

SERIE DE TESTS DE *COMPLIANCE* / 4

Cinco cuestiones clave sobre:

## La adecuación de los ciclos formativos

[www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)



**KPMG**

cutting through complexity

© 2015

**Serie tests de *Compliance* –4 – Cinco cuestiones clave sobre: La adecuación de los ciclos formativos** es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial del documento o su contenido 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.

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 sobre la formación del personal en *Compliance*



**Alain Casanovas**  
Socio de KPMG  
Abogados

[acasanovas@kpmg.es](mailto:acasanovas@kpmg.es)



Perfil en  
LinkedIn

En los últimos años se consolida el entendimiento de que *Compliance* guarda mayor relación con la mejora de la conducta de las personas que con limitarse a su control. La cultura de cumplimiento no se adquiere sólo vigilando el comportamiento de los individuos sino, especialmente, logrando que interioricen una serie de valores y compromisos para luego ser consecuentes con ellos en su quehacer diario. Evidentemente, siempre existirán personas no dispuestas a aceptar esa responsabilidad, pero, seguramente, serán las mismas que tampoco aceptarían controles sobre su conducta y buscarían el modo de vulnerarlos.

En este contexto, la formación y sensibilización devienen herramientas esenciales para la función de *Compliance*, con ciclos formativos internos cada vez más completos y estructurados, así como campañas de sensibilización más enfocadas y eficaces. Por eso, la formación es un elemento indispensable en un modelo de *Compliance* moderno, y este test te ayudará a identificar algunos elementos clave a considerar cuando diseñes ciclos formativos. Evidentemente, todo cuanto comentaré debe interpretarse atendiendo al principio de proporcionalidad, existiendo consenso en que no se puede exigir lo mismo de empresas pequeñas o medianas que de grandes organizaciones.

# Índice

0.	Test básico	3
1.	¿Se han seleccionado adecuadamente los contenidos de formación en <i>Compliance</i> ?	5
2.	¿Están los ciclos formativos adecuadamente estructurados?	8
3.	¿Existe formación de inducción?	10
4.	¿Alcanza la formación al colectivo clave?	12
5.	¿Se valora la asistencia y aprovechamiento de la formación?	15

# 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 FORMACION

	1	2	3	4	5
1 ¿Se han seleccionado adecuadamente los contenidos de formación en <i>Compliance</i> ?					
2 ¿Están los ciclos formativos adecuadamente estructurados?					
3 ¿Existe formación de inducción?					
4 ¿Alcanza la formación a los empleados necesarios?					
5 ¿Se valora la asistencia y aprovechamiento de la formación?					
<b>Puntuación resultado del test</b>					

### Evaluación del resultado

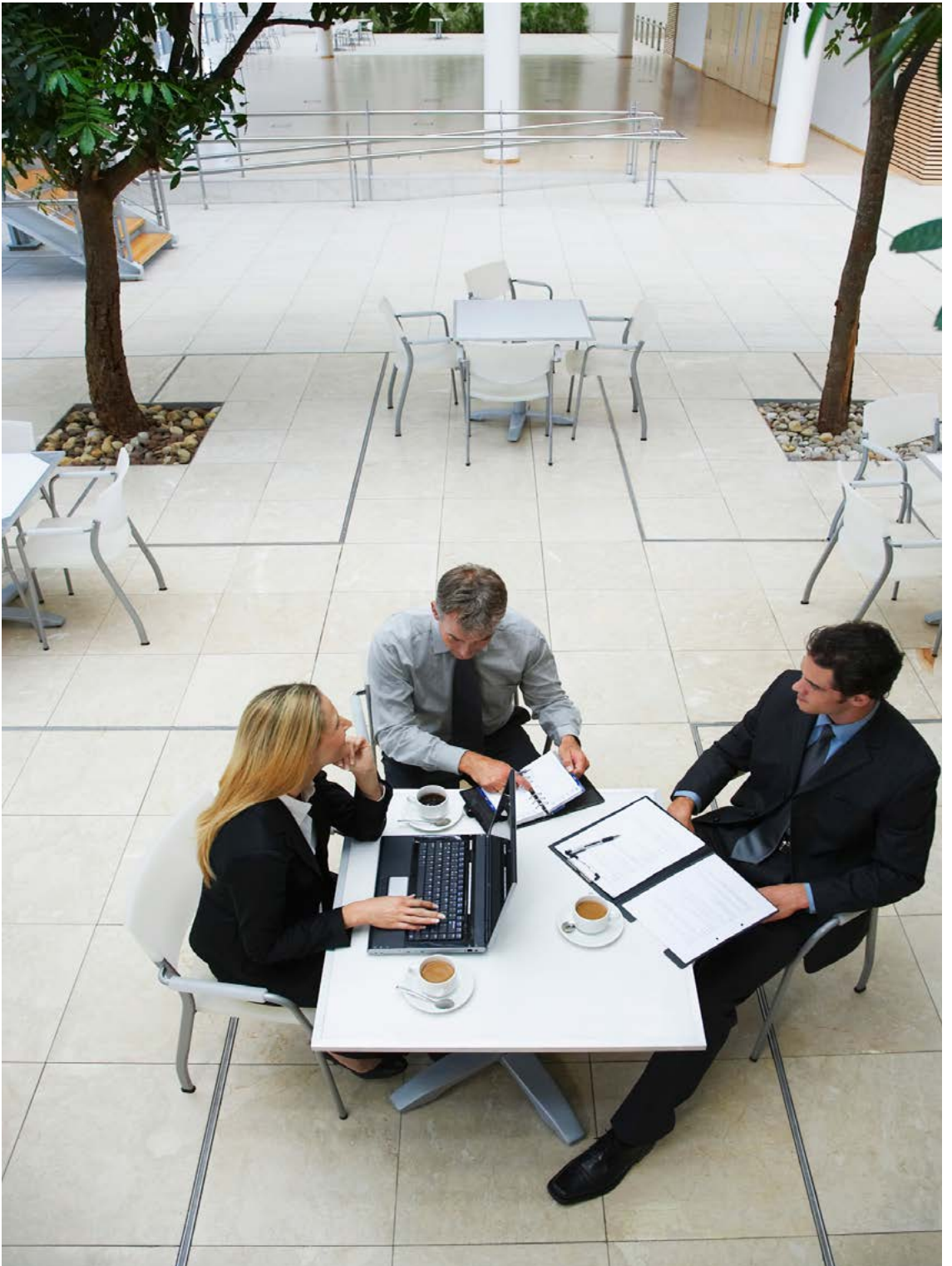
Asigna a cada pregunta la puntuación correspondiente a la numeración de la casilla marcada como respuesta más apropiada. Así, la puntuación mínima del test en su conjunto es de 5 puntos, mientras que la máxima es de 25.

**Entre 5 y 10 puntos** Modelo de formación inexistente o con serias deficiencias. Completamente inadecuado para generar cultura de cumplimiento.

**Entre 10 y 15 puntos** Modelo de formación con serias limitaciones o deficiencias que subsarnar. Requiere ejecutar urgentemente un plan de mejora.

**Entre 15 y 20 puntos** Modelo de formación con aspectos que precisan desarrollo y que deberían identificarse para trabajar en ellos.

**Entre 20 y 25 puntos** Modelo de formación razonablemente definido en todos o buena parte de sus aspectos sustanciales.



# 1. ¿Se han seleccionado adecuadamente los contenidos de formación en *Compliance*?

## Claves de interpretación

Si seguimos una **aproximación basada en el riesgo**, el enfoque correcto de los contenidos formativos únicamente puede valorarse conociendo qué bloques de cumplimiento y qué conductas de riesgo afectan a la organización. Aunque -desde la ortodoxia- se precisaría haber completado un *Risk Assessment* para responder a esa pregunta, lo mínimo esperable es identificar el “**núcleo duro**” de *Compliance* que expliqué en el Test número 2, para verificar después que la formación aborda los bloques o dominios que lo integran, las conductas de riesgo que se derivan de ellos, así como las medidas que ha dispuesto la organización para prevenirlas, detectarlas y gestionarlas.

Los marcos de referencia modernos sobre *Compliance* hacen hincapié en aspectos interesantes sobre la formación:

- Puesto que entienden que debe seguir una aproximación basada en el riesgo, tal circunstancia no sólo condiciona sus **contenidos** sino también los **colectivos** a los que se dirige. Por eso, los contenidos formativos serán distintos según los **riesgos de cumplimiento** que afecten a los diferentes grupos sobre los que se proyecta la formación.
- En aras a la eficacia de la formación, su contenido no debe ser teórico, sino orientado a su aplicación en el día a día de las personas a quien se dirige, con ejemplos y casos que conecten con su realidad cotidiana. Relacionado con ello, las explicaciones deberían utilizar un lenguaje claro y sencillo, huyendo de tecnicismos en la medida de lo posible. Para conseguir estos objetivos, hay quienes recurren a la formación “en cascada”, formando a un equipo de personas **ajenas** a la función de *Compliance*, que se ocuparán de impartir la **formación a sus equipos** con su propio lenguaje, propiciando con ello la conexión con la audiencia. Tal circunstancia mejora el entendimiento de los mensajes así como su credibilidad. Esta cercanía supone una clara ventaja respecto de los ciclos formativos impartidos por profesionales

del área de *Compliance* o incluso por formadores externos. Sin embargo, esta dinámica de “cascada” con profesionales ajenos al *Compliance* conlleva el riesgo de **pérdida o inadecuada interpretación de contenidos** por parte de los formadores, lo que puede llegar a producir efectos negativos. Por ello, no es una opción recomendable para impartir materias de *Compliance* especialmente técnicas o complejas, pudiendo recurrirse entonces a formación mixta o tutelada.

- En cualquier caso, los contenidos formativos deberían incorporar referencias a las **políticas, procedimientos y controles** que la organización ha dispuesto para facilitar la ejecución de las obligaciones de cumplimiento a los colectivos afectados por ellas.

Las organizaciones plurilocalizadas añaden la dificultad de adaptar los contenidos formativos a las **singularidades** de cada uno de los entornos y jurisdicciones donde operan. En este caso, con menos motivo deberían improvisar en materia de formación, pues existen factores de riesgo específicos no sólo a causa del **marco jurídico** local sino de las **prácticas o usos socialmente admitidos** concurrentes en algunas zonas. En materia de formación para prevenir el soborno, por ejemplo, resulta de extremada utilidad el informe que elabora anualmente Transparencia Internacional acerca de las percepciones de corrupción por zonas geográficas. El ranking de países que incorpora y su conocido mapa mundial coloreado según percepciones de riesgo, constituyen herramientas de gran valor para incidir sobre el particular en aquellas **jurisdicciones de riesgo** donde esté operando la organización. Otros informes y mapas (el *International Human Development Indicators* de las Naciones Unidas, etc) son igualmente útiles para darle a la formación una orientación adecuada a los riesgos de cumplimiento particulares de cada localización.

Los aspectos que he comentado hasta ahora te brindan **indicadores** suficientes para valorar si los contenidos de formación en materia de *Compliance* han sido adecuadamente reflexionados y construidos. Comprobarás que existen organizaciones que disponen de formación



de *Compliance* fragmentada o en forma de “píldoras”, abordando puntualmente algunas materias a causa de su novedad (la prevención penal, por ejemplo) o, simplemente, por haber sufrido un percance reciente en relación con ellas. También verás ciclos formativos indiscriminados para todo el personal de la organización o, incluso, paquetes formativos estándar que no contemplan las particularidades de los diferentes colectivos sobre quienes se proyectan ni mucho menos las políticas, procedimientos y controles dispuestos por la empresa.



## 2. ¿Están los ciclos formativos adecuadamente estructurados?

### Claves de interpretación

Podemos decir que las necesidades de formación en *Compliance* han seguido una trayectoria pareja al incremento de la complejidad del entorno normativo en los negocios. Por eso, no sólo se ha incrementado la población que la necesita, sino también la variedad de sus contenidos. En la actualidad, las necesidades formativas en materia de *Compliance* afectan a **colectivos cada vez más amplios de personas**, y lo hacen **de forma diferente** según sus respectivas actividades y obligaciones frente a la empresa.

Por otra parte, los ciclos formativos en las organizaciones adolecen de una problemática análoga a la que afecta a las Políticas, según expliqué en el Test número 3 de esa serie. Así, del mismo modo que la gestión de un modelo desmembrado de políticas de empresa provoca quebraderos de cabeza, comprobarás a continuación los problemas ocasionados por ciclos formativos desestructurados.

- Quienes reciben formación sobre *Compliance* no deberían tener la percepción de que obedece a una necesidad puntual o pasajera, pues eso le resta el valor que tiene. **Estructurar** bien sus contenidos contribuye a erradicar ese entendimiento, y **evita la percepción de improvisación** o mera conveniencia que en ocasiones afecta a las píldoras formativas.
- Para que la formación sobre *Compliance* no se antoje una moda pasajera, junto con su adecuada estructuración procederá plantearse su recurrencia. La frecuencia de los ciclos formativos sobre *Compliance* es una duda habitual, cuya respuesta viene condicionada por los **ratios de rotación** de sus destinatarios. Puesto que los colectivos sujetos a formación pueden ser variados, a causa de sus diferentes exposiciones al riesgo, procederá establecer niveles de recurrencia apropiados a los diferentes colectivos. Esto no significa que la formación termine necesariamente atomizada y que la organización se vea obligada a

volcar unos esfuerzos desproporcionados en organizarla, ya que se puede conjugar una formación común básica para la mayor parte de destinatarios, con algunos ciclos formativos adicionales para colectivos concretos, según sus particulares exposiciones al riesgo. La recurrencia de los ciclos formativos generales con los específicos puede ser distinta, de modo que facilite su desarrollo.

Como habrás visto, la formación sobre *Compliance* puede ir más allá de un cursillo de vez en cuando sobre algún tópico novedoso, requiriendo un **ejercicio anual de previsión, tanto en contenidos como en recurrencia**. Y ese es uno de los cometidos de la función de *Compliance* que, además, gana importancia con el tiempo.

Es tanta la importancia de una adecuada formación en las organizaciones que algunas disponen de *campus* reales o virtuales a través de los cuales organizan sus ciclos formativos, incluidos los de *Compliance*.



## 3. ¿Existe formación de inducción?

### Claves de interpretación

Los ciclos formativos **estructurados y recurrentes** constituyen una aproximación adecuada frente a un colectivo de destinatarios fijo o estable. Ahora bien, en la práctica existen dos factores que impiden este equilibrio: la **rotación** del personal y la **variabilidad** de sus cometidos en el seno de la empresa. En previsión de ambos fenómenos, deben considerarse **ciclos formativos sumarios** que permitan acceder rápidamente a los contenidos esenciales de *Compliance*, sin tener que esperar a la celebración de la formación programada. Es lo que en entornos anglosajones se conoce como "*induction training*"; esto es, la **formación de inducción**.

Los marcos de referencia modernos en materia de *Compliance* contemplan este tipo de formación abreviada, conscientes de lo peligroso que es mantener a determinadas personas desarrollando tareas expuestas a riesgo sin la formación precisa, por no haber llegado a tiempo al ciclo programado correspondiente. Como veremos, puede ser el caso de las nuevas incorporaciones, o de personas que promueven a cargos de mayor responsabilidad cuando ya se han impartido los ciclos formativos que les afectaban.

No debe confundirse la formación de inducción con la elaboración y gestión de un "**welcome pack**", al que dedicaré el Test número 5 de esta Serie, y que va destinado a facilitar información crítica de la organización que todo empleado debería conocer y asumir. La formación, incluso la resumida de inducción, lleva aparejada una **vertiente activa** que trasciende la mera entrega de contenidos para su lectura y eventual aceptación, convirtiéndose en una potente herramienta para mejorar la conducta y competencias de las personas, que es, precisamente, el objetivo de los estándares de *Compliance* más modernos.

Tampoco debería confundirse la formación de inducción con **ciclos formativos especiales** provocados por cambios en las circunstancias internas o externas de la organización. Dentro de los primeros encontraríamos, por ejemplo, los ocasionados por el lanzamiento de

nuevas líneas de actividad sujetas a riesgos de *Compliance* distintos de los que venían afectando a la empresa. En los segundos se contarían, por ejemplo, aquellos suscitados por cambios normativos o interpretativos de las obligaciones de *Compliance* que ya afectaban a las operaciones. En ambos casos, procede elaborar nuevos contenidos y entrenar a las personas afectadas por las variaciones tan pronto como resulte posible, sin perjuicio de que tales contenidos queden más adelante integrados en los ciclos de formación programada, y de manera resumida en la formación de inducción.

La formación de inducción es adecuada para aquellas personas que se vinculan inicialmente con la organización, y que no han podido asistir a los ciclos programados, o aquellas otras que, habiéndolos hecho, varían sus funciones de manera que los contenidos a los que accedieron les resultan insuficientes o inadecuados para desempeñar sus nuevos roles.

Por su propia naturaleza, la formación de inducción normalmente no podrá igualar a la programada en cuanto a profundidad de contenidos y recursos, aunque tales circunstancias no deberían impedir que cubriese los aspectos más necesitados para comprender y reducir los riesgos a los que se exponen sus destinatarios. La formación de inducción sigue también una **aproximación basada en el riesgo**, pues no deja de ser una modalidad formativa.

Puesto que la formación de inducción no debería asimilarse a improvisación, tendría que estar **soportada en materiales** (resumidos) predefinidos. Solicitando estas evidencias documentales comprobarás hasta qué punto existe y se trata de una formación sólida.

## 4. ¿Alcanza la formación a al colectivo clave?

### Claves de interpretación

Todo ciclo formativo que siga una **aproximación basada en el riesgo** se proyectará sobre los **colectivos más expuestos**, según he indicado en los apartados anteriores. Sin embargo, este objetivo aparentemente sencillo constituye un gran reto para las grandes organizaciones, que aglutinan a personas con perfiles muy variados, localizadas en emplazamientos distantes y, en ocasiones, con recursos insuficientes para recibir formación en condiciones mínimamente aceptables. Piensa, por ejemplo, en empresas que operan en jurisdicciones lejanas y parajes difícilmente accesibles. Si a tales condiciones sumamos hábitos locales no alineados con las buenas prácticas internacionales, obtenemos un cóctel de riesgo de alta graduación. La dificultad de acceder a los colectivos de riesgo no justifica su exclusión de los ciclos formativos.

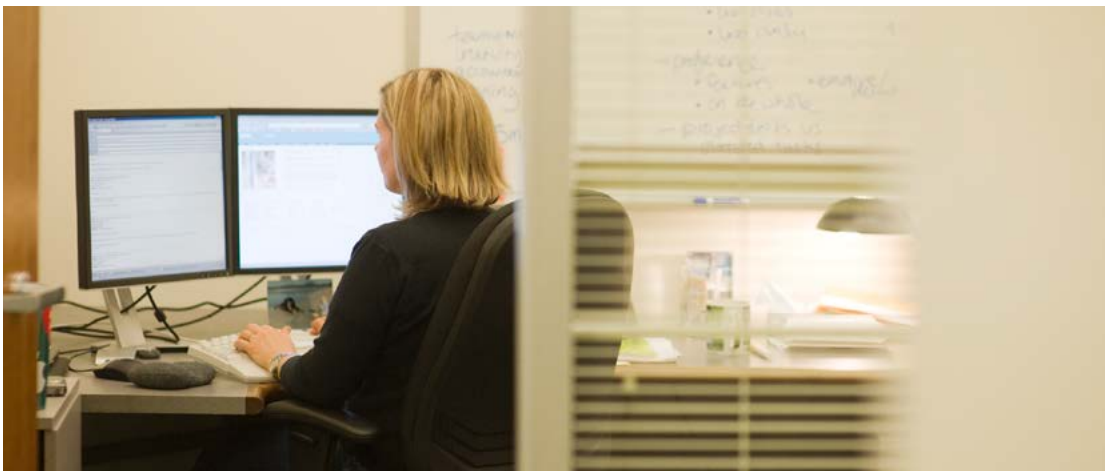
En la actualidad, la generalización del uso de las tecnologías de la información y las facilidades de acceso telemático, permiten organizar **sesiones formativas on-line** (*webcasts, web-seminars, etc...*) a través de medios técnicos propios o servicios contratados al efecto. Existen proveedores externos que no sólo facilitan su plataforma de e-learning, sino que pueden adaptar el contenido de los ciclos formativos a las particularidades de cada organización.

En caso de difícil acceso a estos recursos tecnológicos, siempre se puede recurrir a los medios de formación tradicional, sea presencial, a través de conferencia telefónica o distribuyendo cuadernos en soporte papel. De hecho, ninguna de estas opciones excluye a las restantes. Como verás, existen muchas alternativas para impartir formación y, por eso, cada día se hace más difícil comprender la **pasividad** en esta esfera o justificar que la distancia geográfica es un obstáculo para su desarrollo.

Si te fijas, comprobarás que hasta ahora he evitado utilizar el término "empleado" para asociarlo a los ciclos formativos. No olvides que los colectivos de riesgo en materia de *Compliance* tanto pueden ser **internos** como **externos** a la organización, y que, por ello, la

formación puede proyectarse sobre ambas esferas. De hecho, los colectivos **externos** pueden exponer a la organización **tanto o más** que los internos en materia de *Compliance*, no en vano son objeto de tratamiento especial en normas que imputan las consecuencias de su conducta a las entidades por cuya cuenta actúan. Es el caso, por ejemplo, de las "*associated parties*" reguladas en la *UK Bribery Act* (UKBA) o de los "*business partners*" que establece la *US Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA).

Cada vez es más frecuente que las organizaciones sensibilizadas con el *Compliance* exijan, de los **terceros** con los que se vinculan de manera estable, que **conozcan** y **respeten** determinados valores y directrices éticas, que bien pueden ser las de la propia empresa o estar recopiladas por alguna plataforma internacional (UN Global Compact, por ejemplo). En cualquier caso, la cláusula que recoge este compromiso puede también ser adecuada para que la empresa contratada adquiera un **compromiso de formación**, de manera que asista a los eventos formativos desarrollados para terceros. Es más, la no asistencia a los ciclos formativos por parte de sus destinatarios es una información que debería condicionar su perfil de riesgo en un sistema de medición del mismo ("*risk metrics*"), como señalaré en el apartado siguiente.



## 5. ¿Se valora la asistencia y aprovechamiento de la formación?

### Claves de interpretación

La formación en materia de *Compliance* no constituye un objetivo en sí mismo, sino una herramienta para generar y consolidar una **cultura de cumplimiento** que evite los riesgos propios de dicho ámbito. Siguiendo la doctrina clásica en materia de gestión de riesgos, hay quien ve en la formación una suerte de **control preventivo**. Sin embargo, en mi opinión, la formación trasciende el ámbito de los controles, para trabajar la conducta de las personas, ayudándolas no sólo a desarrollarse técnicamente, sino en sus capacidades para afrontar y gestionar su labor diaria desde la integridad. Si reflexionas acerca de ello, comprobarás que desde que una persona supera la edad de escolarización, rara vez es objeto de formación en cuanto a valores, limitándose en la mayoría de los casos a recibir adiestramiento técnico. Considerando que los individuos que estamos incorporados al mercado laboral empleamos una parte muy significativa de nuestro tiempo en la empresa, ésta no sólo deviene un lugar propicio para mejorar nuestros valores e integridad sino, posiblemente, el más importante. La función de *Compliance* está llamada a desempeñar un rol significativo en el aprovechamiento de esta enorme potencialidad.

La formación sobre *Compliance* **no** debería convertirse en una mera **formalidad**, en un “mal necesario” por el que deben atravesar las personas, pues queda entonces completamente eclipsado su objetivo primordial: impactar en quienes la reciben, de modo que interioricen las lecciones recibidas y las apliquen en su día a día. Siendo este su propósito último, procede conocer sus resultados a través de dos indicadores activos que ya enuncié en el Test número 1 de esta Serie:

- El **número** de individuos que reciben formación en relación con la población total de los colectivos afectados, es un ratio básico que normalmente se recoge en un Reporte anual de *Compliance*. Para disponer de él sólo se necesitan herramientas muy elementales de trazabilidad, que van desde los listados de asistencia en soporte papel, donde se describe la formación y se lista la identidad y firma de quienes han asistido a ella, hasta los medios de identificación digitales para la formación on-line.



- Puesto que la asistencia a la formación no garantiza su aprovechamiento, el siguiente paso consiste en disponer pruebas individualizadas de aprovechamiento. A partir de ahí pueden prepararse **indicadores activos más elaborados** que los de mera presencia, relacionados con los **resultados** obtenidos: población que ha superado las pruebas en la primera ocasión, volumen de población que no consigue superarlas, etc. Esto permite, además, acciones de mejora enfocadas a colectivos problemáticos (focus groups, formación adicional, etc).

Cuando pongas en relación los **indicadores activos** de años sucesivos, obtendrás información significativa en cuanto a la evolución de la organización en materia formativa y construcción de la **cultura corporativa**.

Normalmente, los ordenamientos jurídicos no permiten forzar a que las personas reciban o aprovechen la formación que se les brinda. Sin embargo, no por ello tales datos son intrascendentes para las empresas que la impulsan sino que, todo lo contrario, constituyen una valiosa información a gestionar consistentemente. En este sentido, es **incoherente** que una organización que se declara comprometida con el cumplimiento de las normas y los estándares éticos, se muestre **insensible** ante los comportamientos no alineados con esos objetivos de las personas que se vinculan con ella. Y el desaprovechamiento de la formación es uno de esos comportamientos.

Sin necesidad de recurrir a la vertiente sancionadora, no siempre de fácil encaje en todas las jurisdicciones, pueden fijarse **incentivos** dentro de la **legalidad** para quienes asistan y aprovechen los ciclos formativos en *Compliance*, sea en término de mejora de sus capacidades de promoción, su retribución variable u otras ventajas permitidas por el marco jurídico de aplicación.

Puesto que los terceros que se vinculan con la organización pueden formar parte del colectivo susceptible de formarse en *Compliance*, también respecto a ellos puede medirse su asistencia y aprovechamiento, para adoptar después **medidas** consecuentes, según esté previsto en la correspondiente cláusula contractual.

En definitiva, la medición de la **asistencia** y el **aprovechamiento** de la formación, tanto de los **empleados** como de los **terceros** que se vinculan con la organización, permitirá proveer datos útiles para conocer su perfil de riesgo y adoptar las acciones oportunas para evitar que impacte negativamente en la organización. Es, en definitiva, una fuente de información para gestionar adecuadamente un sistema de "**risk metrics**" en relación con los colectivos cuya conducta puede afectar a la empresa.



# 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 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

### **Cuadernos sobre Cumplimiento Legal**

Alain Casanovas

[www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)

Madrid 2013

### **Casos sobre errores de Compliance**

Alain Casanovas

[www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)

Madrid 2014

## Contacto

**Alain Casanovas**

**Socio de KPMG Abogados**

**T:** +34 93 253 29 22

**E:** [acasanovas@kpmg.es](mailto:acasanovas@kpmg.es)



Perfil en  
LinkedIn

© 2015 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 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.