



Carreras profesionales en *compliance*

Serie *Compliance* avanzado – 4

www.kpmgcumplimientolegal.es



© 2018

Serie *Compliance* avanzado – 4 – Carreras profesionales en *Compliance* 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.

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 comentarios planteados sólo recogen algunas cuestiones de índole general, que pueden ser de utilidad a meros efectos informativos. Pero los contenidos de dichos comentarios 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.

Los documentos de la Serie Compliance avanzado abordan aspectos relacionados con el Compliance cuya adecuada comprensión e interpretación precisa conocimientos previos en esta materia. Salvo que dispongas de ellos, sugiero consultar primero otros materiales sobre Compliance, como son los Cuadernos sobre Cumplimiento Legal, la Serie de Errores sobre Compliance, la Serie de Tests sobre Compliance, los Kits sobre despliegue de Compliance o la Serie de videos Compliance Basics, todo ello de acceso libre en la página web: www.kpmgcompliancelegal.es

Presentación



Alain Casanovas
Socio de KPMG Abogados
acasanovas@kpmg.es
Perfil en LinkedIn

Aunque en los últimos años se ha difundido mucho el rol de *Compliance Officer*, cumplir con las normas **no es ninguna novedad** y la gran mayoría de empresas llevan haciéndolo muchos años. El crecimiento de los departamentos de *compliance* arranca en organizaciones sujetas a **marcos normativos complejos** de los que depende directamente el desarrollo de su actividad. Son mercados o actividades **reguladas**, donde un incidente de *compliance* puede acarrear no sólo sanciones económicas significativas sino también la pérdida de las licencias o autorizaciones necesarias para explotar su objeto social. Desde esta perspectiva, los incidentes de *compliance* son verdaderos “killers”, capaces de expulsar a una organización de determinado mercado.

Normalmente, la profusión de normas en ciertos ámbitos pretende transmitir **seguridad** a quienes operan en ellos. Así, por ejemplo, la existencia de un gran volumen de normas sobre las actividades bancarias brindan confort a los depositantes. Un incidente de *compliance* en un banco no sólo tiene las repercusiones indicadas anteriormente, sino que puede generar **desconfianza** en su clientela y comprometer su continuidad.

Años atrás, no abundaban las empresas potencialmente sujetas a riesgos de tal calibre, muy vinculados con mercados o actividades especialmente **protegidas**. Sin embargo, el incremento en la complejidad de las transacciones, los avances sociales y tecnológicos, así como la globalización de la economía han provocado un entorno normativo complejo para cualquier tipo de organización. Establecer medidas para garantizar el cumplimiento de las normas ha dejado de ser patrimonio exclusivo de algunas grandes corporaciones, para ser una necesidad en cualquier empresa.

En este sentido, el establecimiento de una función robusta de *Compliance* en el seno de las organizaciones ha dejado de ser una práctica de **buen gobierno corporativo**, deviniendo incluso una obligación legal. De este modo, existen normas que promueven estructuras de *compliance* en ciertas materias (los modelos de *compliance* penal en España, por ejemplo), pero también existen sectores de actividad donde el *compliance* es **imperativo** (y no sólo desde la perspectiva de la prevención penal). Esta pluralidad brinda múltiples **oportunidades** de desarrollo profesional que antes no concurrían. En este documento explicaré algunas opciones de **carrera profesional**, con la confianza de ayudar a encauzar anhelos o vocaciones en el ámbito del *compliance*. En cualquier caso, todos los destinos comparten objetivo: contribuir a un mundo mejor.

Índice

Superestructuras de <i>Compliance</i> y modelos específicos	2
Algunos sectores con tradición en <i>Compliance</i>	3
Asesoramiento en <i>Compliance</i>	5
Certificación y auditoría de <i>Compliance</i>	6
Defensa jurídica en <i>Compliance</i>	7
<i>Compliance</i> en las administraciones públicas	8
<i>Compliance</i> en el deporte	9
<i>Compliance</i> en los partidos políticos	10
Trustee monitoring	11
Administración judicial en sede penal	12
 Serie <i>Compliance</i>	 13
Bibliografía del autor	16
Obra digital del autor	17

Superestructuras de *Compliance* y modelos específicos

El término “*Compliance*” es **genérico** y se emplea en muchos contextos. El estándar ISO 19600 considera que el ámbito del cumplimiento afecta tanto al conjunto de normas impuestas **obligatoriamente** como a las asumidas **voluntariamente**, configurando así un horizonte **muy amplio** de *Compliance*. Esto facilita todavía más la utilización del vocablo “*Compliance*” en contextos y con significados distintos. De manera general, podemos referirnos al “*Compliance*” como el cumplimiento de todas las normas que afectan a una organización (**obligadas** y **voluntarias**), pero también podemos segmentar su empleo para cada uno de esos diferentes bloques de obligaciones, hablando entonces del *Compliance* penal, el *Compliance* para la defensa de la competencia, el *Compliance*

sobre privacidad y protección de los datos personales, el *Compliance* medioambiental y un largo etcétera. De esta diferenciación conceptual surgen también dos tipos generales de **modelos** de *Compliance*: los **transversales**, también conocidos como superestructuras de *Compliance*, que promueven la maximización de sinergias mediante la coordinación de la gestión en los diferentes bloques de normas; y los **modelos específicos** que aplican a cada uno de esos bloques, con independencia de que puedan formar parte de una estructura de **coordinación** mayor.

Esta pluralidad abre oportunidades para desarrollar labores profesionales de *Compliance* en ámbitos diversos, incluyendo también los relativos a la coordinación entre todos ellos.

Algunos sectores con tradición en *Compliance*

Aunque el incremento en **volumen** y **complejidad** de las normas es algo que afecta a todas las organizaciones, algunas de ellas han sido las primeras en experimentar tales circunstancias a causa de sus **actividades** y/o los **mercados** en donde operan. Por ello, vienen disponiendo de departamentos de *Compliance*, que proyectan su actividad sobre las normas de las que depende directamente su modelo de negocio. Veamos algunos ejemplos:

- El **financiero** constituye un paradigma de sector regulado. Está sujeto a gran cantidad de normas que no sólo emanan de las autoridades nacionales, sino también de plataformas supranacionales. A esta complejidad cabe añadir el creciente volumen de normas de carácter extraterritorial susceptible de incidir en sus actividades, y que lleva a dar cumplimiento a normas extranjeras para no perder oportunidades de negocio frente a nacionales de otros países o ante operaciones transfronterizas.

Uno de sus bloques normativos más relevantes es el de la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo.
- El sector de la **energía** se encuentra también sujeto a normas especiales en sus distintas facetas de producción, transporte y comercialización. Le puede afectar igualmente la regulación que vela por el mantenimiento y custodia de las infraestructuras críticas.
- La actividad **aseguradora** está también sujeta a la regulación de su actividad, incluyendo la aplicable en el diseño y comercialización de productos.
- Dependiendo del ramo de actividad, le impacta igualmente la normativa sobre prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.
- El sector salud y, en particular, los **laboratorios farmacéuticos** deben observar un volumen importante de normas sobre las actividades de investigación (ensayos clínicos), autorización de medicamentos, prácticas comerciales y salvaguardas en el uso de productos (farmacovigilancia).

Aunque los departamentos de *Compliance* de estas organizaciones han venido priorizando sus actividades sobre núcleos de normas que enmarcan su actividad, en los últimos años vienen expandiendo sus competencias a otros bloques de normas que han aparecido o ganado protagonismo, como la prevención penal (incluyendo el soborno), la protección de datos personales, o la defensa de la competencia, por citar algunos ejemplos. Tal circunstancia ha provocado la transformación de sus modelos muy específicos de *Compliance* en otros de mayor alcance (superestructuras de *Compliance*).

Vemos también que las actividades anteriores tienen en común que desempeñan un rol económico y social de gran relevancia, **incidiendo en extensos colectivos de personas**. Tal circunstancia las hace propensas a ser objeto de regulación técnicamente **compleja** y en **evolución** constante, para adaptarse al entorno social y económico de cada momento.

Desarrollarse profesionalmente en estos ámbitos supone ahondar constantemente en el conocimiento de normas técnicas así como de los productos y actividades sobre las que se proyectan.

Estos ejemplos son, sin duda, **campos de especialización** que se observan desde hace años. Son propensos a producir **perfiles profesionales "endémicos"**, es decir, tendentes a desarrollarse dentro del mismo sector de actividad, dado que es el único modo de rentabilizar el esfuerzo realizado para adquirir ese conocimiento sectorial, de utilidad limitada fuera de él. No obstante, puesto que son sectores de actividad maduros desde la perspectiva del *Compliance*, constituyen una buena escuela para traspasar enfoques y metodologías de trabajo a otros entornos distintos, motivando a algunos profesionales a cambiar de sector para aplicar en él las lecciones aprendidas en el contexto de las actividades y mercados regulados.



Asesoramiento en *compliance*

Desarrollar una carrera profesional en *Compliance* no atraviesa necesariamente por ocupar una posición en un departamento de *Compliance* de una empresa. Es también posible asesorar a organizaciones en el **diseño y operación** de modelos de *Compliance*, aunque se precisa adquirir conocimientos técnicos y experiencia para desarrollar tal cometido. Asesorar a diversas organizaciones permite acumular experiencia de forma acelerada y abordar múltiples situaciones que difícilmente concurrirán conjuntamente en una misma organización. Los **proyectos internacionales** donde deben tenerse en cuenta las particularidades de diferentes países son especialmente enriquecedores.

El asesoramiento tanto puede prestarse en el ámbito de modelos **específicos** de *Compliance* (la prevención penal o del soborno, por ejemplo) como en el diseño y operación de modelos **transversales** (superestructuras de *Compliance*).

Normalmente se comienza por prestar apoyo en ámbitos **concretos** para terminar con proyectos **más amplios**, a medida que avanzan las necesidades de las organizaciones, y adquieren conciencia de los beneficios que supone una gestión coordinada de *Compliance*, en lugar que operar en “silos” aislados de materias.

Existen firmas de consultoría y gabinetes jurídicos con equipos multidisciplinares especializados tanto en el diseño como

en la gestión de modelos de *Compliance*, e integrarse en ellos puede ser el inicio de una carrera profesional. Ahora bien, debes ser consciente que dedicarse al asesoramiento en *Compliance* es un viaje “one way,” pues posiblemente precisarás adquirir conocimientos técnicos en determinados aspectos, como los estándares nacionales e internacionales sobre *Compliance*, la ingeniería de procesos, los procedimientos de auditoría o la psicología social, etc., que te restarán tiempo de dedicación a otros menesteres. Durante el tiempo que emplees profundizando en estas materias, es posible que **pierdas** conocimientos o práctica en otros aspectos que has estudiado o ejercido, viéndote sobrepasado por compañeros o profesionales que sigan haciéndolo. Además, seguramente los conocimientos de *Compliance* te resultarán de utilidad limitada para reincorporarte a una actividad profesional **tradicional**, en caso de que te lo llegues a plantear. Pensarás que es posible dedicarse al asesoramiento en *Compliance* junto con otras actividades profesionales clásicas, pero no es una opción eficiente si deseas convertirte en un verdadero **especialista y profesional destacado** en este campo. Por todo lo anterior, la dedicación al asesoramiento en *Compliance* debe obedecer a una fuerte vocación y compromiso personal.

Certificación y auditoría de *Compliance*

La mayor parte de marcos de referencia sobre *Compliance* señalan la importancia de revisar periódicamente los modelos que propugnan. Es más, en algunas ocasiones se habla de **certificar** o realizar **auditorías** de los mismos, lo que enlaza con las actividades que expliqué en el documento nº 1 de esta Serie (Certificados y auditorías de *Compliance*).

El desarrollo de estos trabajos precisa profesionales con las **capacidades técnicas** adecuadas, lo que abre la posibilidad de diferentes carreras profesionales.

Dedicarse a actividades de **certificación** o **auditoría** de modelos de *Compliance* requiere conocimientos no sólo en *Compliance* sino también sobre de **procesos** y **técnicas de revisión**. Las entidades evaluadoras de la conformidad y

firmas de servicios de auditoría incorporan profesionales con estas capacidades, y procuran su formación continua.

Recuerda que el desarrollo de actividades de certificación y auditoría está normalmente sujeto a un **régimen estricto de independencia**. Además de reposar sobre las capacidades técnicas del equipo profesional, el valor de sus trabajos descansa en su objetividad y escepticismo técnico. Por lo tanto, los propios procedimientos de revisión suelen contemplar salvaguardas que pueden llegar a ser muy drásticas: es posible que un profesional o entidad que se dedique a las actividades de certificación sobre modelos de *compliance* no pueda dedicarse a prestar asesoramiento en esa materia, siendo actividades incompatibles entre sí.

Defensa jurídica en *Compliance*

Las organizaciones que sufren incidentes de *Compliance* suelen precisar defensa jurídica ante los **tribunales de justicia**. Estas actividades de defensa pueden proteger a la organización, su órgano de administración social, su equipo directivo o incluso al *Compliance Officer* a título individual. Puesto que los intereses de estos colectivos son potencialmente distintos, pueden precisar una defensa jurídica separada.

Al tratarse de una actividad de defensa legal, la desarrollan profesionales habilitados para el ejercicio de la abogacía, sujetos al deber de secreto profesional. Hasta aquí podría interpretarse que constituye una actividad clásica de **abogacía**. No obstante, estos

profesionales deberán conocer bien los fundamentos del *Compliance* para ejercer una adecuada **defensa**. Es, pues, un campo de especialización que precisa no sólo realizar el seguimiento de las leyes, sentencias y opiniones doctrinales sobre aspectos de *Compliance*, sino también disponer de conocimientos sobre el funcionamiento de los modelos **para poder acreditar la diligencia** debida de quienes los impulsaron y operaron.

Aunque no suele ser una actividad incompatible con el asesoramiento sobre *Compliance*, las competencias técnicas que se precisan para la defensa jurídica, marcadamente **legales**, no son las mismas que para el diseño de modelos eficaces de *Compliance*, muy conexas con la **ingeniería de procesos**.

Compliance en las administraciones públicas

Las estructuras de gobernanza en las administraciones públicas se hallan **fuertemente condicionadas por su marco de regulación**. No obstante, tanto en España como en el extranjero, muestran un **interés creciente** en dotarse de estructuras robustas de vigilancia y control en el ámbito del *Compliance*, recurriendo a modelos y buenas prácticas reconocidas en los estándares internacionales. A pesar de que el riguroso marco jurídico administrativo no ayuda a esta transformación, se observan cambios que propiciarán **carreras de Compliance dentro del sector público**. Así, en España, la Ley 5/2017, de 1 de junio, de Integridad y Ética Públicas del Gobierno de Aragón, por ejemplo, establece la creación de una Agencia

entre cuyos cometidos está la **verificación del cumplimiento** de la normativa aplicable y las exigencias de **integridad** y **ética** públicas. Son, claramente, **cometidos de Compliance**. Con independencia de esta norma autonómica pionera, entidades sujetas al **derecho público** ya se han interesado por el establecimiento de estructuras de *Compliance* mediante diferentes fórmulas legales.

Esta tendencia, que se **expandirá en los años venideros**, abre la posibilidad de desarrollarse profesionalmente a quienes tengan **vocación de servicio a la comunidad**, y quieran también contribuir a mantener o incrementar el nivel de **ética** e **integridad** en el sector público.

Compliance en el deporte

En las últimas décadas, algunas actividades deportivas han incrementado significativamente su **repercusión social y económica**. Desde una perspectiva **social**, las entidades deportivas son capaces de aglutinar fuertes sentimientos colectivos, mientras que desde la vertiente **económica** pueden manejar importantes sumas de dinero en transacciones con deportistas, derechos de retransmisión o incluso operaciones inmobiliarias. Las entidades deportivas de primer orden manejan flujos económicos equivalentes a los de una empresa multinacional.

En ocasiones, este crecimiento no ha sido parejo al incremento en sus estructuras internas de **gobernanza y control**. En algunos ámbitos del deporte, determinadas plataformas han impulsado el establecimiento de medidas esenciales, como

hizo la Liga de Fútbol Profesional en España a través de su Circular número 10, de 3 de septiembre de 2014, estableciendo la necesidad de que todos los clubes afiliados presentasen las medidas y planes de vigilancia y control que, en cada momento, exigiese la propia Liga en materia de integridad. Desde la temporada 2014-2015 existe la necesidad de implantar un **programa de cumplimiento normativo** en los clubes que formen parte de la Liga de Fútbol Profesional española, incluyendo la prevención de la comisión de los delitos imputables a sociedades anónimas deportivas y clubes.

Este escenario, similar al que puede darse en otros ámbitos del deporte, brinda la oportunidad de desarrollo profesional a aquellas personas con interés en el **derecho deportivo** y la ética e integridad en ese ámbito.

Compliance en los partidos políticos

Los partidos políticos pueden integrar a personas calificables como “funcionarios públicos” a efectos de la normativa de prevención del soborno. Además, puesto que constituyen pilares esenciales para el funcionamiento institucional de un país, cada vez se otorga una mayor importancia a la necesidad de que dispongan de **estructuras de gobernanza adecuadas** y mecanismos que garanticen el **cumplimiento de las normas**. En España, por ejemplo, la Ley Orgánica 6/2002, de 27 de junio, de los Partidos

Políticos, en su texto modificado por la Ley Orgánica 3/2015, exige que adopten en sus normas internas un sistema de prevención de conductas contrarias al ordenamiento jurídico y de **supervisión**, a los efectos previsto en el artículo 31 bis del Código penal.

Por ello, aquellos profesionales con **vocación de servicio a la colectividad** a través de un **partido político**, que tengan también inquietudes en materia de *Compliance*, disponen de un ámbito para conjugar ambos intereses y desarrollarse profesionalmente.



Trustee monitoring

Las actividades de **trustee monitoring** suelen vincularse con las autoridades públicas, especialmente las que operan en el ámbito de la defensa de la Competencia. Es en ese contexto donde se han nombrado **terceros independientes** que monitorizan la implementación de determinadas medidas por la organización afectada.

De un tiempo a esta parte, los servicios de trustee monitoring han ampliado su alcance no sólo por motivo de materia sino también de prescriptor. Así, no sólo las administraciones públicas pueden exigir el nombramiento de un **trustee monitor**, sino también las entidades

sujetas al derecho privado, como forma de asegurar que terceras partes implementan una serie de medidas.

En la esfera del *Compliance*, podemos ver servicios de **trustee monitoring** para el seguimiento de programas o sistemas de gestión no sólo en el ámbito del Derecho de la Competencia, sino también de la lucha contra el soborno y la corrupción, por ejemplo. Evidentemente, desarrollar estos cometidos precisa no sólo conocimientos técnicos de la materia afectada, sino también sobre los programas o sistemas de gestión que facilitan su cumplimiento.



Administración judicial en sede penal

Algunos ordenamientos jurídicos, como el español, prevén diferentes modalidades de **intervención judicial** como pena aplicable a las personas jurídicas en caso de comisión de **delitos**. Uno de los cometidos de esa intervención eventualmente será el establecimiento de un modelo de organización y gestión que **evite**

su reiteración. Por consiguiente, junto con los conocimientos de gestión ordinarios, se precisan también conocimientos en materia de Compliance para restablecer la **cultura ética** y de **cumplimiento de la Ley** que permita a la organización continuar operando en el tráfico mercantil.



Serie *Compliance* avanzado

1. Certificaciones y auditorías de *compliance*

La existencia de reconocidos estándares nacionales e internacionales sobre *compliance* ha permitido desarrollar trabajos, tanto de diseño como de evaluación de programas y sistemas de gestión, sobre la base de sus contenidos. En relación con estas evaluaciones de conformidad, existen diferentes enfoques y alcances de revisión que brindan diferentes niveles de confort a las organizaciones. Este documento aborda las dudas más frecuentes sobre esta materia.

2. Psicología social y cognitiva en *compliance*

Las organizaciones aglutinan a un volumen cada vez mayor de personas. Es estos contextos, conocer aspectos que afectan tanto al comportamiento individual como al colectivo de las personas es clave para una gestión exitosa de *compliance*. En este documento se tratan algunos sesgos relevantes a tales efectos, identificados a lo largo de estudios y experimentos desarrollados en los ámbitos de la psicología cognitiva y de la psicología social.

3. Corrupción: taxonomía moderna de actividades conflictivas

Los estándares modernos de *compliance* han ido perfilando actividades aparentemente normales que, sin embargo, son propicias para encubrir comportamientos ilícitos. Normalmente, no se trata de actividades necesariamente prohibidas, aunque su desarrollo inadecuado puede llegar a canalizar actos de corrupción. Este documento trata la taxonomía más moderna de este tipo de actividades, de gran utilidad para la definición de políticas anti-soborno y establecimiento de controles tanto preventivos como detectivos.

4. Carreras profesionales en *compliance*

La madurez de los cometidos asociados al *compliance* abren la posibilidad de diferentes carreras profesionales en este ámbito, que van desde el *compliance* en ámbitos específicos por motivo de materias (prevención penal general, prevención de la corrupción, prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, protección de la privacidad y los datos personales,

prevención medioambiental, etc) o de sector (financiero, farmacéutico, energía, etc), hasta la coordinación de diferentes bloques de normas mediante superestructuras de *compliance*. Surge igualmente la posibilidad de desarrollar actividades de asesoramiento, defensa jurídica o auditoría de modelos de *compliance*, por citar algunos ejemplos. Este documento comenta el abanico de oportunidades de desarrollo profesional que brindan los entornos de *compliance*.

5. Detectando el *paper compliance*

Los modelos de *compliance* no constituyen una mera formalidad, sino que deben ser adecuados para cubrir una serie de objetivos. Puntualmente, pueden darse casos de programas “sobre el papel”, sin la menor intención de que desarrollen su cometido realmente. Son modelos de “*fake compliance*” o “*paper compliance*” y se pueden detectar fácilmente desde el primer momento de su impulso. En este documento expondré una serie de medidores objetivos que facilitan identificar modelos de *compliance* generados para defraudar y que deben reprobarse.

6. Claves sistémicas en *compliance*

Los “Programas” de *compliance* han dado paso a los “Sistemas de gestión” de *compliance*, cuya naturaleza y forma de operar es particular, exigiendo una interacción entre sus elementos que no es indispensable en los modelos lineales que se han venido utilizando hasta la fecha. En este documento se analizarán las principales diferencias entre un “programa” y un “sistema de gestión”,

así como algunos de los elementos más importantes que permiten revestir de funcionamiento sistémico a las actividades de *compliance*, a través de interrelaciones que es necesario definir.

7. Estándares internacionales en *compliance*: ISO 19600 y 37001

Los primeros estándares internacionales sobre *compliance* surgen de sendas iniciativas de normalización en el seno de ISO durante el año 2013: la primera, ISO 19600, sobre sistemas de gestión de *compliance* (*Compliance Management Systems*, CMS), que adopta como referente de partida la norma australiana AS 3806; la segunda, ISO 37001, sobre sistemas de gestión anti-soborno (*Anti-Bribery Management Systems*, ABMS), que toma como base la norma británica BS 10500. Beneficiándose de estos antecedentes, se redactan los estándares internacionales con la participación de múltiples países e instituciones, conformándose en los referentes actuales en materia de *compliance*. Este documento analiza los aspectos clave de su contenido.

8. El estándar nacional sobre *compliance* penal: UNE 19601

La participación activa de España en la elaboración de los estándares internacionales ISO 19600 e ISO 37001 brindó acceso a conocimientos de primer nivel sobre sistemas de gestión de *compliance*. Fruto de aquella experiencia, se creó un grupo ad-hoc en el seno de la Asociación Española de Normalización UNE para elaborar un estándar nacional que diese cobertura a

los requisitos establecidos en el Código penal sobre sistemas de organización y gestión para la prevención de delitos. En este documento se aborda de manera sistemática aspectos clave del estándar oficial español sobre *compliance* penal.

9. Elementos representativos de la cultura de *compliance*

La generación, mantenimiento o mejora de una cultura ética y de respeto a la Ley es el objetivo último de un programa o sistema de gestión de *compliance*. Aunque hay quien considera que la cultura ética es un elemento difícilmente constatable y medible, existen multitud de aspectos que muestran su existencia. Vemos estos elementos en las diferentes etapas de creación, operación y mejora del sistema de gestión de *compliance*, dejando en su mayor parte evidencias que son constatables por terceros independientes. Este documento señala algunos de estos elementos, vinculados algunos de ellos a magnitudes económicas perfectamente trazables.

10. Integraciones horizontales y verticales en *compliance*

La eventual existencia de sistemas de gestión de *compliance* sobre ámbitos específicos permite su integración en superestructuras de *compliance*. No obstante, la proliferación de sistemas de gestión puede derivar en modelos difíciles de establecer y operar en entornos de recursos limitados. En estos contextos, procede analizar la posibilidad de integrar ámbitos de *compliance* bajo un mismo sistema de gestión de manera

tanto horizontal (por bloques de normas o dominios) como vertical (a través de la coordinación de diferentes bloques o dominios). En este documento se tratan diferentes experiencias al respecto, de especial interés para PYMES.

11. Factores de independencia de la función de *compliance*

La efectividad de los modelos de *compliance* se asocia a la autonomía e independencia de la función de *compliance*. La autonomía guarda relación con la capacidad de operar por iniciativa propia, sin necesidad de ser mandatada y con capacidad para acceder a las personas e información relevante para sus cometidos. La independencia se vincula a la neutralidad en la toma de decisiones, estando en disposición de sugerir las acciones más adecuadas para la organización, sin miedo a represalias. Este documento analiza diferentes maneras de procurar esa independencia así como de amenazarla, comprometiendo en tal caso el recto proceder de la función de *compliance*.

12. Key *Compliance* Indicators (KCIs)

Los KCIs son el resultado de aplicar KPIs (Key Performance Indicators) y KRIs (Key Risk Indicators), ya que ambos deben concurrir en un sistema de gestión de *compliance*. Este documento abarca los diferentes KPIs, vinculados a las actividades planificadas de *compliance*, así como los KRIs relacionados con la materialización de riesgos de *compliance*; distinguiendo así entre elementos de medición de actividad y de eficacia.

Bibliografía del autor

Compliance Penal Normalizado – El estándar UNE 19601

Alain Casanovas

Prólogo de **José Manuel Maza Martín**

Coedición: Thomson Reuters Aranzadi,
AENOR Publicaciones.

Madrid 2017

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 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

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

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

Tests de *Compliance*

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es

Madrid 2015

Kits de despliegue de *Compliance*

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es

Madrid 2016

Videos *Compliance* basics

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es

Madrid 2017

Contacto

Alain Casanovas
Socio de KPMG Abogados

T: +34 93 253 29 22

E: acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

© 2018 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

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.