



Escalado y plan de revisiones de Compliance

Serie de kits de despliegue
Compliance

Kit 6. Plan de acción para la sexta semana



Junio 2016

www.kpmgcumplimentolegal.es

© 2016

**Serie de kits de despliegue de *Compliance* –
Kit 6 — Escalado y plan de revisiones de Compliance**

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

Sostenibilidad y Compliance



Alain Casanovas
Socio de KPMG Abogados
acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

En términos coloquiales, se considera positivo distanciar a *Compliance* de las **presiones de negocio**, salvaguardando así una **libertad de juicio** que facilite cuestionar iniciativas que, aunque aparenten ser ventajosas, conculquen las **normas** o los **valores** de la organización. Sin embargo, como seguidamente explicaré, ello no significa que *Compliance* no comparta los verdaderos intereses de negocio.

Por lo general, las organizaciones desean garantizar la continuidad de sus operaciones. El concepto de **sostenibilidad**, que en ocasiones nos parece etéreo, es en esencia tan simple como intentar **operar cuanto más tiempo mejor**, para así desarrollar negocios de manera continuada y proteger el interés último de accionistas, inversores, trabajadores y, en general, el de los llamados

“*stakeholders*” –cuya percepción de la organización, en el fondo, condiciona esa pervivencia-. Se trata de un **interés legítimo de negocio**, y las empresas apuestan por él cuando se comprometen con estrategias que priman la **sostenibilidad** respecto de la generación de ingresos a cualquier coste en el corto plazo.

Desde esta perspectiva, asegurar que la organización opera dentro de su marco legal y de valores es un modo de **apoyar su sostenibilidad** y, por eso, la función de *Compliance* se halla estrechamente vinculada con ese objetivo final. Quienes observan conductas no alineadas con los objetivos de *Compliance* **son los que verdaderamente se oponen al interés de negocio**, al poner en riesgo su sostenibilidad.

Sostenibilidad y Compliance (cont.)

Los grupos de interés valoran muy positivamente los esfuerzos que procuran la sostenibilidad. Por ello, indagan cada vez más sobre cuestiones relacionadas con *Compliance*, a sabiendas que la ilegalidad o falta de ética en las actividades empresariales **pone en riesgo la continuidad de las operaciones**. No cabe duda que tal circunstancia es un factor que condiciona notablemente su percepción de las organizaciones y las decisiones respecto de las mismas. Esto explica por qué cada vez más inversores no sólo se interesan por la información financiera de las sociedades, sino también por aquellas otras que explican su entorno de control y fundamentan sus perspectivas de

futuro. En este contexto, aporta valor la existencia de modelos de *Compliance* robustos, capaces de generar seguridad proporcionando información completa y veraz, susceptible de incorporarse en la **cadena de reporte**.

En este kit encontrarás algunas sugerencias para que los cometidos de *Compliance* conformen una cadena de reporte análoga a la que concurre en otros ámbitos de la organización, o que incluso se integre en la misma. También te comentaré buenas prácticas en relación con la verificación del modelo de *Compliance*, de modo que pueda contrastarse su adecuación para alcanzar los objetivos pretendidos.



Índice

4

Plan de acción
para la sexta
semana

10

Reportando
información de
calidad

16

Evidencias
documentales

6

La cadena de
reporte

13

Las *whistleblowing*
lines

17

Y ahora...
¿qué hago?

8

Obteniendo
información de
calidad

14

La verificación
del modelo de
Compliance

Plan de acción para la sexta 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 sexta semana



Definir adecuadamente la cadena de reporte relacionada con *Compliance*, identificando las fuentes de información, las herramientas que emplearás para captarla y el modo en que reportarás a los órganos de dirección las conclusiones que se deriven de proyectar tu criterio experto

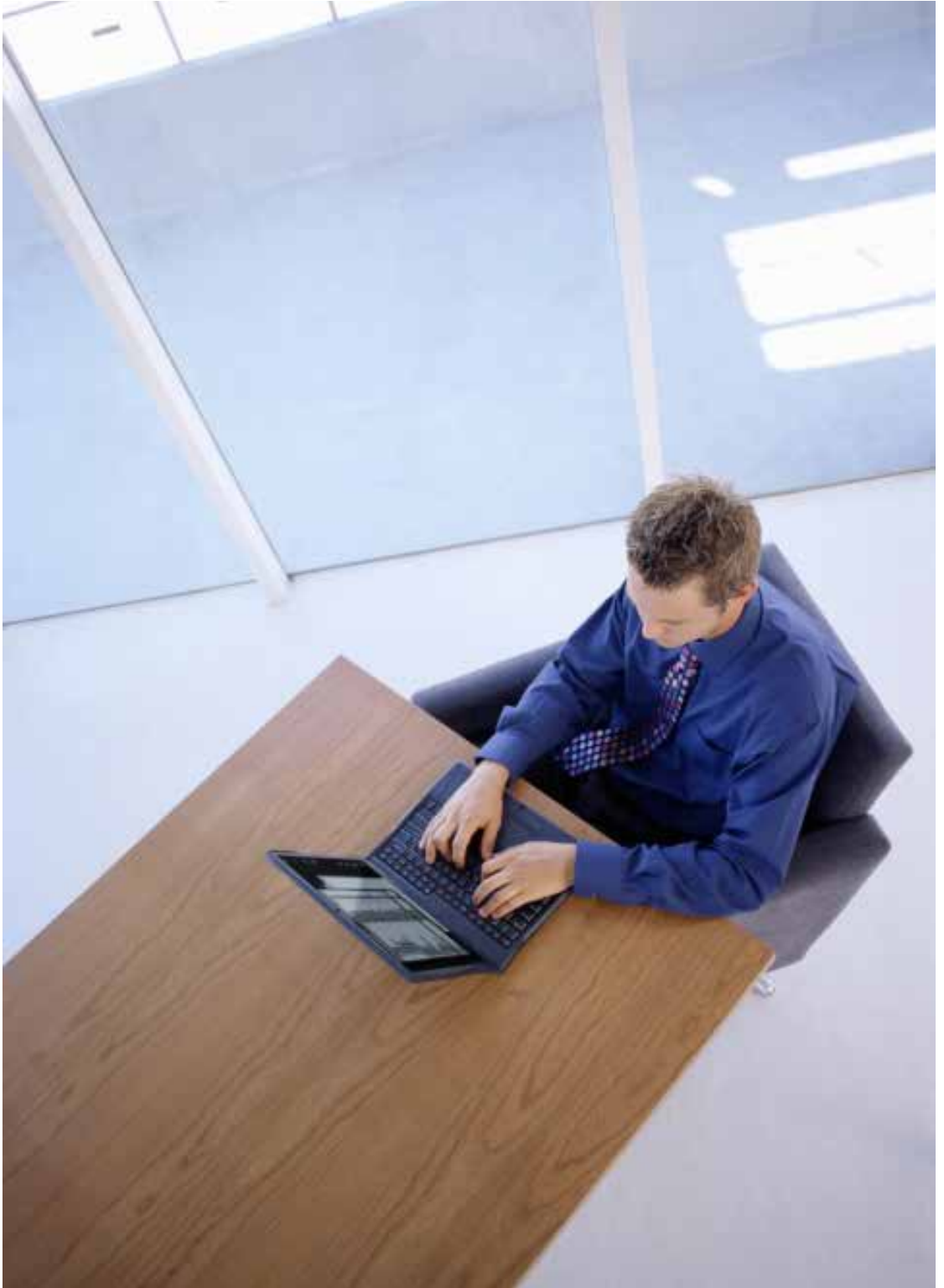
Esbozar los reportes operativos y memorias anuales de Compliance, que terminarás de concretar más adelante.



Reflexionar acerca de la necesidad de mecanismos de escalado, incluyendo el establecimiento de *whistleblowing lines*.

Determinar el tipo de verificaciones que se realizarán del modelo de *Compliance*, y conocer las evidencias documentales que precisarás disponer a tales efectos.





La cadena de reporte

La información de las organizaciones sigue un flujo que pasa por su captación, posterior análisis y comunicación tanto interna como externa. Es la **cadena de reporte**.

Históricamente, se ha dado gran importancia a la información financiera, como reflejo de la salud económica de las organizaciones. Sin embargo, con el tiempo se ha visto que **adoptar decisiones** basándose únicamente en tales datos se asemeja a conducir un vehículo mirando por su espejo retrovisor. En efecto, los estados financieros de las empresas dicen mucho de su **evolución pasada**, pero su utilidad es **limitada** para formarse un juicio de pronóstico de futuro, que es lo que realmente interesa a accionistas, inversores y los grupos de interés (“*stakeholders*”) en general. La preocupación de estos colectivos se vincula con la **sostenibilidad**: la gestión empresarial será correcta siempre que los resultados que arrojen los estados financieros puedan mantenerse o acrecentarse con el tiempo, esto es, **que sean sostenibles**. Y para responder a esa pregunta se precisa más información que la exclusivamente histórico-económica. Todo ello explica dos fenómenos que se aprecian claramente en la actualidad:

- La necesidad de **complementar** los reportes financieros con información auxiliar sobre diferentes aspectos. En ocasiones, son el propio legislador o el regulador quienes determinan estos reportes adicionales (informes anuales de gobierno corporativo, de sostenibilidad, etc.).



Encontrarás más información sobre la cadena de reporte en el Cuaderno sobre cumplimiento legal número 8 (“La cadena de reporte: el cuadro de mando legal”)

- La evolución hacia **reportes integrados**, donde la información financiera es tan sólo una parte de la que se facilita al lector, para comprender la historia, situación actual y futuro de la empresa.

Una de las partes que completa a la información financiera guarda relación con la capacidad de la organización de cumplir las normas y sus valores, pues de ello también deriva **una estimación de pervivencia** en el **largo plazo**. Por eso, cada día será más común que la información de *Compliance* se comunique externamente, y no hacerlo se percibirá como una **opacidad sospechosa**.

La cadena de reporte (cont.)

La **credibilidad** de la información de *Compliance*, tanto si se maneja internamente como cuando termina reportada públicamente, se asienta en la solidez de los mecanismos utilizados para **captarla, procesarla y reportarla**.

En los apartados siguientes de este Kit te brindaré algunas sugerencias para **captar** información de calidad y **reportarla** de manera ordenada. Sin embargo, entre la fase de captación y la de reporte se ubica la de **análisis**, donde tu contribución es fundamental. La información obtenida debe procesarse aplicando **metodología de análisis** y **criterio experto**, para que, adecuadamente priorizada, se reporte a los órganos de gobierno de la sociedad. El

criterio experto es un elemento **cualitativo** del sistema de gestión de *Compliance* que permite desbrozar lo importante de lo que no lo es, y sugerir acciones de mejora razonables. Ese criterio experto es, además, uno de los fundamentos de la especialización de los cometidos de *Compliance*, dado que normalmente no reside en otras áreas de la organización o es insuficiente.

Es conveniente que reflexiones acerca de la cadena de reporte en materia de *Compliance* que te propones implantar y saber dónde concluirá (dentro o fuera de la organización). Una vez que hayas leído este Kit, será útil que comentes tus ideas con los responsables que ya estén involucrados en otras cadenas de reporte (financiera, de sostenibilidad, etc).



Obteniendo información de calidad

Existen muchas maneras de obtener datos relacionados con el *Compliance*, pero no siempre redundarán en **información de calidad**. Así, por ejemplo, organizaciones pequeñas se nutren casi exclusivamente de los datos que facilitan verbalmente quienes están en la gestión operativa (primera línea de defensa) a través de reuniones, etc. Son mecanismos de comunicación **informales** que concurren en estructuras sencillas, donde establecer paquetes formales de reporte de *Compliance* se percibiría una excentricidad.

Sin perjuicio de lo anterior, debes saber que utilizar canales de reporte **informales**, como los anteriores, suele interpretarse críticamente por quienes analizan la gestión social. La información reportada verbalmente no acostumbra a ser exacta y, además, tiende a degradarse. Haz una prueba y solicita que te reporten por escrito algún incidente que te hayan comunicado verbalmente con anterioridad. Comprobarás que existen muchos **matices** que surgen mágicamente en la documentación escrita, y que son importantes para realizar un análisis de *Compliance* completo. En ocasiones, esto es fruto de la inmediatez del lenguaje



Encontrarás información acerca del modo de obtener información de calidad para la cadena de reporte de *Compliance* en el Cuaderno sobre cumplimiento legal número 7 ("Protocolos de comunicación, actuación y revisión"), y sobre el modo de analizar y reportar la información obtenida en el Cuaderno sobre cumplimiento legal número 8 ("La cadena de reporte: el cuadro de mando legal"). También encontrarás comentarios importantes sobre el particular en el Test número 6 ("Evaluación de los reportes de cumplimiento") de la Serie de Tests sobre *Compliance*.

Obteniendo información de calidad (cont.)

verbal, pero en otros casos es producto de sesgos cognitivos o, simplemente, de la voluntad de obtener un visto bueno rápido por parte de *Compliance*. Adicionalmente, las comunicaciones informales se degradan, en el sentido que su periodicidad y la calidad de sus contenidos tiende a resentirse con el paso del tiempo, hasta que desaparecen por completo.

En entornos complejos o plurilocalizados es donde los **paquetes de reporte** de Compliance adquieren pleno sentido, captando información a través de cuestionarios periódicos que abordan los aspectos críticos que interesa conocer – normalmente vinculados con las casuísticas del *risk assessment*.



En relación con el *risk assessment* y las casuísticas (comportamientos de riesgo) asociadas con el mismo, te resultará interesante consultar el Test número 9 ("Evaluación del modelo de prevención penal español – *Risk Assessment*"). Aunque se refiere a la prevención penal, la metodología general es extrapolable también a otros ámbitos de *Compliance*.

Puedes revisar el *risk assessment* e identificar las cuestiones que te interesa conocer por parte de las diferentes unidades de negocio, entidades o jurisdicciones, y que irán desde aspectos **generales** hasta **específicos** de los diferentes bloques normativos o dominios integrados en el perímetro de Compliance.

Estos paquetes de reporte facilitan después fijar un mecanismo de certificaciones en cascada, donde el encargado de cada unidad de negocio, entidad o jurisdicción **certifica bajo su responsabilidad** la veracidad de la información facilitada y la aplicación de determinados controles. En el argot de consultoría se habla de dinámica SOX, pues es el sistema de certificaciones en cascada derivado de aplicar la *Sarbanes Oxley Act* del año 2002 y que, en caso de incidentes, permite detectar el eslabón de la cadena que falló e identificar a sus responsables. En organizaciones que han implantado SOX –en el ámbito financiero– les resulta sencillo incorporar esa mecánica de **certificaciones** en el ámbito del *Compliance*, seguramente a través de los aplicativos de que ya disponen.

Visto todo lo anterior, ha llegado el momento de que reflexiones sobre cuáles son los mecanismos idóneos para captar información de *Compliance de calidad* en tu organización, lo que dependerá de sus circunstancias internas y externas.

Reportando información de calidad

Bueno, ahora que dispones de información de calidad sobre los aspectos clave de *Compliance*, procederá que la analices para poder luego **reportarla**. Ese reporte debe terminar en manos de la **máxima dirección**, sea porque dependas directamente de ella, o a través de alguna comisión delegada especializada. Existen algunas comisiones que, por motivo de sus cometidos, ejercen la supervisión de los mecanismos de vigilancia y control interno. Es el caso de la comisión de auditoría, por ejemplo, a la que algunas organizaciones llegan a denominar “comisión de auditoría y cumplimiento”.

En cualquier caso, se considera positivo reportar a órganos donde existan consejeros independientes, pues potencian la independencia de la función de *Compliance* en cuanto a la emisión de sus recomendaciones, no siempre bien acogidas por los consejeros ejecutivos.

En el Kit número 9 de esta Serie te concretaré alguna información para que puedas articular reportes básicos de *Compliance*. Con independencia de ello, me interesa anticipar ahora ciertos aspectos que es bueno que conozcas ya.

Al reportar información de *Compliance* al órgano de que dependas funcionalmente, compartes e incluso trasladas responsabilidades personales. La



En el Test número 6 (“Evaluación de los reportes de cumplimiento”) de la Serie de Tests sobre *Compliance* se tratan diferentes aspectos relacionados con los reportes de cumplimiento, incluyendo su clasificación

terminología que utilizan algunas normas sobre *Compliance* distingue entre “**informar**” sobre alguna cuestión al órgano superior o “**elevarla**” al mismo. La diferencia terminológica no es banal: cuando se informa de algo, es posible que se hayan adoptado determinadas decisiones sobre las que se reporta, pero cuando se eleva una cuestión, **es precisamente para que los órganos superiores decidan al respecto**. Elevando determinados asuntos en la cadena de reporte, trasladas las responsabilidades de actuar a quienes disponen realmente de capacidades para hacerlo.

Reportando información de calidad (cont.)

Las facultades decisorias de la función de *Compliance* son limitadas y circunscritas, normalmente, a aspectos de gestión operativa diaria del propio modelo. Por mucha que sea su independencia, raramente el *Compliance Officer* estará en disposición de despedir directamente a un alto ejecutivo o incluso al Consejero Delegado, por ejemplo. Lo que hará normalmente es reportar el incidente de *Compliance* al órgano superior y **sugerir esas u otras acciones**. El órgano de administración social, en última instancia, está en disposición de hacer caso omiso a tales sugerencias. Pero a través del reporte, el *Compliance Officer* puede trasladar su eventual responsabilidad personal al órgano de dependencia funcional, donde termina su línea de comunicación. Y mientras perdure la irregularidad y así continúe reportándolo el *Compliance Officer*, más obvia es la responsabilidad que asumen los superiores reportados, a causa de su inactividad. Tal circunstancia puede incluso dar lugar a que **cometan un delito por omisión**.

En algunos casos, el *Compliance Officer* tiene una obligación de reporte incluso **fuera de su organización**, como cuando ha sido designado por las autoridades. En otros casos, puede incluso reportar al órgano regulador su renuncia ante cierta pasividad de la organización: es el llamado – ilustrativamente- “*noisy withdrawal*”.



En relación con las responsabilidades personales tanto del *Compliance Officer* como de los administradores y altos cargos en la empresa, consulta el Cuaderno sobre cumplimiento legal número 9 (“Responsabilidades personales en el ámbito del cumplimiento legal”). En particular, sobre 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*.

Reportando información de calidad (cont.)

Bien articulado, el reporte de Compliance permite a los órganos decisorios adquirir conocimiento de situaciones frente a las que deben actuar, y **prácticamente les fuerza a hacerlo**. Por ello, es positivo que te familiarices desde ahora con tres tipos básicos de reporte, que más adelante articularas sobre la base de lo explicado en el Kit número 9 de esta Serie:

Reporte operativo

Se elabora periódicamente en el transcurso del ejercicio social, **informando** sobre aquellos aspectos que permitan tomar conocimiento de las actividades de *Compliance*, y **elevando** aquellos otros que precisen la adopción de decisiones a alto nivel. Este reporte contendrá KPIs ("Key Performance Indicators") y/o KRIs ("Key Risk Indicators"), como te explicaré en el Kit número 9 de esta Serie.

Memorias anuales

Resumen aspectos tanto cuantitativos (de gestión operativa) como cualitativos (de mejora continua) del modelo de *Compliance*. Son compendios que extractan lo ejecutado en uno y otro sentido, eventualmente trasladables interna y/o externamente.

Por su naturaleza, las memorias anuales no alcanzan el nivel de detalle de los reportes operativos, pero brindan una visión general de gran utilidad para constatar lo que se ha hecho durante el ejercicio social y su **tendencia evolutiva** respecto de anteriores.

Reporte de urgencia

La mayor parte de estándares sobre *Compliance* subrayan la necesidad de dotarse de **procedimientos de reporte urgente**, a fin de que los máximos órganos de gestión social puedan adoptar con **rapidez** y **contundencia** decisiones que eviten o mitiguen incidentes de Compliance de gravedad.

Lamentablemente, **bastantes riesgos de Compliance son de evolución rápida**, es decir, que incrementan la severidad de sus consecuencias a una velocidad elevada. Es uno de los motivos por el cual la proximidad de la función de *Compliance* a la máxima dirección y la existencia de una comunicación fluida con la misma, constituyen factores básicos de eficacia en un modelo de *Compliance*.

Las whistleblowing lines

Muchas normas de *Compliance* remarcan la conveniencia de un **acceso rápido a la función de Compliance** por parte de quienes tienen necesidad de realizar consultas o denunciar irregularidades. A tales efectos, se suele hablar de **mecanismos de escalado**.

Las opciones para establecerlos son variadas, yendo desde la comunicación tradicional al superior jerárquico, el acceso físico directo a los responsables de *Compliance*, un apartado de correos, un número de teléfono específico, una dirección de email, etc. De hecho, se considera una buena práctica **simultanear diferentes canales**, para salvar las reticencias que pueden existir sobre algunos de ellos en particular.



Puesto que el Código Penal español se refiere a esta materia, encontrarás comentarios de utilidad en el Test número 8 ("Evaluación del modelo de prevención penal español") de la Serie de Tests sobre *Compliance*

Todas ellas son también vías para captar información, que complementan la que pueda venir reportada por las unidades de negocio, sociedades o jurisdicciones, como explicaba al inicio de este Kit.

De los diferentes canales de denuncia, destacan las **whistleblowing lines**, articuladas normalmente a través de una dirección de email. Disfrutan de un ratio eficiencia/coste notablemente elevado, descubriéndose a través de ellas irregularidades muy difíciles de detectar mediante otros controles, incluidos los financieros. Esta eficiencia se incrementa notablemente cuando la posibilidad de denuncia es anónima –circunstancia que no está permitida en algunos países, como España - y cuando puede ser utilizada no solo por parte de empleados sino también de terceros.

No siendo difícil de implantar una *whistleblowing line*, consulta con los responsables de tecnologías de la información de tu empresa la capacidad técnica para fijarla. Pero no olvides las **medidas de seguridad** físicas, lógicas y los derechos en materia de **privacidad** y **protección de datos personales** que llevará aparejadas.

La verificación del modelo de Compliance

Constituye un anhelo legítimo de cualquier organización querer satisfacerse de la idoneidad de su modelo de *Compliance*. En algunos casos constituye una **buena práctica**, mientras que en otros es también un **requisito legal** o incluso una exigencia de las autoridades. Aunque dedicaré el Kit número 11 de esta Serie a profundizar sobre el particular, es conveniente que conozcas diferentes opciones que están a tu alcance.



Encontrarás informaciones útiles relacionadas con las verificaciones del modelo de *Compliance*, tanto desde una perspectiva temporal como por su naturaleza, en el Test número 11 ("Las revisiones del modelo de *Compliance*") de la Serie de Tests sobre *Compliance*.

La verificación de un modelo de *Compliance* puede plantearse tanto **interna** como **externamente**, salvo que alguna de ambas opciones venga exigida por la Ley. En cualquier caso, es importante que quien vaya a ejecutar la verificación goce de **independencia** para desarrollar ese trabajo. Por ello, cuando la verificación es interna, deben ponerse especiales cautelas para evitar la denominada **"auto-revisión"**. Este es el motivo por el cual no es apropiado que la misma función de *Compliance* audite la eficacia del modelo que gestiona, **siendo más propio de la tercera línea de defensa**, como expliqué en el Kit número 1 de esta Serie.

A continuación expondré algunas posibilidades de revisión, inspiradas en los tres niveles de opinión que contempla la norma técnica alemana IDW AssS 980. Las tres opciones siguientes te ayudarán a conocer diferentes alcances de revisión y saber sus diferentes valores.

Revisión general del diseño

Una revisión del diseño del modelo de *Compliance* contrasta que en los elementos que lo representan (básicamente documentación) estén descritos determinados **aspectos clave** que, normalmente, obedecen a buenas prácticas en la materia. Quien efectúa la revisión puede guiarse por su propio criterio, o tomar como patrón de comparación lo que establezca un marco de referencia producido por terceros. Cuando ese marco

La verificación del modelo de *Compliance* (cont.)

ha sido elaborado por una organización de prestigio a través de un procedimiento regulado, transparente y participativo, adquiere la denominación de **marco de referencia generalmente aceptado**. Guiarse por este tipo de textos, que incorporan buenas prácticas reconocidas y aceptadas por expertos en la materia, añade valor a la revisión del diseño del modelo. Por otra parte, dada su aceptación generalizada, las conclusiones referidas a este tipo de marcos suelen ser **menos cuestionables** que las emitidas sobre la base de criterios individuales o especificaciones privadas.

Sin embargo, que la filosofía del diseño general de un **modelo de Compliance** sea aparentemente adecuada, no significa que se haya **desplegado adecuadamente** ni que sea **efectivo**.

Revisión del nivel de implementación

El nivel de opinión siguiente al diseño del modelo corresponde a su grado de **implementación**, esto es, la medida en que sus componentes esenciales, además de estar adecuadamente descritos, hayan originado políticas, procedimientos y controles llamados a dotarles de aplicación práctica. Por consiguiente, en este tipo de revisiones se contrasta la existencia de dichos desarrollos, que son los que permiten que el modelo no quede en una mera declaración filosófica de principios.

Pero que el modelo se haya desplegado, no significa que las políticas, procedimientos y controles de *Compliance* se estén aplicando de manera **consistente**, contribuyendo a los objetivos pretendidos.

Revisión de efectividad

La evolución natural de las revisiones anteriores cierra su círculo a través de revisiones de efectividad. Se trata, en esencia, de contrastar si las políticas, procedimientos y controles de *Compliance* no sólo disponen de un diseño idóneo para cubrir los objetivos pretendidos, sino que realmente se aplican de manera **consistente**. A tales efectos, suele seleccionarse una muestra representativa de ese conjunto a efectos de realizar testeos, de modo que las conclusiones sobre su efectividad sean **extrapolables al conjunto**.

Como te puedes imaginar, este tipo de revisiones supone aplicar **técnicas de auditoría** en cuanto a la selección cualitativa y cuantitativa de la **muestra**, y llevan aparejados trabajos de campo que guardan cierta proporción con el número de controles existentes y las ocasiones en que se aplican. Desde luego, en entornos de control complejos, no son trabajos sencillos.

Puesto que este tipo de revisiones suponen el desarrollo de pruebas sustantivas, suelen llevar aparejada una **limitación temporal**, de modo que la opinión de efectividad se circunscribe al periodo revisado.

Evidencias documentales

Cuando quieras revisar el modelo de Compliance necesitarás acceder no sólo a la documentación que representa sus trazos esenciales, sino también a la derivada de su ejecución práctica. Es el concepto de **información documentada** que recoge la **estructura de alto nivel** de los **modelos de gestión** ISO, y que aparece reflejada, por consiguiente, en la norma ISO 19600 sobre *Compliance Management Systems* (CMS). En los Kits número 2 y 4 te he mostrado algunas ideas para documentar el **núcleo del modelo**. En el Kit número 10 de esta Serie terminaré de explicarte otros aspectos que cubre el concepto de **información documentada**.

Si no dispones de la documentación esencial que precisan cada uno de los alcances de revisión vistos en el apartado anterior, puede

sucedir que un externo independiente rechace opinar sobre el modelo. De hecho, es una de las posibilidades que brinda, por ejemplo, la citada norma alemana AssS 980, habilitando al revisor externo a **no iniciar o suspender su trabajo** cuando no dispone de las evidencias documentales que le permitan desarrollarlo con normalidad.

En particular y de cara a revisiones de efectividad, ten en cuenta que los controles a testear y su ejecución deben estar bien documentados, pues para un auditor externo **un control no documentado sencillamente no existe**. Esta circunstancia te puede afectar notablemente en el caso de que existan controles insuficientemente documentados, a pesar de que se ejecuten de manera correcta por simple costumbre.



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 sexta semana

Realiza un esquema de la cadena de reporte en materia de *Compliance* y contrástalo con otras funciones que estén reportando igualmente a la máxima dirección, como puedan ser la financiera o las áreas relacionadas con el gobierno corporativo y la sostenibilidad.



Elabora herramientas que te permitan obtener información de calidad, para proyectar tu juicio experto sobre ella y reportar las conclusiones correspondientes a la máxima dirección. Trata de involucrar en su diseño a quienes deberán facilitarte información a través de las mismas.

Esboza la estructura de los reportes operativos y memorias de *Compliance* y coméntala con los órganos a quienes debas reportar. Contrasta su utilidad.



Define uno o varios mecanismos de escalado que faciliten el acceso a la función de *Compliance*. Valora la posibilidad de establecer una whistleblowing line.

Fija la periodicidad y tipología de verificaciones del modelo de *Compliance*. Comprueba que estén reguladas en la propia documentación del modelo.



Comienza a pensar no sólo en la evidencia documental del modelo, sino en la derivada de su ejecución. Reflexiona sobre un sistema de archivo que te permita acceder fácilmente a la documentación del núcleo del modelo, así como a la derivada de su ejecución práctica..

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.