

SERIE DE TESTS DE *COMPLIANCE* / 3

Cinco cuestiones clave sobre:

## Evaluación del modelo de *Policy Management*

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

**KPMG**

cutting through complexity

© 2015

**Serie tests de *Compliance* – 3 – Cinco cuestiones clave sobre: Evaluación del modelo de *Policy Management*** es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial del documento o su contenido 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.

El test planteado recoge únicamente algunas de las cuestiones de índole general que pueden resultar de utilidad a efectos de evaluación. No es un test completo ni tiene como objeto ser utilizado para la adopción de decisiones.

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. Los tests planteados sólo recogen algunas cuestiones de índole general, que pueden ser de utilidad a meros efectos informativos. Pero los contenidos de dichos tests no pretenden ser exhaustivos y sólo reflejan el entendimiento del autor de los aspectos que considera más relevantes respecto de las materias tratadas. El autor no se responsabiliza de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones e informaciones contenidas en este documento.

## Cinco cuestiones clave sobre la profesionalidad en la gestión de políticas de empresa



**Alain Casanovas**  
Socio de KPMG  
Abogados

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



Una forma obvia de evitar los riesgos de cumplimiento consiste en facilitar instrucciones detalladas a las personas que puedan verse envueltas en ellos. Ésto les ayudará a prevenirlos y, en el peor de los casos, gestionarlos del mejor modo posible. Es en este contexto donde cobra sentido articular medidas organizativas tendentes a producir, difundir y archivar esas instrucciones, esto es, establecer políticas de empresa.

Actualmente, es raro encontrar organizaciones que no hayan establecido algún tipo de normas o directrices frente a situaciones potencialmente dañinas, al margen de que lo hayan hecho con mayores o menores formalidades. Ahora bien, de ahí a disponer de los elementos que le permiten una adecuada gestión de políticas de empresa ("*Policy management*") puede existir una gran distancia, como comprobarás en este test.

Como verás, una adecuada gestión de políticas de empresa requiere de ciertos elementos, que enlazan con las cinco preguntas básicas que formularé a continuación.

# Índice

0.	Test básico	3
1.	¿Existe un modelo jerárquico de normas de empresa?	5
2.	¿Existe un procedimiento para la emisión de normas?	8
3.	¿Está correctamente atribuida la responsabilidad de mantener la consistencia del conjunto?	10
4.	¿Es intuitivo el acceso a las normas?	12
5.	¿Existen mecanismos para comprobar la aplicación efectiva de las normas?	14

# Test básico

## Instrucciones

Completa el siguiente cuestionario poniendo una cruz en la casilla que corresponda a tu valoración estimada respecto de cada pregunta. De este modo, la puntuación mínima (1) significa la negación absoluta de la cuestión planteada, mientras que la máxima (5) equivale a una afirmación taxativa de la misma. Dentro de este margen, marca la puntuación que mejor refleje tu opinión.

Antes de responder a las preguntas, **lee detenidamente los criterios acerca de cada una de ellas que se desarrollan en las páginas siguientes.**

EVALUACIÓN BÁSICA DEL MODELO DE POLICY MANAGEMENT					
	1	2	3	4	5
1 ¿Existe un modelo jerárquico de normas de empresa?					
2 ¿Existe un procedimiento para la emisión de normas?					
3 ¿Está correctamente atribuida la responsabilidad de mantener la consistencia del conjunto?					
4 ¿Es intuitivo el acceso a las normas?					
5 ¿Existen mecanismos para comprobar la aplicación efectiva de las normas?					
<b>Puntuación resultado del test</b>					

## Evaluación del resultado

Asigna a cada pregunta la puntuación correspondiente a la numeración de la casilla marcada como respuesta más apropiada. Así, la puntuación mínima del test en su conjunto es de 5 puntos, mientras que la máxima es de 25.

- Entre 5 y 10 puntos** Modelo de *Policy management* inexistente o con serias deficiencias.
- Entre 10 y 15 puntos** Modelo de *Policy management* con serias limitaciones o deficiencias que subsanar. Requiere ejecutar urgentemente un plan de mejora.
- Entre 15 y 20 puntos** Modelo de *Policy management* con aspectos que precisan desarrollo y que deberían identificarse para trabajar en ellos.
- Entre 20 y 25 puntos** Modelo de *Policy management* razonablemente definido en todos o buena parte de sus aspectos materiales.



# 1. ¿Existe un modelo jerárquico de normas de empresa?

## Claves de interpretación

El creciente tamaño de las organizaciones y complejidad del contexto legal de sus actividades ha conducido a la necesidad de establecer instrucciones cada vez más detalladas acerca de las conductas que se esperan de las personas que se vinculan con ellas. El colectivo más inmediato de estas directrices fue, inicialmente, el de los **empleados**, en relación con la forma de desarrollar cada uno de sus cometidos diarios. Más adelante se vio la necesidad de difundir también ciertas normas de conducta en relación con personas **ajenas** a las propias organizaciones, pero de algún modo vinculadas con ellas al representarlas o mantener relaciones de negocio estables.

Con el tiempo, este conjunto de instrucciones terminará adoptando unas **formalidades muy parecidas a las de un sistema jurídico Estatal**, con descripciones más o menos detalladas de las causas que las originan, su ámbito objetivo y subjetivo de aplicación, momento de entrada en vigor, etc. A partir de ahí, es fácil que organizaciones de un cierto tamaño terminen disponiendo de un modelo normativo para producir, gestionar y ordenar sus políticas. Obviamente, ese contenido normativo no contravendrá lo establecido en las Leyes de los países donde vaya a aplicarse, pero sí podrá y deberá –siendo ese es su objetivo desde una perspectiva de *Compliance*– establecer directrices para asegurar tanto su cumplimiento como el de otras normas asumidas voluntariamente.

Llegamos así a modelos normativos de empresa capaces de afectar a los amplios colectivos de personas que se vinculan con las organizaciones. En este contexto, la problemática actual no radica tanto en el número de políticas en una empresa sino en la dificultad de mantener un orden en los procesos de su elaboración, aprobación, difusión y archivo. La proliferación incontrolada de normas de empresa es un auténtico quebradero de cabeza para las organizaciones que padecen este fenómeno, y que termina produciendo inseguridad en lugar de la certidumbre pretendida.

Comprenderás así que un aspecto clave a revisar en materia de políticas de empresa no es tanto su volumen, que por sí solo es un dato poco indicativo, sino el hecho de que se encuentren incardinadas dentro de un **sistema normativo estructurado** que facilite su conocimiento y gestión general. En relación con ello, es difícil disponer de él cuando no se ha definido un marco jerárquico de normas.

Los sistemas normativos de empresa se desenvuelven de forma análoga a los ordenamientos jurídicos estatales, cuya vertebración parte de una norma de máximo nivel que otorga legitimidad y coherencia al resto del conjunto, sin que normas de rango inferior puedan contravenir los valores y directrices fijadas en las de rango superior, y así sucesivamente hasta llegar al nivel jerárquico más elevado. Por eso, un primer aspecto a considerar en el análisis de los modelos normativos de empresa es la existencia de una norma de máximo nivel que otorgue sentido al resto, con independencia de su denominación: Código Ético, Código de Conducta, Valores, Misión, etc. Obviamente, no cualquier contenido es idóneo para encabezar el sistema normativo, precisándose que aborde determinadas materias, como puedan ser los **pilares de buen gobierno y cumplimiento**. Por este motivo, la redacción de estos textos ha dejado de ser meramente programática y sin visos de aplicación práctica, para convertirse en documentos finamente calibrados, con una dimensión jurídica evidente y con vocación de estructurar conjuntos de normas. Existen muchas fuentes de información sobre las materias que deberían tratarse en estas normas de alto nivel, como los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE o sus Líneas Directrices para Empresas Multinacionales, por ejemplo. En cualquier caso, no olvides que estas normas de alto nivel, por proyectarse sobre un colectivo muy amplio y diverso de personas, precisan ser de fácil lectura, lo cual condiciona su extensión y redacción. No es mejor Código Ético el más extenso, sino posiblemente lo contrario, siempre que regule las materias que debe.

A partir de un modelo normativo vertebrado por una norma de alto nivel, resulta más fácil desarrollar contenidos mediante políticas que concretarán las materias enunciadas a través de directrices adicionales, si conviene, así como de procedimientos para aplicarlas.



El diseño y mantenimiento de un modelo normativo estructurado es lo que se ha dado en llamar "*Policy Management*"; siendo uno de los cometidos que está asumiendo la función de *Compliance*. Y lo primero que debe procurarse es un entorno jerárquico definido para establecer dentro de ese contexto el proceso de creación, aprobación, difusión y archivo de las normas, como explicaré en la siguiente pregunta de este test.

Por consiguiente, una primera evidencia para valorar el "*Policy Management*" de una empresa es la existencia de una **norma de alto nivel capaz de vertebrar el conjunto**. En su ausencia, será difícil ponerle orden y dotarlo de consistencia, especialmente cuando crezca de manera descontrolada. Como señalaba antes, no sólo te fijes en su **existencia** sino también en la **idoneidad** de sus contenidos en cuanto a las materias que aborda y el modo en que lo hace. Debería tratarse de una mezcla perfectamente aquilatada entre los **valores** propios de la organización y **directrices de gestión ética moderna**. Cuando no se dispone de dicho texto o su contenido es pobre o claramente inadecuado para enmarcar el modelo normativo de la empresa, posiblemente falte el fundamento más importante para disponer de un modelo razonable de "*Policy Management*".



## 2. ¿Existe un procedimiento para la emisión de normas?

### Claves de interpretación

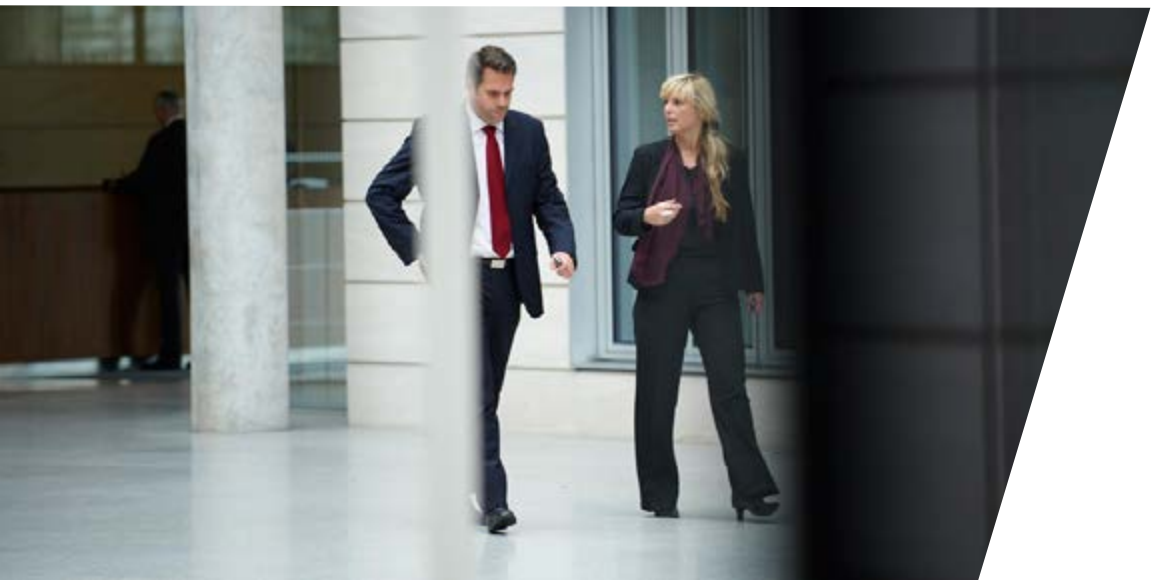
Una vez dispuesto el marco general descrito en la pregunta anterior, tiene sentido preguntarse sobre la existencia de un **procedimiento** destinado a ordenar la **producción normativa**. Hace algunos años era difícil imaginar que el crecimiento descontrolado de políticas de empresa se convertiría en un problema para las organizaciones, pero así lo ha confirmado la realidad, especialmente cuando tienen cierto **tamaño** y operan en **diferentes jurisdicciones**. No olvides que la globalización de la economía y las dinámicas de concentración empresarial provocan organizaciones con miles y cientos de miles de personas que se vinculan con ellas, eventualmente afectadas por sus políticas.

Disponer de un procedimiento que ordene la producción de normativa forma parte de todo "*Policy management*" razonable. Es lo que informalmente también se conoce como "Norma de normas" o "Norma 0".

El procedimiento de producción normativa regulará, como mínimo, ocho cuestiones esenciales: quién tiene la capacidad de **impulsar** la creación de una norma o su **revisión**, quién debe **valorar inicialmente la idoneidad** de su creación, qué personas o funciones deben estar **involucradas** en el proceso de su creación, qué **categoría** y **formatos** de normas existen, qué cargos o funciones tienen capacidad suficiente para **aprobarlas**, quién se responsabilizará de su **difusión** (incluyendo formación y sensibilización), quién se ocupará de su **archivo** para asegurar que el acervo normativo está a disposición de quien lo precise y, finalmente, quién **supervisará** todo este procedimiento para que se desarrolle de manera adecuada. Como habrás imaginado, la función de *Compliance* puede vincularse con distintas fases de las indicadas y, especialmente, con la responsabilidad general de control del procedimiento en su conjunto.

Cuando no existe un procedimiento definido para ordenar la producción normativa, o se trata de prácticas no uniformes, es probable que constates algunas **disfunciones típicas** que se derivan de ello: normas que se **solapan** o abordan materias parecidas desde perspectivas diferentes, aspectos relevantes (incluyendo el propio procedimiento de emisión de normas) que **no se hallan regulados** en política alguna, normas con contenidos **inconsistentes** o incluso **contradictorios**, normas de contenido perfecto pero desconocidas y no **aplicadas**, normas que regulan aspectos menores con la misma jerarquía que las que tratan aspectos relevantes, **versiones antiguas y nuevas** de una misma norma coexistiendo y aplicándose al mismo tiempo, y un largo etcétera de la nutrida patología normativa.

Dispones de un modo **práctico, rápido e intuitivo** para conocer si estás frente a un modelo normativo estructurado: localiza varias políticas en departamentos distintos de la organización y evalúa si (i) obedecen a una misma estructura o formato, (ii) definen de manera consistente su ubicación en el sistema normativo y la norma superior en la que tienen amparo, y (iii) son coherentes en cuanto a los órganos que las han impulsado y aprobado. Cuanta mayor diversidad encuentres en estos tres aspectos, mayores posibilidades tendrás de hallarte frente a un modelo normativo caótico.



## 3. ¿Está correctamente atribuida la responsabilidad de mantener la consistencia del conjunto?

### Claves de interpretación

Anticipaba en la pregunta anterior que *Compliance* tiene mucho que aportar en cuanto a la **supervisión de la producción normativa**, contribuyendo a un "*Policy management*" ordenado.

Los marcos de referencia más modernos sobre *Compliance* vinculan directamente la función con las políticas, en el sentido de asegurar que aquellas incorporan los **requisitos u obligaciones de cumplimiento**, cuando así procede. Por consiguiente, es una función que precisa conocer el acervo normativo para incorporar en él contenido adicional a tales efectos. Sin embargo, el "*Policy management*" en su conjunto no suele contemplarse como uno de sus cometidos esenciales.

Antes de que la función de *Compliance* irrumpiese como una necesidad para cualquier tipo de organización, el "*Policy management*"; cuando existía, se atribuía a determinadas funciones encargadas del orden interno, como pueda ser la de **Organización** o similares. Con el inicio de siglo ganan protagonismo las funciones orientadas a la **vigilancia y control**, asumiendo en algunas ocasiones ese rol en materia de supervisión normativa. Por eso, salvo en empresas con funciones de *Compliance* consolidadas (sectores regulados, por ejemplo), no sorprende encontrar los cometidos de "*Policy management*" atribuidos a otras funciones. Sin embargo, a la hora de articular un *Compliance Management System* (CMS) cabe preguntarse si tiene sentido mantener esa desvinculación. Desde luego, no existen soluciones unívocas al respecto, ni es tampoco una verdad contrastada que el "*Policy management*" estará mejor administrado si recae en la función de *Compliance*. Pero sí existen varios argumentos que contribuyen a que dicha función constituya una seria candidata a desarrollar tales cometidos: (i) ya que buena parte de las políticas de empresa tendrán **repercusiones en diferentes órdenes jurídicos** (laboral, privacidad, etc), *Compliance* se halla en una posición privilegiada para involucrar a las personas más apropiadas para evitar que su creación conculque derechos o, simplemente, no esté alineada con el entorno normativo o los valores éticos de la organización, (ii) puesto que *Compliance*

posiblemente integre perfiles jurídicos, dispondrá de profesionales con las habilidades adecuadas para supervisar o **intervenir activamente en su elaboración**, tanto desde la perspectiva **formal** como **material** o **sustantiva**. Adicionalmente, cuando la función de *Compliance* está adecuadamente coordinada con otras funciones sinérgicas, se relacionará con ellas para, por ejemplo, **definir los controles** adecuados acerca de su cumplimiento (Control Interno) o **validar** más adelante que se **cumplen** tanto en forma como en fondo (Auditoría Interna).

La función o cargo que tenga atribuida la responsabilidad de mantener la consistencia del conjunto normativo debería disponer de las facilidades descritas en el párrafo anterior. Por ello, con independencia de quién tiene atribuida la responsabilidad de "*Policy management*", verifica su concurrencia.



## 4. ¿Es intuitivo el acceso a las normas?

### Claves de interpretación

No sirve de mucho disponer de políticas de empresa cargadas de buenas intenciones cuando se desconoce su contenido. Un objetivo obvio de todo modelo normativo es que las políticas se apliquen, para lo cual se precisa que sean conocidas. En este campo las campañas formativas y de sensibilización desempeñan un cometido importante y, por eso, les dedicaré el Test número 4 de esta Serie. Con independencia de ello, es importante que las normas de empresa sean **fácilmente accesibles** por quienes puedan necesitarlas. Debes valorar, por lo tanto, hasta qué punto las políticas se localizan de manera **rápida e intuitiva**. También debes prestar atención a la **activación cognitiva** respecto de su existencia y contenidos en los momentos críticos. Hablaré de todo ello a continuación.

Un sistema jerárquico de normas tenderá a conformar una **estructura de árbol**, encabezada por aquella Política de máximo nivel y seguida del resto. Un truco sencillo para mantener ese conjunto debidamente archivado y ordenado consiste, sencillamente, en replicar esa estructura mediante carpetas y subcarpetas (físicas y/o lógicas). De esta manera, la lógica del archivo de políticas es, sencillamente, el **espejo de su estructura de árbol**. Aplicando este método de archivo se logra también una visión del perímetro normativo que es útil para valorar su razonabilidad y detectar lagunas. Limitando la capacidad de acceso y visualización de sus contenidos según perfiles, puede utilizarse también a modo de repositorio general al que toda la organización tenga acceso, si bien con **derechos de usuario distintos**. Paralelamente, aquellas políticas que afecten a áreas o departamentos concretos pueden también localizarse en su entorno de trabajo a través de vinculaciones directas al repositorio principal. En cualquier caso, es importante mantener un **repositorio unificado de políticas**, a cuyos contenidos se pueda acceder mediante vinculaciones, para evitar que coexistan varias versiones de un mismo documento (una antigua y otra nueva, por ejemplo) accesibles al mismo tiempo.

El almacenamiento ordenado de las políticas en repositorios fácilmente accesibles es una condición necesaria pero no suficiente en un modelo de "*Policy management*" moderno. Esto me lleva a tratar la **activación cognitiva**, ya estudiada en los albores de la psicología social. Partiendo de la premisa de que el contenido de las políticas debe ser conocido para que pueda ser aplicado, su difusión recurrente constituye el primer paso para que sus destinatarios tomen consciencia de ellas. Sin embargo, cuando se **recuerda** la existencia de la política en el preciso momento en que sería necesario **aplicarla**, su efectividad se incrementa notablemente. Ese es el fundamento de la **activación cognitiva**. De manera inadvertida, los marcos de referencia más actuales en materia de *Compliance* reconocen esta realidad, al incidir persistentemente en **integrar las obligaciones de cumplimiento en los procesos de negocio**. Si dentro del **flujograma** para desarrollar determinada actividad se contemplan explícitamente los requisitos de cumplimiento asociados a la misma, es claro que no podrá completarse correctamente su recorrido sin haber reflexionado sobre los mismos y, eventualmente, consultado las políticas relacionadas con ellos. Así pues, recordar la existencia de normas o directrices en el momento de ejecutar determinados hitos de un proceso de negocio es un modo de evitar que no se recuerden justo cuando se necesitan. Es, sencillamente, una técnica de activación cognitiva.

Los recursos informáticos actuales permiten establecer con facilidad repositorios de políticas como los que he comentado, e insertar mensajes de activación cognitiva en los momentos críticos de cada proceso. También permiten definir **métricas de consulta**, lo que te resultará de gran interés para conocer el nivel de acceso a las políticas por colectivos, los tiempos de acceso, las materias más consultadas, etc. Todo ello te permitirá no sólo reportar los datos sino, especialmente, trazar **acciones de mejora muy enfocadas**, como campañas de formación y sensibilización allí donde detectes carencias, etc.

## 5. ¿Existen mecanismos para comprobar la aplicación efectiva de las normas?

### Claves de interpretación

Toda política cuya aplicación efectiva no venga contrastada mediante controles, corre el riesgo de no aplicarse, del mismo modo que todo control que no tenga su razón de ser en una política puede ser tildado de **arbitrario** o incluso **discriminatorio**. Por ello, siempre que pienses en políticas, hazlo en términos del **binomio política-control**, pues el valor de una cosa sin la otra es cuestionable.

Puesto que alguna función debería velar (controlar) por la aplicación de las políticas en forma y fondo, es preciso que la identifiques y valides hasta qué punto se ocupa realmente de ello. Los modelos de *Compliance* correctamente representados indicarán quien tiene la responsabilidad de ejercer dicho control.

La propia función de *Compliance* puede ocuparse de comprobar que aquellas políticas relacionadas con el cumplimiento se ejecutan correctamente. Ahora bien, en la medida en que la función haya participado en su diseño o esté involucrada en su ejecución, posiblemente no sea la más apropiada para ejercer una revisión crítica por **falta de independencia**. En los casos en que la función de *Compliance* no pueda asumir dicho rol, deberá necesariamente soportarse en **otras funciones** en el seno de la empresa con las garantías de **independencia** precisas o, eventualmente, recurrir a terceros independientes externos. Es en este contexto donde adquiere especial importancia vincular la función de *Compliance* con la de Auditoría interna, siempre que esta última no tenga limitado su ámbito de actuación al campo de los controles financieros. No es inusual asociar los cometidos de Auditoría interna al ámbito financiero, tal vez porque ese ha sido tradicionalmente su ámbito de proyección principal. Sin embargo, los textos modernos sobre esta función reconocen una **tendencia expansiva de sus competencias**, más allá de la validación de la información que termina conformando los reportes financieros de las organizaciones. Por ello, salvo que por decisión empresarial se hayan acotado sus responsabilidades, es una función adecuada en la que soportar la validación del nivel de aplicación de las políticas de empresa



a través de lo que se ha dado en llamar “tercera línea de defensa”. No es en absoluto descabellada la inclusión de algunas verificaciones en tal sentido dentro del plan de auditoría interna anual o, mejor todavía, en el contexto del plan de auditoría interna continua, cuando se dispone de él.

Siempre quedará la opción de recurrir a terceros independientes que podrán verificar no sólo la existencia de controles sobre las directrices emanadas de la empresa, sino también su idoneidad y grado de aplicación práctica. Existen opciones a las diferentes necesidades de cada organización, que van desde los encargos sobre **procedimientos acordados**, hasta el desarrollo de procedimientos de **aseguramiento limitado, razonable**, etc.

En cualquier caso, no deberías interpretar en términos de normalidad que, existiendo políticas de empresa, no se haya planteado de forma seria validar su aplicación efectiva, o que, habiéndolo hecho, no consten los resultados del análisis en soporte documental.



# Serie

## ***Test de Compliance***

### Test 1

Cinco cuestiones clave sobre:

#### **Evaluación de la solvencia del modelo de *Compliance***

Existen algunos elementos significativos a la hora de evaluar la solidez de un modelo de *Compliance* tanto transversal (superestructuras de *Compliance*) como específico (sobre un bloque de cumplimiento o aplicable a un sector de actividad). Este test aborda cinco de ellos, que te permitirán formarte rápidamente una idea preliminar sobre la solvencia del modelo.

### Test 2

Cinco cuestiones clave sobre:

#### **La adecuación de una superestructura de *Compliance***

Implementar una superestructura de *Compliance* que permita coordinar de manera sinérgica diferentes áreas de cumplimiento es un objetivo perseguido por cada vez más organizaciones. Sin embargo, estos proyectos de implantación pueden derivar en estructuras poco eficientes cuando no se observan algunas pautas metodológicas. Este test te ayudará a valorar algunos aspectos importantes en el diseño de superestructuras de *Compliance*, que son determinantes de su eficacia.

### Test 3

Cinco cuestiones clave sobre:

#### **Evaluación del modelo de *Policy Management***

La proliferación desordenada de políticas de empresa constituye un fenómeno que afecta negativamente a grandes organizaciones, viendo cómo aquéllas se multiplican y terminan contribuyendo a la confusión más que al orden. Este test versa sobre algunos aspectos esenciales sobre el modo de producir, aprobar, difundir y archivar las políticas de empresa. Atendiendo a estas cuestiones esenciales, podrás conocer hasta qué punto una organización dispone de un modelo de *Policy Management* eficiente.

### Test 4

Cinco cuestiones clave sobre:

#### **La adecuación de los ciclos formativos**

Uno de los cometidos de *Compliance* que gana importancia a pasos agigantados consiste en estructurar ciclos formativos. El diseño y desarrollo de la formación, junto con la ejecución de campañas de sensibilización, constituyen factores de éxito reconocidos en los marcos de referencia sobre *Compliance*. Este test contempla algunos aspectos relevantes para que te permitirán valorar la razonabilidad de los ciclos formativos en este ámbito, y cuáles son sus consecuencias.

### Test 5

#### Cinco cuestiones clave sobre: **La adecuación del *Welcome Pack***

Es importante que las personas que se incorporan en una organización dispongan, tan pronto como sea posible, de la información necesaria acerca de sus valores y directrices de trabajo, incluyendo aquellas que se refieren al ámbito del *Compliance*. Sin embargo, no siempre los *Welcome Packs* establecidos para ello contribuyen a adquirir consciencia de los aspectos realmente importantes sobre el cumplimiento de las normas y los estándares éticos. Este test aborda algunas cuestiones importantes a la hora de definir su contenido y gestionar su entrega.

### Test 6

#### Cinco cuestiones clave sobre: **Evaluación de los reportes de cumplimiento**

La mayor parte de marcos de referencia en materia de *Compliance* no sólo recomiendan un fácil acceso de la función a los órganos directivos de máximo nivel, sino también el reporte periódico de las labores que desarrolla la función. Los reportes de cumplimiento constituyen uno de los pilares de todo modelo de *Compliance* bien estructurado. En este test se tratan cuestiones que ayudan a conocer el nivel de adecuación de estos reportes.

### Test 7

#### Cinco cuestiones clave sobre: **Evaluación del modelo anti-corrupción (estándares internacionales)**

La corrupción en el contexto de las actividades empresariales viene siendo un foco de preocupación constante a nivel internacional, habiéndose emitido un buen número de directrices y normas al respecto. Existen, por lo tanto, guías específicas de *Compliance* que se proyectan en la prevención y detección de conductas corruptas, de aplicación tanto en el sector público como en el privado. A través de este test se abordarán algunas cuestiones básicas que resultan muy indicativas de su aptitud.

### Test 8

#### Cinco cuestiones clave sobre: **Evaluación del modelo de prevención penal español - General**

La modificación del Código Penal español que entró en vigor el 23 de diciembre de 2011 introdujo la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Desde entonces, las empresas deben dotarse de mecanismos de vigilancia y control que prevengan la comisión de delitos eventualmente imputables a las mismas en el contexto de sus actividades. A través de este test se abordan algunas cuestiones básicas que ayudarán a formarse una primera idea de la adecuación del modelo de prevención penal, en su conjunto.

### Test 9

#### Cinco cuestiones clave sobre: **Evaluación del modelo de prevención penal español - *Risk Assessment***

Es habitual que los modelos de *Compliance*, incluidos los específicos de prevención penal, sigan una aproximación basada en el riesgo, procurando una asignación de recursos consistente con la calificación de los riesgos penales que les afectan. Un adecuado *Risk Assessment* permite orientar de manera adecuada el modelo de prevención penal y, por ello, constituye un factor determinante de su eficacia. Este test te ayudará a validar algunos aspectos importantes que dotan de solidez al *Risk Assessment*.

### Test 10

#### Cinco cuestiones clave sobre: **Evaluación del modelo de prevención penal español - El órgano de prevención penal**

Todo modelo de *Compliance* lleva asociadas medidas organizativas tendentes a su aplicación efectiva. En el ámbito de la prevención penal, los cometidos propios de prevención y detección de delitos se depositan en órganos dotados de procedimientos diseñados a tales efectos. Este test te permitirá conocer rápidamente si dicho órgano se encuentra adecuadamente definido para acometer sus objetivos.

### Test 11

#### Cinco cuestiones clave sobre: **Las revisiones del modelo de *Compliance***

Cuando los marcos de referencia en materia de *Compliance* se refieren a la monitorización del modelo, lo hacen pensando en que se adapte a sus circunstancias internas y externas, de modo que mejore continuamente y pueda seguir desarrollando con eficacia su cometido a lo largo del tiempo. En este contexto, las revisiones programadas del modelo de *Compliance* constituyen un elemento importante del mismo, y en este test se abordarán algunas de las cuestiones básicas que permiten conocer rápidamente si se están desarrollando de manera razonable.

### Test 12

#### Cinco cuestiones clave sobre: **El rol del *Compliance Officer***

Son los propios *Compliance Officers* quienes, en ocasiones, se preguntan acerca del alcance de sus funciones. El propio modelo de *Compliance* debería clarificar su ámbito de actuación y la coordinación con otras funciones sinérgicas. En este test se tratarán algunas de las cuestiones más importantes a la hora de conocer si los roles del *Compliance Officer* se encuentran adecuadamente enfocados.

## 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

### **Cuadernos sobre Cumplimiento Legal**

Alain Casanovas

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

Madrid 2013

### **Casos sobre errores de Compliance**

Alain Casanovas

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

Madrid 2014

## Contacto

**Alain Casanovas**

**Socio de KPMG Abogados**

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

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



Perfil en  
LinkedIn

© 2015 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 y "cutting through complexity" 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.