



# Puesta en contexto y ubicación

**Serie de kits de despliegue**  
***Compliance***

Kit 1. Plan de acción para la primera semana

Enero 2016

---

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



© 2016

**Serie de kits de despliegue de *Compliance* – Kit 1 – Plan de acción para la primera semana – Puesta en contexto y ubicación**

es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial de la obra sin su consentimiento expreso, así como su difusión por cualquier medio, incluyendo, de forma no limitativa, los soportes en papel, magnéticos, ópticos, el acceso telemático o de cualquier otra forma que resulte idónea para su difusión y conocimiento público.

La información contenida en esta publicación constituye, salvo error u omisión involuntarios, la opinión del autor con arreglo a su leal saber y entender, opinión que no constituye en modo alguno asesoramiento y que subordina tanto a los criterios que la jurisprudencia establezca, como a cualquier otro criterio mejor fundado. El autor no se responsabiliza de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones e informaciones contenidas en este documento.

## Briefing

# La importancia de contextualizar *Compliance*



### Alain Casanovas

Socio de KPMG Abogados  
acasanovas@kpmg.es



Perfil en  
LinkedIn

Antes de iniciar un proyecto de despliegue de la función de *Compliance* en la organización, es importante reflexionar acerca de sus competencias y plantear, en consecuencia, su relación con otras funciones o áreas de la empresa.

No sería la primera vez que se impulsa la función de *Compliance* sin recapacitar sobre sus atribuciones, lo que dificulta establecer una estructura robusta y causa ineficiencias. Puesto que la función de *Compliance* ha comenzado a generalizarse en los últimos años, es posible que quienes se propongan impulsarla no dispongan de los conocimientos o experiencia necesarios para desarrollar tal ejercicio de reflexión. Procede entonces captar la **información** que les facilite esta tarea, y que constituye uno de los objetivos a conseguir durante esta primera semana del plan de despliegue del modelo de *Compliance*.

Hecho lo anterior, se llega a la conclusión de que rara vez la función de *Compliance* opera de forma aislada, precisando actuar coordinadamente con otras áreas o funciones sinérgicas de la empresa. Teniendo en cuenta este factor clave de eficacia, podrás articular mecanismos de coordinación con ellas, evitando tanto lagunas como fricciones en actuaciones vinculadas con el ámbito del *Compliance*. Se trata, entre otras cuestiones, de ubicar adecuadamente la función de *Compliance* en el contexto de las **tres líneas de defensa** de un esquema clásico de **gestión de riesgos**. Estos son también objetivos propios de los estadios iniciales de un plan de despliegue de *Compliance*, por cuanto el transcurso del tiempo empeora la posibilidad de corregir errores iniciales y consolida las malas praxis derivadas de un planteamiento deficiente.

# Índice

**3**

**Plan de acción para la primera semana**

**5**

**Consolidando los fundamentos personales**

**7**

**Compliance y las tres líneas de defensa**

**9**

**Ubicando Compliance dentro de un modelo GRC**

**11**

**Compliance y Asesoría jurídica interna**

**14**

**Importancia de una gestión integrada con RR.HH.**

**16**

**Interacción con otras funciones sinérgicas**

**17**

**Y ahora... ¿qué hago?**

**20**

**Serie Kits de despliegue de Compliance**

# Plan de acción para la primera semana

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

## Objetivos a cubrir durante la primera semana



Identificar los recursos que te permitirán acceder, profundizar o actualizar tus fundamentos en materia de *Compliance*.

Conocer las tres líneas de defensa de un modelo de gestión de riesgos e integrar en ellas la función de *Compliance*.



Comenzar a coordinar el diseño del modelo considerando otras funciones o áreas clave de la empresa sin las cuales será difícil que *Compliance* alcance sus objetivos.



# Consolidando los fundamentos personales

## Claves de interpretación

Algunos años atrás eran pocas las personas que habían oído hablar del *Compliance*, y las que sí conocían el término lo vinculaban normalmente, a organizaciones operando en mercados regulados o con las grandes multinacionales. De un tiempo a esta parte se ha difundido notablemente tanto el concepto como su importancia, aumentando también los recursos a disposición de los interesados para formarse o informarse acerca de la materia.

A continuación encontrarás algunas ideas que te ayudarán no sólo a mejorar tus conocimientos acerca del *Compliance*, sino también a generar networking acercándote a foros donde hallarás personas con intereses análogos a los tuyos con los que compartir información y difundir conocimiento.

## Publicaciones

La bibliografía especializada es un **recurso clásico** para dotarse de información de calidad sobre materias técnicas. En el pasado, en ausencia de formación de calidad y material divulgativo en Internet, ha sido una vía formativa bastante recurrida por los estudiosos del *Compliance*. No obstante, ya sabes que "*Compliance*" es un término genérico que puede ir asociado a diferentes ámbitos, con lo cual es fácil encontrar obras que lo aborden desde una **perspectiva particular**. Así, puedes localizar ejemplares que traten el *Compliance* relativo a la prevención penal, o aquel relacionado

específicamente con la prevención del soborno, el que afecta a la regulación financiera, etc. Cuando no se es consciente de esta diversidad, se puede terminar identificando el *Compliance* con alguna de estas facetas, cuando su alcance puede ser en realidad mucho mayor. Por eso, el acceso a bibliografía constituye un buen modo de acceso al conocimiento, siempre que se disponga de criterio para no confundir enfoques **específicos** con la capacidad **transversal** del *Compliance*.

## Formación

La oferta formativa ha aumentado en términos cuantitativos y también cualitativos. Centros universitarios de gran prestigio disponen actualmente de sus **Programas de Postgrado en Compliance**. Incluso para aquellas personas que no pueden acceder a la formación **presencial**, existe una nutrida oferta de cursos on-line.

A la hora de seleccionar estudios, es útil que diferencies las iniciativas **divulgativas** de las **formativas** en sentido estricto. Las primeras pretenden compartir experiencias u ofrecer visiones generales del *Compliance*, normalmente basadas en interpretaciones particulares sin vocación académica; mientras que las segundas suelen estar estructuradas sobre la base de un temario completo y precisan un tiempo de dedicación mayor. Lo mejor es adquirir una base de conocimientos sólida mediante iniciativas **formativas** de calidad, para después recurrir a opciones **divulgativas**

## Consolidando los fundamentos personales (cont.)

que nos interesen por motivo de actualidad, de la materia tratada, del perfil de los ponentes, etc. Por ello, ambas posibilidades se complementan, aunque es conveniente no confundir el objetivo de ambas, que es distinto.

### Asociaciones

Puesto que el colectivo de profesionales relacionados con el *Compliance* crece diariamente, se han fundado asociaciones en diferentes países, existiendo incluso una federación internacional de asociaciones de *Compliance*. El fenómeno asociativo es de gran utilidad por cuanto facilita compartir conocimiento e impulsar actividades –normalmente divulgativas y/o formativas- del interés de sus miembros. Permite, además, conocer y mantenerse en contacto con profesionales que comparten intereses profesionales, constituyendo foros de **networking** que, además, suelen trasladar a sus miembros **ofertas laborales** comunicadas por las empresas y firmas de selección.

### El entorno digital

El entorno digital facilita enormemente el acceso al conocimiento sin necesidad de grandes inversiones económicas. Así, por ejemplo, localizarás gracias a Internet páginas web de organizaciones que difunden información útil desde una perspectiva de *Compliance*, podrás acceder a estudios realizados por universidades o expertos, etc.

Sin embargo, este aprovechamiento del entorno digital no deja de ser una mera traslación al mismo de la modalidad tradicional de adquirir conocimientos. Es interesante que explotes las ventajas de Internet en toda su extensión, y no sólo como un gigantesco repositorio de información: sigue los grupos y foros donde se debaten cuestiones relacionadas con el *Compliance*. Date a conocer en ellos e interactúa con otros profesionales interesados en la materia. Allí encontrarás información y opiniones interesantes, difíciles de encontrar fuera del entorno digital.

# Compliance y las tres líneas de defensa

El modelo de **tres líneas de defensa** (en inglés “3LoD”) permite una asignación racional de responsabilidades en materia de gestión de riesgos. Puesto que la función de *Compliance* guarda relación con una tipología de riesgos, los asociados con el cumplimiento de las obligaciones **impuestas** (“requirements”) y las **asumidas voluntariamente** (“commitments”), es importante que conozcas su encaje dentro de un esquema clásico de **tres líneas de defensa**. Esto te ayudará a integrar *Compliance* de manera sencilla y racional con otras áreas y funciones sinérgicas en el seno de la organización.

## La primera línea de defensa

La primera línea de defensa es la que corresponde a la **gerencia operativa**: al negocio, coloquialmente hablando. Cuando una organización no concibe el desarrollo de sus actividades al margen de las normas, la gerencia operativa se ocupará de evaluar, controlar y mitigar los riesgos **propios** de sus quehaceres. Esto aplica igualmente a los riesgos de *Compliance* que, como el resto, están en manos de quienes los afrontan en el contexto de sus actividades cotidianas. Como explicaré más adelante, la existencia de una función de *Compliance* no significa la traslación de esas responsabilidades de primera línea, cuya propiedad recaerá siempre en la **gestión operativa**.

## La segunda línea de defensa

Corresponde a la segunda línea de defensa **ayudar** a la gestión operativa en la **gestión de sus riesgos**, facilitándole información y soporte para hacerlo adecuadamente. Bajo este entendimiento, desarrolla políticas, procedimientos y controles que contribuyan a ese objetivo. Las políticas de *Compliance* (de prevención penal general, de prevención del soborno, sobre derecho de la competencia, en materia de privacidad, etc), así como los procedimientos y controles asociados con ellas forman parte de las labores típicas de *Compliance* como segunda línea de defensa.

## La tercera línea de defensa

La tercera línea de defensa se ocupa de asegurar la eficacia de los mecanismos de control de riesgos, incluyendo la adecuada aplicación de las políticas, procedimientos y controles que se hayan definido al efecto. Suele estar representada en la función de Auditoría interna.

## ¿En qué línea está *Compliance*?

*Compliance* se emplaza en la **segunda línea de defensa**, disponiendo las medidas para que la primera línea pueda cumplir sus objetivos en esta esfera, y cuyo cumplimiento efectivo puede ser objeto de supervisión por la **tercera línea de defensa**. Asimilar esta ubicación te ayudará conceptualmente a integrar la función con otras áreas de la empresa y a evitar equívocos frecuentes. Aquí tienes algunas conclusiones que se derivan de ello:

## Compliance y las tres líneas de defensa (cont.)

- La **propiedad** de los **riesgos de Compliance** corresponde a la gerencia operativa, que realmente tiene en sus manos manejarlos. Es falso que *Compliance* sea su propietario y que, por lo tanto, puedan descargarse en la función para desentenderse de ellos.



El Caso 2 (“La propiedad del riesgo de incumplimiento es personal e intransferible”) de la Serie de errores de *Compliance*, ilustra la típica confusión al respecto y las agrias discusiones en que deriva. Échale un vistazo y comprobarás que Agustín es primera línea de defensa mientras que Alex encarna a la segunda. Y comprueba también como una pretende traspasar sus responsabilidades a la otra: “...yo me ocupo de las ventas, no de estos incidentes, que son cosa tuya”.

- Auditoría interna asume los cometidos de **tercera línea de defensa** y conforma, como alguna vez se ha dicho, el **control de controles**. Es decir, supervisa que los diferentes mecanismos establecidos por las funciones de segunda línea de defensa operan de manera correcta y cubren los objetivos pretendidos. Es común el equívoco de que Auditoría interna supervisa únicamente la eficacia de los controles financieros, entendimiento que limita su actividad a una de las parcelas que conforman la segunda línea de defensa, y deja al resto huérfano de esa **supervisión y aseguramiento**. Si bien es cierto que los escándalos financieros de inicio de siglo propiciaron que los cometidos de Auditoría interna se escorasen sobremedida hacia el campo financiero, con el tiempo asume el alcance general que nunca debió perder.
- Dispones ya de la información suficiente para no confundir *Compliance* con otras funciones que también se ubican en su misma línea de defensa, ni tampoco con las tareas de Auditoría interna, que se ubica en una línea distinta. Esto te permitirá articular las interacciones entre ellas cuando documentes el *Compliance Management System* (CMS), a partir del siguiente kit de despliegue.
- *Compliance* **no es la única función que se localiza en la segunda línea de defensa**, existiendo otras que brindan igual soporte a la gestión operativa de otros riesgos, como el control financiero, el control fiscal, la seguridad física, la seguridad lógica, etc.

# Ubicando *Compliance* en un modelo GRC

Posiblemente habrás oído hablar de los modelos GRC de gestión empresarial. Se desarrollaron al comprobar que existen tres aspectos **interrelacionados** que fundamentan la administración responsable de la empresa: los relativos al buen gobierno corporativo (*Governance*), los que guardan relación con la gestión del riesgo (*Risk*) y aquellos vinculados con el cumplimiento de las obligaciones (*Compliance*). De ahí nace el acrónimo GRC.

Estas tres esferas presentan interacciones hasta tal punto, que es difícil hablar de alguna de ellas sin referirse también a las demás. Y lo mismo sucede con la gestión individual de cada una de ellas: es difícil —e ineficiente— cuando se desconecta del resto.



Encontrarás más información sobre el particular en el Cuaderno sobre cumplimiento legal número 1 (“Conoce tu organización”) y el número 2 (“El cumplimiento de las normas y su relación con la Gobernanza y la Gestión del riesgo”).

A continuación expongo algunos ejemplos que te ayudaran a comprender las imbricaciones entre la gobernanza, la gestión del riesgo y el cumplimiento:

- Puesto que las obligaciones de *Compliance* pueden englobar las **asumidas voluntariamente** (“*compliance commitments*”, en nomenclatura ISO 19600), es muy probable que por esa vía entren dentro de sus competencias aquellas que guardan relación con las buenas prácticas de gestión, responsabilidad corporativa, ética empresarial, etc. Es decir, que *Compliance* pasa a actuar como **segunda línea de defensa** en una serie de obligaciones que no derivan de la Ley o los poderes públicos (“*compliance requirements*”, en nomenclatura ISO 19600) cuando la organización las incluye dentro de sus cometidos. Eso no significa que *Compliance* absorba las funciones de gobernanza, sino que deberá procurar mecanismos que faciliten a la **gerencia operativa el cumplimiento** de los compromisos asumidos en dicha materia. Puesto que tales responsabilidades se vinculan normalmente con los valores empresariales y la ética, *Compliance* se convierte entonces en una función que trasciende el mero **cumplimiento normativo**, y de ahí que los textos modernos sobre el particular eviten utilizar esta última acepción, que se antoja anclada en la concepción tradicional de la función, circunscrita al marco regulatorio de la empresa. Esta evolución también explica por qué muchas organizaciones han

## Ubicando *Compliance* en un modelo GRC (cont.)

migrado de la figura del *Chief Compliance Officer* (CCO) a la del *Chief Ethics and Compliance Officer* (CECO), cargo este último que carecería de sentido si dentro de sus competencias no se incluyesen los compromisos éticos.



Encontrarás información al respecto en el Cuaderno sobre cumplimiento legal número 6 (“Cumplimiento legal, ética e integridad”). Visualizarás la dimensión ética de *Compliance* leyendo el Caso número 4 (“El comportamiento ético no sólo se enseña, sino que también se entrena”) de la Serie de errores de *Compliance*.

Existen compromisos de gobernanza más fáciles de monitorizar que otros. Los que son de carácter **programático** forman parte de la primera categoría, mientras que los que suponen **obligaciones específicas** se supervisan por *Compliance* con mayor facilidad: garantizar ciertos derechos adicionales a socios minoritarios, hacer pública determinada información relativa a la gestión social –no exigida legalmente–, etc.

- Las organizaciones afrontan amenazas de muy variada tipología: desde los riesgos de país, propios de cada una de las jurisdicciones donde operan, hasta los riesgos específicos asociados con el desarrollo de sus actividades en particular. Entre los **riesgos a controlar** se encuentran también los de **incumplimiento de obligaciones** (tanto de las impuestas como de las asumidas voluntariamente), susceptibles de ocasionar daños **económicos y reputacionales**. Por motivo de **especialidad**, tiene sentido que *Compliance* asuma las competencias de esta última categoría. Esto no significa segregar de la gestión del riesgo esa parcela de amenazas, sino coordinarla con *Compliance* para que aplique sobre ellas una metodología de evaluación y gestión de riesgos consistente con el resto.

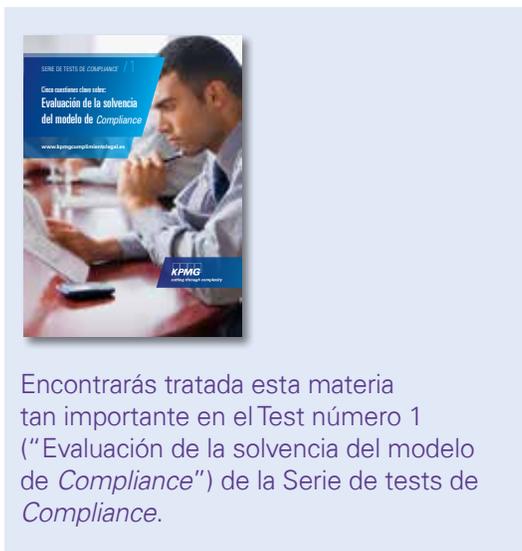
Si se quiere disponer de un **modelo relacional de *Compliance***, esto es, coordinado con otras funciones y áreas sinérgicas, es preciso conocer donde empiezan y terminan las competencias de cada una de ellas. Lo contrario socava una **gestión armónica**, y se presta a ineficiencias. Si aspiras a la integración de *Compliance* en un modelo GRC, al diseñar el *Compliance Management System* (CMS) a partir del siguiente Kit de despliegue, deberás haberte planteado qué distribución de cometidos y que canales de comunicación impulsarás con las esferas de gobernanza y de gestión del riesgo. No realices este ejercicio sin haber consultado a sus respectivos responsables, pues su visión sobre el particular te enriquecerá o, por lo menos, te permitirá prever y gestionar equívocos.

# Compliance y Asesoría jurídica interna

Todavía es frecuente confundir los cometidos de Asesoría jurídica interna con los de *Compliance*. En ocasiones, el equívoco trae causa en que la **función jurídica** asume en la práctica cometidos de *Compliance*, especialmente cuando ésta función **no opera de manera segregada**. De hecho, la generalización de la función de *Compliance* en el ámbito empresarial es un fenómeno relativamente nuevo y, por eso, es frecuente encontrar otras áreas maduras que han asumido previamente parte o todas sus competencias. Esto sucede con cierta repetición en los ámbitos de la función jurídica, la de control interno o, incluso, la de auditoría interna (aunque suponga una confusión de líneas de defensa). No pocos de los máximos responsables de *Compliance* en empresas actuales proceden de alguno de esos tres ámbitos, sin que este fenómeno excluya otras casuísticas menos habituales.

Desde el año 2011 se viene observando que las empresas listadas en el ranking World Most Ethical (WME) Companies que elabora la ONG Ethisphere segregan la función de *Compliance* respecto del Legal Counsel. Se trata de una medida con varias repercusiones:

- Por un lado, refuerza la **independencia** de la función.



Encontrarás tratada esta materia tan importante en el Test número 1 ("Evaluación de la solvencia del modelo de *Compliance*") de la Serie de tests de *Compliance*.

- Por otro lado, evita **conflictos de intereses**, por cuanto resulta difícil preservar el compromiso de cumplir con las normas y, al mismo tiempo, defender ante terceros (incluidas las administraciones públicas) incumplimientos flagrantes. Y no es que las organizaciones deban renunciar a uno u otro objetivo, pero resta credibilidad a ambos que sean asumidos por la misma función.

# Compliance y Asesoría jurídica interna (cont.)



Encontrarás interesantes reflexiones al respecto en el Test número 12 (“El rol del *Compliance Officer*”) de la Serie de tests de *Compliance*.

Es simplista afirmar que *Compliance* protege el interés de los stakeholders mientras que Asesoría jurídica defiende el interés de la empresa. En verdad, *Compliance* defiende igualmente el interés de la organización pero desde la perspectiva de su sostenibilidad, esto es, para garantizar el desarrollo de sus actividades cuanto más tiempo mejor. Y para ello hace valer los compromisos que aquella ha asumido frente a sus stakeholders. Pero tal circunstancia no le priva del legítimo derecho a la defensa que tiene toda persona jurídica y que disponga, para ello, de una función distinta con tales cometidos (advocacy).



El Caso número 7 (“Dos aspectos clave que lo dicen todo sobre un modelo de *Compliance*”) de la Serie de errores de *Compliance* ilustra esta diferencia, cuando Ana, una profesional adscrita al área jurídica, es llamada a desempeñar cometidos de *Compliance*.

Aunque sean funciones distintas, existen sinergias evidentes entre *Compliance* y Asesoría jurídica interna. El ejemplo más recurrido lo encontramos con el **seguimiento de la normativa**: normalmente la función jurídica dispone de suscripciones a bases de datos y sistemas de aviso que le permite mantenerse al corriente de las novedades legislativas, jurisprudenciales y doctrinales. Siendo esta una labor que contemplan los estándares de *Compliance* modernos, es cuestionable que, sólo por ello, deba duplicarse en las dos funciones o trasladarla necesariamente de una a la otra. Podría aplicarse el axioma popular de no arreglar aquello que no está estropeado y, simplemente, definir cuál

## Compliance y Asesoría jurídica interna (cont.)

de las dos se ocupará del particular. A partir de ahí, procede puntualizar el tipo de colaboración que deberá articularse sobre este y otros aspectos (asesoramiento en la interpretación de normas, cuantificación anticipada de sanciones, etc) cuando definas el *Compliance Management System* (CMS), a partir del kit siguiente.

La necesidad de estrechar la colaboración con Asesoría jurídica es todavía más obvia cuando los perfiles que encarnan la función de *Compliance* **no son jurídicos**.



# Importancia de una gestión integrada con RR.HH

Es difícil que *Compliance* desarrolle eficazmente su cometido sin la ayuda del área de Recursos Humanos. Veamos algunos ejemplos:

- Cada vez más legisladores son conscientes de las **influencias nocivas** que pueden ejercer las políticas retributivas en la asunción de riesgos, estableciendo **limitaciones** y directrices de **transparencia** en cuanto a las retribuciones –especialmente de altos cargos-. *Compliance* no sólo supervisará que se estén observando tales reglas, sino que comprobará también que los esquemas retributivos sean acordes a los objetivos de cumplimiento y no incentiven conductas imprudentes. Eso lleva a mantenerse en contacto con el área de RR.HH. o incluso con la **Comisión de nombramientos y retribuciones**, en caso de que disponga de ella.



El Caso número 10 (“Cuando el sistema incentiva el incumplimiento”) de la Serie de errores de *Compliance* ilustra cómo una mala política de selección y retribución del personal, en especial del equipo directivo, es la forma más rápida de degradar la cultura de cumplimiento... y lo mucho que cuesta restablecerla.

- Es loable que las organizaciones establezcan directrices éticas, valores u objetivos de *Compliance*, pero se precisa igualmente establecer indicadores que detecten y permitan actuar sobre las personas no alineadas con ellos, sean de la propia empresa o terceros. Es poco responsable determinar valores para ignorar después su nivel real de seguimiento. Un mecanismo de **risk metrics** determina indicadores de riesgo (Key Risk Indicators –KRI-) a partir de los cuales es posible identificar y gestionar **perfiles de riesgo** desde la perspectiva de *Compliance*, esto es, empleados o terceros que muestran conductas no alineadas con los objetivos de la organización en esa materia. En el ámbito del personal de la empresa, es necesario coordinar el diseño de tales **risk metrics** con RR.HH. por cuanto pueden conculcar derechos laborales o estar sujetos a ciertos condicionantes. No pienses que un sistema de risk metrics equivale a un **régimen sancionador**, ya que conjuga medidas correctivas e incentivos.
- Una triste labor que corresponde a la función de *Compliance* consiste en **investigar** posibles conductas de incumplimiento para adoptar, seguidamente, las medidas correctoras que procedan. Nuevamente, resulta imprescindible que tanto las investigaciones como las consecuencias que se deriven de ellas respeten el marco jurídico-laboral aplicable y, por ello, la involucración de RR.HH. vuelve a ser muy valiosa.

## Importancia de una gestión integrada con RR.HH (cont.)

En algunas organizaciones es también el área de RR.HH. la que se ocupa de coordinar la formación de los empleados. Puesto que la formación es una herramienta clave para mejorar la **integridad** de las personas y generar o consolidar una **cultura de cumplimiento**, los estándares modernos de *Compliance* le conceden un protagonismo destacado. Procederá, pues, articular la colaboración de la función de *Compliance* con RR.HH. a efectos de incardinar sus contenidos dentro de los ciclos formativos de la organización.



En el Test número 4 (“La adecuación de los ciclos formativos”) de la Serie de tests de *Compliance* encontrarás reflexiones y sugerencias interesantes sobre esta materia.



# Interacción con otras funciones sinérgicas

Los cometidos de la función de *Compliance* son suficientemente diversos como para propiciar su relación con bastantes funciones y áreas de la empresa. *Compliance* debería disfrutar de una notable visibilidad dentro de la organización y, por ello, es un **mal indicio** que su existencia o labores sean **desconocidas**.

Cada organización tiene su propia estructura organizativa y funciones o áreas. Incluso cuando éstas utilizan una nomenclatura más o menos estándar, la relación de sus cometidos puede ser sustancialmente distinta. Por ello, es aconsejable que identifiques aquellas susceptibles de facilitar los cometidos de *Compliance*, con independencia de su nomenclatura.



En el Cuaderno de cumplimiento legal número 1 (“Conoce tu organización”) encontrarás algunos ejemplos de áreas de apoyo con las que también conviene definir los marcos de colaboración, como puedan ser el área de las tecnologías de la información, la de comunicación, o la de relaciones institucionales, por ejemplo.

# Y ahora... ¿qué hago?

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

## Acciones a desarrollar durante la primera semana

Organiza entrevistas con los presidentes de las Comisiones de Auditoría y de Responsabilidad Social Corporativa, en caso de que tu organización disponga de alguna de ellas o de ambas. Es posible que no se trate de comisiones delegadas del órgano de administración social –especialmente cuando no se trata de empresas cotizadas-, sino de comités. El objetivo de estos encuentros es contrastar su entendimiento sobre la función de Compliance y comenzar a definir las interacciones con dichos órganos y/o los que dependan de ellos.



Organiza también citas con los responsables de las diferentes áreas sinérgicas con Compliance, con la misma finalidad que antes.

Al término de cada reunión de las anteriores, anota las conclusiones y compáralas con las atribuciones que inicialmente se habían proyectado sobre Compliance. En caso de divergencias, no continúes adelante sin aclararlas a través del órgano que haya impulsado el despliegue de Compliance (el sponsor del proyecto). Redefinidas o despejadas las expectativas, ya puedes continuar avanzando con el Kit número 2.



## Serie

# Kits de despliegue de *Compliance*

### Kit 1

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

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

### Kit 2

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

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

### Kit 3

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

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

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

### Kit 4

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

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

### Kit 5

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

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

### Kit 6

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

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

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

### Kit 7

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

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

### Kit 8

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

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

### Kit 9

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

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

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

### Kit 10

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

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

### Kit 11

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

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

### Kit 12

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

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

# Bibliografía del autor

## **Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados**

Alain Casanovas

Prólogo de José Manuel Maza, Magistrado del Tribunal Supremo  
Editor, Grupo Difusión  
Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.  
Madrid 2013

## **Control Legal Interno**

Alain Casanovas

Prólogo de Pedro Miroso, *Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Facultad de Derecho*  
Editor Grupo Wolters Kluwer  
Editorial La Ley, S.A.  
Madrid 2012

## **Control de Riesgos Legales en la empresa**

Alain Casanovas

Prólogo de Lord Daniel Brennan Q.C., former President of the Bar of England and Wales  
Editor Grupo Difusión  
Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.  
Madrid 2008

# Obra digital del autor

## **Tests de Compliance**

Alain Casanovas

[www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)  
Madrid 2015

## **Casos sobre errores de Compliance**

Alain Casanovas

[www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)  
Madrid 2014

## **Cuadernos sobre Cumplimiento Legal**

Alain Casanovas

[www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)  
Madrid 2013

## Contacto

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

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

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

---



Perfil en  
LinkedIn

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

© 2016 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.  
KPMG, el logotipo de KPMG son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.