas a su esencia técnica.

Esta mecánica de “traspasos” a la estructura de un *sistema de gestión* de alcance mayor se aplicará igualmente al resto de *requisitos*, de modo que los *sistemas de gestión* “específicos” queden total o parcialmente integrados en el “general”.

- Obtener un tratamiento coordinado de cuestiones vinculadas, reportándolas de forma conjunta. Esto brinda una imagen más

completa que ayuda a priorizar correctamente las acciones y recursos, mejorando notablemente la calidad en la gestión.

**EJEMPLO. Reportes consolidados de compliance vs múltiples líneas de reporte.**

Los estándares sobre *sistemas de gestión de compliance* en materias concretas precisan reportar sus actividades al *órgano de gobierno y la alta dirección*. A la larga, esto supone la multiplicación de informes relacionados con el *compliance*, con los inconvenientes que entraña. Un informe consolidado de *compliance*, incluyendo las materias propias del *sistema de gestión de la denuncia de irregularidades*, evita esta diversidad y brinda una visión general con mayor valor añadido en el proceso de toma de decisiones.

- Optimizar las *políticas*, procedimientos y controles de *compliance*, al cubrir las necesidades de diferentes ámbitos. Evita redundancias innecesarias de control, inconsistencias y también lagunas.

**EJEMPLO. Políticas y procedimientos innecesariamente redundantes o inconsistentes.**

La ausencia de una visión o coordinación de las actividades desarrolladas a través de diferentes *sistemas de gestión* puede favorecer la creación de *políticas, procedimientos y controles* redundantes, eventualmente inconsistentes, así como posibles lagunas por una deficiente asignación de roles y responsabilidades.

Los componentes que aparecen reflejados en la HS de ISO pueden interpretarse y aplicarse en clave de ciclo de *Deming*<sup>15</sup>, que busca la *mejora continua* en la gestión mediante cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> La estipulación de la HS se localiza en el documento *ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement – Procedures for the technical work – Procedures specific to ISO*, Annex SL, Appendix 2 (normative) *Harmonized structure for MSS with guidance for use*, documento del año 2021.

<sup>16</sup> La regulación de la antigua HLS se localizaba en el documento *ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO*, Annex L, Appendix II *High level structure, identical core text, common text and core definitions*, actualización del año de 2019.

<sup>7</sup> El estándar ISO 37001:2016 estuvo basado en la antigua HLS, como también el más reciente estándar ISO 37301:2021 publicado el 13 de abril de 2021.

<sup>8</sup> Se creó una nueva *task force* (TF 14) dentro del *Joint Technical Coordination Group* (JTTCG) ya existente, bajo la dirección del Dr. Nigel Croft (*Brazilian National Standards Organization*) y Dick Hortensius (*the Netherlands Standardization Institute*).

<sup>9</sup> La estipulación de la HS se localiza en el documento *ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement – Procedures for the technical work – Procedures specific to ISO*, Annex SL, Appendix 2 (normative) *Harmonized structure for MSS with guidance for use*, documento del año 2021. Esta distinción entre MSS de tipo A y B viene establecida los apartados SL. 2.5 y SL 2.6 del Anexo SL del documento.

<sup>10</sup> Sin perjuicio de esta clasificación general, los MSS de tipo A pueden igualmente incorporar líneas directrices, que ayuden a la interpretación y aplicación de sus requisitos. Normalmente, tal circunstancia se aprecia en el propio título del estándar, como sucede, por ejemplo, en la Norma ISO 37001 titulada *Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso*. Los contenidos no normativos suelen introducirse a través de notas aclaratorias a los diferentes apartados o de anexos finales (normalmente identificados como “no normativos”).

<sup>11</sup> En los *Project Committees* (PC) de ISO se señalaron los contenidos inalterables de los documentos de trabajo (los coincidentes antes con la HLS y ahora con la HS) en un color distinto, siendo informalmente conocidos como los *blueprints*.

<sup>12</sup> British Standards Institution (BSI), *Publicity Available Specification PAS 1998:2008, Whistleblowing Arrangements, Code of Practice*, 2008.

<sup>13</sup> La aplicación de la HS (y antes también de la HLS) es obligatoria para las normas ISO que establezcan MSS de tipo A, y voluntaria para los MSS de tipo B. No obstante, existe una fuerte recomendación a hacerlo en ambos casos.

<sup>14</sup> ISO, *ISO Handbook – The integrated use of Management System Standards (IUMSS)*, segunda edición, 2018. Guarda relación con la HLS, pero es igualmente aplicable con la HS.

<sup>15</sup> William Edwards Deming (Sioux City Iowa, 1900 – Washington DC 1993, EE. UU.) estadístico y profesor universitario, presentó en la década de 1950 el denominado PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) para la *mejora continua* en todo tipo de situaciones, creado y publicado en 1939 por W. A. Shewhart. De ahí que sea referido indistintamente como ciclo de *Deming* o ciclo de *Shewhart*.

<sup>16</sup> En la primera etapa (planificar) se determina qué elementos y actividades serán precisos para alcanzar los resultados pretendidos. A continuación, se llevan a la práctica dichas actividades (hacer) para verificar después si se están cumpliendo las expectativas esperadas (verificar). A partir del análisis de la información obtenida, se pueden idear las actuaciones necesarias para corregir las desviaciones indeseadas (actuar), lo que nuevamente conducirá a una etapa para planificar los elementos y actividades que se precisan para llevarlas a cabo (planificar).

## I.3. El proceso de normalización del estándar ISO 37002:2021

En el contexto de la reunión 67 del *Technical Management Board* de ISO, celebrado en Beijing (China) el 10 de septiembre de 2016, se adoptó la decisión de establecer el nuevo Comité Técnico (*Technical Committee*, TC) ISO/TC 309 sobre gobernanza de las *organizaciones*<sup>17</sup>. Comprendería cuatro grupos iniciales de trabajo (*Working Group*, WG), proyectados sobre diferentes materias técnicas:

- ISO/TC 309/WG 1 *Guía para la gobernanza de las organizaciones*, orientado a definir el primer “sistema de gobernanza” ISO 37000 como fundamento de toda la serie de “sistemas de gestión” bajo su cobertura<sup>18</sup>. Se publicó en septiembre de 2021.
- ISO/TC 309/WG 2 sobre *sistemas de gestión antisoborno*, como continuación del antiguo ISO/PC 278.
- ISO/TC 309/WG 3 sobre *sistemas de gestión de canales de la denuncia de irregularidades*, que se orientaría a producir el estándar ISO 37002 de directrices sobre dicha materia<sup>19</sup>, publicado en julio de 2021.
- ISO/TC 309/WG 4 sobre *sistemas de gestión de compliance*, como seguimiento del antiguo ISO/PC 271, cuya aprobación se comunicó por la secretaría del ISO/TC 309 el 20 de septiembre de 2018 y que produciría el estándar ISO 37301, publicado en abril de 2021.

El proceso de elaboración del estándar ISO 37002:2021 aprovechó las reuniones plenarias del ISO/TC 309, a partir del año de creación y puesta en marcha del grupo de trabajo correspondiente, esto es, 2018<sup>20</sup>.

ISO 37002 proporciona orientación para que las organizaciones puedan implementar un sistema de gestión de la denuncia de irregularidades eficaz, bajo los principios de confianza, imparcialidad y protección. Es una herramienta fundamental en todos los sistemas de gestión del *compliance* y una ayuda para los órganos de gobierno de las organizaciones en su labor de supervisar el rumbo de la organización. Será útil para aquellas organizaciones que, de forma voluntaria, quieran mejorar sus políticas y procesos en relación con los canales de denuncia

y para quienes deseen aplicarla con el fin de dar respuesta eficazmente a exigencias de la legislación.

La Norma ISO 37002:2021 cuenta con una versión ISO oficial en español realizada por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Force* (STTF) del Comité Técnico ISO/TC 309 *Gobernanza de las organizaciones*, compuesto por 12 países de habla hispana. Esta traducción es parte del resultado del trabajo que este grupo viene desarrollando desde su creación en el año 2021 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gobernanza de las organizaciones.

Asimismo, la Norma ISO 37002 en español ha sido adoptada por la Asociación Española de Normalización, UNE, como Norma UNE-ISO 37002, con contenido idéntico.

---

<sup>17</sup> La secretaría recayó en la institución británica BSI (*British Standards Institution*), que ya lo había hecho en el antiguo ISO/PC 278 sobre sistemas de gestión antisoborno. No así en el anterior ISO/PC 271 sobre sistemas de gestión de *compliance*, cuyo desempeño de la secretaría recayó en la entidad australiana SA (*Standards Australia*).

<sup>18</sup> Un sistema de gestión difícilmente operará de forma correcta en organizaciones desestructuradas desde una perspectiva de gobernanza. A partir de esta idea, se constató la importancia de que todos los sistemas de gestión en *compliance* orbitaran alrededor de la serie 37000, encabezada por el primer “sistema de gobernanza” de ISO. El sistema establece parámetros para el buen gobierno de las organizaciones, bajo cuya correcta interpretación y aplicación cabe desarrollar actividades de gestión a través de los correspondientes “sistemas de gestión”. De ahí emerge la lógica del estándar de gobierno ISO 37000 y de los estándares de gestión bajo su órbita. Esta norma se publicó en septiembre de 2021.

<sup>19</sup> Se designó coordinador de dicho grupo al Dr. Wim Vandekerckhove, actuando como secretaria Nele Zgavc, de BSI.

<sup>20</sup> La primera sesión planaria del ISO/TC 309 tuvo lugar en Londres (Reino Unido), en noviembre de 2016; la segunda en Quebec (Canadá), en mayo de 2017; la tercera en Shenzhen (China), en noviembre de 2018; la cuarta en Sídney (Australia), en noviembre de 2018; la quinta en Nueva Delhi (India), en noviembre de 2019, y la sexta se celebró de forma virtual en noviembre de 2020 debido a las restricciones a la movilidad derivadas de la Covid-19. La norma ISO 37002:2021 se publicó el 26 de julio de 2021.

## I.4. El estándar ISO 37002:2021 como *sistema de gestión*

Aunque el objeto del estándar ISO 37002:2021 es definir directrices para establecer, implementar y mantener un *sistema de gestión de la denuncia de irregularidades* (capítulo [1](#) *Objeto y campo de aplicación*), el significado de ello se aprecia mejor cuando señala la importancia de contemplar los procesos e interacciones necesarias para que opere correctamente (apartado [4.4](#) *Sistema de gestión de la denuncia de irregularidades*).

### De los programas de *compliance* a los *sistemas de gestión*

Un programa en cualquier ámbito del *compliance* aglutina una serie de componentes que se consideran apropiados para alcanzar determinada finalidad. Un *sistema de gestión*, además de determinar estos elementos clave, pone énfasis en la interrelación que debe existir entre ellos y en la lógica que inviste al conjunto. En bastantes ocasiones, el sentido de estas relaciones viene muy condicionado por un enfoque basado en el *riesgo* (véanse los comentarios del [apartado I.6.2.3](#) *Enfoque basado en el riesgo*, de este libro).

### La normalización internacional en materia de *compliance* tiende a los *sistemas de gestión*

La actividad de normalización es un fenómeno que da respuesta a la inquietud social por homogeneizar el tratamiento de determinadas materias técnicas. Con este fin, los Estados pueden atribuir capacidades de producción normativa a entidades en sus respectivos territorios; es el caso de la Asociación Española de Normalización, UNE, como también lo es de la Association Française de Normalisation (AFNOR) en Francia, el Deutsches Institut für Normung (DIN) en Alemania, el Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI) en Italia, el American National Standards Institute (ANSI) en los Estados Unidos, y un largo

etcétera. Las entidades de normalización se agrupan en la *International Organization for Standardization* (ISO), que es una organización no gubernamental independiente de la que actualmente forman parte 164 miembros<sup>21</sup>.

Cuando en el año 2013 ISO decidió normalizar sobre *compliance*, adoptó como documento de partida la norma australiana AS 3806:2006 (sobre “programas” de *compliance*), pero adaptó sus contenidos a la denominada “estructura de alto nivel” (*High Level Structure*, HLS, véanse los comentarios en el [capítulo I.2 La HS de ISO](#), de este libro) que ISO empleaba entonces en sus sistemas de gestión. Sobre esta base, se refinó el documento hasta publicar la norma ISO 19600:2014, primer estándar internacional sobre *sistemas de gestión de compliance*.

Desde entonces, otros estándares ISO relacionados con el mundo del *compliance* siguen adoptando la forma de *sistemas de gestión*, como la norma ISO 37001:2016 sobre sistemas de gestión antisoborno o el estándar ISO 37301:2021 sobre sistemas de gestión de *compliance*. El estándar ISO 37002:2021 también sigue esta línea, pero estructurándose según la HS<sup>22</sup>, que sustituye a la antigua HLS (véanse los comentarios en el [capítulo I.2 La HS de ISO](#), de este libro).

## El estándar ISO 37002:2021

El estándar ISO 37002:2021 articula un *sistema de gestión* y así lo subraya en múltiples ocasiones:

- De manera general, cuando, por ejemplo, el apartado [4.4 Sistema de gestión de la denuncia de irregularidades](#) no solo insta a la *organización* a impulsarlo, sino que llama a atender las interacciones precisas. Como condicionante de partida, espera que se atienda en su diseño lo dispuesto en el apartado [4.1 Comprensión de la organización y su contexto](#), no solo para fundamentar un *sistema de gestión* basado en interacciones, sino para que se ciña a las circunstancias de la *organización*. Puesto que es clave entender bien tales circunstancias para definir un *sistema de gestión eficaz* y sus componentes, el citado contenido del apartado [4.1 Comprensión de la organización y su contexto](#) aparece referenciado en varios apartados del estándar<sup>23</sup>.

- De forma específica, cuando en la regulación de algún *requisito* exige tener en cuenta otro<sup>24</sup>.
- Finalmente, también cabe considerar multitud de referencias implícitas que, sin citar expresamente a otros apartados o *requisitos*, emplean su vocabulario o parafrasean sus contenidos<sup>25</sup>.

El estándar y la interacción de sus componentes puede interpretarse en clave de ciclo de *Deming*<sup>26</sup>, que, como se explica al tratar la HS (véanse los comentarios en el [capítulo I.2 La HS de ISO](#), de este libro), pretende la *mejora continua* a través de cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar. De hecho, la [Introducción](#) de la norma ISO 37002:2021 incorpora un esquema en este sentido. Encontramos reflejados en él los componentes que se asocian con cada una de estas etapas, ilustrando el modo en que opera el *sistema de gestión* como algo “vivo”.

---

<sup>21</sup> Actualmente existen 194 países soberanos reconocidos por la ONU. Por consiguiente, acogiendo a 164 países, ISO es una plataforma internacional ampliamente secundada.

<sup>22</sup> Sobre esta materia, véanse los comentarios en el [capítulo I.2 La HS de ISO](#), de este libro. La estipulación de la HS se localiza en el documento *ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement – Procedures for the technical work – Procedures specific to ISO*, Annex SL, Appendix 2 (normative) *Harmonized structure for MSS with guidance for use*, documento del año 2021. Esta distinción entre MSS de tipo A y B viene establecida en los apartados SL 2.5 y SL 2.6 del Anexo SL del documento.

<sup>23</sup> El apartado [4.1 Comprensión de la organización y su contexto](#) aparece explícitamente referenciado en los apartados [4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la denuncia de irregularidades](#), [4.4 Sistema de gestión de la denuncia de irregularidades](#) y [6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades](#).

<sup>24</sup> A los lectores no acostumbrados a los *sistemas de gestión*, las continuas referencias cruzadas (que interrelacionan componentes) les dan una sensación inicial de falta de sistematicidad en el redactado de los estándares. Cuando se comprende la operativa sistémica de sus componentes, se entiende también la necesidad de establecer estas correlaciones.

<sup>25</sup> Por citar un ejemplo, cuando el apartado [7.3.2 Medidas de formación y toma de conciencia del personal](#), cuando menciona aspectos que no sólo pueden estar tratados como definiciones sino desarrollados en otros apartados del estándar ISO 37002:2021, como la política, las irregularidades, las conductas perjudiciales, los recursos, etc. Por consiguiente, se hace difícil comprender la dimensión de estas cuestiones (en el contexto de las medidas de formación y toma de conciencia) sin visitar, paralelamente, las definiciones y otros contenidos de la norma dedicados a estas materias.

<sup>26</sup> William Edwards Deming (Sioux City Iowa, 1900 – Washington DC 1993, EE. UU.) estadístico y profesor universitario, que presentó en la década de 1950 el denominado PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) para la *mejora continua* en todo tipo de situaciones, creado y publicado en

1939 por W. A. Shewhart. De ahí que sea referido indistintamente como ciclo de *Deming* o ciclo de *Shewhart*.

# 1.5. Singularidades del estándar ISO 37002:2021

## 1.5.1. Los actores implicados en la denuncia de irregularidades

El estándar ISO 37002:2021 contempla diferentes sujetos que están de algún modo relacionados con las eventuales comunicaciones y su gestión. Podemos distinguir entre aquellos que guardan relación con la *denuncia de irregularidades* (*denunciante*, sujetos de la *denuncia* y *partes interesadas* pertinentes), y aquellos otros que intervienen en su gestión (*función de la gestión de denuncia de irregularidades*, personas que llevan a cabo labores de apoyo y protección al *denunciante* y a las *partes interesadas* pertinentes, encargados de la *investigación*, *órgano de gobierno* y *alta dirección* como sujetos que son informados, etc.). En los apartados siguientes se tratan los actores principales, esto es, aquellos cuyo protagonismo deriva de los propios hechos denunciados (véase la [figura 1](#)). Ocasionalmente, el estándar ISO 37002:2021 se refiere a ellos como *partes interesadas* implicadas<sup>27</sup>.

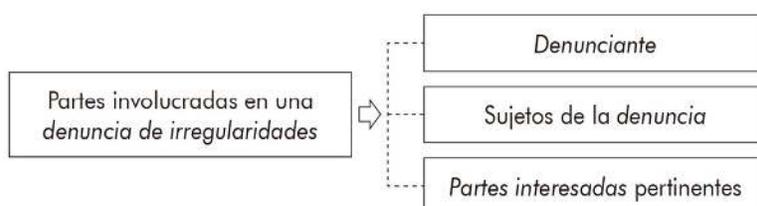


Figura 1. **Las partes que guardan relación directa con una denuncia de irregularidades son el denunciante, los sujetos de la denuncia y las partes interesadas pertinentes. En su gestión se involucran otros intervinientes, como la función de la gestión de la denuncia de irregularidades**

Es importante subrayar que los principios de confianza, imparcialidad y protección que invisten al estándar ISO 37002:2021 se aplican a todos

los sujetos, dado que son valores generales que propugna la norma.

## El denunciante

El término *denunciante* define a la “persona que informa sobre sospechas de *irregularidades* (3.8) o sobre irregularidades reales y tiene una creencia razonable de que la información es verdadera en el momento de informar” (véanse los comentarios en el [apartado II.3.9 Denunciante](#), de este libro). Por lo tanto, el *denunciante* es el que desencadena la gestión de la *denuncia de una irregularidad* a través de los canales establecidos por la *organización* o incluso externamente: recordemos que el apartado [8.4.2 Protección y apoyo al denunciante](#) cubre tanto las *denuncias* que se comuniquen internamente como las externas ante las autoridades pertinentes.

El *denunciante* puede ser:

- *Personal* de la *organización*, incluyendo representantes sindicales.
- *Personal* de *terceras partes* con las que la *organización* mantiene o prevé mantener alguna relación o vínculo.
- Toda persona que haya desempeñado en el pasado o vaya a desempeñar en el futuro cualquiera de estas posiciones.

Por la propia naturaleza de estas categorías, parecería que cuando el estándar ISO 37002:2021 se refiere a la “persona” está pensando en personas físicas<sup>28</sup>. No obstante, la nota 2 a la definición [3.9 Denunciante](#) aclara que igualmente pueden ser personas jurídicas<sup>29</sup>.

### **EJEMPLO. Irregularidades que afectan a las personas jurídicas y las pueden convertir en denunciantes.**

El concepto de *irregularidad* es amplio y puede afectar a las *partes interesadas* con las que la *organización* mantiene o prevé mantener vínculos. Sobre esta materia, véanse los comentarios que figuran en el [apartado II.3.8 Irregularidad](#), de este libro.

Puesto que el concepto de *irregularidad* incluye los incumplimientos de la normativa o conductas contrarias a los valores que publicita la *organización* gracias a su Código ético o de conducta, por ejemplo, no son pocas las *terceras partes* que pueden verse afectadas por su

contravención. Así, por ejemplo, un proveedor al que la organización imponga o exija malas praxis (frente a funcionarios públicos, en relación con prácticas laborales abusivas, etc.). También cualquier agente o asesor al que se le solicite su participación en transacciones de legalidad cuestionable.

En estos y en otros casos, es la propia organización como interesada principal, a través de sus instancias decisorias, la que puede decidir denunciar la *irregularidad* (con independencia de que lo que pueda hacer su propio personal), en cuanto son hechos que le afectan directamente y frente a los cuales debería actuar en el contexto de una gestión responsable.

## Los sujetos de la denuncia

Aunque el estándar ISO 37002:2021 no define “sujetos de la *denuncia*”, emplea con abundancia esta expresión<sup>30</sup>, vinculada claramente con los autores de las *irregularidades*, sus partícipes e incluso sus encubridores. No cabe duda de que, junto con los *denunciantes*, son los protagonistas indiscutibles de la *denuncia de irregularidades*.

La norma es consciente de que los sujetos de la *denuncia* pueden verse afectados negativamente por una gestión inadecuada que desvele su identidad, no preserve la confidencialidad de las investigaciones, conculque las garantías de proceso pertinentes, o no les brinde apoyo y comunicación regular (sobre estos y otros escenarios, véanse también los comentarios en el [apartado II.8.4.4](#) *Protección de los sujetos de la denuncia*, de este libro). Todo ello considerando en especial que:

- Pueden ser objeto de *denuncias* fraudulentas, es decir, cursadas a sabiendas de que la información facilitada es incorrecta o incompleta, ocasionalmente con la voluntad de perjudicarles. Es una realidad que refleja el apartado [7.3.2](#) *Medidas de formación y toma de conciencia del personal*, cuando recomienda explicar las consecuencias de cursar *denuncias* falsas de *irregularidades*.
- Pueden también cursarse *denuncias* de buena fe, pero que una vez investigadas no confirmen la sospecha o entendimiento del *denunciante* (normalmente debido a su desconocimiento de la

totalidad de hechos y circunstancias relacionadas con el contenido de comunicación).

En cualquier caso, el párrafo c) del apartado [8.4.1 Tratamiento de las irregularidades denunciadas](#) reconoce la presunción de inocencia de cualquier sujeto de la *denuncia*.

## Las partes interesadas pertinentes

La norma define *parte interesada* como la “persona u *organización* ([3.2](#)) que pueda afectar, verse afectado o percibirse como afectado por una decisión o actividad” (véanse los comentarios en el [apartado II.3.4 Parte interesada](#), de este libro). Con esta definición tan amplia, las partes que pueden verse afectadas por la gestión de una *denuncia de irregularidades* son un colectivo muy amplio, que incluso comprendería a los sujetos que han sido objeto de la misma<sup>31</sup>: qué duda cabe que son personas potencialmente afectadas por esta actividad.

Sin embargo, el estándar ISO 37002:2021 recurre al término no definido “*partes interesadas* pertinentes” en múltiples ocasiones<sup>32</sup>, que únicamente comprende a los sujetos próximos a la posición del *denunciante*, pero no a quienes son objeto de la *denuncia* y a los que dedica el apartado [8.4.4 Protección de los sujetos de la denuncia](#).

Conviene no confundir este término con el de “*partes interesadas implicadas*”, que son todas las relacionadas con una *denuncia de irregularidades*.

Son ejemplos de *partes interesadas* pertinentes:

- Personas que acompañen al *denunciante* en el momento de cursar la *denuncia de irregularidad* o que le presten apoyo o ayuda durante el *proceso* de su gestión.
- Testigos señalados por el *denunciante*.
- Miembros de la familia del *denunciante*.
- Representantes sindicales u otros colectivos que den soporte al *denunciante*.
- Sujetos que hayan desarrollado *investigaciones* internas que alimenten o den soporte a las conclusiones o sospechas del *denunciante*.