



cutting through complexity

SERIE DE CUADERNOS SOBRE CUMPLIMIENTO LEGAL / 7

Protocolos de comunicación, actuación y revisión

www.kpmgcumplimientolegal.es



**Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal –
Cuaderno nº 7 – Protocolos de comunicación, actuación
y revisión** es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial de la obra sin su consentimiento expreso, así como su difusión por cualquier medio, incluyendo, de forma no limitativa, los soportes en papel, magnéticos, ópticos, el acceso telemático o de cualquier otra forma que resulte idónea para su difusión y conocimiento público.

La información contenida en esta publicación constituye, salvo error u omisión involuntarios, la opinión del autor con arreglo a su leal saber y entender, opinión que no constituye en modo alguno asesoramiento y que subordina tanto a los criterios que la jurisprudencia establezca, como a cualquier otro criterio mejor fundado. El autor no se responsabiliza de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones e informaciones contenidas en este documento.

Información de calidad



**Alain
Casanovas**
Socio de KPMG
Abogados

acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

Un elemento clave para una buena gestión empresarial es disponer de información de calidad. Actualmente, nadie pone en duda que la información es la base sobre la cual adoptar decisiones en cualquier ámbito, desde el comercial hasta el financiero. En este sentido, cuanto más fiable es la información, más valor añade al proceso de toma de decisiones. En la empresa moderna no hay cabida para decisiones adoptadas a ciegas, puesto que las consecuencias de un desacierto son y cada vez serán más gravosas.

Los marcos de gestión modernos se preocupan de facilitar los mecanismos para que la información relevante en el proceso de toma de decisiones sea de calidad, es decir, veraz y completa, filtrada de posibles errores. Así las cosas, no existe motivo para que en el ámbito legal no se utilice igualmente información de calidad. Sin embargo, habiendo evolucionado notablemente las técnicas para captar y procesar otras informaciones críticas para la empresa – eminentemente financieras-, no han evolucionado sustancialmente las técnicas para obtener y gestionar las informaciones que se precisan en aquellos ámbitos, bajo el entendimiento obsoleto de que realmente no es necesaria. Se produce una excepción en ciertos materias de cumplimiento normativo, muy vinculadas a las normas de aplicación en mercados regulados, normalmente por su sesgo financiero (ratios de capital, de solvencia, provisiones técnicas, etc.). Pero cuando interpretamos el término “cumplimiento” en un sentido amplio, tal como hacen los marcos de referencia en esta materia, nos damos cuenta que queda mucho por construir fuera de ese espacio.

En este Cuaderno verás las diferentes técnicas para captar información jurídica y de cumplimiento de calidad, de modo que, más adelante, puedas construir sobre su base un cuadro de mando legal soportado en datos objetivos.

Índice

3

Protocolos de
acceso a la
información
crítica

6

Los protocolos
de comunicación

10

Los protocolos
de actuación

13

Los protocolos
de revisión

16

Ventajas e
inconvenientes

20

Preguntas
frecuentes

Protocolos de acceso a la información crítica

Conceptos

Información de calidad, información crítica, objetividad, fiabilidad.

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 5 “Herramientas de control de riesgos legales”.

Control legal interno: apartado 5.3 “Procesos de control legal interno”

Disponer de **información** se ha considerado siempre un aspecto clave en el proceso de toma de decisiones. En el entorno de negocios actual esto continúa siendo cierto, si bien se añaden algunas circunstancias que dificultan tal objetivo, entre las que destacan la globalización de la economía, la complejidad de las operaciones y el exceso de información irrelevante. Respecto de este último aspecto, tu mismo puedes contrastarlo reflexionando sobre el contenido del inbox de tu email. ¿Cuántas comunicaciones son auténticamente relevantes y cuántas otras te restan tiempo de dedicación a tus cometidos prioritarios? Trasladando este ejemplo al control jurídico comprenderás que tan arriesgado es carecer de información como no disponer de medios estructurados para obtener a tiempo **información de calidad**. Por ello, los protocolos para dotarse de esta información enlazan con las características de un modelo **eficaz** de cumplimiento, en el sentido que expliqué en el Cuaderno nº 3 (Sistemas para la gestión del cumplimiento – CMS).

De hecho, son muchas las funciones de la empresa que, desde hace tiempo, se han dotado de los medios para disponer de **información crítica** para desarrollar sus cometidos. La más evidente es la financiera: es impensable que lleve acabo su labor careciendo de información fiable, y para ello se han perfeccionado con los años metodologías para su obtención y control de su proceso. Pero este marco no suele reproducirse respecto de la información jurídica o la de cumplimiento, que en ocasiones y sobre la base de razonamientos superados, se entiende como una labor artesanal cuya eficacia

depende sustancialmente de las competencias de las personas que las encarnan. Bajo esta perspectiva, el control legal y de cumplimiento son casi una cuestión de suerte.

En esencia, las formas más habituales de estructurar la obtención de información legal y de cumplimiento crítica son: los protocolos de comunicación, los de actuación y los de revisión. En los apartados siguientes explicaré en qué consisten y expondré también sus características tanto **positivas** como **negativas**. Debes conocer bien tanto unas como otras para diseñar modelos de cumplimiento adaptados a cada caso: un modelo de control de riesgos legales y de cumplimiento conjugará estos tres protocolos de forma adecuada a las circunstancias de la organización.

Puesto que a través de estos protocolos dispondrás de información crítica a tiempo, conformarán la base para nutrir un cuadro de mando legal o de reporte de las actividades de cumplimiento. Una vez **filtrada, analizada y priorizada** la información que brindan estos protocolos, podrás reportar de manera estable y mejorarás en **objetividad** respecto de aquellos otros reportes basados en canales informales. Tus actividades ganarán fiabilidad y, además, podrás trazar el origen de las diferentes informaciones.

Los protocolos de comunicación, actuación y revisión deben estar alineados con los objetivos de cumplimiento previamente definidos, y constituyen un pilar importante para dotar de objetividad y efectividad al modelo de cumplimiento

Los protocolos de comunicación

Conceptos

Protocolos de comunicación, objetivos de cumplimiento, áreas funcionales, unidades de negocio, asimetría en el control, zona de confort técnico, paquetes de reporte

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 5.1 “Los protocolos de comunicación”.

Control legal interno: apartado 5.3.1 “Procesos de comunicación”.

Los protocolos de comunicación establecen los cauces para que la información relevante fluya desde las instancias donde se **genera** (origen) a las áreas que se ocuparán de **controlarlas** (legal o de cumplimiento), evaluando su trascendencia y poniendo en marcha el proceso de toma de decisiones. Obviamente, estos cauces deben estar alineados con los **objetivos de cumplimiento** definidos de la organización, de modo que sean realmente útiles para captar aquellos datos relevantes a tales efectos y permitan trazar su origen.

Los protocolos más frecuentes son los de naturaleza informal, en ocasiones consistentes en reuniones periódicas con los responsables de **áreas funcionales** o **unidades de negocio** que, de hecho, son las fuentes de origen de la información que interesa para asegurar los **objetivos de cumplimiento**. Sin embargo, aunque utilizar mecanismos informales de este tipo es ágil y cómodo, son también arriesgados porque tienden a degradarse y no siempre facilitan información de calidad, perdiendo entonces fiabilidad. En ocasiones terminan extinguiéndose con el transcurso del tiempo a causa de la relajación en el hábito de su celebración o por la rotación de las personas que deben tomar parte en ellos.

Adicionalmente, los protocolos de comunicación informales pueden llegar a producir **asimetría en el control**, es decir, disponer de información adecuada respecto de aquellas áreas cercanas (desde un punto de vista geográfico, de empatía con sus responsables, etc),

mientras que será escasa y poco fiable respecto en aquellas otras donde no concurren tales circunstancias. Los escenarios más severos en cuanto a la asimetría en el control se producen cuando concurren tales circunstancias junto con la deformación profesional de los responsables legal o de cumplimiento en vigilar determinadas parcelas técnicas (por hallarse en su “zona de confort técnico,” por ejemplo).

A causa de todo lo anterior, se considera una buena práctica protocolizar adecuadamente estos canales de comunicación, elaborando incluso formularios o **paquetes de reporte** de manera análoga a los que se utilizan para capturar información crítica para otras esferas de la organización.

El diseño de un protocolo de comunicación, incluyendo la herramienta (paquete de reporte) que se utilizará para darle cumplimiento, precisa conocer: (i) las áreas de riesgo relacionadas con los objetivos de cumplimiento y (ii) las áreas funcionales o unidades de negocio donde se pueden desarrollar las conductas de riesgo. Es decir, se precisa haber realizado el “*risk assesment*” que comenté en el Cuaderno n° 3 (Sistemas para la Gestión del Cumplimiento – CMS). Sin embargo, es en el diseño de la herramienta cuando dicho “*risk assesment*” llega al máximo nivel de concreción por los motivos que seguidamente explicaré.

Cada una de las áreas funcionales o unidades de negocio de una empresa son un pequeño universo de riesgos, donde confluyen de forma diversa las amenazas que se han detectado para la organización a través de la evaluación de riesgos. Por ello, en líneas generales, no es eficiente que exista un único patrón de reporte derivado de ese ejercicio, aplicable a todas y cada una de las áreas funcionales o unidades de negocio. Lo más razonable es que, partiendo del “*risk assesment*”, se diseñen paquetes de reporte donde únicamente se pregunte acerca de aquellos riesgos aplicables a la función o negocio a que van dirigidos. Para ello, se precisa un ejercicio de distribución de los riesgos identificados en el “*risk assesment*” entre las distintas áreas y funciones, y la redacción de preguntas capaces de captarlos de manera adecuada.

No obstante lo anterior, es cierto que existen riesgos legales o de cumplimiento bastante generalizados, esto es, susceptibles de incidir en **cualquier área funcional o unidad de negocio**. En este sentido, no es inhabitual que los protocolos de comunicación soportados en herramientas (paquete de reporte, por ejemplo) incorporen una base común o transversal para la organización, compuesta de preguntas clave para captar información sobre estos riesgos de amplio espectro, complementándose con una **parte específica** respecto de aquellos propios del área o negocio al que se dirigen.

Los protocolos de comunicación debidamente formalizados constituyen un mecanismo eficaz para obtener información de manera temprana, de forma que los riesgos detectados puedan evitarse o gestionarse en estadios incipientes. Por lo tanto, son un pilar importante para construir un modelo de cumplimiento legal proactivo, en el sentido que indiqué en el Cuaderno n° 1 (“Conoce tu organización”).

*Disponer de protocolos
de comunicación es
importante para obtener
a tiempo la información
crítica y, por lo tanto,
mejorar notablemente las
capacidades preventivas del
modelo de cumplimiento
legal*

Los protocolos de actuación

Conceptos

Información relevante, Manuales y Guías, protocolos de actuación de operaciones, legales y mixtos, eventos con implicaciones relevantes, protocolos de actuación sencillos y complejos .

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 5.2 “Los protocolos de actuación”.

Control legal interno: apartado 5.3.2 “Procesos de actuación”.

Los protocolos de actuación establecen las **instrucciones** a seguir cuando concurren determinadas circunstancias. No sólo establecen el modo de comportarse, sino qué **información** es **relevante**, a quién se debe trasladar, el modo en que procederá el personal clave de la organización, etc. Evitan, en definitiva, que el modo de proceder ante ciertas situaciones críticas quede al arbitrio de las personas que se vean involucradas en ellas. Si tal circunstancia llegara a producirse, por desconocimiento podrían incurrir en **responsabilidad**, causar **daños a la organización** o incluso a **terceros**.

Los protocolos de actuación suelen plasmarse documentalmente en **Manuales** o guías, que son de utilización frecuente en el ámbito de la empresa, no sólo desde la perspectiva legal o de cumplimiento. De hecho, existen muchos protocolos de actuación en el ámbito de las **operaciones**, que no tienen necesariamente relación con aspectos legales o de cumplimiento. Sin embargo, sí existen protocolos con una relación directa con dichos ámbitos, como son los relativos a la protección de datos personales. También existen **protocolos mixtos**, donde se regulan de forma conjunta los procesos de negocio con los legales o de cumplimiento a considerar. Sería el caso de protocolos respecto de la ejecución de obras o apertura de negocios en el extranjero, por ejemplo. Obviamente, para elaborar estos protocolos deberás comprender bien los procesos de negocio en tu organización.

No es necesario protocolizar todo lo que pueda acontecer en la empresa, dado que el número de eventos hipotéticos que pueden llegar a concurrir es prácticamente infinito, pero sí aquellos **casos que tengan implicaciones relevantes desde alguna perspectiva** (de eficiencia, seguridad, sostenibilidad, cumplimiento, etc.). Tenlo presente para evitar la proliferación de protocolos de actuación que terminan ignorándose y no aplicándose. Para evitar ésta circunstancias, trata de tener protocolizados **procesos relevantes**, documéntalos, preocúpate de que lleguen a sus destinatarios y no te olvides de incluirlos en ciclos de formación recurrentes.

Los protocolos de actuación pueden oscilar desde una gran **sencillez** (remitir cualquier comunicación oficial a la asesoría jurídica, por ejemplo), a una gran **complejidad**, involucrando a diferentes áreas de la organización e incorporando modelos de documentos, etc.

Los protocolos de actuación permiten gestionar de la mejor forma posible situaciones que pueden producirse con cierta recurrencia en la organización, con capacidad de causarle daños tanto a ella como a terceros

Los protocolos de revisión

Conceptos

Análisis estructurado, áreas críticas, revisiones generales y específica, revisiones internas y con soporte externo, protocolos de revisión acerca de procesos.

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 5.3 “Los protocolos de revisión”.

Control legal interno: apartado 5.3.3 “Procesos de revisión”.

Como su propio nombre indica, los procesos de revisión establecen en modo de analizar de manera **estructurada** determinados aspectos de la organización. Aplicados a los ámbitos legal o de cumplimiento, estos protocolos determinan qué **áreas críticas** se deben revisar (o establecen los mecanismos para identificarlas), con qué periodicidad, el modo práctico de ejecutarlas y documentarlas. Una vez más, todo ello debe ser consistente con los objetivos de cumplimiento de la organización y el “*risk assesment*” que haya desarrollado a tales efectos, todo ello imprescindible en cualquier modelo de cumplimiento según indiqué en los Cuadernos nº 3 y 4 (Sistemas para la Gestión del Cumplimiento – CMS).

Los protocolos de revisión tanto pueden versar sobre un conjunto amplio de materias, con el fin de obtener una visión **general** de las mismas, como centrarse en aspectos muy **concretos** para alcanzar un **nivel de seguridad muy elevado** en relación con los mismos. Es frecuente hallar modelos que combinen ambas opciones, puesto que lograr un nivel de análisis extremadamente detallado respecto de todos y cada uno de los aspectos de cumplimiento de la organización puede precisar unos recursos más allá de lo razonable. También en ocasiones, para paliar en cierta medida esta circunstancia, se recurre a ejecutar los protocolos de revisión incorporando a **profesionales externos**, reduciendo las necesidades de personal propio pero incrementando la necesidad de recursos económicos para su contratación.

Junto con los protocolos de actuación, los de revisión suelen ser de utilización habitual en las organizaciones. De hecho, desde el área jurídica suelen impulsarse revisiones periódicas de **aspectos legales**, tales como el cumplimiento de las formalidades legales que aplican a las entidades de la organización (revisión societaria), el nivel de documentación de acuerdos críticos (revisión contractual), etc. Son, pues, una forma de obtener información valiosa acerca del grado de cumplimiento en determinadas materias.

Existen protocolos de revisión muy elaborados, que no sólo pretenden obtener una visión acerca del nivel de cumplimiento de las materias sobre las que se proyectan, sino también de la **adecuación de los procesos de control asociados con ellas**. De este modo, a través de su ejecución no sólo se tratan de identificar riesgos de cumplimiento sino también riesgos de proceso que pudieran traducirse en incumplimiento. Es decir, que tratan de localizar las debilidades en el modo en que se están gestionando determinadas materias para introducir mejoras.

*Los protocolos de revisión
son una herramienta
bastante extendida,
consistente en el análisis
estructurado de aspectos
legales o de cumplimiento,
que tanto pueden ser
generales como específicos*

Ventajas e inconvenientes

Conceptos

Protocolos de comunicación, protocolos de actuación, protocolos de revisión, rechazo, “box-ticking”, modelos proactivos.

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 5 “Herramientas de control de riesgos legales”.

Control legal interno: apartado 5.4 “Variaciones razonables según la dimensión de la organización”.

Podríamos decir que no existe la herramienta perfecta, en el sentido de que los protocolos que hemos visto tienen **ventajas**, pero también **inconvenientes**. De ahí que suelen combinarse de forma que los beneficios de unos suplan las carencias de otros, conformando en su conjunto modelos de control de riesgos legales y de cumplimiento **razonables**. Por eso, es importante que los conozcas, para que así puedas definir sistemas equilibrados, que variarán según las circunstancias de cada organización. Aunque puedas inspirarte en combinaciones que conozcas de otros casos, recuerda que tanto el sistema de control de cumplimiento y como las herramientas que lo soportan deben **ceñirse perfectamente a las circunstancias de cada organización**, ya que lo contrario puede derivar en **críticas** y **rechazo** por aquellos sujetos afectados de un modo u otro por ellos.

Aunque los **protocolos de comunicación** son, sin duda, uno de los mejores modos para obtener **información crítica** a tiempo que permita actuar **preventivamente**, suelen estar poco documentados, lo cual les resta eficacia y propicia su degradación. Sin embargo, cuando revisten excesivas formalidades y complejidad, suponen un esfuerzo añadido al personal de la organización afectado que puede dar lugar a diferentes comportamientos de **rechazo**: desde la oposición frontal a su cumplimentación, hasta el reporte meramente formal o “box ticking”, carente por completo de utilidad práctica. Con gran probabilidad, el personal de la organización ya estará afectado por otros reportes (información financiera, de calidad, para la gestión de los recursos humanos, etc.), de modo que cualquier

esfuerzo adicional que exijas corre el riesgo de no ser bien acogido por el tiempo adicional de dedicación y esfuerzo que supone. Tal circunstancia es susceptible de **arruinar una iniciativa de mejora en el ámbito legal o de cumplimiento**, y sólo puede evitarse elaborando protocolos de comunicación que versen sobre riesgos críticos e involucrando en su diseño al personal afectado, de forma que tomen conciencia de su **utilidad** y puedan incluso **colaborar en su enfoque**. Todo ello dando por hecho que dispondrás del apoyo de la alta Dirección que toda iniciativa de mejora precisa para alcanzar buen puerto, tal como reconocen los principios generales en materia de cumplimiento y expliqué en el Cuaderno nº 3 (Sistemas para la gestión del cumplimiento – CMS). Ya ves que elaborar protocolos de comunicación puede ser un trabajo laborioso, si realmente quieres ceñirlos a las particularidades de la organización y evitar su rechazo. Por eso, su puesta en marcha y aplicación no son sencillas en organizaciones que experimentan cambios organizativos frecuentes.

Los **protocolos de actuación** se ejecutan cuando concurren determinadas circunstancias desencadenantes. Por ello, tienen una utilidad limitada en cuanto a la prevención de riesgos, estando normalmente enfocados a gestionarlos una vez que se han materializado. De ahí la dificultad de establecer modelos de control legal y cumplimiento proactivos basados, principalmente, en los protocolos de actuación. Adicionalmente, la ejecución de estos protocolos suele quedar en manos de las personas que detectan la concurrencia de los factores desencadenantes correspondientes, de modo que no siempre depende de las funciones jurídicas o de cumplimiento, que en tales circunstancias no podrán garantizar que se vayan a poner en marcha en todos los supuestos precisos, o que vayan a ponerse en marcha a tiempo. La **formación** es un factor **clave** para disminuir ese margen de ineficiencia, de modo que las personas que eventualmente vayan a ejecutar los protocolos de actuación conozcan bien ante qué circunstancias procede su aplicación.

Los **protocolos de revisión** suponen habitualmente un análisis ex-post de hechos e informaciones, con lo cual se detectarán riesgos o incumplimientos ya **materializados**. En este sentido, servirán para mitigarlos y establecer medidas para evitar que se reproduzcan, pero su capacidad de prevención es limitada. Por otra parte, su ejecución suele requerir una inversión de **recursos** que normalmente impide su reiteración en periodos cortos de tiempo.

*Un sistema de control
de riesgos legales y
cumplimiento conjugará
razonablemente los
protocolos de comunicación,
de actuación y de revisión,
de forma que no existan
riesgos de cumplimiento
materiales que escapen de
control*

Preguntas frecuentes

¿Pueden las funciones jurídicas o de cumplimiento desarrollar su cometido sin procesos para proveerse de información de calidad?

Difícilmente. Como el resto de funciones en la empresa, tanto la función jurídica como la de cumplimiento precisan de información de calidad para desarrollar su cometido de forma fiable. Si no disponen de procesos para obtenerla, desarrollarán su trabajo sobre la base de información incompleta, lo cual es especialmente peligroso si transmiten una sensación de control que no se corresponde con la realidad. Podría decirse que cuando estas funciones no disponen de procesos para acceder a tiempo a la información que precisan, es difícil que realmente conformen un “sistema”, entendido como la conjunción de elementos cuantitativos y cualitativos para alcanzar unos objetivos previamente definidos.

¿Son frecuentes los protocolos de comunicación en las empresas?

Existen diversos tipos de protocolos de comunicación. Sin duda, los más difundidos consisten en reuniones periódicas donde se intercambia información con áreas funcionales o unidades de negocio. Sin embargo, el paso del tiempo puede perjudicar estas reuniones, en el sentido de no respetar su periodicidad o terminar siendo incapaces de reunir a todas las personas que deberían hallarse presentes. Por eso, en algunos casos, estas reuniones languidecen y terminan desapareciendo.

En líneas generales, los procesos no formales se degradan fácilmente, lo que explica el porqué los procesos críticos de negocio se formalizan

a través de herramientas (formularios de reporte financiero, por ejemplo). Los protocolos de comunicación así entendidos (formales y soportados en herramientas) son cada vez más frecuentes en las organizaciones, conscientes de la creciente importancia de gestionar los riesgos legales o de cumplimiento tanto por motivos económicos como reputacionales.

¿Cómo se puede evaluar el nivel de conocimiento y cumplimiento de los protocolos de actuación?

En nivel de conocimiento y aplicación de los protocolos de actuación se constata cuando concurren las circunstancias precisas para su aplicación. ¡Pero no debes esperar a este momento para darte cuenta de ello! Realizar ciclos de formación recurrente te permitirá percibir el nivel de conocimiento de estos protocolos. Las organizaciones más sensibilizadas con el cumplimiento desarrollan simulaciones prácticas: (“*mystery shopping*”) en materia de protección de datos personales, por ejemplo, se pueden cursar solicitudes de ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición a determinados datos, con la finalidad de comprobar que ello se gestiona según el protocolo definido, por los responsables designados y dentro de los plazos establecidos.

¿Qué relación guardan los protocolos de actuación o de revisión con auditoría interna?

La relación debería ser elevada, en el sentido de que la auditoría interna constituye una función clave para comprobar el nivel de aplicación de los procesos internos y su efectividad. En este

sentido, su participación en las pruebas para comprobar si los protocolos de actuación se aplican, o en la ejecución de los propios protocolos de revisión, es una circunstancia que añade valor a los modelos de cumplimiento. Una organización eficiente velará por aproximar las áreas legal, de cumplimiento y de auditoría interna, de modo que desarrollen su cometido de forma coordinada y ganen con ello eficacia, soportándose las unas en las otras cuando proceda por motivo de materia o actividad.

¿Con qué periodicidad deben reevaluarse los diferentes protocolos para captar información legal y de cumplimiento?

Existen tres momentos para plantearse la adecuación de los diferentes protocolos integrados en el modelo de cumplimiento. De hecho, estos momentos deberían estar contemplados en las propias representaciones que definen el Sistema para la gestión del cumplimiento (Compliance Management System, CMS).

El primero de ellos sería según programación, de forma que con cierta periodicidad se evalúe desde una perspectiva crítica su utilidad y la adecuación de sus contenidos. Normalmente, serían las propias funciones legal o de cumplimiento las que debería impulsar estos procesos de reflexión en el momento definido para ello en el propio CMS.

Cuando se producen cambios en las circunstancias de la organización (adquisición de un nuevo negocio, por ejemplo) o de su entorno (cambio significativo en la normativa), serán también momentos críticos para valorar qué impacto tienen estas variaciones internas o externas en sus

mecanismos de control legal y de cumplimiento. Existe, finalmente, un momento de gran importancia para realizar una revisión: cuando se ha materializado un riesgo legal o de cumplimiento. En estos contextos, debe reflexionarse el motivo por el cual se ha producido esta situación y porqué los protocolos definidos al efecto no fueron capaces de prevenirlo. Procederá entonces introducir en ellos los cambios oportunos para que el incumplimiento no se reproduzca.

Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal

Cuaderno 1

Conoce tu organización

Este documento señala aquellos aspectos clave de la organización que debes conocer para establecer un modelo de cumplimiento legal. Son reflexiones que te resultarán útiles tanto si te has incorporado recientemente a una empresa, como si quieres asegurarte de estar considerando aspectos organizativos esenciales para el desarrollo de tu cometido de manera eficaz.

Cuaderno 2

El cumplimiento de las normas y su relación con la Gobernanza y la Gestión del Riesgo

Los modelos de gestión empresarial más avanzados recomiendan una gestión coordinada de estas tres esferas: son las fórmulas GRC (Governance, Risk Management and Compliance). Estos conceptos están vinculados hasta el punto que resulta difícil analizarlos de manera aislada. La función jurídica no escapa a esta realidad, de modo que necesitarás conocer las sinergias entre ellos y el modo en que su gestión coordinada te permitirá ganar eficacia y hacer tuyos los estándares de gestión del siglo XXI.

Cuaderno 3

Sistemas para la gestión del cumplimiento (CMS) – Parte I

Desde hace años existen estándares que facilitan una gestión del cumplimiento legal estructurada (*Compliance Management Systems* – CMS). Su reconocimiento internacional ha permitido acuñar el concepto de “Marcos de referencia para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados”. De estos entornos se extraen una serie de principios que te serán útiles de conocer, por cuanto definen un estado del arte en la materia.

Cuaderno 4

Sistemas para la gestión del cumplimiento (CMS) – Parte II

En esta segunda parte dedicada a los CMS continuarás viendo principios de cumplimiento muy difundidos a nivel internacional, de modo que puedas reconocerlos y desarrollarlos también en tu organización.

Cuaderno 5

Gestión de políticas de empresa

Las empresas establecen normas internas que les permiten la consecución ordenada de sus objetivos, incluyendo los relacionados con el cumplimiento de la legalidad. La función jurídica está cada vez más relacionada con la tarea de supervisar y dar consistencia al conjunto de políticas de empresa, en lo que se conoce como Policy Management. Estas reflexiones te ayudarán a diseñar, estructurar y gestionar de manera adecuada un entramado de políticas de empresa orientadas al cumplimiento legal.

Cuaderno 6**Cumplimiento legal, ética e integridad**

El transcurso del tiempo ha puesto de manifiesto la estrecha vinculación entre la función jurídica de la empresa y la ética e integridad, hasta el punto que hoy en día comienzan a interpretarse como cometidos indisolubles. El objetivo de respeto a la legalidad que se auto-imponen y difunden cada vez más organizaciones es prueba de esta tendencia, siendo su consecuencia que la función jurídica asuma unos objetivos relacionados con la ética y la integridad. Conocerlos te permitirá convertirte en la conciencia de la empresa.

Cuaderno 7**Protocolos de comunicación, actuación y revisión**

El crecimiento de las organizaciones y la globalización de sus actividades ha incrementado la criticidad de disponer de información actualizada a tiempo para desarrollar una gestión eficaz. La función jurídica no escapa a esta tendencia, siendo necesario que se dote de información de calidad a tiempo para el desarrollo de la prevención legal. Conocer bien las ventajas e inconvenientes de los protocolos de comunicación, actuación y revisión te resultará de gran valor para el adecuado diseño de tu modelo de cumplimiento.

Cuaderno 8**La cadena de reporte: el cuadro de mando legal**

Los flujos de la información con relevancia legal deberían terminar en un reporte sobre dicha materia, con eventual repercusión en la documentación que se pone a disposición del público en general. En este cuaderno verás cómo cristaliza la información legal de calidad en un cuadro de mando, susceptible de ser integrado en otros documentos de reporte interno.

Cuaderno 9**Responsabilidades personales en el ámbito del cumplimiento legal**

La importancia de la vigilancia interna en las organizaciones, incluida la relacionada con el cumplimiento de la legalidad, viene poniéndose de manifiesto en normas de países de nuestro entorno, y siendo también reconocida por sus Tribunales. Todo ello está dando lugar al que se conoce como “Régimen de responsabilidad agravada”, que afecta personalmente a cargos en la empresa con obligaciones de vigilancia, entre los cuales posiblemente te encuentres.

Cuaderno 10**Estándares específicos: la prevención penal**

El conjunto de bloques normativos que afectan a cualquier empresa se ha incrementado tanto en los últimos años, que incluso se han desarrollado estándares para el cumplimiento normativo en cada uno de ellos. Uno de los ámbitos tratados desde hace más tiempo es el de la prevención de conductas penales en el seno de la empresa, hasta el punto que se han considerado modélico para establecer el “tono ético” de las organizaciones. Es necesario que conozcas estos modelos si quieres salvaguardar a tu empresa.

Cuaderno 11**Resistencia al cambio y conductas obstructivas**

Es posible que cuando quieras desarrollar modelos de cumplimiento legal modernos, alineados con las mejores prácticas internacionales en esta materia, sufras los efectos de la resistencia al cambio de determinadas personas dentro de tu organización. Estas reflexiones te ayudarán a identificar conductas que pueden paralizar tus procesos de mejora, permitiéndote gestionarlas de forma temprana.

Cuaderno 12**Cumplimiento legal en pequeñas organizaciones**

Las pequeñas y medianas organizaciones no disponen de los recursos necesarios para desarrollar en toda su extensión las reflexiones que se han ido tratando en esta serie de Cuadernos. Sin embargo, esta realidad no debería justificar la ignorancia de una serie de valores o principios esenciales en materia de cumplimiento legal, acomodándolos a sus circunstancias. El principio de proporcionalidad está reconocido en muchos de los marcos para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados. Estas reflexiones te darán ideas para desarrollar a pequeña escala los mismos principios que inspiran los procesos de cumplimiento legal en las grandes firmas multinacionales.

Bibliografía del autor

Control de Riesgos Legales en la empresa

Alain Casanovas

Prólogo de Lord Daniel Brennan Q.C., *former President of the Bar of England and Wales*

Edita Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008

Control Legal Interno

Alain Casanovas

Prólogo de Pedro Miroso, *Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Facultad de Derecho*

Edita Grupo Wolters Kluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados

Alain Casanovas

Prólogo de José Manuel Maza, Magistrado del Tribunal Supremo

Edita Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

Contacto

Alain Casanovas

Socio de KPMG Abogados

T: +34 93 253 29 22

E: acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

© 2013 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.