



# Despliegue del Modelo de *Compliance*: Plan y priorización

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

Kit 7. Plan de acción para la  
séptima semana

Julio 2016

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



© 2016

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

**Kit 7 — Plan y priorización** 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

# El perímetro de Compliance



**Alain Casanovas**  
Socio de KPMG Abogados  
acasanovas@kpmg.es

 Perfil en  
LinkedIn

El alcance de la función de *Compliance* debería extenderse a todas las actividades de una organización. No parece razonable que determinadas operaciones queden **excluidas** de su marco de supervisión por el mero hecho de que concurran en determinadas unidades de negocio, entidades o jurisdicciones. Desde luego, si se producen incidentes de cumplimiento en tales emplazamientos, llamará poderosamente la atención haberlas omitido de su **perímetro de gestión**, especialmente cuando se trate de actividades o regiones con exposición previsible a riesgos de *Compliance*.

La supervisión de *Compliance* debería proyectarse sobre todo el perímetro de la organización, lo cual puede ser un objetivo difícil de conseguir no sólo a causa de la eventual distancia geográfica entre sus emplazamientos, sino, especialmente, debido a **diferencias jurídicas y también**

**culturales**. Esto invita a garantizar la consistencia de los cometidos de *Compliance* allí donde opere la organización, para ejercer después la monitorización de cuanto acontece. Dedicaré este Kit de *Compliance* a facilitar sugerencias para el **despliegue de la función**, y el siguiente a articular su seguimiento continuado. Las materias que trataré en estos Kits son vitales para disponer de modelos de *Compliance* **centralizados**, aunque también pueden tener utilidad en modelos **descentralizados** o **híbridos**.

En cualquier caso, los aspectos que voy a tratar te ahorrarán las dificultades de **gestión corporativa** normalmente asociadas con **modelos de Compliance fragmentados** por unidades de negocio, entidades o jurisdicciones donde, al final, concurren modelos de *Compliance* dispares y difíciles de armonizar una vez consolidados.

**3**

Plan de acción  
para la séptima  
semana

**5**

Modelos  
centralizados y  
descentralizados

**7**

Modelos  
híbridos

**8**

*Compliance*  
Officers y  
*Compliance*  
Delegates

**10**

Kit de  
despliegue

**12**

Priorización  
del despliegue

**13**

Gestión del  
despliegue

**14**

Y ahora... ¿qué  
hago?

# Plan de acción para la séptima 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 séptima semana



Definir el grado de centralización o descentralización del modelo de *Compliance* a desplegar.

Identificar *Compliance Officers* y *Compliance Delegates* en los diferentes emplazamientos de la organización, que te ayudarán al despliegue del modelo.



Elaborar un kit de despliegue estructurado, que te facilite implantar un entorno de control de *Compliance* homogéneo en todo el perímetro de la organización.

Trazar una estrategia para el despliegue progresivo del modelo, en caso de que no pueda ejecutarse en unidad de acto.



Conocer las acciones que deberás adoptar para monitorizar el despliegue del modelo



# Modelos centralizados y descentralizados

Normalmente, la **centralización** de los modelos de control favorece su consistencia y facilita su gestión. También evita replicar estructuras y previene redundancias innecesarias, mejorando la eficiencia del conjunto. Por este motivo, algunos consultores en modelos de gestión profesan una simpatía natural a la **centralización** de los modelos de *Compliance*.

Sin embargo, los profesionales del *Compliance* conocen algunos condicionantes a valorar antes de decantarse hacia lo evidente desde una perspectiva de consultoría, como comprobarás a continuación.

Los modelos de *Compliance* **centralizados** concentran la función en alguna entidad del perímetro de la organización, desde donde se ejerce la supervisión del conjunto. Suelen dar lugar a **arquitecturas asimétricas**, donde las estructuras de *Compliance* centrales o corporativas están mucho más desarrolladas que las implantadas en los emplazamientos de despliegue, dotadas de medios más modestos en el mejor de los casos.

Los modelos de *Compliance* **descentralizados** brindan autonomía local para la gestión de *Compliance* a nivel de unidad de negocio, entidad o jurisdicción. Cuando la descentralización obedece a un ejercicio planeado, se puede traducir en **estructuras simétricas**, donde concurren diferentes funciones de *Compliance* dentro del perímetro de la organización, dotadas de competencias parecidas, sin que ninguna de ellas sea desproporcionadamente mayor al resto en términos organizativos o de competencias.

Existen, finalmente, **modelos híbridos**, donde concurre cierto nivel de centralización, pero también de autonomía a nivel de unidad de negocio, entidad o jurisdicción. Lo verás más claro a continuación, cuando explique dichos **modelos híbridos** y la figura de los *Compliance Officers* vs los *Compliance Delegates*.

Pero, antes de continuar, quiero que reflexiones sobre los siguientes aspectos que condicionan el nivel de **centralización** o **descentralización** de un modelo de *Compliance*.

## Los requerimientos legales

Puesto que *Compliance* guarda relación con el cumplimiento de las normas, es posible que algunas de ellas señalen la conveniencia o impongan la **necesidad** de modelos a ciertos niveles, sea por unidad de negocio, entidad jurídica o jurisdicción. Esta circunstancia puede dar al traste con los modelos completamente centralizados, en cuanto contravengan los requisitos de la regulación en tal sentido, circunstancia que puede darse en alguno de los países del perímetro de la organización.

## El control in situ

Existen algunos ámbitos de *Compliance* donde se pueden lograr sus objetivos con independencia de las distancias geográficas. Así, por ejemplo, el cumplimiento de requisitos de **seguridad lógica** en los **sistemas de la información** puede alcanzarse eficazmente tanto si se gestionan desde el mismo país, como cuando se hace

## Modelos centralizados y descentralizados (cont.)

a miles de kilómetros de distancia desde un servidor centralizado. Sin embargo, existen otros ámbitos donde la **cercanía territorial** puede ser importante.

Así, por ejemplo, en materia de prevención de conductas delictivas, incluida la corrupción, existen motivos para pensar que su marcado **carácter territorial y proximidad con la gestión operativa** precisan acciones de prevención y detección in situ. Determinadas casuísticas presentan una estrecha vinculación con emplazamientos y son difíciles de identificar y controlar a distancia. Por ello, existen determinados ámbitos del *Compliance* donde puede ser una buena práctica o incluso una exigencia legal el control in situ.

### El “contagio” de responsabilidades

Los modelos de *Compliance* completamente centralizados corren el riesgo de invadir la **autonomía de gestión** de las diferentes entidades jurídicas dentro del perímetro de la organización. En tales escenarios, el control

central puede llegar a interpretarse como una evidencia más que alimente el **concepto de grupo** y facilite traspasar responsabilidades jurídicas entre sus entidades. Evidentemente, es un efecto intrascendente en organizaciones con una clara gestión centralizada, con unidad en los procesos de toma de decisiones e interiorizada su naturaleza de grupo. Sin embargo, puede generar una exposición innecesaria al llamado riesgo de “contaminación” o de “contagio” en organizaciones conformadas por una pluralidad de entidades que disfrutan de autonomía de gestión.

Por este y el resto de motivos que he esbozado, es conveniente reflexionar detenidamente sobre las consecuencias asociadas a **sobrepasar determinados límites de centralización**. Es conveniente asesorarse jurídicamente pues tal vez se hayan sentado criterios **legales o jurisprudenciales** sobre este particular en los países donde se quiere desplegar el modelo de *Compliance*.



# Modelos híbridos

A causa, entre otros, de los factores que he señalado anteriormente, son escasas las organizaciones que optan por modelos completamente **centralizados** o **descentralizados**, siendo común moverse en parámetros intermedios. Es más, dependiendo de la evolución de las circunstancias de las organizaciones, éstas pueden migrar a modelos con mayor o menor grado de centralización.

Por todo lo anterior, no es infrecuente

encontrar modelos con una nutrida función de *Compliance* corporativa (central) que ayuda a funciones descentralizadas de menor tamaño, brindándoles soporte en términos de *know-how* o facilitando incluso modelos de políticas, procedimientos y controles, que se gestionan con **autonomía local**. En ocasiones se ejercer un nivel de control y supervisión centralizado sobre aquellos riesgos que pueden terminar impactando a todo el perímetro de la organización, especialmente por motivos reputacionales.



# Compliance Officers y Compliance Delegates

El *Compliance Officer* es la figura que asume la responsabilidad de **gestionar** un ámbito de *Compliance*. En entornos de complejidad normativa, pueden concurrir diferentes responsables de bloques de cumplimiento o dominio liderados por sus responsables, aunque no ostenten formalmente el cargo de *Compliance Officers*. Adquiere sentido entonces la figura del Chief *Compliance Officer* como responsable último de su coordinación.



En relación con las funciones y responsabilidades del *Compliance Officer* encontrarás reflexiones interesantes en el Test número 12 (“El rol del *Compliance Officer*”) de la Serie de Tests sobre *Compliance*. Sobre su ámbito de responsabilidad personal, te interesará el contenido del Cuaderno sobre cumplimiento legal número 9 (“Responsabilidades personales en el ámbito del cumplimiento legal”).

Al planear el despliegue del modelo de *Compliance*, identifica a los *Compliance Officers* de las diferentes unidades de negocio, entidades o jurisdicciones, pues sin su ayuda te resultará difícil disponer de un modelo corporativo de aplicación homogénea en todo el perímetro de la organización. Sin embargo, es posible que en algunos de los emplazamientos no puedas localizar a un interlocutor especializado, normalmente por tratarse de unidades de pequeño tamaño sin estructuras de soporte propia, tal vez enfocada hacia una faceta de sus operaciones (las técnicas, comerciales, etc). Que en estas situaciones no puedas identificar a un *Compliance Officer* no significa necesariamente que dichos emplazamientos vayan a quedar fuera del perímetro de despliegue. Puedes entonces recurrir a la figura del *Compliance Delegate*.

Los *Compliance Delegates* no se dedican principalmente a cometidos de *Compliance*, pero prestan soporte limitado a dicha función, siempre bajo supervisión. Se podría decir que el *Compliance Delegate* es una **solución de compromiso** cuando no es posible dotarse de estructuras más complejas. Por ese mismo motivo, precisa recibir un notable nivel de ayuda.

Pueden concurrir *Compliance Delegates* en arquitecturas tanto **centralizadas**

## Compliance Officers y Compliance Delegates (cont.)

como **descentralizadas** (por ejemplo, en entidades bajo la supervisión de *Compliance Officers* con autonomía local). Obviamente, es aconsejable revestir a estas figuras de las cautelas que las distancien de presiones contrarias a los objetivos de *Compliance*, en términos de autonomía en la gestión e independencia en el reporte.



Sobre los sesgos cognitivos que pueden dificultar el despliegue del modelo por falta de soporte local, consulta el Cuaderno de cumplimiento legal número 11 (“Resistencia al cambio y conductas obstructivas”).

# Kit de despliegue

Ahora que ya conoces algunos aspectos clave sobre arquitecturas de **Compliance**, estás en disposición de elaborar un Kit de despliegue. Dicho kit no sólo te ayudará a desplegar un modelo bien definido, sino también a trazar un plan de acción para ejecutarlo, incluso en nuevas unidades de negocio, entidades o jurisdicciones, cuando se dé la necesidad en el futuro. Evitará que reinventes la rueda en cada ocasión que el perímetro de la organización se amplíe.

También te ahorrará las complejidades que concurren cuando, frente a la pasividad corporativa, proliferan modelos de *Compliance* muy variados en las unidades de negocio, entidades o jurisdicciones donde opera la organización. En algunas ocasiones, esa dinámica obedece a **necesidades locales**, que impulsan los modelos de *Compliance* exigibles legalmente en cada emplazamiento, aunque poco o nada se parezcan al resto. Gestionar esta diversidad, causada por la ausencia de patrones corporativos y también, por qué no admitirlo, por abandonarse a los acontecimientos, termina siendo agotador.

El Kit de despliegue de *Compliance* debe permitirte implantar una estructura determinada en cada unidad de negocio, entidad o jurisdicción donde opera la organización; pero debe contemplar también la posibilidad de amoldarse a los requerimientos o preferencias de cada ubicación. Visto así, podría decirse que se trata de un Kit de despliegue **de mínimos**, que permite adaptar el patrón corporativo a las exigencias de la normativa local pero

## garantizando determinados parámetros de uniformidad.

A causa de lo anterior, seguramente no es una buena idea convertir un modelo específico local en el **patrón de despliegue**, pues normalmente estará diseñado para cumplir ciertos requerimientos que pueden exceder o quedarse cortos respecto de los necesarios en otros emplazamientos. Por eso, aunque pueda servir de inspiración, un modelo local no suele ser una base adecuada para cimentar un Kit de despliegue, siendo mejor recurrir a **estándares inespecíficos**, como por ejemplo la norma ISO 19600 sobre *Compliance Management Systems* (CMS). Algunas organizaciones incluso diseñan inicialmente un Kit de despliegue, **para luego desplegarlo**, primero a nivel corporativo (central) y después al resto del perímetro.



En los Cuadernos sobre cumplimiento legal números 3 y 4 ("Sistemas para la gestión del cumplimiento" I y II) encontrarás información sobre componentes esenciales de un modelo de *Compliance*.

## Kit de despliegue (cont.)

Te preguntará cuáles son los elementos esenciales que debe comprender un Kit de despliegue. Pues bien, a continuación te comento algunos de ellos:

### Medidas organizativas y de gobernanza

Se trata de establecer las **estructuras** y definir la **gobernanza** del modelo de *Compliance* una vez desplegado localmente. Tendrás que definir los órganos de *Compliance*, su dependencia funcional, integración en la cadena de reporte, competencias, relación con otras áreas y funciones sinérgicas, etc.

### Controles básicos

A nivel coloquial se habla de “controles” cuando en verdad son **políticas, procedimientos y controles** en sentido estricto. Deberás definir qué controles (en sentido amplio) desees que sean **uniformes** y se ejecuten **consistentemente** en todo el perímetro de la organización. Evidentemente, este **set esencial de controles** puede –y normalmente debe– complementarse con las necesidades locales.

Disponer de un núcleo básico de controles y definir a los responsables de su ejecución y supervisión, facilita establecer **cadena de certificaciones** –internacionales– según dinámica SOX, como expliqué en el Kit número 6 de esta Serie.

### Formación

Aunque hay quien cataloga la formación como un control preventivo, realmente merece capítulo aparte. Los estándares modernos sobre *Compliance* propugnan una **cultura de respeto hacia las normas** y los **valores** de la organización, para lo cual es clave impulsar una adecuada formación del personal y, en ocasiones, hasta de terceros. Así las cosas, es importante que el Kit de despliegue del modelo de *Compliance* prevea la formación que desees hacer extensiva en todo el perímetro de la organización. Recuerda que puedes **reforzar** la formación con campañas de **sensibilización**.



En relación con la formación, te resultará de utilidad el contenido del Cuaderno sobre cumplimiento legal número 9 (“Responsabilidades personales en el ámbito del cumplimiento legal”) y el Test número 4 (“La adecuación de los ciclos formativos”) de la Serie de Tests sobre *Compliance*.

# Priorización del despliegue

Cuando una organización decide desplegar un modelo de *Compliance* en múltiples unidades de negocio, entidades o jurisdicciones, se le planteará la duda del **orden a seguir**. En un hipotético escenario sencillo o con recursos ilimitados, podría ejecutarse el despliegue a lo largo de todo el perímetro de la organización en unidad de acto. Sin embargo, las limitaciones en los equipos de trabajo y los recursos a su disposición, hacen que este objetivo sea irreal en la mayor parte de ocasiones. Surge entonces la necesidad de **priorizar** las acciones de despliegue de una manera **razonable**.

Según expliqué en el Kit número 3 de esta Serie, los modelos de *Compliance* siguen una **aproximación basada en el riesgo** (Risk Based Approach –RBA-), que igualmente puede guiar la priorización del despliegue. Así, de las unidades de negocio, entidades o jurisdicciones dentro del perímetro de la organización, procederá identificar aquellas que suponen una **mayor exposición a los riesgos de Compliance**, para desplegar en ellas el modelo en primer término. Dependiendo de los bloques de cumplimiento o dominios incluidos en la función de *Compliance*, pueden resultar priorizaciones distintas. No obstante, existen algunos criterios generales que te pueden resultar de utilidad:

- El **volumen de negocios** suele ser un indicador importante para la priorización, pues abarcando aquellas unidades de negocio, entidades o jurisdicciones con mayor giro se suele dar cobertura a una

parte significativa de las operaciones susceptibles de generar casuísticas de riesgo.

- Sin embargo, no siempre la cifra de negocios lleva aparejada una exposición a los riesgos de *Compliance*, pudiendo suceder que emplazamientos poco significativos económicamente generen un nivel de exposición alto. Es una circunstancia especialmente preocupante en grandes grupos con prestigio internacional, ya que un incidente en una jurisdicción remota puede ser muy dañino para el conjunto. Por ello, no está de más considerar también **indicadores accesibles al público** como puedan ser los índices de Transparencia Internacional sobre la percepción de la corrupción, o los que elaboran las Naciones Unidas acerca del respeto de los Derechos Humanos, por ejemplo.

Evidentemente, la priorización del despliegue no puede significar que algunas unidades de negocio, entidades o jurisdicciones vayan a quedar fuera del perímetro de *Compliance*, tratándose de una **diferencia temporal** que debe subsanarse a la mayor brevedad posible. En cualquier caso, no olvides documentar adecuadamente el análisis de priorización, por si tuvieras que dar cuenta de su razonabilidad en algún momento posterior.

# Gestión del despliegue

Finalmente, llega el momento en que debes hacer efectivo el plan de despliegue del modelo de *Compliance*. Aunque hayas (i) elaborado un Kit a tales efectos, (ii) priorizado razonablemente su aplicación, y (iii) identificado los contactos locales que te ayudarán; necesitarás realizar **personalmente** el seguimiento que garantizará la efectividad del despliegue.

No olvides que la distancia geográfica puede jugar en contra, especialmente en emplazamientos con recursos limitados y con mucho trabajo que atender. A todo ello se suma la **dependencia jerárquica** de tus contactos en dichos emplazamientos -respecto del management local-, que puede mermar la eficacia de tus instrucciones. Por ello, ármate de legitimidad a nivel corporativo y prepárate a viajar cuanto sea necesario. La figura del *Compliance Officer* está llamada a desplazarse con asiduidad cuando opera en entornos plurilocalizados, y un buen momento para iniciarse en esta dinámica coincide con el despliegue del modelo.

Con independencia de lo anterior, seguidamente te resumo algunos factores que te facilitarán un despliegue estructurado del modelo de *Compliance*:

- Identifica a los **interlocutores** que te ayudarán a desplegar el modelo en los diferentes emplazamientos (*Compliance Officers*, *Compliance Delegates*). Asegura tanto su colaboración como la de su equipo directivo.
- Indaga sobre las eventuales **estructuras de Compliance** ya existentes en los emplazamientos, y las necesidades locales al respecto. Puedes hacerlo remitiendo un cuestionario a tus interlocutores en el despliegue.
- Explica a tus interlocutores el **Kit de despliegue** y remíteselo para su implantación local. Antes de su ejecución, contrasta si es adecuado a las necesidades locales y no contraviene su entorno normativo.
- Finalmente, asegúrate de que se ejecutan los elementos del Kit, conformando así un entorno de *Compliance* consistente con el resto del perímetro de la organización.

# 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 séptima semana

---

Reflexiona sobre las ventajas e inconvenientes de un modelo centralizado o descentralizado en tu situación concreta. Si es preciso, procúrate asesoramiento jurídico para conocer bien las consecuencias legales de una u otra arquitectura. Sobre esta base, propón un esquema de *Compliance* y debate sobre su idoneidad con la máxima dirección.



Contacta con las personas que te puedan ayudar al despliegue del modelo en los diferentes emplazamientos. Gestiona su disponibilidad y conoce a través de ellos las estructuras que localmente puedan existir, así como las necesidades locales al respecto.

---

Elabora un kit de despliegue del modelo donde figuren, como mínimo, las medidas organizativas para su gobernanza, el set básico de controles de *Compliance* que debe existir localmente (incluyendo políticas), así como la formación esencial.



Cuando no pueda ejecutarse el despliegue del modelo de *Compliance* en unidad de acto, redacta un documento que justifique la priorización adoptada sobre la base de criterios razonables. Eleva esa prelación a los órganos de que dependas funcionalmente.

---

Prepárate a monitorizar la puesta en práctica de las diferentes acciones que se derivan del despliegue de *Compliance*. Obtén las aprobaciones internas que se precisen para realizar los desplazamientos y acciones que aseguren su correcto desarrollo.



## 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](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.