



# Claves sistémicas en *Compliance*

**Serie *Compliance* avanzado – 6**



© 2018

**Serie *Compliance* avanzado – 6 – *Claves sistémicas 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.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)

# Presentación



**Alain Casanovas**

Socio de KPMG Abogados  
[acasanovas@kpmg.es](mailto:acasanovas@kpmg.es)  
Perfil en LinkedIn

En las últimas décadas se ha asociado el término “*Compliance*” con el concepto de “**Programa**”. Las Líneas Directrices que publica anualmente la *US Sentencing Commission* nos hablan de los “*Effective Compliance & Ethics Programs*”. Igualmente, el primer estándar nacional en esta materia, la norma australiana AS 3806 del año 2006, versaba sobre “*Compliance Programs*”. Y así podemos encontrar un sinfín de documentos que comparten esta misma orientación. Sin embargo, los textos modernos abandonan esta nomenclatura y abogan por los **sistemas de gestión**: es el caso de los estándares internacionales ISO 19600 sobre *Compliance Management Systems* (CMS), e ISO 37001 sobre *Anti-Bribery Management Systems* (ABMS), así como la Norma española UNE 19601 sobre sistemas de gestión de *Compliance* penal. Este cambio no es intrascendente, y obedece a un **salto evolutivo** en el modo de organizar y gestionar el *Compliance*. Entraña una **mejora** considerable en términos de **eficacia**.

Simplificando la diferencia a efectos didácticos, podríamos decir que un **programa** está compuesto por una serie de elementos aparentemente adecuados para alcanzar determinada finalidad. Un **sistema de gestión** también está formado por diferentes componentes, pero se retroalimentan unos a otros y generan unas propiedades globales que no se observan individualmente. Para diseñar, operar y evaluar un **sistema de gestión complejo** deben conocerse las interacciones que condicionan su **comportamiento sistémico**. En este documento expondré algunas de ellas, que ilustran la fuerte correspondencia de los elementos que integran un CMS. Su ausencia erosiona tanto su **razonabilidad** como su **eficacia** hasta convertirlo en un conjunto inerte de elementos, que nos retrotrae a la aproximación más simple de “programa”.

Sin perjuicio de lo anterior, algunos programas de *Compliance* operan de facto con cierta **lógica sistémica**, siendo fácil su migración a sistemas de gestión de mayor valor añadido. Este documento te ayudará a identificar aspectos de mejora para evolucionar hacia dichos modelos o, simplemente, para diseñar o evaluar sistemas de gestión de *Compliance* considerando algunas **interrelaciones clave**, determinantes de su eficacia.

# Índice

<b>Los grupos de interés en la ecuación sistémica</b>	<b>2</b>
<b>La evaluación de riesgos como elemento clave</b>	<b>6</b>
<b>Impacto sistémico del órgano de gobierno</b>	<b>8</b>
<b>Coherencia de los pilares documentales del sistema de gestión</b>	<b>10</b>
<b>Coherencia de procesos clave de negocio</b>	<b>11</b>
<b>Mejora, ¿hacia dónde?</b>	<b>12</b>
<i>Serie Compliance</i>	13
Bibliografía del autor	16
Obra digital del autor	17

# Los grupos de interés en la ecuación sistémica

El **sistema de gestión de Compliance no deja de ser uno** de los muchos sistemas que conviven en el seno de las organizaciones. Es un fenómeno habitual en grandes **sistemas** (como una empresa), donde coexisten **subsistemas** que interactúan y son necesarios para el buen fin del conjunto. En estos contextos, rara vez hallamos un **sistema** o **subsistema** superfluo o que no se relacione con el resto. En su propia escala, los sistemas de gestión de *Compliance* pueden estar **integrados** o **anidados** los unos dentro de otros, como explicaré en el documento número 10 de esta Serie ("*Integraciones horizontales y verticales en Compliance*").

En cualquier caso, todo sistema de gestión de *Compliance* debería articular los vínculos que le permita **relacionarse** con otras **áreas** o **funciones** que desarrollan cometidos **sinérgicos**.

Aprovechando el proceso de normalización del estándar ISO 37001 se quiso aclarar que el concepto de "**parte interesada**" (equivalente a "grupo de interés") también engloba **colectivos dentro de la propia**

**organización**, y no solamente fuera de ella como erróneamente se podría pensar. Evidentemente, estos colectivos los encontramos en grupos o equipos de personas que no sólo tienen **interés** en las actividades que desarrolla la función de *Compliance*, sino que además **contribuyen** a la consecución de sus objetivos. Diseñar u operar un sistema de gestión de *Compliance* sin considerar las actividades de estos grupos perjudica notablemente la **eficacia del modelo**, hasta el punto de ser un indicador de "*paper Compliance*", según expliqué en el documento número 5 de esta Serie ("*Identificando el paper Compliance*").

El **número** y **criticidad** de estos grupos de interés internos varía dependiendo de cada organización. A título de ejemplo, señalaré a continuación algunas áreas o funciones cuya relación con la función de *Compliance* debería **reflexionarse, definirse y documentarse en el propio sistema de gestión**, poniendo cuidado en que tal regulación encaje perfectamente con la descripción funcional de sus respectivos estatutos individuales.

## Asesoría jurídica

La **Asesoría jurídica interna** presta soporte legal a la organización, ayudando a interpretar las leyes que afectan a sus actividades y articulando estrategias o interpretaciones que **defiendan** sus intereses. Puesto que una gran parte de **obligaciones de Compliance** proceden de la normativa, en bastantes ocasiones la función de *Compliance* se origina en la esfera del Legal Counsel. No obstante, se observa una tendencia a **segregarla** por no compartir necesariamente los mismos objetivos y también para mejorar tanto su **autonomía** como también su **independencia**. Esta propensión se aprecia, por ejemplo, en la evolución de las empresas listadas en el ranking de *World Most Ethical Companies* que elabora la organización sin ánimo de lucro *Ethisphere*.

No obstante, aun siendo funciones separadas, existe un amplio margen de colaboración entre ellas, que va desde obtener y analizar información acerca de los contenciosos en curso, hasta prever los efectos jurídicos de posibles incumplimientos, pasando por compartir un sistema de actualización de normativa o de alertas.

## Gestión de riesgos

En los últimos años se han expandido notablemente los equipos dedicados a la **gestión de riesgos**, que tratan de prevenir y detectar los riesgos que amenazan a la organización. Se han desarrollado aproximaciones **integrales**, que extienden su campo de actuación

a cualquier riesgo capaz de producir un efecto adverso. Por este motivo, no es inhabitual que desde esta área se hayan abordado los **riesgos de Compliance**, que no dejan de ser una categoría dentro del universo de riesgos que afectan a la organización.

No obstante lo anterior, la **complejidad** de la normativa actual exige un nivel de **profesionalización** elevado para desarrollar una labor de **identificación, análisis y valoración** de estos riesgos, así como para **gestionarlos** del mejor modo posible. En cada vez más ámbitos legales, este nivel de profesionalización viene **exigido** por el propio ordenamiento jurídico. Sin embargo, esto no significa que la función de *Compliance* sustituya los roles inherentes a una gestión de riesgos integral, pues la **metodología** para la **evaluación de los riesgos** de *Compliance* y otros elementos deberían guardar **consistencia** con las aproximaciones generales definidas por aquélla.

## Control Interno

Algunas organizaciones profesionalizan el proceso de diseño y establecimiento de controles internos, velando para establecer los que mejor respondan a las necesidades de la organización. Garantizan así la consistencia del **entorno de control** y la ausencia de duplicidades o lagunas en ese ámbito. Puesto que monitorizar el adecuado cumplimiento de las **obligaciones de Compliance** precisa el establecimiento de controles, tiene sentido que en su diseño e implantación participe

Control Interno, que conocerá el modo de dotarlos de efectividad, así como las sinergias con otros controles ya existentes en la organización.

### Auditoría Interna

Auditoría interna es una función independiente que garantiza la aplicación de los controles que ha dispuesto la organización, otorgando confort sobre su **efectividad** y, por lo tanto, también acerca de la **fiabilidad** de las informaciones que se manejan. Bajo una aproximación simplista, suele asociarse dicha función con el **control financiero**, aunque su ámbito de actuación es más amplio y constituye un **aliado excelente** para la función de *Compliance*. Así, los controles de *Compliance* pueden ser testeados por Auditoría interna para garantizar su aplicación **uniforme** y **consistente** a lo largo de la organización. Adicionalmente, Auditoría interna puede verificar que la propia función de *Compliance* disponga de los recursos apropiados y esté desempeñando razonablemente sus cometidos, emitiendo recomendaciones de mejora que le ayuden a evolucionar positivamente.

### Organización

Aunque el auge de los departamentos de Gestión de riesgos, Control interno y Auditoría interna ha supuesto la asunción de algunos contenidos históricos de la función de **Organización**, todavía hallamos en grandes empresas equipos dedicados a mantener la consistencia en materia de **procesos y procedimientos**. En

este contexto, suelen ocuparse de diseñar, documentar, gestionar la aprobación y difusión de los **procesos y procedimientos** a seguir por las personas de la organización en el desarrollo de sus tareas. Obviamente, es una labor que enlaza directamente con la producción de **normas internas**.

Puesto que algunos procesos, procedimientos así como las normas internas que los documentan, guardan relación con *Compliance*, es lógico fijar en el sistema de gestión de *Compliance* el modo en que se operará coordinadamente con Organización.

### Recursos Humanos (RR.HH.)

El área de **Recursos Humanos** gestiona aspectos de gran relevancia para *Compliance*, como el régimen sancionador aplicable a los empleados o el modelo de incentivos, incluyendo los de naturaleza económica. Mantener una relación fluida y continuada con esta área es **indispensable** por muchos motivos: (i) para conocer situaciones de eventual incumplimiento jurídico-laboral por parte de la organización, (ii) para coordinar cualquier actividad que pueda incidir sobre Derechos laborales, (iii) para supervisar la adecuación de los esquemas retributivos a los objetivos de *Compliance*, y un largo etcétera.

### Comunicación

Considerando la creciente **gravedad** de los **incidentes** de *Compliance*, su comunicación tanto interna como externa se ha convertido en un factor clave para una adecuada gestión de crisis. La comunicación tardía,



deficiente o mal enmarcada de un incidente de *Compliance* puede producir efectos adversos difíciles de corregir. Las comunicaciones defectuosas pueden devenir una prueba de cargo contra las organizaciones o, cuanto menos, perjudicar gratuitamente su imagen. El sistema de gestión de *Compliance* garantizará una **actuación coordinada** con otros responsables de la organización, incluidos los de **Comunicación**, que eviten estos escenarios.

### Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

En un entorno cada vez más informatizado, la colaboración con los profesionales de las TIC es clave,

especialmente para integrar los requisitos de *Compliance* dentro de los propios **flujos informatizados** ("workflows") que canalizan los procesos y procedimientos de negocio. También para implantar mecanismos de aviso, alertas y contribuir a establecer una adecuada **gestión documental** de *Compliance*.

En los últimos años, se aprecia que la colaboración con profesionales de TIC trasciende de los cometidos soporte en diseño e implementación de herramientas, para convertirse en aliados en el **tratamiento analítico de datos** que permitan identificar de manera temprana comportamientos o situaciones **compatibles con escenarios de riesgo** de *Compliance*.





# La evaluación de riesgos como elemento clave

Los sistemas de gestión de *Compliance* modernos siguen una **aproximación basada en el riesgo** ("Risk Based Approach", RBA). Esto significa que estos sistemas están orientados a la prevención, detección y gestión de los riesgos de incumplimiento según el **nivel de exposición** que suponen para la organización. En un universo de **recursos limitados**, su adecuada asignación atraviesa por priorizarlos razonablemente, primando la cobertura de los que mayor capacidad tienen de ocasionar daños.

El proceso de **evaluación** de riesgos de *Compliance* atraviesa por su **identificación, análisis y valoración**. Dentro de un sistema de gestión, este ejercicio tiene consecuencias relevantes en muchos de sus elementos. Veamos a continuación algunos ejemplos.

## Objetivos de *Compliance*

Los **objetivos de *Compliance*** tanto pueden ser de alto nivel (objetivos **estratégicos**) como detallados (objetivos **tácticos** u **operativos**). Lógicamente, los primeros condicionan los segundos.

En cualquier caso, ambas categorías de **objetivos de *Compliance*** deberían

guardar consistencia con los resultados que arroje la **evaluación de riesgos**: así, por ejemplo, si dicho ejercicio arroja un nivel de exposición elevado en las actividades desarrolladas a través de filiales extranjeras, una parte de los objetivos estratégicos y tácticos debería estar vinculado con mitigar ese foco de exposición.

En bastantes ocasiones los objetivos de *Compliance* son ambiguos y no guardan relación directa con los resultados de la **evaluación de riesgos**, lo que dificulta que el modelo de *Compliance* opere de manera sistémica y se centre en lo relevante.

## Recursos de *Compliance*

Relacionado con el apartado anterior, los **recursos** de *Compliance* sólo pueden definirse y dimensionarse correctamente considerando los resultados de la **evaluación de riesgos** y los **objetivos** (estratégicos y tácticos) que se derivan de dicho ejercicio. En particular, el **presupuesto** asignado a la función de *Compliance* debería guardar consistencia con las actividades concretas a desarrollar para la consecución de dichos **objetivos**.

### Determinación de las personas especialmente expuestas

La evaluación del **riesgo** del *Compliance* también debería identificar a las **personas que ocupan posiciones especialmente expuestas**, es decir, aquellas que participan en procesos o actividades con **riesgo superior a bajo**. Así, puede comprobarse que se proyectan sobre esas personas y actividades los procedimientos de supervisión y control que permiten mitigar los riesgos a los que están expuestos.

En el contexto del estándar UNE 19601, por ejemplo, es muy difícil proyectar razonablemente **procedimientos de diligencia debida** sobre **miembros de la organización** cuando no se han identificado a las personas que ocupan posiciones especialmente expuestas, pues el contenido de dichos procedimientos varía según formen o no parte de dicho colectivo.

### Formación y concienciación

Los estándares de *Compliance* modernos subrayan la necesidad de desarrollar actividades de **formación y concienciación**, no sólo para consolidar o incrementar una cultura ética y de respecto a las normas, sino también para facilitar a las personas de la organización la **capacitación** adecuada que les ayude a **identificar** y, en su caso, **gestionar** correctamente, los **riesgos de Compliance** que les afectan.

La **formación** en materias de *Compliance* no es uniforme, dado que los riesgos en este ámbito variarán en virtud de las actividades que desarrollen los diferentes colectivos. Tal circunstancia determina necesariamente una **diversidad de contenidos y destinatarios**.

En cualquier caso, la evaluación de los riesgos de *Compliance* y determinación de las personas que ocupan posiciones especialmente expuestas permite conocer: (i) sobre qué materias procede impartir formación y (ii) sobre qué colectivo debe proyectarse.

### Indicadores y reportes de *Compliance*

Al establecer **objetivos** de *Compliance* adquiere pleno sentido definir **indicadores** para medir su evolución. Esto no impide establecerlos también sobre otros muchos aspectos vinculados con el *Compliance*, pero los relacionados con los **objetivos** de *Compliance* deberían ocupar una posición destacada cuando el modelo opera bajo lógica sistémica.

En líneas generales, suele distinguirse entre **indicadores de actividad y de efectividad**. Los primeros se emplean para ilustrar sobre el correcto **desarrollo de las actividades planificadas**, mientras que los segundos muestran el **nivel de éxito** conseguido en su finalidad última. Así, por ejemplo, un indicador **de actividad** podría ser la formación impartida para evitar ciertos incidentes o quejas de *Compliance*, mientras que el indicador **de efectividad** sería el número de incidentes o quejas registrados a través de diferentes canales. En cualquier caso, junto con la determinación de los **objetivos** de *Compliance* debería reflexionarse sobre los **indicadores** que permitirán medir su grado de consecución y procurar su **reporte periódico** al órgano de gobierno y alta dirección para adoptar las decisiones oportunas.

# Impacto sistémico del órgano de gobierno

Una **delegación responsable** atraviesa por la adecuada **supervisión** de las actividades delegadas. Por ello, el órgano de gobierno **no sólo** procurará que la organización disponga de un **sistema de gestión de Compliance** y un **órgano** que se ocupe de su administración diaria, sino también de establecer algunos parámetros que determinen su enfoque, eficacia y monitorización. Entre ellos, encontraríamos impulsar que la organización fije sus **objetivos de Compliance** (especialmente los estratégicos), dado que su ausencia deja sin rumbo al sistema de gestión que deber procurar su consecución. Es posible que algunos **objetivos invariables de alto nivel** vengan plasmados en la **Política de Compliance**, que es un elemento clave dentro del sistema de gestión cuya aprobación formal se reserva precisamente al órgano de administración. Eso no obsta la determinación periódica de otros objetivos estratégicos, directamente relacionados con los resultados de las evaluaciones de riesgos que se vayan actualizando.

Derivado de lo anterior se encontraría la asignación adecuada de recursos por parte del órgano de gobierno, no sólo materiales sino también humanos y de asesoramiento, que, en todo caso, guardarán **consistencia** con los objetivos de *Compliance*. No debe confundirse dicha **asignación** con su mera **dispensa**, que puede estar gestionada por la **alta dirección**. Obviamente, determinados los **objetivos** de *Compliance* y establecidos los recursos adecuados para alcanzarlos, la **supervisión responsable** del órgano de gobierno atraviesa por solicitar información (*duty of enquiry*) acerca de su **grado de consecución** para obrar en consecuencia.

Vemos que estos elementos guardan una **estrecha relación** los unos con los otros y ayudan a una supervisión responsable por parte del **órgano de gobierno**. Del mismo modo que es impensable que el capitán de un navío parta sin conocer su rumbo, embarcar los víveres necesarios y ojear de vez en cuando la brújula para verificar su rumbo, tampoco se comprende que

el órgano de gobierno no impulse la determinación de los **objetivos** de *Compliance* de su organización, disponga los **recursos** para lograrlos y se interese por su **nivel de consecución**.

En ocasiones, se simplifica el rol del órgano de gobierno circunscribiéndolo a un **liderazgo desde el ejemplo** que,

siendo un factor de capital importancia, es ciertamente ambiguo. Por eso, los sistemas de gestión de *Compliance* van más allá y concretan una serie de actividades adicionales que se enmarcan en el liderazgo esperado de dicha instancia y que guardan relación unas con otras.



# Coherencia de los pilares documentales del sistema de gestión

Explicaba en el documento número 5 de esta Serie ("*Detectando el Paper Compliance*") que los modelos de *Compliance* no se evalúan por su número de páginas, sino por la **razonabilidad de su contenido** y la medida en que se están **ejecutando en la práctica**. A la hora de **documentar** un sistema de gestión de *Compliance* es importante que se refleje su **enfoque y comportamiento sistémico**.

La literatura clásica sobre **sistemas de gestión** nos señala la importancia de que sus componentes y operativa queden reflejados en forma de "**información documentada**". Para los profesionales de *Compliance*, resulta de utilidad distinguir entre la **evidencia documental** que representa los **elementos esenciales del diseño** del sistema de gestión de *Compliance*, y la que deriva de su **ejecución**. Por ejemplo, siendo un elemento fundamental del sistema de gestión la **evaluación de riesgos**, deberá constar la metodología que se utiliza, su periodicidad y demás características como documento relevante del sistema de gestión, pero también el resultado de

la ejecución práctica de dicho ejercicio recurrente. Un tercero independiente que se plantee revisar el sistema de gestión, solicitará información documentada sobre ambos aspectos, para contrastar la **razonabilidad del enfoque** de la **evaluación de riesgos** y su **ejecución sistemática** conforme a dichos parámetros.

La **información documentada** que representa el diseño del sistema de gestión puede estar soportada en una infinidad de documentos. Sin embargo, esta **dispersión** complica su interpretación como conjunto, circunstancia relevante en un modelo que opera como sistema. Por ese motivo, suele recomendarse que los elementos **clave del diseño** del sistema de gestión figuren en un número limitado de documentos. De hecho, uno de ellos es la **Política de Compliance**, como plasmación de la voluntad de la organización en dicha materia; y otro/s documento/s pueden recoger el resto de elementos fundamentales, incluidas las interacciones con áreas o funciones sinérgicas que citaba anteriormente.

# Coherencia de procesos clave de negocio

Los **procesos clave** de la organización deben ser coherentes con el sistema de gestión de *Compliance*. De este modo, por ejemplo, los procesos por los cuales la organización se vincula con otras personas serán coherentes con los procesos de **diligencia debida** exigidos en materia de *Compliance*: el proceso de **incorporación o promoción de personas** de la organización debe guardar consistencia con los requisitos de diligencia debida exigidos en materia de *Compliance*; del mismo modo que la **selección y contratación con terceros** hará lo propio. Es decir, estos procesos clave de negocio de la organización deberán ser coherentes con las exigencias de **diligencia debida**, tanto de proyección **interna** (sobre miembros de la organización) como **externa** (sobre socios de negocio), que vienen determinadas en su sistema de gestión de *Compliance*.

Dicho de manera general y para cualquier proceso clave, se trata de que la organización desarrolle sus actividades atendiendo a cuanto está definido en el sistema de gestión de *Compliance*. Obviamente, para que esto sea posible, los estándares modernos apuestan por la **integración** de los procesos de *Compliance* dentro de los procesos de negocio, de tal forma que actúen de forma unitaria y no como realidades paralelas. Un tercero independiente que desee satisfacerse sobre la **operación práctica** del sistema de gestión de *Compliance*, atenderá al grado en que los procesos clave de negocio consideran tales requisitos y su nivel de **integración**. Es el modo de contrastar que un sistema (el de gestión de *Compliance*) opera de manera efectiva dentro de un sistema mayor (organización) a través de su imbricación en sus procesos clave.

# Mejora, ¿hacia dónde?

La **mejora continua** es un principio presente en los sistemas de gestión de *Compliance*, permitiendo que no sólo se adapten a la cambiante realidad de la organización y sus circunstancias, sino que también incrementen su **nivel de exigencia**.

Una forma de mejorar el sistema de gestión de *Compliance* consiste en **disminuir el riesgo residual** que amenaza a la organización en su ámbito. El comportamiento sistémico del sistema de gestión nos llevaría a observar la mejora del entorno de control que se proyecta sobre **los riesgos mayores que bajo** y, por lo tanto, una **reducción sucesiva de su riesgo residual** hasta umbrales mínimos. Es, además, una consecuencia necesaria de la **tolerancia cero al riesgo de *Compliance*** que propugnan los estándares más actuales.

Pero también puede observarse el comportamiento sistémico asociado al incremento de **exigencia más allá de lo establecido en el Derecho positivo**. Puesto que las nociones actuales de *Compliance* lo vinculan al cumplimiento de aquellas obligaciones impuestas (**requirements**) pero también de las asumidas voluntariamente (**commitments**), el sistema de gestión operará incrementando paulatinamente las exigencias auto-impuestas en búsqueda de la **excelencia**.



# 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. En 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 materia (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 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, vinculando 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 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

## **Tests de *Compliance***

Alain Casanovas

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

Madrid 2015

## **Kits de despliegue de *Compliance***

Alain Casanovas

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

Madrid 2016

## **Videos *Compliance* basics**

Alain Casanovas

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

Madrid 2017

# Contacto

**Alain Casanovas**  
**Socio de KPMG Abogados**

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

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