



Check-list y plan de visitas

Serie de kits de despliegue
Compliance

Kit 8. Plan de acción para la
octava semana

Julio 2016

www.kpmgcumplimientolegal.es



© 2016

Serie de kits de despliegue de *Compliance* –

Kit 8 — *Check-list* y plan de visitas 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 la actividad presencial



Alain Casanovas
Socio de KPMG Abogados
acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

En el anterior kit de esta Serie te brindé una serie de sugerencias para disponer de un perímetro de **Compliance homogéneo**. Ahora que ya disfrutas de él, deberás cuidarte de su correcta ejecución, para lo cual precisarás algunas herramientas, paciencia y convertirte en viajero infatigable.

Los cometidos de *Compliance* no son meramente formales. Por lo tanto, por mucho que establezcas directrices y medidas para su gobernanza (estructuras organizativas), debes asegurarte de que **contribuyen efectivamente a los objetivos pretendidos**. Y quien piense que eso se logra sentado en un sillón, se equivoca bastante.

En este kit encontrarás sugerencias que te facilitarán monitorizar el modelo de *Compliance*, contrastando si sus directrices han sido bien comprendidas

y aplicadas. Como verás, para ello es muy aconsejable adquirir un **conocimiento de primera mano** de sus emplazamientos y las personas que allí se desenvuelven. De este modo, comprobarás directamente si la cultura corporativa local está alineada con la que promueve la organización, labor no siempre fácil por las diferencias culturales y usos sociales. Estos matices **intangibles** resultan difíciles de apreciar desde la distancia y pueden determinar **desviaciones significativas** respecto de la cultura de cumplimiento deseada. No pocas organizaciones han sufrido sobresaltos al detectar prácticas de *Compliance* radicalmente inadecuadas que, sin embargo, no eran reportadas como tales por considerarse corrientes en el entorno local de negocios.

Índice

3

Plan de acción
para la octava
semana

5

Los cuestionarios
de *Compliance*

8

Plan anual de
visitas

10

La
escenificación

11

Soporte de la
tercera línea de
defensa

13

Acciones
correctoras a
nivel corporativo

14

Y ahora...
¿qué hago?

Plan de acción para la octava 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 octava semana



Conocer qué son los cuestionarios (*check-lists*) de *Compliance* y determinar cuándo los vas a necesitar.

Establecer un plan de visitas a los emplazamientos comprendidos en el perímetro de control de *Compliance*.



Coordinar con la tercera línea de defensa las actuaciones que se pueden desarrollar para asegurar los objetivos de *Compliance*.

Disponer del entorno adecuado para proponer y ejecutar acciones correctoras a nivel corporativo.





Los cuestionarios de *Compliance*

Para lograr un adecuado despliegue del modelo de *Compliance* puedes recurrir a **cuestionarios**. A continuación te explicaré algunos de los más utilizados.

Cuestionarios intragrupo

Comenzaremos por ver los cuestionarios manejados para (i) diagnosticar la situación local previa al despliegue, (ii) comprobar el grado de evolución del despliegue y (iii) revisar periódicamente su nivel de mantenimiento.



En relación con las diferencias que pueden existir entre la estructura jurídica y la funcional de un grupo de sociedades, te resultará la utilidad la información contenida en el Cuaderno de cumplimiento legal número 1 ("Conoce tu organización").

Antes de acometer el despliegue del modelo del *Compliance* en diferentes jurisdicciones, implantando los elementos esenciales que describí en el Kit número 7 de esta Serie, es buena idea formarse un juicio de

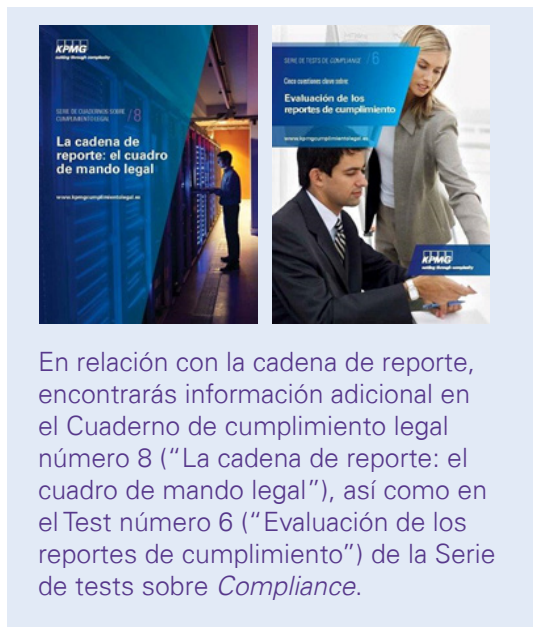
las diferentes realidades locales: tal vez ya estén implantados algunos o todos los elementos que se pretenden desplegar. Por este motivo, a partir del contenido de un **kit esencial de despliegue**, puedes diseñar cuestionarios para verificar hasta qué punto sus elementos esenciales –o análogos– se encuentran ya operativos. Este ejercicio es especialmente útil cuando se actúa en diversas jurisdicciones, permitiendo conocer la madurez de las estructuras de *Compliance* en todas ellas y **priorizar** las acciones de despliegue.

A partir de la información anterior, cobra sentido emplear otros cuestionarios que permitan valorar la **consecución de los hitos** fijados para cada jurisdicción en cuanto al despliegue del modelo de *Compliance*, de acuerdo con su respectivo estadio de madurez.

Conseguido lo anterior, te corresponderá cuidar de que tanto los elementos esenciales del modelo de *Compliance*, como otros que se derivan del mismo **operen de manera correcta**. Un modo de obtener esta información es mediante cuestionarios que pueden ir acompañados de visitas, como te explicaré en el apartado siguiente.

No debes confundir estos cuestionarios con los que eventualmente puedan vertebrar la cadena de reporte, que expliqué en el Kit número 6 de esta Serie. En aquella ocasión abordé herramientas para captar la información de calidad que se integra en la cadena de reporte.

Los cuestionarios de Compliance (cont.)



En relación con la cadena de reporte, encontrarás información adicional en el Cuaderno de cumplimiento legal número 8 ("La cadena de reporte: el cuadro de mando legal"), así como en el Test número 6 ("Evaluación de los reportes de cumplimiento") de la Serie de tests sobre *Compliance*.

se asemejan a una **auditoría** desarrollada por *Compliance* para satisfacerse de la **solidez del modelo implantado** y, como consecuencia, de la fiabilidad de la información operativa que captura regularmente. Sin perjuicio de ello, es cierto que a través de dichos cuestionarios igualmente puede obtenerse cierta información reportable.

Aunque he utilizado antes el término "auditoría", posiblemente estos cuestionarios no encajan técnicamente en dicha definición por la ausencia del requisito de **independencia del revisor**, ya que es la propia función de *Compliance* quien los utiliza y, por lo tanto, puede fácilmente encontrarse revisando el nivel de utilización de políticas, procedimientos y controles en cuyo diseño o ejecución ha participado. Es, pues, un cuestionario que se ubica en la **segunda línea de defensa**, según expliqué en el Kit número 1 de esta Serie.

El contenido de estos cuestionarios

puede variar sustancialmente según nos encontremos frente a arquitecturas **centralizadas** o **descentralizadas**, como expliqué en el Kit número 7 de esta Serie. Así, en estructuras de *Compliance* **centralizadas**, es frecuente encontrar un nivel de preguntas detallado, que normalmente trasciende de los elementos básicos del modelo y se adentra en las materias propias de cada dominio o bloque de *Compliance*. Por contra, en estructuras **descentralizadas** se evita inmiscuirse en aspectos propios de la gestión interna y se abordan cuestiones **de alto nivel** que suelen guardar relación con los elementos esenciales del modelo o los riesgos que puedan terminar afectando significativamente al grupo. Como puedes imaginar, la extensión y complejidad de estos cuestionarios tiende a ser mayor en los primeros escenarios, en contraposición con los segundos.

Puedes considerar dos tipos de informaciones capturables a través de los cuestionarios:

- Informaciones **cuantitativas** relacionadas, por ejemplo, con niveles de cumplimiento de materias, indicadores de performance o de riesgo (KCI, KPIs o KRIs), etc.
- Informaciones **cualitativas**, normalmente de naturaleza **organizativa**, que ayuden a formarte un juicio de idoneidad de la gobernanza local del modelo, ayudándote también a valorar la fiabilidad y sostenibilidad de los datos que te son reportados.

Ambos tipos de cuestiones son importantes, pues las primeras te ofrecen una "fotografía" del modelo mientras que las segundas te permiten pronosticar su sostenibilidad.

Cuestionarios extragrupo

Los cuestionarios de Compliance (cont.)

Ya que estamos hablando de cuestionarios, es interesante detenernos en aquellos que se proyectan fuera del perímetro de la organización. Los cuestionarios que comentaré a continuación comenzaron siendo típicos en los entornos anglosajones, pero se están popularizando cada vez más. Se trata de baterías de preguntas que se formulan a un **tercero** con el cual se pretende mantener una relación jurídica (normalmente de negocio), con la finalidad de sondear su **cultura corporativa** y formarse una idea de la **robustez de sus estructuras de Compliance**.

Estas preguntas abordan cuestiones como la existencia de políticas, estructuras y responsables de *Compliance*, mecanismos de diligencia debida, ausencia de antecedentes negativos, etc. En bastantes ocasiones, estos documentos se centran en aspectos de prevención del soborno o la corrupción, así como en otras materias de *Compliance* igualmente críticas, como el respeto de los Derechos Humanos, de la privacidad, etc.

Puedes crear un cuestionario de este tipo y utilizarlo en el contexto de los procedimientos de **diligencia debida de proyección externa** que expliqué en los Kits números 4 y 5 de esta Serie.

Igualmente, debes estar preparado para responder a estos cuestionarios cuando los recibas, sabiendo que una **demora prolongada** en la respuesta puede ser sospechosa, y que **no se tolera la laxitud en la interpretación de las preguntas formuladas** para brindar una imagen que no se corresponde con la realidad. En el mundo del *Compliance*, las omisiones, inexactitudes o falsedades se pagan caras, pues provocan una pérdida de confianza muy difícil de reponer. Por el contrario, la sinceridad admitiendo aspectos de mejora y explicando el modo en que se trabaja en ellos no debería implicar barreras insoslayables.



Plan anual de visitas

Si te disgusta viajar, tu vocación en *Compliance* no debería llevarte a una organización plurilocalizada. Cuando se opera en distintos emplazamientos, sujetos a entornos de *Compliance* variados, se hace prácticamente imprescindible garantizar cierto nivel de **presencia física corporativa**, por los motivos que explicaré a continuación.

La robustez de la **arquitectura corporativa de Compliance se refuerza** presencialmente. De este modo, constituye una buena práctica el respaldar los **cuestionarios de revisión** que indiqué en el apartado anterior -así como los del Kit número 6 de esta Serie- con visitas periódicas. Evidentemente, su nivel de profundidad será distinto según apliquen a modelos **centralizados**, donde se asocia la visita con cuestionarios densos, o modelos **descentralizados** limitados a obtener una visión de alto nivel.

Al margen de sus bondades para evidenciar la existencia de un modelo corporativo de *Compliance*, las visitas físicas permiten valorar **factores intangibles** difíciles de conocer de otro modo. Así, aspectos tan sutiles como el nivel de compromiso de las personas de la organización (especialmente si tienen responsabilidades de *Compliance*), la interiorización de los principios de cumplimiento, y otros elementos inmateriales, sólo suelen detectarse eficazmente mediante el trato personal. Igualmente, esta vía es muy adecuada para identificar **diferencias culturales** con potencial incidencia en los reportes de *Compliance*: ciertos comportamientos inapropiados pueden no ser percibidos como tales cuando constituyen práctica local

habitual, circunstancia que puede desdibujar completamente la información de *Compliance* reportada a nivel corporativo.



En relación con las diferencias de percepción asociadas a las conductas potencialmente inapropiadas, encontrarás reflexiones interesantes en el Caso número 3 (“Cuando el momento lo es todo”) de la Serie de casos de *Compliance*.

En cuanto a la **periodicidad** de las visitas, dependerá del **nivel de riesgo** de cada localización. No olvides que en *Compliance* se sigue una **aproximación basada en el riesgo**, como expliqué en el Kit número 3 de esta Serie. Por lo tanto, cuando prepares tu plan anual de visitas, prioriza los **emplazamientos de riesgo**. En organizaciones fuertemente plurilocalizadas puede que resulte difícil visitar todas las localizaciones, especialmente en arquitecturas centralizadas que recurren a cuestionarios y visitas de envergadura. Sin embargo, deberías hacer lo posible para, al menos, visitarlos todos una vez al año.

Plan anual de visitas (cont.)

Es positivo que en todos ellos se tenga la certeza de que, con esa periodicidad mínima, se recibirá la visita de los responsables corporativos de *Compliance* y deberán dar cuenta de sus gestiones al respecto. Tal circunstancia contribuye a que la arquitectura corporativa **no se degrade ni pierda credibilidad**.

En esas visitas, se ejecutará o revisará el check-list de *Compliance* correspondiente, valorando los aspectos cuantitativos y cualitativos que te expliqué anteriormente, y que tan relevantes son para comprender el modelo local. No obstante, estas visitas no sólo constituyen la fría ejecución de un protocolo, sino que sirven también para atender las inquietudes locales y obtener la información sobre elementos intangibles que también citaba antes, ayudando a identificar las **causas raíz** de eventuales **deficiencias**. Son también una excelente oportunidad para **estrechar lazos** con los responsables locales de *Compliance* y áreas sinérgicas de la organización, “poniendo cara” a voces habituales en las conferencias telefónicas o a los nombres que figuran en las comunicaciones escritas, mejorando la interacción con estas personas.

Sin perjuicio de lo anterior, aprovecha tus desplazamientos para hablar con quienes desarrollan cometidos en primera línea de defensa, incluyendo empleados sin calificación especial, pues ellos constituyen un valioso indicador del grado de implantación de la cultura corporativa.

Una vez desarrollada cada visita, es positivo que los responsables del emplazamiento revisado **reciban las conclusiones** derivadas de la misma, de modo que pongan en valor dicho trabajo y puedan adoptar las medidas correspondientes. En cualquier caso, y siempre que sea apropiado, será provechoso contrastar con ellos resultados preliminares destacables antes de consolidarlos, a fin de evitar el manejo de datos incorrectos o mal interpretados.

La escenificación

El filósofo y profesor canadiense Marshall McLuhan acuñó en 1967 la frase “el medio es el mensaje”, haciendo énfasis en que el **medio** que se utiliza para comunicar determinado mensaje constituye una **parte primordial** del mismo. Los canales y formalidades a través de los cuales se trasladan los mensajes de *Compliance* no son en absoluto irrelevantes y, por ello, debes prestarles especial atención.

La ejecución del **Plan anual de visitas** brinda la oportunidad de reforzar la **importancia** que tiene el *Compliance* para la organización y, por eso, merece la pena cuidar las formas utilizadas. Son estos detalles los que ayudarán a percibir la revisión como un hito trascendente, en lugar de un mero trámite.

Las visitas de *Compliance* suelen comenzar **comunicando** su **fecha de ejecución**, a fin de que las personas llamadas a participar en ellas puedan gestionar sus respectivas agendas. Acto seguido, se pueden remitir las *Compliance Check-Lists* para completarlas localmente antes de la visita. En ocasiones, en esta tarea participan **terceros externos**, que no sólo añaden conocimiento técnico sobre los temas a valorar, sino que también refuerzan la importancia de la revisión. Con ello, se añade a la visión local el criterio experto de una parte independiente, sumando valor a la información obtenida y analizada.

En cualquier caso, es una buena práctica involucrar en esas revisiones a la **máxima dirección local**, y no sólo a la hora de captar información sino también de valorarla

y transmitir conclusiones. Además, la involucración de este colectivo refuerza la importancia de la revisión dentro de la organización, al tiempo que permite conocer mejor las capacidades reales de su modelo se *Compliance*.

A continuación encontrarás algunas sugerencias prácticas a considerar:

- Advierte al management local de que la **información y documentación** que entregue soportará conclusiones reportables tanto a la máxima dirección local, como a nivel corporativo.
- Contrasta la **calidad** de la información y **documentación** facilitadas. Si detectas deficiencias significativas en cuanto a su fiabilidad, es aconsejable detener el proceso y adoptar las medidas necesarias para corregirlas. No hacerlo supondrá una pérdida de tiempo y, probablemente, el desprestigio de la revisión.
- Es necesario alcanzar un nivel adecuado de **comprensión** de las circunstancias locales y el modo en que se gestionan las obligaciones de *Compliance*, tanto desde una perspectiva material como organizativa. No desaproveches ninguna ocasión para profundizar sobre cuestiones que sean o puedan entrañar malas praxis.

Como indicaba anteriormente, desarrollada la revisión, es importante transmitir un output al equipo local. Tanto cuando se trata de una felicitación, como de impulsar acciones de mejora, es una buena práctica compartir esos mensajes con el personal clave.

Soporte de la tercera línea de defensa

Como expliqué en el Kit número 1 de esta Serie, se considera que la función de *Compliance* está integrada en la **segunda línea de defensa**. Tal conclusión no significa que le esté vetado desarrollar comprobaciones, siendo esa una de sus atribuciones. Cuestión distinta es que desde otra función separada se quiera **asegurar** que los cometidos de *Compliance* se ejecutan correctamente, como igualmente sucede en otros ámbitos: así, por ejemplo, la existencia de una función financiera no frena la existencia de los controles financieros en el contexto de la auditoría interna.



Te será de interés leer el Caso número 5 ("Las indefiniciones no benefician a nadie") de la serie de casos de *Compliance*, donde se plasman algunos problemas prácticos asociados la deficiente coordinación de funciones sinérgicas.

Existe la percepción equivocada de que la función de auditoría interna sólo se proyecta sobre el ámbito de la información financiera. Esta predisposición trae causa en el notable respaldo que la **regulación** brinda a dicha función para evitar los reportes financieros fraudulentos. Tanto es así, que determinados marcos de control, como es COSO, son conocidos por su proyección en el ámbito financiero cuando, en verdad, su alcance **es mucho más extenso. Por este motivo, la función de auditoría interna no tiene porqué proyectarse exclusivamente al control de los flujos y reportes financieros**, pudiendo perfectamente hacerlo sobre otras materias igualmente relevantes para la empresa. Muchas organizaciones sensibilizadas con el control interno y una gestión responsable así lo hacen y, si es este tu caso, será positivo que analices el modo de robustecer los cometidos de *Compliance* mediante el **aseguramiento** que brinda la auditoría interna.

El proceso de ampliación de competencias por parte de la auditoría interna suele ser gradual, en el sentido de cubrir primero las exigencias de la **regulación** –control sobre la información financiera, por ejemplo-, para extenderse luego a otros ámbitos, a medida de que es dotada de los **recursos** necesarios para ello. Es una situación práctica que debes considerar cuando reflexiones sobre las capacidades reales de reforzar el modelo de *Compliance* recurriendo a dicha función, ya que normalmente no estará dedicada exclusivamente a ello.

Soporte de la tercera línea de defensa (cont.)



En relación con la función de auditoría interna, puedes encontrar mayor información en el Cuaderno sobre cumplimiento legal número 1 ("Conoce tu organización").

De todo lo anterior, se infieren dos aspectos clave que quiero remarcar:

- Aunque la función de *Compliance* puede desarrollar algunas revisiones, no es apropiado que lo haga sobre aspectos en los que participa directamente. Es decir, **debe evitarse la auto-revisión** por un motivo evidente de falta de independencia. Es en este contexto donde cobra pleno sentido recurrir a la función de auditoría interna.



Encontrarás reflexiones interesantes acerca de la auto-revisión en el Test número 11 ("Las revisiones del modelo de *Compliance*") de la Serie de tests sobre *Compliance*.

- Con independencia de las revisiones desarrolladas por *Compliance*, constituye una buena práctica que la función de auditoría interna revise el funcionamiento adecuado de todos sus procedimientos y controles, contribuyendo a asegurar así los objetivos pretendidos.

Para cubrir efectivamente ambos cometidos, es fundamental que la función de auditoría interna conozca adecuadamente el modelo de *Compliance* y sus objetivos. Por ello, explicarle los detalles del modelo (si no ha sido consultada en su elaboración), compartir reflexiones e incluso sugerir aspectos clave a revisar añaden mucho valor a sus labores en este ámbito. Es práctica habitual que la función de auditoría interna fije sus **planes anuales de revisión**, dentro de cuyo alcance deberían figurar las revisiones de *Compliance* precisas. Normalmente, se proyectarán sobre aspectos cuya relevancia se ha identificado en el risk assessment o provocados por faltas de conformidad e incidentes posteriores.

No debe extrañarte, ni mucho menos inquietarte, que una función independiente revise el desempeño de *Compliance*, ya que es una forma de **enriquecer** tu labor mediante la visión y experiencia de profesionales distanciados de las inercias propias de tu día a día, expertos además en materia de revisiones.

Acciones correctoras a nivel corporativo

La elaboración de check-lists y visitas de *Compliance* es **instrumental** en cuanto al despliegue del modelo. Aunque son herramientas importantes, sólo contribuyen a los objetivos deseados si son capaces de confirmar la eficacia de las estructuras definidas o permiten establecer acciones correctoras para soslayar sus deficiencias. Si *Compliance* no es capaz de impulsar esas **mejoras**, pierde sentido el plan de visitas y los cuestionarios en que eventualmente se apoya. Sin embargo, no siempre *Compliance* está en disposición de hacerlo cuando se trata de decisiones fuera de su alcance competencial.

Compliance es, en esencia, una función de **supervisión** llamada a trasladar las informaciones y recomendaciones precisas a los órganos sociales o cargos con capacidad legal de actuar. En el Kit número 6 de esta Serie apunté diferentes formas de reportar las informaciones, que permiten elevarlas a quienes realmente disponen de facultades de decisión sobre las mismas. Aunque seguiré profundizando en ello en los kits número 9 y 10 de esta Serie, es importante señalar ahora que, en lo que atañe a *Compliance*, el impulso de las acciones correctoras atraviesa por **cuatro etapas**: (i) la **identificación** de los aspectos de mejora, (ii) el **reporte** de los mismos junto con los planes de acción sugeridos al respecto, (iii) el **seguimiento** de dicho plan para constatar su eficacia, y (iv) el **reporte** de la remisión de la deficiencia o la sugerencia de un nuevo plan cuando el anterior es ineficaz. Esta cadena te resultará de utilidad para identificar algunas situaciones en las que

podrías asumir responsabilidades personales sea por qué, como *Compliance Officer*, no estableces medios razonables para identificar deficiencias, conociéndolas no las reportas, o no te preocupas de que tus recomendaciones sean ejecutadas.

Puesto que estamos hablando de los cuestionarios y visitas para el despliegue de *Compliance*, es importante que las deficiencias detectadas se eleven al órgano corporativo con facultades de aprobar tus sugerencias de mejora para que, seguidamente, verifiques que se ejecutan y puedas reportar nuevamente sobre su evolución.



En relación con los reportes de *Compliance*, te resultarán de utilidad las informaciones que se recogen en el Test número 6 ("Evaluación de los reportes de cumplimiento") de la Serie de tests de *Compliance*.

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 octava semana

Elabora check-lists de *Compliance*, tanto de proyección interna como externa. Comparte estos documentos con Contro Interno y Auditoría Interna y atiende a sus sugerencias.



Identifica a las personas que tengan responsabilidades de *Compliance* en los diferentes emplazamientos de la organización y fija con ellos un plan de visitas. Remíteles antes los check-lists de *Compliance* que correspondan. En caso de que vayas a recibir ayuda externa, coordina estas visitas con tus asesores.

Conversa con los responsables de Auditoría Interna sobre el modo de desarrollar labores de aseguramiento de *Compliance* no sólo a nivel central sino en los diferentes emplazamientos de la organización. Trata de incluir las revisiones de *Compliance* en su plan de auditoría interna anual.



Entrevístate con tus superiores funcionales y determina con ellos el modo en que se podrán hacer efectivas las recomendaciones de *Compliance* que surjan del plan de visitas o del plan de auditoría interna anual.

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 cuarta 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.