SERIE DE TESTS DE *COMPLIANCE* / 2

Cinco cuestiones clave sobre:

La adecuación de una superestructura de *Compliance*

www.kpmgcumplimientolegal.es

KPMG

cutting through complexity

El test planteado recoge únicamente algunas de las cuestiones de índole general que pueden resultar de utilidad a efectos de evaluación. No es un test completo ni tiene como objeto ser utilizado para la adopción de decisiones.

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. Los tests planteados sólo recogen algunas cuestiones de índole general, que pueden ser de utilidad a meros efectos informativos. Pero los contenidos de dichos tests no pretenden ser exhaustivos y sólo reflejan el entendimiento del autor de los aspectos que considera más relevantes respecto de las materias tratadas. El autor no se responsabiliza de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones e informaciones contenidas en este documento.

Cinco cuestiones clave para entender un modelo transversal de *Compliance*

Alain Casanovas
Socio de KPMG Abogados

acasanovas@kpmg.es

Perfil en LinkedIn

La creciente complejidad del entorno normativo provoca que cada vez más organizaciones se planteen modelos de cumplimiento integrados, capaces de afrontar de manera coordinada esta realidad. En ocasiones, tales iniciativas nacen de malas experiencias en la gestión fragmentada de las áreas de cumplimiento, pero en otros casos proviene de su interés en dotarse de las estructuras más eficientes que el mercado reconoce al respecto.

Sea por un motivo u otro, surgen entonces las dudas sobre el mejor modo de organizar modelos transversales de cumplimiento, conocidos internacionalmente como "superestructuras de *Compliance*". Con la evolución de los marcos de referencia para el diseño y evaluación de sistemas de *Compliance*, como lo fue inicialmente el AS 3806 del año 2006, o como lo es actualmente la norma ISO 19600, estas inquietudes tienen respuestas más que sobradas. El estado actual del arte en estándares de *Compliance Management Systems* (CMS) no justifica la pasividad en dotarse de modelos organizativos modernos en dicho ámbito.

Este test te permitirá abordar algunas cuestiones importantes a la hora de definir un modelo de *Compliance*, de modo que podrás conocer si los pasos que se están dando en tu organización avanzan en el sentido correcto.

Índice

Test básico

Instrucciones

Completa el siguiente cuestionario poniendo una cruz en la casilla que corresponda a tu valoración estimada respecto de cada pregunta. De este modo, la puntuación mínima (1) significa la negación absoluta de la cuestión planteada, mientras que la máxima (5) equivale a una afirmación taxativa de la misma. Dentro de este margen, marca la puntuación que mejor refleje tu opinión.

Antes de responder a las preguntas, ***lee detenidamente los criterios acerca de cada una de ellas que se desarrollan en las páginas siguientes****.*

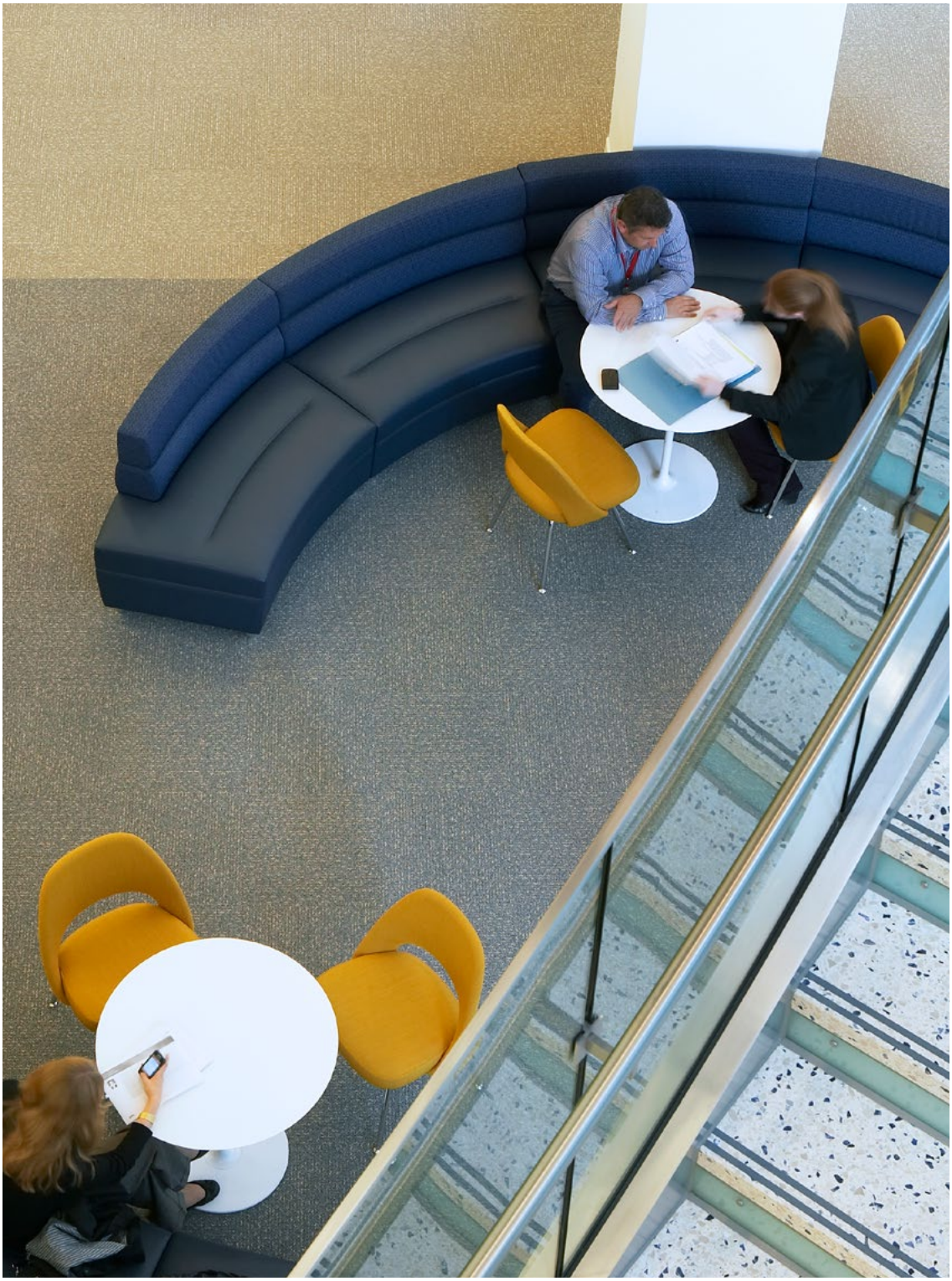
EVALUACIÓN BÁSICA DE LA SOLVENCIA DEL MODELO

		1	2	3	4	5
1	¿Se conoce el "núcleo duro" de *Compliance*?					
2	¿Está suficientemente documentado y difundido el modelo?					
3	¿Establece el modelo los flujos de información de *Compliance*?					
4	¿Es un modelo adecuadamente comunicado?					
5	¿Se mide el rendimiento del modelo?					
	Puntuación resultado del test					

Evaluación del resultado

Asigna a cada pregunta la puntuación correspondiente a la numeración de la casilla marcada como respuesta más apropiada. Así, la puntuación mínima del test en su conjunto es de 5 puntos, mientras que la máxima es de 25.

Entre 5 y 10 puntos	*Superestructura de Compliance inexistente o con serias deficiencias.*
Entre 10 y 15 puntos	*Superestructura de Compliance con serias limitaciones o deficiencias que subsanar. Requiere ejecutar urgentemente un plan de mejora.*
Entre 15 y 20 puntos	*Superestructura de Compliance con aspectos que precisan desarrollo y que deberían identificarse para trabajar en ellos.*
Entre 20 y 25 puntos	*Superestructura de Compliance razonablemente definida en todos o buena parte de sus aspectos materiales.*



1. ¿Se conoce el "núcleo duro" de *Compliance*?

Claves de interpretación

Dice el aforismo que nunca soplan buenos vientos para quien no sabe a dónde va. Desde luego, esta máxima podría aplicarse a todo modelo de gestión que, en buena lógica, debería empezar por plantearse qué está llamado a gestionar. En materia específica de gestión de riesgos (y los de cumplimiento no dejan de ser una especialidad) procede realizar un ***risk assessment*** para identificar sobre qué riesgos se proyectará el modelo de *Compliance*. Los marcos de referencia sobre la materia contemplan esta necesidad, al utilizar en su mayoría aproximaciones basadas en el riesgo ("*Risk Based Approach*", RBA).

Los estándares especializados en *Compliance* más modernos (PS 980 e ISO 19600, por citar dos entornos distintos) contemplan el desarrollo del *risk assessment* en dos fases diferenciadas: la primera, destinada a identificar los **bloques de obligaciones de cumplimiento** que afectan a la organización, y la segunda, orientada a concretar los riesgos específicos que se derivan de ellos. A partir de ahí, y para cada uno de los riesgos identificados, pueden inventariarse las políticas, procedimientos y controles destinados a prevenirlos, detectarlos o gestionarlos, que se proyectarán sobre los procesos de negocio y colectivos afectados.

Es durante la primera etapa del *risk assessment* cuando debe ponerse cuidado en incorporar aquellos bloques de obligaciones de cumplimiento críticos para la organización, pues no se comprenderá que su modelo de *Compliance* no contemple alguno de ellos. Dicho de otra manera, será difícil defender la **diligencia debida** de la **organización** y su **cuadro directivo** si se materializa una contingencia de cumplimiento por no haber incorporado en su modelo de *Compliance* un bloque crítico.

En este análisis es importante considerar, como mínimo, los bloques de obligaciones de cumplimiento **habituales** para prácticamente **cualquier tipo de organización** (privacidad y protección de datos, prevención penal, competencia, etc). Este ejercicio se completará con aquellos bloques adicionales de aplicación **específica** en cada caso debido a

sus circunstancias (obligaciones aplicables en mercados regulados, por ejemplo). Recuerda que, a diferencia de lo que sucedía años atrás, cada vez más actividades disponen de normativa propia, a pesar de no tratase de mercados regulados en el sentido tradicional del término.

Asimismo, puesto que las obligaciones de cumplimiento tanto pueden tener un origen **imperativo** (proveniente de leyes, resoluciones judiciales o administrativas, etc) como **voluntario** (códigos de buenas prácticas sectoriales, códigos de conducta propios, etc), ambas categorías deberían considerarse para elaborar un *risk assessment* completo en materia de *Compliance*.

Como ves, puesto que el universo de obligaciones de cumplimiento puede llegar a ser muy extenso, también es posible que su gestión sinérgica precise modelos de *Compliance* complejos, existiendo cierta correlación entre una cosa y otra. Para evolucionar en la dirección correcta, existen empresas que inicialmente identifican un "**núcleo duro**" de obligaciones *Compliance*, esto es, el integrado por aquellos bloques o áreas de cumplimiento especialmente críticas para la organización. Con ello, sientan la base para agregar sucesivamente otras áreas de menor criticidad, a medida que el modelo se vaya consolidando. Identificar ese "núcleo duro" requiere una labor reflexiva cuyo contexto natural se sitúa en la primera fase del *risk assessment* que mencionaba anteriormente. Centrar el foco inicial de atención en el "núcleo duro" de obligaciones de *Compliance*, permite cubrir rápidamente los riesgos de cumplimiento más relevantes de la organización, facilitando además establecer un modelo evolutivo que dé cabida a los restantes progresivamente.

A los efectos de esta pregunta del test, existe el riesgo de que el modelo de *Compliance* analizado se encuentre **desenfocado** cuando no viene precedido de un análisis reflexivo previo en el contexto de un *risk assessment*, de utilidad para determinar sobre qué bloques de cumplimiento se va a proyectar y con qué prioridades.

2. ¿Está suficientemente documentado y difundido el modelo?

Claves de interpretación

En el test número 1 de esta Serie comenté la importancia de que el modelo de *Compliance* esté adecuadamente soportado desde una perspectiva **documental**. Esta pregunta guarda relación con la claridad y precisión con que se hallan identificadas las diferentes áreas o bloques de cumplimiento en su **información documentada**, lo que requiere prestar atención a:

- La existencia de un documento donde se relacionen o infieran las áreas o bloques de cumplimiento objeto de coordinación a través del CMS, y sus diferentes responsables.

- La adecuada representación de dichos responsables en las estructuras orgánicas de *Compliance* (*Compliance Committee, Compliance Steering Group*, etc) o, por lo menos, su vinculación con ellas. En relación con este particular, existen organizaciones que, en su deseo de frenar la proliferación de comisiones o grupos de trabajo, prefieren que los responsables de las diferentes áreas de cumplimiento no constituyan formalmente un nuevo comité, sino que más bien se hallen a disposición de la función de *Compliance* y/o su máximo responsable. Aunque se trata de una solución aceptable, incluso en tales casos la vinculación con la función de *Compliance* y la necesidad de atender sus directrices debe quedar patente, so pena de **seguir con una gestión fragmentada** de las diferentes obligaciones de cumplimiento, que es justamente lo que pretende evitar una superestructura de *Compliance*. Cuando esa vinculación que afecta a las diferentes áreas de cumplimiento está claramente especificada y documentada, existe poca diferencia práctica respecto de su integración plena en una estructura colegiada de *Compliance*.

Aunque es importante documentar estos y otros aspectos, no debe caerse en el error de centrar el foco de atención en cuestiones **formales**, pues tanto o más importante que disponer de un modelo bien definido de *Compliance* es su **nivel de difusión** en el seno de la propia organización. Obviamente, los responsables de las diferentes áreas o bloques de cumplimiento deberían ser los primeros en conocer **qué se espera de ellos** en cuanto a su **participación** o **vinculación** con la superestructura de *Compliance*. Más allá de este grupo, igual de importante es que el resto de las personas de la organización conozcan también de ello para poder dirigir adecuadamente sus inquietudes, sugerencias o comentarios en materia de coordinación.

Un indicador muy simple del nivel de conocimiento interno sobre la función de *Compliance* consiste en preguntar a directivos o mandos intermedios de negocio, qué áreas comprende *Compliance* y quién lidera la función. Es especialmente interesante dirigirse a **personas vinculadas directamente con las operaciones**, pues es en el *front line* de los procesos de negocio donde se pueden gestar buena parte de incumplimientos. Cuando sus respuestas evidencian un desconocimiento acerca del alcance de la función de *Compliance*, es posible que esté centrada en el *back office* y sin visibilidad en otros niveles igualmente necesarios, precisándose incrementar las acciones tendentes a su difusión interna.

3. ¿Establece el modelo los flujos de información de *Compliance*?

Claves de interpretación

En las preguntas anteriores he abordado aspectos importantes sobre la definición del modelo y sus estructuras organizativas. Haciendo un símil fisiológico, si he estado hablando de "órganos", es ahora el momento de tratar los "fluidos" que circulan por ellos, ya que los unos sin los otros no permiten subsistir a un ser vivo. Es el momento de referirme a la "sangre" del *Compliance*, esto es, la **información crítica** que gestiona.

Podríamos definir como información crítica de *Compliance* aquella que permite gestionar las obligaciones de cumplimiento y detectar irregularidades en su esfera. Un modelo de *Compliance* difícilmente podrá operar correctamente si no se nutre y maneja esta información, de manera que pueda ejecutar las acciones que se esperan de él.

El modelo de *Compliance* contemplará, en resumen, **dos flujos de información**:

- Los que proceden de las diferentes **unidades funcionales** y/o **áreas de negocio** y tienen por destino a la función de *Compliance*. Son las informaciones que le permitirán conocer si las obligaciones de cumplimiento se están afrontando de manera adecuada y detectar riesgos en relación con ello de manera temprana. Atraviesa por que los colectivos de personas que intervienen en procesos potencialmente afectos a obligaciones de *Compliance* **informen** acerca de su evolución. Es en el *front line* donde **más pronto** se pueden identificar y gestionar riesgos de cumplimiento, sin tener que esperar a que la función de *Compliance* adquiera conocimiento de ellos por otros cauces, perdiendo en ello un tiempo precioso.

  Este flujo informativo se genera y canaliza mediante **herramientas de comunicación**, que normalmente estarán definidas en el modelo de *Compliance*. Puede tratarse desde reuniones periódicas con las personas clave en los procesos de negocio relevantes -desde una perspectiva de cumplimiento-, hasta ***workflows* o reportes** formales en soporte papel o informatizados. Sólo robusteciendo estos flujos de información puede conseguirse que la función de

Compliance asiente su cometido sobre unos flujos estables, más allá de lo que informalmente se le traslade por los canales más diversos.

- Una vez se ha nutrido de información de calidad, la función de *Compliance* la procesará para **priorizar** las deficiencias (no conformidades) o los riesgos detectados (casi incumplimientos e incumplimientos) y proponer los **planes de acción** correspondientes. Esta dinámica produce reportes periódicos de *Compliance* , con origen en la propia función y destino hacia el órgano del que **dependa** y/o al pertinente por motivo de **especialidad**, para decidir o actuar en relación con las medidas propuestas.

  La propia función de *Compliance* puede tener **delegada la toma de decisiones** en determinadas materias y reportar exclusivamente sobre su ejecución, si bien suele exigirse que tal delegación conste de manera expresa y su ejercicio esté sujeto a **procedimientos específicos**, entre los que lógicamente cabe esperar su **reporte**. En cualquier caso, la delegación de facultades será consistente con la naturaleza de los riesgos sobre los que se proyecta, pues existen materias que, por su especialidad o relevancia, son competencia de determinadas funciones u órganos sociales, y que incluso pueden tener legalmente prohibida su delegación. En este sentido, las normas sobre **buen gobierno corporativo** suelen incidir sobre el particular, en la medida que se percibe como una mala praxis el distanciamiento de determinados órganos de las materias sobre las que cabría esperar de ellos una supervisión cercana. En cualquier caso, la delegación de adopción de decisiones a la función de *Compliance* difícilmente evita la **posición residual de garante** que ostentarán las funciones u órganos delegantes. En aquellos casos donde no resulta posible la delegación de facultades o, simplemente, ésta puede ser interpretada como una relajación de deberes, *Compliance* se limitará a sugerir las medidas correctoras oportunas a quienes tengan la capacidad de adoptar decisiones sobre el particular.

Además de los reportes continuados sobre *Compliance*, también cabe esperar que la función rinda cuentas periódicamente acerca de sus actividades a los órganos de gestión social. Este tipo de reportes, no

tanto orientados a la gestión diaria sino a brindar una útil **visión de conjunto**, pueden llegar a integrarse en la cadena de reporte de la organización y contribuir a la producción de **reportes integrados**, cada vez más valorados por los grupos de interés. Por su naturaleza, cabe distinguir entre dos tipos de reportes, eventualmente consolidables:

- Reportes eminentemente **cuantitativos**, que reflejan la actividad desarrollada por la función de *Compliance* durante un determinado periodo de tiempo. Se suelen ofrecer datos diversos que reflejan el nivel de actividad de la función, por ejemplo:
  - **Recursos económicos** puestos a disposición y su destino (rendición económica de cuentas).
  - Número de **reportes** periódicos de *Compliance* producidos.
  - Número de **incidentes** gestionados (no conformidades, casi incumplimientos e incumplimientos).
  - **Tipología** de aquellos que son más frecuentes y sus causas raíz, las consecuencias económicas y reputaciones derivadas de los mismos.
  - **Formación** en *Compliance* impartida en términos de personal que la ha recibido (asistencia) y que la ha aprovechado (evaluación).
  - Número y descripción somera de comentarios o **denuncias** en materia de *Compliance* recibidas por los canales habilitados al efecto, etc.
- Otro informe de *Compliance* de naturaleza distinta del anterior guarda relación con la **monitorización** del modelo, según comentaré en la última pregunta de este mismo test. Se trata de facilitar información sobre su mejora continua a través de su adaptación a las variables circunstancias internas y externas de la organización. Se suelen ofrecer datos **cualitativos** diversos que reflejan adecuadamente la voluntad de adaptar continuamente el modelo, por ejemplo:

- No conformidades, casi incumplimientos o incumplimientos **persistentes** y sus causas raíz. Acciones adoptadas para su remisión.
- Revisiones que se hayan ejecutado en cuanto al diseño del modelo (incluyendo procedimientos y controles asociados con él) tanto de forma **programada** como **sobrevenida** a causa de la materialización de algún riesgo de cumplimiento.
- Auditorías internas y/o externas realizadas sobre la base de **testeos** de los procedimientos y controles asociados, etc.

Estos reportes resultan de la aplicación del modelo de *Compliance* e incrementan su utilidad cuando se ponen en **comparación** con datos análogos sectoriales o de la propia organización con el transcurso del tiempo. Comparar estos reportes permite valorar la efectividad del modelo y constatar si evoluciona positiva o negativamente. Por otra parte, y aunque no es ese su cometido sino una consecuencia de él, generan **evidencia documental del nivel de sensibilidad y diligencia debida** de la organización y su cuadro directivo respecto del cumplimiento de las normas y los estándares éticos.

4. ¿Es un modelo adecuadamente comunicado?

Claves de interpretación

Un modelo de *Compliance* bien definido pero mal comunicado puede limitar seriamente su eficacia, como he señalado en la pregunta 2 de este test. En líneas generales, la función de *Compliance* necesita disfrutar de una gran visibilidad **dentro y fuera de la organización**, ya que sólo de esta manera cualquier persona que se vincule con ella (laboral o mercantilmente) afectada por un problema de cumplimiento sabrá a quién dirigirse y estará acompañada.

Afrontar individualmente problemas de *Compliance* incrementa notablemente el **riesgo de equivocarse en su gestión**, a causa de diversos factores. La profesionalización de la función de *Compliance* pretende evitar los sesgos que inciden negativamente en la gestión de los riesgos propios de su ámbito, aunque esto no debe confundirse con una traslación de riesgos hacia ella: las obligaciones de cumplimiento afectan y son **propiedad** de todas y cada una de las **personas** de la organización, si bien de manera distinta en virtud de sus respectivos cometidos. La mera existencia de una función de *Compliance* no la convierte en propietaria ni de los riesgos de cumplimiento ni de los procedimientos asociados con su gestión cotidiana en el *front line*, pero añade **objetividad y criterio** en su análisis y la ventaja que brinda la experiencia acumulada en su tratamiento.

Cuando se habla de **formación** en el ámbito de *Compliance* suele pensarse que tiene por finalidad que las personas vinculadas con la organización incrementen el nivel de conocimiento sobre las obligaciones de cumplimiento que les afectan. Es una aproximación correcta y un modo eficaz de promover una **cultura de cumplimiento**, especialmente cuando se trabajan los valores de la organización y las mejores prácticas recogidas en normas asumidas voluntariamente, junto con materias eminentemente técnicas. Sin embargo, los marcos de referencia más actuales sobre *Compliance* inciden en la conveniencia de que la formación también incluya los **procedimientos** y **medidas organizativas** que ha dispuesto la organización en esta materia, ya que es el modo de trasladar a quienes la reciben no sólo el **peso de las**

obligaciones que le afectan, sino también las medidas dispuestas para **ayudarles** a cumplirlas. No debería desaprovecharse la oportunidad de difundir las características del modelo de *Compliance* aprovechando los ciclos formativos internos.

Además de la **formación**, las **campañas internas de sensibilización** constituyen una herramienta de comunicación que está ganando importancia, hasta el punto de lanzarse algunas que ya poco tienen que envidiar a las externas en otros ámbitos de la organización. Profundizaré en ello en el test número 4 de esta Serie.

Las campañas internas de sensibilización son también un entorno propicio para divulgar las estructuras orgánicas y procedimientos que ha dispuesto la organización en materia de *Compliance*. A diferencia de la formación, cuyo enfoque precisa aplicar una afinada aproximación basada en el riego ("*Risk Based Approach*", RBA) para proyectarla sobre los colectivos y ámbitos de cumplimiento adecuados, la sensibilización no suele discriminar en la misma medida y permite que un volumen elevado de personas no sólo conozcan de la existencia de unos **valores de cumplimiento**, sino también de las **consecuencias** que se pueden derivar de su contravención, así como los **órganos** y **procedimientos** que se han dispuesto para ayudarles.

Tanto los ciclos formativos como las campañas de sensibilización dejan trazas muy visibles que te permitirán valorar la comunicación del modelo. A los efectos de la pregunta de este test, recuerda que la mera **documentación** del modelo de *Compliance* no significa su adecuada **comunicación**, ya que la eficacia del modelo más perfecto se resentirá cuando no está oportunamente comunicado. En este sentido, deberían existir **comunicados de la máxima dirección** acerca de la función de *Compliance*, referencias explícitas a la misma en los ciclos formativos y campañas de sensibilización, etc.

5. ¿Se mide el rendimiento del modelo?

Claves de interpretación

En la pregunta número 3 de este test he tratado diferentes reportes de *Compliance*, incluyendo aquellos que pueden contribuir a medir el **rendimiento del modelo** durante un determinado periodo de tiempo. Para poder valorar este rendimiento necesitarás cifras, algunas de las cuales son las que ya figuran en dichos documentos. Podríamos decir que los estándares de *Compliance* modernos vienen a heredar de las metodologías clásicas para la **mejora de procesos** (Six Sigma, por ejemplo) el dogma según el cual aquello que no se puede medir difícilmente se puede mejorar. Por eso, resulta necesario definir **indicadores clave de rendimiento** ("*Key Perfomance Indicators*", KPIs) para conocer si el rendimiento del sistema de gestión de cumplimiento (CMS) mejora, empeora o, simplemente, se mantiene constante. Estos KPIs **dependerán mucho de las circunstancias de cada organización**, sin que exista un cuadro universal apropiado para todas ellas. Así, por ejemplo, un KPI interesante para una organización puede ser el volumen de litigiosidad o el importe económico de las sanciones derivadas de incumplimientos, mientras que para otra existirán otros KPIs mucho más interesantes, como el número y sustancia de las denuncias recibidas a través de los canales internos establecidos al efecto. Ni los KPIs son necesariamente los mismos ni, cuando coinciden, tienen siempre la misma prioridad.

Para definir KPIs del CMS se puede recurrir a dos tipos:

- **Indicadores activos**, que derivan de las acciones que se han desarrollado **antes** de que se materialice un riesgo de cumplimiento. Se incluyen dentro de esta categoría el número de personas que han recibido formación, el número de procesos de diligencia debida ejecutados en cuanto al perfil del riesgo de cumplimiento de quienes se vinculan con la organización, tanto a nivel de empleado (que promocionan o acceden a posiciones de riesgo, por ejemplo) como terceros (agentes, distribuidores, comisionistas o incluso clientes de riesgo, por ejemplo), número de revisiones del modelo efectuadas, etc.

- **Indicadores reactivos** derivados de incidentes de cumplimiento. Serán normalmente cifras vinculadas a no conformidades, casi incumplimientos o incumplimientos.

He mencionado en varias ocasiones el concepto de "**no conformidad**", que no equivale al de "casi incumplimiento" o "incumplimiento". Se produce una no conformidad cuando se vulneran los requisitos fijados por los sistemas de gestión de la organización, incluido su CMS. Sin embargo, una no conformidad no equivale a un incumplimiento: una persona que no haya solicitado autorización para efectuar un gasto de hospitalidad o de atenciones, por ejemplo, cuando debiera haberlo hecho, no significa necesariamente que se haya producido en un contexto de soborno o de vulneración de una norma o estándar ético. Las no conformidades, cuando no exceden realmente de esa categoría, ponen en evidencia **deficiencias en el conocimiento o aplicación de los procedimientos de *Compliance***, susceptibles de ocasionar incumplimientos en el futuro. Por el contrario, puede suceder que el pago puesto como ejemplo sí haya pretendido un soborno, en cuyo caso estaremos frente a una "no conformidad" y un "incumplimiento", al mismo tiempo. Pero no todo "casi incumplimiento" o "incumplimiento" viene precedido necesariamente de una "no conformidad", ya que esto sólo sucederá cuando ese riesgo haya sido previamente identificado y sujeto a procedimiento. Un "casi incumplimiento" o "incumplimiento" que no viene precedido de una "no conformidad" ponen de manifiesto la ausencia o inadecuación de procedimientos o sus controles.

A través de las **auditorías internas y/o externas** del CMS también se pueden obtener indicadores de rendimiento, normalmente derivados de **testeos** sobre procedimientos y controles de cumplimiento.

Una organización que no dispone de indicadores como los anteriores difícilmente puede valorar el rendimiento de su CMS, limitándose a navegar a ciegas. Cuando sí dispone de ellos, puede comparar año tras año su progresión y fundamentar sus conclusiones al respecto.

Serie
Test de Compliance

Test 1

Cinco cuestiones clave sobre:
Evaluación de la solvencia del modelo de *Compliance*

Existen algunos elementos significativos a la hora de evaluar la solidez de un modelo de *Compliance* tanto transversal (superestructuras de *Compliance*) como específico (sobre un bloque de cumplimiento o aplicable a un sector de actividad). Este test aborda cinco de ellos, que te permitirán formarte rápidamente una idea preliminar sobre la solvencia del modelo.

Test 2

Cinco cuestiones clave sobre:
La adecuación de una superestructura de *Compliance*

Implementar una superestructura de *Compliance* que permita coordinar de manera sinérgica diferentes áreas de cumplimiento es un objetivo perseguido por cada vez más organizaciones. Sin embargo, estos proyectos de implantación pueden derivar en estructuras poco eficientes cuando no se observan algunas pautas metodológicas. Este test te ayudará a valorar algunos aspectos importantes en el diseño de superestructuras de *Compliance*, que son determinantes de su eficacia.

Test 3

Cinco cuestiones clave sobre:
Evaluación del modelo de *Policy Management*

La proliferación desordenada de políticas de empresa constituye un fenómeno que afecta negativamente a grandes organizaciones, viendo cómo aquéllas se multiplican y terminan contribuyendo a la confusión más que al orden. Este test versa sobre algunos aspectos esenciales sobre el modo de producir, aprobar, difundir y archivar las políticas de empresa. Atendiendo a estas cuestiones esenciales, podrás conocer hasta qué punto una organización dispone de un modelo de *Policy Management* eficiente.

Test 4

Cinco cuestiones clave sobre:
La adecuación de los ciclos formativos

Uno de los cometidos de *Compliance* que gana importancia a pasos agigantados consiste en estructurar ciclos formativos. El diseño y desarrollo de la formación, junto con la ejecución de campañas de sensibilización, constituyen factores de éxito reconocidos en los marcos de referencia sobre *Compliance*. Este test contempla algunos aspectos relevantes para que te permitirán valorar la razonabilidad de los ciclos formativos en este ámbito. y cuáles son sus consecuencias.

Test 5

Cinco cuestiones clave sobre:
La adecuación del *Welcome Pack*

Es importante que las personas que se incorporan en una organización dispongan, tan pronto como sea posible, de la información necesaria acerca de sus valores y directrices de trabajo, incluyendo aquellas que se refieren al ámbito del *Compliance*. Sin embargo, no siempre los *Welcome Packs* establecidos para ello contribuyen a adquirir consciencia de los aspectos realmente importantes sobre el cumplimiento de las normas y los estándares éticos. Este test aborda algunas cuestiones importantes a la hora de definir su contenido y gestionar su entrega.

Test 6

Cinco cuestiones clave sobre:
Evaluación de los reportes de cumplimiento

La mayor parte de marcos de referencia en materia de *Compliance* no sólo recomiendan un fácil acceso de la función a los órganos directivos de máximo nivel, sino también el reporte periódico de las labores que desarrolla la función. Los reportes de cumplimiento constituyen uno de los pilares de todo modelo de *Compliance* bien estructurado. En este test se tratan cuestiones que ayudan a conocer el nivel de adecuación de estos reportes.

Test 7

Cinco cuestiones clave sobre:
Evaluación del modelo anti-corrupción (estándares internacionales)

La corrupción en el contexto de las actividades empresariales viene siendo un foco de preocupación constante a nivel internacional, habiéndose emitido un buen número de directrices y normas al respecto. Existen, por lo tanto, guías específicas de *Compliance* que se proyectan en la prevención y detección de conductas corruptas, de aplicación tanto en el sector público como en el privado. A través de este test se abordarán algunas cuestiones básicas que resultan muy indicativas de su aptitud.

Test 8

Cinco cuestiones clave sobre:
Evaluación del modelo de prevención penal español - General

La modificación del Código Penal español que entró en vigor el 23 de diciembre de 2011 introdujo la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Desde entonces, las empresas deben dotarse de mecanismos de vigilancia y control que prevengan la comisión de delitos eventualmente imputables a las mismas en el contexto de sus actividades. A través de este test se abordan algunas cuestiones básicas que ayudarán a formarse una primera idea de la adecuación del modelo de prevención penal, en su conjunto.

Test 9

Cinco cuestiones clave sobre:
Evaluación del modelo de prevención penal español - *Risk Assessment*

Es habitual que los modelos de *Compliance*, incluidos los específicos de prevención penal, sigan una aproximación basada en el riesgo, procurando una asignación de recursos consistente con la calificación de los riesgos penales que les afectan. Un adecuado *Risk Assessment* permite orientar de manera adecuada el modelo de prevención penal y, por ello, constituye un factor determinante de su eficacia. Este test te ayudará a validar algunos aspectos importantes que dotan de solidez al *Risk Assessment*.

Test 10

Cinco cuestiones clave sobre:
Evaluación del modelo de prevención penal español - El órgano de prevención penal

Todo modelo de *Compliance* lleva asociadas medidas organizativas tendentes a su aplicación efectiva. En el ámbito de la prevención penal, los cometidos propios de prevención y detección de delitos se depositan en órganos dotados de procedimientos diseñados a tales efectos. Este test te permitirá conocer rápidamente si dicho órgano se encuentra adecuadamente definido para acometer sus objetivos.

Test 11

Cinco cuestiones clave sobre:
Las revisiones del modelo de *Compliance*

Cuando los marcos de referencia en materia de *Compliance* se refieren a la monitorización del modelo, lo hacen pensando en que se adapte a sus circunstancias internas y externas, de modo que mejore continuamente y pueda seguir desarrollando con eficacia su cometido a lo largo del tiempo. En este contexto, las revisiones programadas del modelo de *Compliance* constituyen un elemento importante del mismo, y en este test se abordarán algunas de las cuestiones básicas que permiten conocer rápidamente si se están desarrollando de manera razonable.

Test 12

Cinco cuestiones clave sobre:
El rol del *Compliance Officer*

Son los propios *Compliance Officers* quienes, en ocasiones, se preguntan acerca del alcance de sus funciones. El propio modelo de *Compliance* debería clarificar su ámbito de actuación y la coordinación con otras funciones sinérgicas. En este test se tratarán algunas de las cuestiones más importantes a la hora de conocer si los roles del *Compliance Officer* se encuentran adecuadamente enfocados.

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 Mirosa, *Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Factultad de Derecho*
Editor Grupo Wolters Wluwer
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

Cuadernos sobre Cumplimiento Legal
Alain Casanovas
www.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2013

Casos sobre errores de *Compliance*
Alain Casanovas
www.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2014

www.kpmgcumplimientolegal.es

Contacto

Alain Casanovas
Socio de KPMG Abogados
T: +34 93 253 29 22
E: acasanovas@kpmg.es

Perfil en LinkedIn

F/115