



Acercando *Compliance* a los grupos de Interés

Serie de kits de despliegue
Compliance

Kit 12. Plan de acción para
la duodécima semana

Diciembre 2016

www.kpmgcumplimientolegal.es



© 2016

**Serie de kits de despliegue de *Compliance* –
Kit 12 – Acercando *Compliance* a los grupos de
interés** 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.

Briefing

La aproximación de la administración con el administrado



Alain Casanovas

Socio de KPMG Abogados
acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

Después de haber tratado muchas materias en los Kits anteriores de esta Serie, ha llegado el momento de hablar del futuro.

En algunas jurisdicciones los ciudadanos tienden a pensar que la **empresa** y la **administración** ocupan mundos diferentes y ciertamente distantes, sin caer en la cuenta de que realmente comparten objetivos frente a la sociedad. Pero para acercar ambas esferas se precisa un nivel mínimo de **conocimiento mutuo**.

Algunos países han impulsado proyectos de **acercamiento** entre la administración y sus administrados: son, por ejemplo, los casos de Australia, Chile y Canadá, en materia de gestión tributaria. Quieren avanzar hacia **procesos colaborativos** que mejoren la eficiencia en la gestión, para lo cual es indispensable tender **puentes de diálogo** entre unos y otros.

Andrew Weissman, Presidente de la Sección de Fraude del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (entre cuyas funciones se cuenta aplicar la Foreign Corrupt Practices Act - FCPA), manifestó en una entrevista concedida en 2015, su voluntad de incentivar el **diálogo continuado** entre los *Compliance Officers* y su Sección, con el objeto de comprender mejor sus inquietudes y problemas cotidianos. Es una aproximación nada sorprendente en los Estados Unidos,

que incentiva el acercamiento del sector privado hacia las administraciones, propiciando compartir preocupaciones mutuas y explorar juntos soluciones **dentro de la legalidad**. Es lo que una ciudadanía exigente espera de los poderes públicos, cuya actividad, por cierto, **sufraga en calidad de contribuyente**. Jugar al gato y al ratón, unos ocultándose de las administraciones y éstas persiguiendo a sus administrados, es una dinámica insensata que dilapida nuestros recursos y perjudica a todos.

Como habrás comprobado a lo largo de esta Serie, la función de *Compliance* establece los mecanismos para una gestión empresarial no solamente **legal** sino también **ética**, objetivo que comparten sus *stakeholders*, incluidas las administraciones públicas. En este sentido, la función de *Compliance* como **punto de interlocución con las administraciones públicas** ganará protagonismo en aquellas jurisdicciones donde no dispone todavía de él. Es una evolución perfectamente previsible, por cuanto encarna uno de los puentes más robustos que se pueden tender en el proceso de aproximación entre la empresa y los poderes públicos.

Así pues, prepárate para convertirte en **un indicador relevante** de una **gestión empresarial legal y ética**, en virtud de las actividades que desarrollarás y compartirás con los grupos de interés.

Índice

3

Plan de acción
para la duodécima
semana

5

RBA en la
Administración

7

Algunos grupos
de interés

11

Coordinación
interna

13

Actividad
asociativa

14

Comunicación
pública

15

Y ahora...
¿qué hago?

Plan de acción para la duodécima semana

Este Kit de despliegue te ayudará a cubrir algunos objetivos importantes en la implantación del modelo de *Compliance*, incluyendo sugerencias de utilidad y referencias a otros documentos de consulta.

Objetivos a cubrir durante la duodécima semana

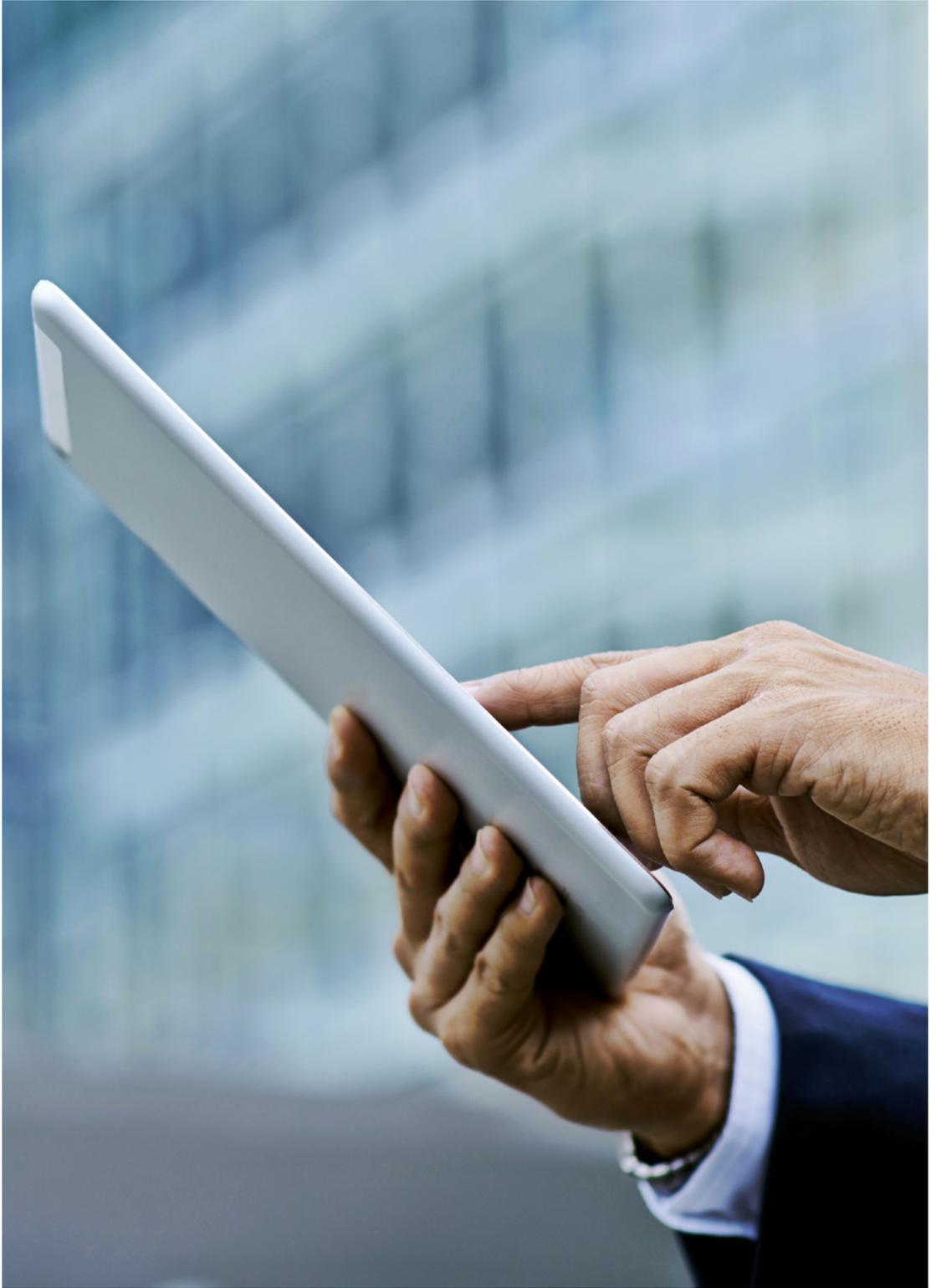


Reconocer a los grupos de interés de tu organización.

Determinar las áreas sinérgicas de tu organización con las cuales tendrás que coordinar la comunicación de mensajes a los grupos de interés, incluidas las administraciones públicas.



Identificar los foros a los cuales te puedes acercar para tender puentes de comunicación con los grupos de interés.



RBA en la administración

En distintos Kits de esta Serie he señalado la importancia que tiene la **aproximación basada en el riesgo** (*Risk Based Approach* –RBA-) en los modelos de *Compliance*, dado que no sólo condiciona su diseño sino que también determina su **eficacia**. Por otra parte, es una aproximación muy habitual en ciertos entornos, como el de la prevención del blanqueo de capitales, por ejemplo. De hecho, en la vida, en general, seguimos sin darnos cuenta una aproximación basada en el riesgo, ¡incluso cuando decidimos el destino de nuestras vacaciones!

Es también una aproximación que tienden a seguir las **administraciones públicas** cuando, por ejemplo, desarrollan algunas actividades sectoriales que se proyectan sobre zonas, actividades o colectivos que consideran de riesgo. Aun así, suelen ser aproximaciones **poco precisas**, pues por mucho que afinen, terminan afectando a administrados (personas físicas o jurídicas) que no suponían riesgo alguno. En el ámbito tributario, por ejemplo, los planes de actuación por razón de zona, actividad o colectivo pueden ser útiles para aflorar bolsas de fraude, pero importunan a los sujetos ajenos a las malas praxis perseguidas. Que las administraciones dediquen recursos a una labor parcialmente estéril que, además, incordia a los **administrados leales**, constituye una ineficiencia que pagamos todos a través de nuestros impuestos. Seguramente, preferirías una gestión más eficiente, centrada en **ayudar** a los administrados preocupados por una gestión responsable



Sobre los cometidos del *Compliance Officer*, puedes consultar también el Test número 12 (“El rol del *Compliance Officer*”) de la Serie de tests sobre *Compliance*.

y **perseguir** a los desleales, evitando tratar por igual a unos y otros. Pero, para que este enfoque funcione, es necesario que la administración disponga de **elementos de juicio** que permita identificar a unos y otros.

Las autoridades fiscales británicas (*HM Revenue & Customs*) han sido pioneras en esta línea, brindando directrices a sus administrados para dotarse de **controles** y **sistemas** que les ayuden a determinar adecuadamente su carga impositiva. Según lo hagan, varía su **perfil de riesgo** es aparentemente distinto.

Posiblemente, otras administraciones terminarán recorriendo sendas análogas,

RBA en la administración (cont.)

que permitan dispensar un trato **selectivo** a sus administrados en virtud del **perfil de riesgo** que se deduce de sus mecanismos de control interno, incluidos los de *Compliance*. Por este motivo, la función de *Compliance* y las personas que la encarnan jugarán un rol relevante para que ciertas administraciones consoliden un estado de **confianza** hacia algunos administrados y de **desconfianza** hacia otros, en virtud de la **transparencia** de su

diálogo y **razonabilidad** de sus controles. Es cierto, sin embargo, que para que este entorno colaborativo funcione, se precisa de una administración dotada de recursos y enmarcada dentro de un régimen regulatorio adecuado. De momento, pon de tu parte para alcanzar este propósito y visualiza la interacción que deberás mantener con los *stakeholders* –incluidas las administraciones públicas– como uno de tus cometidos esenciales.



Algunos grupos de interés

En el apartado anterior citaba a las administraciones públicas como uno de los **grupos de interés** con los que te convendrá relacionarte de manera estable. Identificar a los **grupos de interés** y sus requerimientos, te ayudará a enfocar mejor el modelo de *Compliance* y a relacionarte con ellos. Recuerda que tanto los “requirements” como los “commitments” de *Compliance* que señala la Norma ISO 19600 pueden proceder, precisamente, de los **grupos de interés** de la organización.

La relación orientativa que viene a continuación te ayudará a identificar algunos grupos de interés en particular.

El regulador

Consideramos “reguladoras” aquellas instituciones dotadas de autoridad para emitir mandatos de obligado cumplimiento en determinados **mercados** o **actividades**, condicionando el desarrollo

de las operaciones en ese ámbito. Una organización puede estar sometida a varios reguladores: es el caso, por ejemplo, de una empresa farmacéutica cotizada, que estará sometida a las indicaciones del regulador de mercado bursátil, pero también de las relacionadas con el sector salud y/o de los medicamentos.

Los órganos reguladores suelen ser entidades públicas o semi-públicas, que **ordenan** y **protegen** las actividades desarrolladas en determinados mercados o actividades. En ese contexto, emiten normas y directrices cuyo incumplimiento no sólo puede derivar en **sanciones**, sino también suponer la **imposibilidad de operar** en el mercado o actividad correspondientes. Por lo tanto, no sólo sus mandatos sino también las **expectativas** que depositan en los operadores constituyen informaciones trascendentes a la hora de definir y operar tu modelo de *Compliance*.



Algunos grupos de interés (cont.)

Las autoridades tributarias

La tributación constituye una faceta que afecta a la práctica totalidad de las operaciones de una organización. Hay pocas transacciones que no tengan impacto tributario, directo o indirecto, de manera inmediata o diferida. Las autoridades en este ámbito pueden también emitir directrices, recomendaciones u opiniones (vinculantes o no) relacionadas con el modo de gestionar la carga impositiva. Es en este contexto donde surgen conceptos como el de **“Tax transparency”** o **“Tax morality”**, dando incluso lugar a Proyectos de gran calado como el BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*) impulsado por la OCDE. Las prácticas relacionadas con la gestión interna de los tributos en las organizaciones ganan protagonismo a pasos agigantados y, en buena lógica, deberían estar **alineadas con los valores de Compliance**.

Las autoridades socio-laborales

Mantenerse al día de las preocupaciones y sensibilidad de las autoridades socio-laborales te permitirá anticiparte a la regulación y posibles actuaciones administrativas. Como en otros ámbitos, el desarrollo de algunas actividades de **comprobación o verificación** viene motivado por circunstancias que prácticamente obligan a las autoridades a actuar, como el incremento de la siniestralidad o de las enfermedades laborales en ciertos sectores, número de denuncias, descenso injustificado de cotizaciones, etc. Mantenerse cercano a las administraciones y **conocer sus preocupaciones** ayuda a poner el foco de atención de *Compliance* en estos aspectos y gestionarlos de manera preventiva junto con ellas.

Otras autoridades administrativas

A parte de las anteriores, existen otras muchas autoridades administrativas cuyo parecer y actuación condicionan el diseño y operación de un modelo de *Compliance*, como puedan ser las relacionadas con el medio ambiente, la seguridad física y lógica (protección de datos personales), prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, trazabilidad alimentaria, etc. Dependiendo de las actividades que desarrolle tu organización, el **universo de autoridades administrativas** con las que relacionarse e interactuar **variará significativamente**. Identifica, pues, aquellas que pueden depositar determinadas expectativas sobre la gestión de *Compliance* o las buenas prácticas y trata de alinear tu modelo con ellas.

Las autoridades judiciales

En algunos países, el entorno de la oficina judicial no sólo se considera como un foro para incoar procedimientos, sino también para **evitarlos** por medio de **actuaciones conjuntas**. Evidentemente, para que esto suceda se precisa un marco jurídico adecuado y la ausencia de procedimientos judiciales en marcha con el mismo objeto, por motivos obvios de independencia.

Cada vez se percibe con mayor simpatía que el entorno de la autoridad judicial desempeñe un **rol activo para evitar contenciosos**, pues resta trabajo improductivo a los juzgados, permite una gestión eficiente de sus recursos y proporciona un mejor servicio a los administrados. Posiblemente, es en el ámbito de la prevención de las conductas

Algunos grupos de interés (cont.)

delictivas corporativas donde más se aprecia esta tendencia, siempre que venga refrendada por la **voluntad de la empresa de obrar correctamente**. No cabe duda que la función del *Compliance Officer* en este diálogo es clave, como ilustran los *Non-Prosecution Agreements* (NPA) o los *Deferred Prosecution Agreements* (DPA) que se acuerdan en los Estados Unidos.

Los accionistas/inversores y sus representantes

Es una legítima aspiración de todo accionista o inversor el mantener o incrementar el valor de su inversión. Bajo esta perspectiva, existen aspectos que condicionan su voluntad de mantener vínculos con la organización, normalmente relacionados con una **gestión responsable**. El incumplimiento de normas o estándares

éticos no sólo delata una **gestión empresarial pobre**, sino que pone en riesgo la sostenibilidad de las operaciones y atenta contra el principio de mantenimiento de valor citado al inicio.

Puesto que la gestión empresarial es cada vez más compleja, valorar su adecuación y las **perspectivas de futuro** que implica se ha convertido en un trabajo especializado en manos de los **proxy advisors**, que prestan servicios a accionistas/inversores, recomendándoles el sentido de voto en las juntas generales de accionistas. Entre otros aspectos, prestan atención a las estructuras de *Compliance* como **factor de sostenibilidad**. Por ello, conocer sus expectativas y tenderles puentes de diálogo que refuercen la confianza es una tarea donde *Compliance* puede contribuir decisivamente.



Algunos grupos de interés (cont.)

Los trabajadores y sus representantes

No es infrecuente hallar recomendaciones para involucrar a los trabajadores o a sus representantes en la definición de los **valores de la organización y determinadas políticas clave**, incluido el Código Ético o de Conducta. Puesto que estas normas de alto nivel son clave para generar o consolidar la cultura corporativa, parece un contrasentido ignorar en su génesis a una parte importante de quienes deberán acatarlas. No obstante, también es cierto que este tipo de normas suelen fundamentarse en aspectos de **moralidad común**, con muy poco margen de debate al ser generalmente aceptados.

En cualquier caso, todo diálogo con los trabajadores y sus representantes añade valor y refuerza la legitimidad del modelo de *Compliance*. Comprender sus inquietudes en esta materia es importante y te ayudará a evitar situaciones que erosionan la confianza en tus cometidos, como la **indulgencia** en la aplicación de las normas según los colectivos afectados, o la **asimetría** en las consecuencias derivadas de su incumplimiento según jerarquías. De hecho, una de las formas de contrastar la **cultura corporativa real** de una organización es mantener diálogos con estos colectivos.

Los consumidores y usuarios

Tanto de forma individual como unidos por la vía asociativa, los consumidores constituyen un colectivo clave a considerar, especialmente en la **era digital** donde su percepción de la organización puede **divulgarse y generalizarse muy rápidamente**. Asociar a la organización con malas praxis puede provocar un efecto

adverso en el consumo de sus bienes y/o servicios, que se incrementa en proporción a la **capacidad relacional** que tienen sus consumidores y usuarios.

Algunas organizaciones disponen de canales para **captar la opinión** de consumidores y usuarios, que les son útiles no sólo para mejorar la **atención al cliente** sino también para **detectar malas praxis**.

Como responsable de *Compliance*, presta atención a las informaciones que provengan no sólo de plataformas asociativas de consumidores, sino de los propios canales fijados por la organización, que pueden incluso venir exigidos por la regulación. Es importante conocer sus expectativas no sólo en cuanto a los procesos de fabricación y comercialización de productos y servicios, sino también respecto de una gestión empresarial responsable.

Plataformas asociativas sectoriales

Comencé esta sección citando al **regulador** como grupo de interés remarcable, y terminaré refiriéndome a las plataformas asociativas sectoriales que, aún sin capacidad de promulgar normas vinculantes, sí pueden emitir **recomendaciones o códigos de buenas prácticas** de gran trascendencia. De hecho, formar parte de estas plataformas y seguir puntualmente sus sugerencias es prácticamente obligado en algunas ocasiones, no por el riesgo de sanciones, sino por la **desconfianza** que genera en el mercado no hacerlo. De ahí que, una vez más, relacionarse con ellas de manera estable para conocer sus focos de atención y expectativas es siempre un buen consejo para el *Compliance Officer*.

Coordinación interna

El concepto de *stakeholder* tiende a asociarse equivocadamente con colectivos que no forman parte de la organización. En el apartado anterior citaba el caso de los empleados y sus representantes, que es un claro ejemplo de colectivo **integrado en la propia organización**. También hacía referencia a los propios accionistas de la organización. Sin embargo, no son los únicos ejemplos de grupos de interés vinculados directamente con las organizaciones, especialmente en las que tienen ciertas dimensiones. Así, existen voces que indican que algunas áreas o funciones de la organización son verdaderos stakeholders internos, en la medida que están estrechamente vinculados con los objetivos de Compliance. Se suele citar, por ejemplo, las áreas relacionadas con el control o análisis de riesgos. En cualquier caso, se les considere o no *stakeholders*, su opinión sobre objetivos e integración de *Compliance* en las estructuras de la empresa es importante para un modelo de *Compliance relacional*, como expliqué en los Kits 1 a 4 de esta Serie.

Regresando a los *stakeholders* que cité como ejemplos clásicos en el apartado anterior, habrás advertido que en su práctica totalidad se precisa un elevado grado de **conocimientos técnicos** para dialogar con ellos. Igualmente habrás notado que los aspectos a tratar pueden tener **repercusiones significativas** para la organización. Ambas circunstancias obligan a una adecuada coordinación interna, en dos sentidos:



En relación con las funciones sinérgicas con *Compliance*, te resultarán de utilidad los comentarios que se recogen en los Cuadernos números 1 (“Conoce tu organización”) y 2 (“El cumplimiento de las normas y su relación con la Gobernanza y la Gestión del Riesgo”), de la Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal.

- Por parte de la organización, se debería asegurar que en las interacciones con los grupos de interés participan activamente los **perfiles adecuados** por motivo de cargo, formación y experiencia, para mantener una **interlocución de calidad** capacitada para captar información relevante y transmitir correctamente la sensibilidad de la organización respecto de las materias tratadas. Puesto que la función de *Compliance* puede proyectarse sobre una gran diversidad de obligaciones, posiblemente muchas de ellas tendrán asignados sus equipos

Coordinación interna (cont.)

de especialistas e incluso sus propios modelos de gestión específicos. Conoce, pues, a sus responsables o a las personas idóneas para mantener un diálogo adecuado con cada uno de los colectivos identificados como grupos de interés. Recuerda que una **gestión coordinada de Compliance** atraviesa por **conocer** qué se está gestionando con los *stakeholders*, incluso cuando dicha tarea recae en manos de diferentes personas por motivo de especialidad.

- Las relaciones de la organización con sus grupos de interés pueden provocar **expectativas** o incluso generar **derechos** a ciertos colectivos. También constituyen un campo proclive a la difusión extraoficial

de **mensajes**, susceptibles de propagarse rápidamente en medios. Estos factores potencian la necesidad de una interlocución de calidad, también desde la perspectiva jurídica y de comunicación. Por lo tanto, nuevamente, una **gestión coordinada de Compliance** atraviesa por identificar los **equipos multidisciplinares** – internos y/o externos- adecuados, de cara a la interlocución segura con los *stakeholders*. Es más, en virtud de la relevancia de los asuntos a tratar, es clave el conocimiento previo y la adecuada coordinación con los **órganos de gobierno social**, que son los que realmente disponen de la capacidad legal para representar y obligar a la organización.



Actividad asociativa

Es posible que, aun cuando quieras mantener un diálogo constante con los *stakeholders*, te resulte difícil conseguirlo, en ausencia de **canales de comunicación** establecidos oficialmente para ello. Es más, puede suceder que algunos de ellos no quieran mantener diálogo con las empresas, al considerar que tal circunstancia **conculca su independencia** o puede interpretarse como un **trato de favor**. En el ámbito de las administraciones públicas, por ejemplo, no abundan los foros de debate *one to one*, donde administración y empresa puedan dialogar sobre aspectos concretos fuera del contexto de investigaciones o comprobaciones. Sin embargo, sí es más frecuente que las administraciones muestren predisposición a **dialogar con agrupaciones colectivas** de manera abierta y transparente, evitando así cualquier mala interpretación de su quehacer. Por este motivo, estar integrado en asociaciones que representen **colectivos similares** al de tu empresa, puede ser un modo de aproximarse también a los grupos de interés comunes y captar sus expectativas.

Por otra parte, en el Kit número 1 de esta Serie apunté la importancia que tiene para el *Compliance Officer* vincularse con profesionales con intereses comunes. La actividad asociativa **por motivo de profesión** es también un modo de conocer las experiencias de otros compañeros y acceder a través de ellos a *stakeholders* comunes.

Las opciones anteriores son interesantes si no dispones de contacto directo con los grupos de interés. Además, llegado el caso, podrás **refrendar tus opiniones o**

interpretaciones con las que te faciliten otras organizaciones del sector u otros compañeros, conformando así una suerte de *benchmark* que te ayudará a ganar seguridad. Llegado el caso, y si es positivo para el interés común, a través de la actividad asociativa puedes impulsar interacciones con los *stakeholders* o incluso elaborar documentos de común acuerdo.



Comunicación pública

Las actividades de *Compliance*, incluyendo las relaciones con los grupos de interés, pueden desembocar en **comunicaciones públicas**. En este contexto, te interesará saber que las personas no tendemos a interpretar hechos objetivos sino a desarrollar **interpretaciones contextuales**.

Este planteamiento está relacionado con el denominado **framing** en la comunicación, concepto de la **sociología interpretativa** que señala la importancia de **enmarcar** adecuadamente las informaciones para facilitar su interpretación. De este modo, por ejemplo, un incidente de *Compliance* tanto puede transmitirse como un hecho lamentable, o como la constatación de la eficacia del modelo que ha permitido su detección y gestión, facilitando así cumplir con los valores de la organización. Seguramente, ambas interpretaciones de la realidad son ciertas, pero, poniendo más énfasis en unos factores que en otros, se enmarca la noticia para facilitar su

interpretación en un sentido más positivo. Puesto que los incidentes de *Compliance* son **propensos a una interpretación negativa**, aplicar un **framing** correcto te ayudará a reducir su impacto para la organización. No debes confundir el **framing** con ocultar o manipular la información: centra el foco de atención en los aspectos positivos de la noticia pero no ignores los negativos, pues lo contrario no evoca transparencia sino **propaganda**, en el sentido negativo de este término.

En el Kit número 9 de esta Serie expliqué qué son los **riesgos de evolución rápida**. Pues bien, son especialmente peligrosos en el contexto que estoy tratando ahora, ya que su difusión puede ser vertiginosa e imposibilitar otro encuadre que el ya generalizado. Por esto, dentro de los procedimientos relacionados con la gestión de riesgos asegúrate que den cabida a la reflexión sobre su **framing**, especialmente cuando son de **evolución rápida**.



Y ahora... ¿qué hago?

Una vez asimilado el contenido de este kit, ha llegado el momento de que te pongas manos a la obra y, para ello, te facilito a continuación algunas sugerencias.

Acciones a desarrollar durante la duodécima semana

Identifica a los grupos de interés de tu organización, así como a las personas de tu organización capacitadas para mantener una interlocución de calidad con ellos.



Cuando el diálogo con los *stakeholders* no vaya a estar en tus manos, asegúrate de mantenerte informado sobre lo que se está gestionando. Si lo consideras necesario, promueve grupos de interlocución multidisciplinares cuando las materias sean complejas o especialmente sensibles.

Analiza si los procedimientos de comunicación interna (reportes de *Compliance*) permiten reflexionar sobre el *framing* cuando terminan generando comunicaciones externas.



Identifica los foros asociativos por motivo de las actividades de la organización o por tu perfil profesional. Trata de participar activamente en ellos para tender puentes de diálogo con los grupos de interés.

Serie

Kits de despliegue de *Compliance*

Kit 1

Plan de acción para la primera semana **Puesta en contexto y ubicación**

La función de *Compliance* no actúa de manera aislada, sino que interactúa necesariamente con otras funciones clave en el seno de la organización, contribuyendo a articular las famosas tres líneas de defensa. Este kit te ayudará a dar los primeros pasos para adquirir unos fundamentos sólidos acerca de los cometidos de *Compliance* y comenzar a definir relaciones con esas funciones sinérgicas, sin las cuales será difícil que desarrolles eficazmente tu labor y que la organización alcance sus objetivos de *Compliance*.

Kit 2

Plan de acción para la segunda semana **Documentando la función y aspectos personales importantes**

Existen diversos motivos por los cuales es importante documentar adecuadamente la función de *Compliance*. Este kit te permitirá conocer los aspectos clave a considerar a tales efectos, de forma que quede constancia de su existencia y pueda validarse la idoneidad de su diseño. También te facilitará información de utilidad para que puedas desarrollar tu cometido en un marco razonable de seguridad personal.

Kit 3

Plan de acción para la tercera semana **Aproximación basada en el riesgo del modelo y cuestiones organizativas**

Los estándares más modernos en materia de *Compliance* siguen una aproximación basada en el riesgo. Por consiguiente, es importante que conozcas qué significa esto y cómo se traslada a los componentes que conforman el modelo de *Compliance*. Este kit también te ayudará a diseñar aspectos organizativos clave del modelo que le permitirán operar eficazmente.

Serie - Kits de despliegue de *Compliance* (cont.)

Kit 4

Plan de acción para la cuarta semana **Terminando de documentar el modelo y los procesos de diligencia debida**

Una vez desarrolladas las recomendaciones de los kits anteriores, se puede completar la representación documental del modelo en sus extremos más significativos. Este kit te permitirá concluir el trabajo iniciado en el Kit 1, y familiarizarte con algo muy importante en todo modelo de *Compliance*: los procesos de diligencia debida en relación con las personas con las que se vinculan con la organización. Conocerás las formas de segmentar esos procedimientos para que no se conviertan en un gravamen inútil.

Kit 5

Plan de acción para la quinta semana **Primera ronda de diligencia debida y bases de generación de una cultura de cumplimiento**

Una vez definidos los procedimientos de diligencia debida relativos a *Compliance* procede su ejecución, de la cual derivarán algunos planes de acción. Este kit te ayudará en esas labores, y también a que prestes atención y desarrolles algunos aspectos que los estándares más modernos de *Compliance* consideran básicos para establecer, mejorar o consolidar la cultura de cumplimiento de la organización.

Kit 6

Plan de acción para la sexta semana **Escalado y plan de revisiones de *Compliance***

El modelo de *Compliance* contemplará mecanismos de escalado en diferentes sentidos: los que permiten que cualquier interesado acceda a la función para comunicar sus inquietudes o solicitar consejos, así como los que afectan a la propia función de *Compliance* respecto de los órganos de máxima responsabilidad social. Este kit te facilitará definir tales mecanismos y también te explicará la necesidad de articular y ejecutar un plan de revisiones de *Compliance*.

Serie - Kits de despliegue de *Compliance* (cont.)

Kit 7

Plan de acción para la séptima semana **Despliegue del modelo de *Compliance*: plan y priorización**

Cuando una organización opera en diversos emplazamientos, debería plantearse el modo de desplegar su modelo de *Compliance* en ellos. Este kit te ayudará a considerar diversos factores que son relevantes a la hora de definir el nivel de centralización o descentralización del modelo, así como para elaborar un modelo fácilmente desplegable. También encontrarás ideas para priorizar el plan de despliegue, para el caso en que sea materialmente imposible ejecutarlo en unidad de acto.

Kit 8

Plan de acción para la octava semana **Check-list y plan de visitas**

La función de *Compliance* se ocupará de diseñar protocolos de revisión interna que faciliten comprobar si los distintos emplazamientos de la organización asumen adecuadamente los cometidos que les atribuye el Sistema de Gestión de *Compliance* (CMS). Para ello, se precisa un notable grado de movilidad, de forma que la función pueda satisfacerse razonablemente de su nivel de comprensión y ejecución, pudiendo así detectar y corregir debilidades a tiempo. Este kit te ayudará, por lo tanto, a comprobar el despliegue efectivo del modelo de *Compliance*.

Kit 9

Plan de acción para la novena semana **Reportes operativos de *Compliance* y memorias anuales**

La función de *Compliance* debe reportar sus actividades de forma recurrente a la máxima dirección. Igualmente, el resultado de su labor quedará plasmado en memorias anuales susceptibles de ser integradas en otros reportes de gestión de mayor alcance. Este kit te brindará ideas sobre los contenidos tanto de los reportes operativos como de las memorias anuales, permitiendo identificar KRI's de *Compliance* y valorar su evolución.

Serie - Kits de despliegue de *Compliance* (cont.)

Kit 10

Plan de acción para la décima semana **Ejecución de acciones correctoras de *Compliance***

El concepto de “información documentada” aplicada al ámbito del *Compliance* no se limita a la documentación básica que representa el modelo, sino también a la que resulta de su aplicación práctica. Por lo tanto, la existencia y ejecución de los planes de acción derivados de incidentes relacionados con el *Compliance* forman una parte importante de la información documentada a elaborar y custodiar, cuyo contenido te ayudará a definir este kit.

Kit 11

Plan de acción para la décimo primera semana **Ejecución de revisiones de *Compliance***

Habiendo sido definidas previamente (kit 6), procede desarrollar las revisiones del modelo de *Compliance*, para lo cual se precisarán recursos internos y/o externos. En este kit encontrarás diferentes aspectos que puedes valorar a la hora de lanzar un procedimiento de verificación de *Compliance*, como el *outsourcing* o el *co-sourcing*, planificando razonablemente los recursos y tiempo que vas a precisar en virtud de la opción que elijas.

Kit 12

Plan de acción para la décimo segunda semana **Acercando *Compliance* a los grupos de interés**

La función de *Compliance* no puede evolucionar alejada de los grupos de interés (*stakeholders*) de la organización, ya que buena parte de las obligaciones y compromisos de *Compliance* traen causa en ellos. La función de *Compliance* está llamada a convertirse en el interlocutor de la empresa con sus grupos de interés, incluidas las administraciones públicas. En este kit encontrarás ideas para avanzar hacia ese objetivo.

Bibliografía del autor

Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados

Alain Casanovas

Prólogo de José Manuel Maza, Magistrado del Tribunal Supremo
Editor, Grupo Difusión
Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

Control Legal Interno

Alain Casanovas

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

Editor Grupo Wolters Kluwer
Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

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

Editor Grupo Difusión
Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008

Obra digital del autor

Tests de Compliance

Alain Casanovas

www.kpmgcompliancelegal.es

Madrid 2015

Casos sobre errores de Compliance

Alain Casanovas

www.kpmgcompliancelegal.es

Madrid 2014

Cuadernos sobre Cumplimiento Legal

Alain Casanovas

www.kpmgcompliancelegal.es

Madrid 2013

Contacto

Alain Casanovas

Socio de KPMG Abogados

T: +34 93 253 29 22

E: acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

www.kpmgcumplimientolegal.es

© 2016 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada 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 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.