



Primera ronda de diligencia debida y bases de generación de una cultura de cumplimiento

Serie de kits de despliegue
Compliance

Kit 5. Plan de acción para la
quinta semana

Mayo 2016

www.kpmgcumplimientolegal.es



© 2016

Serie de kits de despliegue de *Compliance* – Kit 5
— Primera ronda de diligencia debida y bases de generación de una cultura de cumplimiento

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

Los pilares de una cultura de cumplimiento



Alain Casanovas

Socio de KPMG Abogados
acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

A raíz de los escándalos financieros con que debutó este siglo, se habla más que nunca de la ética en los negocios (*"business ethics"*). En cierta ocasión mantuve una interesante conversación con un *Compliance Officer* que evitaba utilizar dicho término, sintiéndose más comfortable recurriendo a "valores", "cultura de cumplimiento", "cultura corporativa" o conceptos similares. Cuando, intrigado, le pregunté acerca del motivo, me recordó que trabajaba en una organización de defensa, cuyo objeto era fabricar bienes expresamente diseñados para terminar con la vida de semejantes. A causa de ello, prefería obviar el término "ética" y limitarse a cumplir y hacer cumplir los "valores" de la organización, no vinculados necesariamente con creencias de ningún tipo. Desde entonces vengo observando que algunas organizaciones evitan citar la "ética" en sus Códigos de Conducta y normas de *Compliance*, al

sentirse incómodos con un concepto eventualmente vinculado a moralinas. De hecho, es un debate que enlaza con la típica distinción entre el **Derecho Natural** y **Derecho Positivo**, existiendo quienes siempre entenderán que el segundo es **indiscutible** mientras que la existencia y contenidos del primero son **questionables** y, en cualquier caso, muy **interpretables**. Esta diferencia está grabada a fuego en los ordenamientos, tradicionalmente perturbados con los términos ambiguos -como la "ética"- aparentemente antagónicos a la **claridad, objetividad** y **concreción** que se espera del Derecho Positivo.

Pero vistos que muchos de los escándalos económicos obedecen, en el fondo, a conductas generalmente reprobadas -aunque legales algunas de ellas-, surge la necesidad de recurrir a nociones que, no estando necesariamente vinculadas con la "ética", se le aproximan mucho: se

Los pilares de una cultura de cumplimiento (cont.)

habla de una **gestión responsable**, de la **cultura corporativa**, etc.

Surge entonces una pregunta esencial: ¿qué es la cultura corporativa? Aunque he leído muchas definiciones, me fascinó una explicación por su sencillez: “es el comportamiento de una persona cuando su superior no está vigilando”. Efectivamente, la **cultura** atraviesa por interiorizar unos valores y actuar consecuentemente con ellos, y no por miedo a ser descubierto. Por eso, las tendencias modernas sobre *Compliance* tienden a cultivar la integridad de los sujetos pues, además de producir un bien **individual** y **general**, permite llegar **allí dónde no alcanzan los controles**.

Se trata de un beneficio importante, pues bastantes conductas relacionadas con el *Compliance* se desarrollan fuera del perímetro organizativo y de control de la organización, donde sólo se evita el riesgo observando una **conducta íntegra**.

Este kit aborda algunos elementos clave que te permitirán generar y mejorar la **cultura de cumplimiento**, como parte importante de la propia **cultura corporativa**. Para ello, abordaré la necesidad de la **formación** y la **concienciación**, como **conceptos diferenciados** pero vinculados con la mejora de la integridad personal.



Índice

4

**Plan de acción
para la quinta
semana**

10

**Los planes de acción
*Compliance***

16

**Y ahora...
¿qué hago?**

6

**Completando los
procedimientos de
diligencia debida**

12

**Ciclos formativos
de *Compliance***

9

**Primera ronda
de diligencia
debida**

15

Concienciación

Plan de acción para la quinta 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 quinta semana



Completar los procedimientos de diligencia debida, incorporando aspectos clave de *Compliance* cuando sea necesario.

Llevar a cabo la primera ronda de aplicación de los procedimientos de diligencia debida mejorados, tanto frente a nuevos casos como en relación con los existentes. Elaborar planes de acción para mitigar deficiencias.



Diseñar la estructura de los ciclos formativos en materias de *Compliance*, así como las acciones de concienciación general.



Completando los procedimientos de diligencia debida

En el Kit número 4 de esta Serie traté la importancia de los procedimientos de diligencia debida, diferenciando los que tienen proyección **interna** de los que la tienen **externa**. Si los has identificado en el seno de tu organización y conversado con sus responsables, estás en disposición de valorar si cubren adecuadamente las tres etapas que igualmente expliqué:



Hecha esta reflexión, puedes mejorar el contenido de las políticas y procedimientos de diligencia debida con algunas de las siguientes sugerencias.

Obtención de información

Una organización comprometida con sus valores hará lo posible para evitar “asociarse” con personas no alineadas con ellos. Desde esta perspectiva, conocer la conducta de quienes quieren vincularse con la organización constituye una **cautela mínima de negocio**.

El Kit número 3 (“Cuando el momento lo es todo”) de la Serie sobre Errores de Compliance ilustra la importancia de verificar el perfil de riesgo de las personas con las que se vincula la organización. Dicho caso hace referencia al nombramiento de un lobbista cuyo perfil entraña un riesgo de cumplimiento para la organización.



Completando los procedimientos de diligencia debida (cont.)

A efectos de dar cumplimiento a esta precaución, pueden utilizarse diferentes fuentes de información, entre la cuales señalaría:

- La información accesible consultando a **registros oficiales** o visitando contenidos digitales de **acceso público**. Desde la perspectiva de *Compliance*, la utilidad de la información así obtenida puede ser limitada. Recuerda que algunos buscadores de Internet viene aplicando políticas de privacidad que restringen los resultados de las búsquedas.
- Dada la generalización de los procedimientos de diligencia debida, se han desarrollado **bases de datos de integridad** que aglutinan información pública y facilitan una visión bastante completa. De hecho, se nutren de la información registrada en bases de datos oficiales que impulsan plataformas estatales o supranacionales, entre las que se cuentan las relacionadas con embargos comerciales, el blanqueo de capitales y un largo etcétera. De este modo, a través de una sola búsqueda se obtienen resultados de consulta a **múltiples listas**, algunas de ellas de difícil acceso por estar desarrolladas en caracteres no latinos. El coste de suscripción a bases de datos de integridad ha disminuido gracias a su popularización, constituyendo una herramienta de *Compliance* muy útil.
- Tanto las personas como las organizaciones perseguidas nacional o internacionalmente

suelen conocer de la existencia de los recursos anteriores y evitan ser trazadas, actuando a través de individuos o entidades interpuestas. En estos casos, normalmente de trascendencia económica, es útil encargar **investigaciones** para descartar que una persona u organización aparentemente “limpia” encubra colectivos de riesgo.

Estos y otros recursos deberán aplicarse con sentido común y sobre la base del **principio de proporcionalidad**. Normalmente, los procedimientos más intensivos en tiempo y dinero se aplicarán a los supuestos que justifiquen esa inversión.

Integración

Puede suceder que una persona u organización correctamente evaluada en el momento de vincularse con ella, **devenga más adelante un perfil de riesgo**. En el ámbito de las entidades mercantiles, la probabilidad de que esto suceda se incrementa por los cambios en su dirección o propiedad.

Las organizaciones sensibilizadas con las **buenas prácticas** ejecutan periódicamente procedimientos análogos a los de selección inicial sobre los colectivos afectados (reevaluaciones), evitando así dar por válida e inalterable una conclusión inicial susceptible de variar con el tiempo. Las bases de datos de integridad modernas pueden integrarse en los ERPs de las organizaciones, de modo que cualquier sujeto que pase a disponer de

Completando los procedimientos de diligencia debida (cont.)

registros positivos en dichas bases de datos desencadene una alerta en tiempo real. Esta funcionalidad permite actuar de manera inmediata sobre personas u organizaciones que experimentan cambios negativos en su perfil de riesgo de *Compliance*, al tiempo que ahorra las tediosas reevaluaciones periódicas no automatizadas.

Confirmaciones y Auditorías

En el momento de formalizar la vinculación jurídica con una persona u organización, deberás pensar en mecanismos que amparen una posterior validación o confirmación de la información que facilitó inicialmente. A continuación te comento algunas opciones:

- La **confirmación** periódica del sujeto implicado, conforme mantiene las condiciones que determinaron aceptar la vinculación con él. Suele ser una cautela para sujetos de bajo riesgo.
- La **auto-evaluación** periódica del propio sujeto sobre la base de una batería de preguntas. Puesto que este control descansa nuevamente en la credibilidad del sujeto que se auto-analiza, sólo es recomendable frente a perfiles de riesgo bajo.
- La **verificación** periódica de las cualidades del sujeto por la organización que pretende vincularse con él o por una tercera parte independiente. Es una cautela frecuente en los procedimientos de diligencia debida de proyección externa, y es muy recomendable que conste expresamente en la relación contractual (audit right). La verificación o "auditoría" puede incluso desarrollarse sobre la base de estándares

existentes al efecto. Esta modalidad es frecuente en perfiles de riesgo superior a bajo.

Segmentación

Cuando se trabaja con poblaciones muy extensas de sujetos, aplicar los mismos procedimientos de diligencia debida a todos ellos puede ser un propósito inalcanzable. Siguiendo una **aproximación basada en el riesgo**, se pueden segmentar los colectivos según su perfil y aplicar procedimientos de diligencia debida diferentes: más **livianos** ante sujetos o circunstancias de **menor riesgo**, pero más complejos en los de **mayor riesgo**.

En los apartados anteriores he expuesto algunas prácticas habituales en los procedimientos de diligencia debida. Tómalas como ejemplo para valorar en qué casos aplicar unas u otras, dependiendo de **la intensidad del control** que quieras ejercer sobre cada colectivo, en virtud de su **perfil de riesgo**.

Lamentablemente, es posible que esa segmentación favorezca **fisuras**, en el sentido de que facilite situaciones de incumplimiento puntuales ante sujetos o situaciones donde se aplicaron controles livianos por su aparente **perfil de riesgo bajo**. Es una contingencia que puede suceder y que está vinculada al apetito de riesgo implícito en la decisión de no universalizar controles desproporcionados de *Compliance*. Al ser éste un objetivo ineficiente y poco razonable, hay quien habla de **riesgos negligibles**, que en ningún caso suponen tolerancia a los incumplimientos sino el mero reconocimiento de que los controles para evitar su concurrencia adolecen de límites inherentes.

La primera ronda de diligencia debida

En el Kit número 4 de esta Serie analizaste el diseño de los procedimientos de diligencia debida desde la óptica de *Compliance*. Si ya incorporabas elementos robustos en las tres fases que conoces (selección, formalización y seguimiento) tal vez no tengas que hacer nada más. Pero si detectaste deficiencias e introdujiste **mejoras**, deberás plantearte la aplicación de los **procedimientos renovados** no sólo a las nuevas personas que se vinculen con la organización, sino también con las ya existentes. Evidentemente, esto puede suponer un problema práctico, pues supone pasar por el tamiz muchas referencias (empleados, clientes, proveedores, socios, etc.) y esto normalmente conlleva un trabajo ingente.

Puedes seguir una **aproximación basada en el riesgo** y comenzar a reevaluar aquellas relaciones que **más exponen a la organización**. De hecho, las políticas y procedimientos relacionados con la diligencia debida normalmente contemplarán algún tipo de segmentación en tal sentido.

Elabora un plan de acción para priorizar la reevaluación de registros y priorizar los grupos que entrañan un mayor riesgo. Aunque pueda parecer una labor titánica, tienes una ventaja: puesto que se analizará a personas –físicas o jurídicas– con las que se lleva tiempo trabajando, dispondrás de **información adicional** a la accesible públicamente (track histórico), de modo que te resultará más **rápido** y **sencillo** analizarlas desde la perspectiva de *Compliance*.

Cuando ejecutes la primera ronda de diligencia debida es posible que detectes relaciones con personas **no alineadas** con los valores de la organización. En estos casos, identifica las relaciones conflictivas y traza un plan de acción en relación con ellas, intentando disminuir la exposición al riesgo hasta un nivel aceptable. Si no fuera posible, deberás asesorarte sobre las opciones legales que existen para discontinuar el vínculo jurídico, para lo cual es posible que precisas asesoramiento legal.



Los planes de acción

Los procedimientos de diligencia permiten detectar relaciones o situaciones que entrañan **riesgo** desde una perspectiva de Compliance. Tal circunstancia puede implicar decisiones drásticas: las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE consideran una **respuesta apropiada** ante terceros **suspender** la relación contractual con ellos hasta que se consiga mitigar su riesgo, o **discontinuar** la relación cuando lo anterior no resulte posible. Por consiguiente, no es cuestión de discontinuar relaciones de negocio alegremente, pero no debe temblarte la mano cuando no sea posible reducir su riesgo.

Si operas en regiones propicias a los riesgos de *Compliance* (debidos, por ejemplo, a la ausencia de cultura de respeto hacia derechos básicos o con prácticas corruptas generalizadas), se espera que las organizaciones situadas fuera de esos perímetros desempeñen **un rol activo en mejorar la situación y contribuyan al progreso** de las condiciones locales. De hecho, suele ser un objetivo presente en sus Códigos Éticos o de Conducta que, cuando se incumple, puede ocasionar daños reputacionales y también económicos.

Es aconsejable que los planes de acción derivados de los procedimientos de diligencia debida se **documenten**. Esto permitirá monitorizar su nivel de ejecución y disponer de evidencias documentales acreditativas del buen hacer de la organización.

A continuación te señalo algunos datos que suelen recogerse en los planes de acción:

- **Naturaleza de la incidencia.** Puede establecerse una taxonomía, para tratar luego la información agregada de manera estadística y valorar su evolución con el transcurso del tiempo.
- **Descripción de la incidencia,** facilitando información que permita su adecuado conocimiento.
- **Forma o canal** de conocimiento de la incidencia, que permitirá valorar la eficacia de dichos canales.
- **Entidad jurídica** en cuyo seno se ha producido la incidencia, identificando a la línea de negocio afectada.
- **Departamento o Área** en la que se ha generado.

Los planes de acción (cont.)

- **Personas** relacionadas con la incidencia y sus roles en relación con ella.
- **Plan de acción** establecido para mitigar la incidencia.
- **Hitos** en los que se divide el plan de acción.
- **Personas** encargadas de ejecutar el plan de acción, distinguiendo por hitos.
- **Situación actual** de ejecución del plan y etapas o pasos necesarios para su terminación.
- **Documentos** asociados con el plan.
- **Valoración** del nivel de **efectividad** del plan.

El número, contenido esencial y situación de los planes de acción suele ser objeto – junto con otras informaciones- de **reporte operativo** por parte de la función de *Compliance*. Lo verás cuando trate esta materia en los Kits número 6 y 9 de esta Serie.



Encontrarás información útil acerca de los reportes de Compliance en el Cuaderno de Cumplimiento Legal número 8 (“La cadena de reporte: el cuadro de mando legal”) y, especialmente, en el Test número 6 (“Evaluación de los reportes de cumplimiento”) de la Serie de Tests sobre Compliance.

Algunas organizaciones han experimentado dificultades para demostrar ante las autoridades la existencia y ejecución de planes de acción, al no haber sido documentados. Paradójicamente, esto puede generar la percepción de que se conocían los riesgos, pero que no se estaba trabajando en ellos, abonando la tesis de una gestión negligente.

Ciclos formativos de *Compliance*

Las tendencias avanzadas de *Compliance* orientan su foco de atención a cultivar la **integridad de las personas**, en lugar de limitarse a su control. Una **cultura corporativa** adecuada contribuye notablemente a prevenir y detectar conductas inconsistentes con los **valores que preconiza la organización**.

La **formación** es una herramienta clave para generar o consolidar una **cultura corporativa** respetuosa con el cumplimiento de las leyes y los estándares éticos. Sin embargo, en organizaciones intensivas en personas, constituye un reto notable que no es fácil acometer.

Los ciclos formativos de *Compliance* pueden seguir una **aproximación basada en el riesgo**, que tendrán en consideración tres aspectos:

- En primer lugar, en cuanto a las **materias** que deben ser abordadas.
- En segundo lugar, en cuanto a los **colectivos** que deben recibir la formación y la adecuación del contenido a su respectivo **perfil**.
- En tercer lugar, en relación a la **plataforma** más eficiente para impartir la formación (interna, externa, presencial, virtual, etc.).

La dificultad asociada a estos factores aumenta en virtud del **tamaño** y **complejidad** de la organización. El enfoque correcto de los ciclos formativos atraviesa necesariamente por reflexionar sobre estos aspectos y obrar en consecuencia.

Diseña la estructura y contenido de ciclos formativos **recurrentes** en las materias de *Compliance* que sean adecuadas a tu organización, y piensa también en la eventual necesidad de formación de **inducción**.



Encontrarás comentarios de utilidad sobre la formación en materia de *Compliance* en el Test número 4 ("La adecuación de los ciclos formativos") de la Serie de Tests sobre *Compliance*. Se explican en este documento fundamentos esenciales de los ciclos formativos y las distintas categorías de formación, incluyendo la de inducción.

Recuerda que, en términos de *Compliance*, siempre es útil considerar la hipótesis de que concurren en las organizaciones tres categorías de sujetos:

- Las que, por motivos diversos (culturales, religiosos, etc) observan una predisposición al cumplimiento.
- Aquellas cuya conducta está condicionada por las circunstancias de su entorno.
- Las que, también por motivos diversos, observan tendencias al incumplimiento.

Ciclos formativos de Compliance (cont.)

Aunque no existen estadísticas consolidadas al respecto, hay consenso en considerar que el colectivo intermedio es el más extenso, abarcando del orden del 70 u 80% de sujetos, mientras que los colectivos extremos se reparten aproximadamente el 30 o 20% restante. Su plasmación gráfica sería:



Cuando la organización es **apática** respecto de la **integridad** de sus personas, las malas praxis del grupo con propensión al incumplimiento ejercen una **poterosa influencia sobre el colectivo intermedio**, muy sensible a lo que percibe en su entorno. Al observar malas praxis aparentemente toleradas, tenderán a considerar que forman parte de la normalidad y se plantearán desarrollarlas si les aporta ventajas. Esa presión termina corrompiendo a ese conjunto, cuyos miembros pueden terminar engrosando el colectivo con propensión al incumplimiento.



Ciclos formativos de Compliance (cont.)

Apoyando visiblemente las conductas que desarrolla el colectivo predisposto al cumplimiento, y brindando formación adecuada a cuantos más sujetos mejor, **revierte el sentido de la presión**, de modo que las conductas contrarias a sus valores se perciban **anormales** por la mayoría de individuos, contribuyendo a que no se generalicen y degraden el conjunto.



Concienciación

La **formación** es un recurso bastante socorrido para mejorar el nivel general de alerta ante ciertas situaciones, hasta el punto de ser considerado un “**control preventivo**” en la nomenclatura clásica del control de riesgos. Sin embargo, en organizaciones intensivas en personas, no sólo es difícil organizar ciclos formativos que alcancen a su totalidad, sino que además puede ser desproporcionado cuando se proyecta sobre sujetos que no juegan un rol significativo en la prevención de riesgos de *Compliance*.

Sin perjuicio de lo anterior, aunque aparentemente no precisen formación específica sobre el particular, mantener a estos colectivos **sensibilizados** con los fundamentos de *Compliance* sigue siendo importante, pues contribuyen a **identificar riesgos y a consolidar la cultura de cumplimiento**.

Las acciones de **concienciación** (o sensibilización) no siguen necesariamente una aproximación basada en el riesgo, en el sentido de que se dirigen a **colectivos**

amplios de sujetos que no están necesariamente vinculados con los riesgos de *Compliance*. Este tipo de medidas se trasladan mediante una gran variedad de soportes, que incluye la cartelería, material audiovisual o informático (salvapantallas de ordenador, por ejemplo), entre otros. En este sentido, las labores de **concienciación** pueden ejecutarse mediante acciones muy **modestas** (charlas informales, imprimiendo un decálogo de valores y ubicándolo en los puntos de descanso, etc), hasta **complejas** (mensajes a través del ordenador, videos en lugares de reposo u ocio, entrega de material impreso, etc). La adecuación de estas acciones se valorará atendiendo **al principio de proporcionalidad**, pues no se puede exigir lo mismo a organizaciones pequeñas que a medianas o grandes.

De acuerdo con lo anterior, piensa qué acciones de **concienciación** puedes impulsar en tu organización, de modo que **refuercen los contenidos formativos** y alcancen también a los sujetos que no son sus destinatarios.



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.

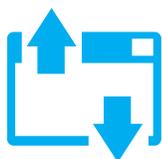
Acciones a desarrollar durante la quinta semana

Completa los procedimientos de diligencia debida, asegurándote que contemplen adecuadamente las tres etapas que has aprendido con este Kit.



Ejecuta los procedimientos de diligencia debida no sólo frente a situaciones nuevas, sino también respecto de relaciones que ya existan en la organización y que no hayan pasado por ese tamiz.

Identifica las relaciones que entrañan riesgos de Compliance y elabora planes de acción para mitigarlos. Informa de ello al órgano interno correspondiente para obtener su consentimiento.



Diseña el Plan de formación recurrente, diferenciando contenidos en virtud de sus potenciales destinatarios. Traza un plan de formación de inducción así como las acciones de sensibilización que refuercen los contenidos formativos.

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

Madrid 2015

Casos sobre errores de Compliance

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es

Madrid 2014

Cuadernos sobre Cumplimiento Legal

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es

Madrid 2013

Contacto

Alain Casanovas

Socio de KPMG Abogados

T: +34 93 253 29 22

E: acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

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.