



cutting through complexity

SERIE DE CUADERNOS SOBRE
CUMPLIMIENTO LEGAL

/8

La cadena de reporte: el cuadro de mando legal

www.kpmgcumplimientolegal.es



Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal –

Cuaderno n° 8 – La cadena de reporte: el cuadro de

mando legal 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

Aunque la información financiera es de las más importantes para interpretar la salud de los negocios, no es la única a considerar si queremos valorar la calidad de su gestión con vistas a afrontar retos futuros. Por ello, no es extraño que los reportes financieros tiendan a complementarse con indicadores de calidad en la gestión de determinadas materias. Seguir recomendaciones de buen gobierno supone normalmente hacer públicas estas informaciones que trascienden de la esfera meramente cuantitativa. Organizaciones externas independientes llegan a tabularlas y elaboran índices que son indicativos de la calidad de la gestión sobre ciertos aspectos: el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) es un buen ejemplo de ello, demostrando el gran impacto que tienen los datos no sólo financieros en las decisiones de *proxy advisors*, inversores y otros *stakeholders*.

En un entorno normativo complejo y cambiante, donde las consecuencias del incumplimiento de las normas pueden comprometer la continuidad de las operaciones, es evidente que las informaciones legales y de cumplimiento ganan un protagonismo que las convierte en materia obligada en los reportes tanto internos como externos. Del mismo modo que, actualmente, un cuadro de mando para la gestión interna no puede considerarse completo sin un reporte de control legal o sobre cumplimiento, los terceros que analizan la organización también echarán en falta recibir ese tipo de informaciones. Evidentemente, la inexistencia del primero hace realmente difícil reportarlas de manera fiable, por muy transparente que quiera ser la organización.

En este Cuaderno no sólo veras la importancia que tiene disponer de un cuadro de mando en materia de control legal o de cumplimiento a efectos de la gestión interna de la empresa, sino el modo en que las informaciones allí recogidas pueden terminar impactando a terceros. Explicaré los trazos esenciales para el diseño de esta herramienta, de modo que puedas reportar a la luz de buenas prácticas.

Índice

3

La cadena de reporte y su impacto interno y externo

7

Construcción de un cuadro de mando legal

10

Los planes de acción

13

Acciones internas y externas

16

Procedimientos de urgencia

18

A quién se reporta

21

Preguntas frecuentes

La cadena de reporte y su impacto interno y externo

Conceptos

Flujos internos, proceso de toma de decisiones, principio de transparencia, reportes, fiabilidad y objetividad de la información.

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 7.1 “El cuadro de mando legal”.

Control legal interno: apartado 6 “La cadena de reporte: el cuadro de mando legal”

Puesto que para gestionar una empresa se precisa información, su obtención y proceso genera **flujos internos** necesarios para la **toma de decisiones**. Cuando la organización está alineada con principios de **transparencia**, una buena parte de estas informaciones termina haciéndose pública, de modo que no sólo sus gestores sino también el resto de stakeholders participan del conocimiento que se deriva de ellas. Cada vez son más las organizaciones que se declaran alineadas con una **gestión transparente**, lo que supone reportar información relevante **interna** y **externamente**. Lógicamente, por su trascendencia para el negocio, la información legal o de cumplimiento forma parte de esos datos relevantes tanto para los gestores de la organización como para sus grupos de interés.

En líneas muy generales, los flujos de información del negocio se captan a través de procesos establecidos al efecto, se gestionan internamente -dentro del contexto de la toma de decisiones-, y **pueden terminar reportándose externamente** cuando ello tiene sentido en una gestión transparente. Todo ello a través de un flujograma estructurado, cuya columna vertebral podríamos decir que constituye la **cadena de reporte**, y que no debemos olvidar que termina en manos de los grupos de interés.

Una parte creciente de informaciones legales y de cumplimiento se incorporan dentro de los flujos internos de información que manejan las organizaciones. En el Cuaderno nº 7 vimos, precisamente, **formas de canalizar la información legal y de cumplimiento** (“Los protocolos de comunicación, actuación y revisión). Estas informaciones permiten una gestión preventiva de riesgos y que los

gestores de la organización adopten decisiones de manera fundada y temprana. Sin embargo, cuando la sociedad se acoge al **principio de transparencia**, la información de interés para terceros termina reportándose externamente, circunstancia que obliga a mantener un cuidado especial en su gestión, pues nos adentramos en un ámbito donde las negligencias en los procesos y la cadena de reporte trascienden la propia organización.

Conscientes de ello, existen ya normas que exigen a ciertas entidades controles específicos sobre determinadas informaciones, principalmente de la esfera financiera. Es el caso de la **Sarbanes-Oxley Act** norteamericana del año 2002 (SOX), y de tantas otras normas tanto nacionales como europeas, incluyendo los **Sistemas de Control Interno de la Información Financiera** (SCIF) que establece la Comisión Nacional del Mercado de Valores para compañías cotizadas en España.

La información de **cumplimiento** con sesgo **financiero** (ratios, provisiones y demás parámetros que vienen normalmente exigidos por la normativa económico-sectorial) suele encontrarse sujeta a estos procesos de control. Sin embargo, cuando consideramos el término “cumplimiento” en el sentido amplio que apuntan los estándares internacionales en esta materia, comprobamos que existe un volumen importante de informaciones que o bien **no llegan a integrarse** en la cadena de reporte (no ya externamente sino tampoco a nivel interno), o que lo hacen **sin procesos de control** análogos a los financieros.

Cada vez más voces cualificadas apuntan que la financiera es tan sólo una de las informaciones que permiten una buena gestión de las organizaciones y, por lo tanto, que interesan a sus grupos de interés. De ahí nacen iniciativas orientadas a generar reportes no sólo financieros sino que aglutinen un **conjunto de datos** que permitan formarse una idea adecuada de la calidad en la gestión empresarial, siendo realmente útiles no sólo para comprender su situación actual y evaluar la **capacidad de sus gestores**, sino también como herramienta que otorgue cierto confort sobre las previsiones de su **evolución futura**. Uno de los exponentes más conocidos de esta tendencia es el *Integrated Reporting* que impulsa el *International Integrated Reporting Council* (IIRC).

Estas reflexiones te permitirán comprender que los datos que manejas no sólo pueden ser relevantes para los gestores de la organización, sino también **externamente**. Ello debe hacerte extremar **precauciones** en manejar información de calidad y cuidar el modo en que la reportas en términos de **fiabilidad** y **objetividad**. Si te encuentras en una organización comprometida con los principios de transparencia, no se comprenderá que se obvien determinadas informaciones legales o de cumplimiento, ni tampoco que se difundan de manera incompleta, en clave sesgada o sin el rigor necesario.

*Por su importancia,
la información legal y
de cumplimiento debe
integrarse en la cadena
de reporte. Garantizar su
calidad es fundamental en
la medida que esta cadena
normalmente termina
en los grupos de interés y
condiciona sus decisiones*

Construcción de un cuadro de mando legal

Conceptos

Cuadro de mando legal y de cumplimiento, información legal, información de cumplimiento, información completa, información fiable, objetivos de cumplimiento, trazabilidad de la información, priorización de riesgos, planes de acción, gestión de riesgos dinámica.

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 7.1 “El cuadro de mando legal”.

Control legal interno: apartado 6 “La cadena de reporte: el cuadro de mando legal”.

La construcción de un cuadro de mando comienza **mucho antes del diseño o relleno** de un modelo al efecto: será útil en la medida que incorpore información completa y fiable a tiempo, vinculada con los **objetivos de cumplimiento**. Para ello será preciso haberlos definido, junto con otra serie de elementos que expliqué en los Cuadernos n° 3 y 4 (Sistemas para la gestión del cumplimiento – CMS). Además, un cuadro de mando de este tipo es la **culminación del proceso de captación de información de calidad** a través de los protocolos que también comenté en el Cuaderno n° 7 (Protocolos de comunicación, actuación y revisión). Sin esta base previa, dispondrás de un documento con apariencia de cuadro de mando, pero huérfano de los elementos que le otorgan solidez. Es muy peligroso utilizar estos reportes con pies de barro, pues transmiten una **falsa sensación de control y seguridad** a sus destinatarios. Si no tienes otro remedio que valerte de ellos, advierte siempre de sus limitaciones intrínsecas.

Por otra parte, el cuadro de mando legal que deriva de unos mecanismos de reporte, no sólo facilita disponer de información de calidad, sino **trazar** rápidamente su origen, lo cual facilita involucrar a las personas/áreas en los correspondientes **planes de acción** para mitigar eficazmente riesgos o contingencias.

Cuando dispones de información de calidad acerca de los **riesgos** legales o de cumplimiento, puedes entonces plasmarla en un cuadro de mando elaborado al efecto. En él identificarás el área o unidad afectada, el propietario del riesgo, la probabilidad de materialización y el impacto del riesgo en caso de que se produzca. Sobre la base de estos dos últimos parámetros **priorizarás** los riesgos detectados, esto

es, los identificarás en el cuadro de mando para otorgar **prioridad a su gestión** en orden a su importancia. En una organización pueden llegar a concurrir multitud de riesgos, pero no todos ellos tienen la misma relevancia. Puesto que la empresa tiene **recursos limitados**, es necesario realizar este ejercicio para, en primer lugar, focalizar los esfuerzos sobre aquellos riesgos que mayores daños pueden ocasionar (tanto a ella como a terceros). Evidentemente, esto no supone desatender al resto de riesgos, pero sí realizar una **gestión eficaz del conjunto** en términos de tiempo y recursos.

El cuadro de mando debe asignar a cada riesgo un plan de acción, de forma que se adopten las medidas que sean necesarias para gestionarlos, según veremos en el apartado siguiente. No es inhabitual que ciertas personas de la organización piensen que con el reporte de información relevante y la elaboración de un cuadro de mando con **planes de acción, se genera una especie de traslación** de responsabilidades a la función jurídica o de cumplimiento. En la mayoría de casos esta **percepción es errónea**, puesto que ninguna de estas dos funciones suele disponer de los recursos necesarios para convertirse en propietario de dichos riesgos, esto es, el responsable final de los mismos. Las funciones jurídicas y de cumplimiento detectan los riesgos relacionados con las normas (en un sentido amplio) que afectan a las unidades de negocio y/o sus funciones correspondientes (en cuyo ámbito se generan), colaboran en establecer planes para gestionarlos y monitorizan su ejecución, pero ello **no las convierte necesariamente en sus propietarias**.

El cuadro de mando legal o de cumplimiento **no tiene porqué** ser un documento complejo. Puede elaborarse en forma de tabla, donde aparezcan los riesgos priorizados y demás informaciones que he resumido anteriormente. En cualquier caso, es una buena práctica comparar cuadros de mando sobre la base de un principio de **trato sucesivo**: comparando estos documentos se percibe no sólo el incremento o reducción de riesgos (por agregación o eliminación de la tabla), sino también el estadio de evolución de los diferentes planes de acción. Es un ejercicio importante para una **gestión de riesgos dinámica**.

Los riesgos legales y de cumplimiento pueden plasmarse en un cuadro de mando, donde figurarán priorizados y asociados a planes de acción para gestionarlos

Los planes de acción

Conceptos

Planes de acción; evitar, trasladar, compartir, reducir y asumir riesgos; apetito de riesgo; normas inconciliables; activismo empresarial.

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 7.1 “El cuadro de mando legal”.

Control legal interno: apartado 6 “La cadena de reporte: el cuadro de mando legal”.

No se comprenderá que se detecten riesgos, pero que no se adopten medidas oportunas en relación con ellos: tal circunstancia adquiriría tintes de **negligencia grave**. Por eso, un pilar importante del cuadro de mando legal y de cumplimiento son los **planes de acción**: Todos y cada uno de los riesgos reportados deben llevar asociadas medidas para su gestión.

Los planes de acción comprenden las medidas a adoptar para la gestión de cada riesgo, y que pueden consistir en **evitarlo, trasladarlo, compartirlo o reducirlo**. Existe una quinta modalidad en la taxonomía clásica de la gestión del riesgo: **asumirlo**. Pero será una opción **muy excepcional** en materia de cumplimiento, pues ya comenté en el Cuaderno nº 6 (Cumplimiento legal, ética e integridad) que el incumplimiento de las normas no debería formar parte del **apetito de riesgo** de una organización. En líneas generales, sólo se barajará ante casos de **normas inconciliables** (regulaciones contradictorias) o supuestos de **activismo empresarial**.

Un plan de acción indicará, pues, cual es su **finalidad última** (evitarlo, trasladarlo, compartirlo o reducirlo) y detallará el modo de llevarlo a cabo: el/los responsable/s de ejecutarlo, los diferentes hitos a cubrir y el horizonte temporal para hacerlo.

La efectividad de un modelo de cumplimiento no sólo reside en el diseño del plan de acción, sino especialmente en su **ejecución y seguimiento**, lo cual permitirá comprobar su **grado de idoneidad**.

Aunque no estés involucrado en su ejecución, tendrás que conocer su estadio evolutivo en cada momento si se relaciona con riesgos legales o de cumplimiento. En cualquier caso, a la luz de los riesgos detectados, deberás plantearte qué mejoras cabe introducir en el CMS para **evitar que se reproduzcan**, y las acciones a adoptar hacia las personas (de la organización o terceros) que los han producido, según expondré en el párrafo siguiente.

Los planes de acción son una parte fundamental para la efectividad del CMS, precisándose un adecuado diseño, ejecución y seguimiento. No se comprende la detección de riesgos y que no lleven asociados planes de acción

Acciones internas y externas

Conceptos

Riesgo por dolo o negligencia, medidas de orden interno, medidas de orden externo, plan de incentivos y correctivos.

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 7.1 “El cuadro de mando legal”.

Control legal interno: apartado 6 “La cadena de reporte: el cuadro de mando legal”.

Obviamente, las personas que han ocasionado un riesgo de incumplimiento deben asumir las consecuencias de ello de manera proporcional a su nivel de **negligencia**. Del mismo modo que no se comprenderá que se detecten riesgos sin que se fije un plan de acción, tampoco es lógico que ese plan no incluya las **consecuencias que se derivarán a las personas que los generaron obrando dolo o negligencia**.

Las **medidas de orden interno** afectan a la organización y su personal. Se encuadrarían en este ámbito acciones propias de los **recursos humanos** (impacto en la evaluación del desempeño de los empleados, con consecuencias en sus posibilidades de promoción, etc), pero también en la esfera **laboral** (acciones disciplinarias) cuando ello sea legalmente posible. Igualmente, para aquellas personas cuya conducta favorezca una **cultura de cumplimiento** y/o contribuyan voluntariamente a la reducción de riesgos, deberían contemplarse **incentivos** desde ambas perspectivas. De hecho, un CMS completo debería contemplar el plan de incentivos y correctivos, de forma que ante la identificación de las personas acreedoras de una valoración positiva o negativa, sólo cupiese su aplicación.

Las **medidas de orden externo** afectan a los terceros que han participado o generado el riesgo. También en esta esfera cabe esperar medidas **proporcionales** al riesgo o daño efectivo de incumplimiento que hayan ocasionado (no sólo en términos económicos sino también reputacionales). Recuerda que existen textos internacionales que

recomiendan **discontinuar las relaciones de negocio** con terceros que hayan observado comportamientos poco éticos, especialmente en materia de corrupción. Llegado el caso, puedes incluso valorar la posibilidad de **resolver con justa causa** la relación contractual con estos terceros, al amparo de textos internacionales que pueden igualmente ser de aplicación en sus respectivas jurisdicciones.

Un revisor independiente que evalúe el CMS desde una perspectiva crítica, pondrá atención tanto a los planes de acción como a las medidas **internas y externas** que eventualmente quepa esperar según la gravedad de los riesgos. En relación con todo ello, se atenderá si se ejecutan las medidas correspondientes, lo cual debería dejar **traza documental**: ten siempre la cautela de **documentar** todo este tipo de acciones y mantenerlas adecuadamente archivadas

Además de planificar y ejecutar los planes de acción, un CMS efectivo contemplará las medidas internas y externas que la organización debe valorar en relación con las personas que ocasionaron incumplimientos obrando dolo o negligencia, y que pueden incluir acciones judiciales.

Procedimientos de urgencia

Conceptos

El tiempo como factor crítico, procedimientos de urgencia.

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 7.1 “El cuadro de mando legal”.

Control legal interno: apartado 6 “La cadena de reporte: el cuadro de mando legal”.

El cuadro de mando legal o de cumplimiento está orientado a facilitar información periódica y realizar un seguimiento de las acciones y medidas adoptadas en relación con los riesgos detectados. Sin embargo, con bastante frecuencia, el **tiempo** se convierte en un **factor crítico** para adoptar medidas que los eviten o reduzcan. De ahí que, dependiendo de la naturaleza de los riesgos legales o de cumplimiento identificados mediante los controles y protocolos establecidos, se tienen que aplicar **procedimientos de urgencia** que permitan gestionarlos sin demora.

Los **procedimientos de urgencia** suponen, en esencia: (i) no esperar al momento planificado de reporte, y (ii) informar directamente a las instancias que tengan competencias y capacidad para adoptar una decisión rápida, incluidos los máximos responsables de la organización. Este es uno de los motivos que explica porqué la mayor parte de marcos de referencia para el cumplimiento exigen la **cercanía y facilidad** de acceso de la función respecto de los máximos órganos de gobierno de la organización, pues constituye un factor de eficacia incuestionable además de una evidencia de buen gobierno.

Normalmente, los riesgos que precisan seguir un procedimiento de urgencia son los que tienen una **probabilidad de materialización alta** (o ya materializados), y cuyo impacto es también **relevante** para la organización. Debes reportarlos y gestionarlos tan pronto los detectes, sin pérdida de tiempo.

De acuerdo con lo anterior, es posible que el cuadro de mando legal incluya riesgos que no fueron reportados anteriormente, incorporando planes de acción que ya se están ejecutando.

El factor tiempo puede ser crítico ante determinados riesgos de cumplimiento, circunstancia que precisa la habilitación de procesos especiales que garanticen una rápida respuesta que los evite o mitigue sus consecuencias

A quién se reporta

Conceptos

Dependencia funcional, dependencia jerárquica, consejo de administración, comité de control y auditoría, comité de riesgos, comité ético, comité de responsabilidad social corporativa, independencia de la función de cumplimiento.

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 5.2 “Ubicación jerárquica”

A qué órganos se reporta la información legal y de cumplimiento es una cuestión interesante, puesto que enlaza con cuestiones de gran importancia en materia de **dependencia funcional y jerárquica**.

Los marcos de referencia sobre sistemas para la gestión de cumplimiento señalan la importancia de un fácil acceso y comunicación fluida con la máxima dirección de la organización. Sin embargo, raramente detallan si se trata del **consejo de administración** o de otras comisiones de alto nivel, como puedan ser la de **control y auditoría o la de riesgos**. Tampoco se suelen definir explícitamente respecto de la vinculación con otras comisiones cada vez más frecuentes, como las de ética o responsabilidad social corporativa, en ocasiones subsumidas en alguna las anteriores. Esta pluralidad y falta de definición te puede ocasionar cierta desorientación. Para ubicarte, atiende a los principios que seguidamente explicaré.

En líneas generales, no está escrito en fuego de dónde debe pender la función de cumplimiento (o legal cuando asume los cometidos de cumplimiento), siempre y cuando se garanticen ciertos **factores clave que condicionan su eficacia**.

La **proximidad a los máximos órganos de gobierno** se considera uno de ellos por varios motivos, incluyendo la mejora de la **independencia** de la función legal o de cumplimiento y garantizar la adopción rápida y contundente de medidas correctivas, llegado el caso. Sin embargo, en el Cuaderno nº 2 (El cumplimiento de las normas y su relación con la gobernanza y la gestión del riesgo) expliqué también la importancia de que interactúe con dichas esferas, lo que requiere que se halle vinculada de algún modo con de ellas.

A causa de lo anterior, los ámbitos de cumplimiento legal y **gobernanza** deben estar próximos, lo que en ocasiones deriva en una dependencia de la primera respecto de las instancias vinculadas con el **buen gobierno** y/o la **responsabilidad social corporativa**.

En otras ocasiones, se sigue una aproximación distinta, en el sentido de que se interpretan los cometidos de cumplimiento como una especialidad dentro del control de **riesgos**. En estos casos, se intenta que dicha función se halle más próxima a las áreas de assurance, o dicho de otra manera, a aquellas funciones que velan por que la organización no incurra en riesgos.

Una ubicación correcta atravesará por equilibrar los factores anteriores, **sin que pueda formularse una solución universal** válida para todas las empresas, habida cuenta las grandes **diferencias organizativas** que existen entre unas y otras. En ocasiones, es el propio entorno regulatorio el que brinda directrices claras al respecto, como sucede en el sector asegurador, mientras que en otros casos la trayectoria histórica y particularidades de la organización juegan un papel fundamental para trasladar adecuadamente los **factores de eficacia** que he esbozado.

La eficacia de la función de cumplimiento requiere su facilidad de acceso a la máxima dirección, así como su fácil interacción con los cometidos de gobernanza y de gestión del riesgo, circunstancias todas ellas que condicionan su ubicación en el organigrama de la empresa

Preguntas frecuentes

¿Pueden reportarse externamente los argumentos de defensa ante una situación de incumplimiento?

Un buen abogado es capaz de articular argumentos de defensa ante cualquier situación y, de hecho, es la función que tradicionalmente se espera de él. La defensa es una actividad consustancial a la abogacía y enlaza con un derecho fundamental de las personas. Sin embargo, puesto que la función de cumplimiento guarda una relación evidente con la ética, debemos preguntarnos si es de recibo que ciertos argumentos de defensa se trasladen sin mayor cautela a los stakeholders de la organización, confiados en la neutralidad de las informaciones que reciben. Por eso, la función de cumplimiento debe ser especialmente cuidadosa con las informaciones que se trasladan al público, evitando crear apariencias o expectativas de forma poco responsable.

¿Deben el área legal o de cumplimiento ejecutar todos los planes de acción?

Ni el área jurídica ni la de cumplimiento son los propietarios de todos los riesgos de incumplimiento de la organización, que, de hecho, afectan a funciones y unidades de negocio muy variadas. Ciertamente, existirán algunos riesgos de los cuales sean propietarios, y respecto de los cuales deberán diseñar y ejecutar los planes de acción correspondientes. Respecto del resto, además de mantener su control y reportarlos, vigilará que no queden exentos de planes de acción y que éstos se ejecuten dentro de los parámetros acordados.

Hasta donde pueden llegar las acciones disciplinarias internas?

Es una pregunta compleja, cuya respuesta depende de múltiples variables. Veamos las más importantes.

El marco legal-laboral aplicable a los empleados potencialmente afectados es un primer factor a considerar. Normalmente, el régimen laboral es tuitivo respecto de los trabajadores, y sólo contempla acciones disciplinarias en supuestos de gravedad y de forma proporcional a la misma. En este contexto, deberás atender a otra variable clave: la documentación susceptible de acreditar ante un procedimiento administrativo o judicial, la autoría de la infracción, su gravedad (consecuencias negativas para la organización o terceros) así como su encaje en alguna modalidad permitida por el marco laboral regulador. En esencia, son estos parámetros los que definen hasta dónde pueden llegar las acciones disciplinarias internas, y que variarán según la jurisdicción, pero también según tu capacidad para mantener o localizar unos registros documentales sólidos.

¿Es normal que la mayoría de riesgos de cumplimiento sigan un proceso de urgencia?

No debería serlo. El procedimiento de urgencia no debe convertirse en el procedimiento habitual. Cuando es así, demuestra falta de planificación y prevención en el control de riesgos legales y de cumplimiento. Ocuparse constantemente de asuntos urgentes socava las iniciativas de planificación, circunstancia que a su vez genera más asuntos urgentes. Es un círculo vicioso típico de organizaciones que no disponen de procesos estructurados para una gestión legal y de cumplimiento proactivas.

¿Es adecuado reportar a auditoría interna?

Auditoría interna es (o debería ser) una función muy relacionada con el control legal y de cumplimiento, verificando que se estén ejecutando las políticas y controles en dichas materias, y validando la información reportada. La función de auditoría interna reviste (o debería revestir), además, un distanciamiento técnico (independencia) del resto de funciones muy útil para desarrollar su cometido.

Sin embargo, como principio general y por motivos de eficacia, las funciones legales y de cumplimiento deberían reportar a los órganos que tengan capacidad para adoptar decisiones del más alto nivel en sus respectivos ámbitos, lo cual lleva a pensar a los máximos órganos de gestión social, soportándose en auditoría interna para añadir valor a su cometido.

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.