Factores de independencia en Compliance

Serie *Compliance* avanzado – 11

www.kpmgcumplimientolegal.es

© 2018

Serie *Compliance* avanzado – 11 – *Factores de independencia en Compliance ,* 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.

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 comentarios planteados sólo recogen algunas cuestiones de índole general, que pueden ser de utilidad a meros efectos informativos. Pero los contenidos de dichos comentarios 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.

Los documentos de la Serie Compliance avanzado abordan aspectos relacionados con el Compliance cuya adecuada comprensión e interpretación precisa conocimientos previos en esta materia. Salvo que dispongas de ellos, sugiero consultar primero otros materiales sobre Compliance, como son los Cuadernos sobre Cumplimiento Legal, la Serie de Errores sobre Compliance, la Serie de Tests sobre Compliance, los Kits sobre despliegue de Compliance o la Serie de videos Compliance Basics, todo ello de acceso libre en la página web: www.kpmgcumplimientolegal.es

Presentación

Alain Casanovas
Socio de KPMG Abogados
acasanovas@kpmg.es
Perfil en Linkedin

Entre los factores de **eficacia** de la función de *Compliance* destacan su nivel de **autonomía** e **independencia** y, por eso, aparecen reflejados de manera explícita o implícita en los textos modernos sobre la materia. No son términos sinónimos: la autonomía tiene que ver con su nivel de **libertad operativa**, mientras que la independencia guarda relación con la **libertad intelectual**. Así, por ejemplo, se logra **autonomía** en *Compliance* otorgando facultades amplias de acceso a la información, documentación y personas de la organización, brindándole un apoderamiento suficiente para actuar por iniciativa propia, sin necesidad de recibir mandatos sucesivos. Es relativamente sencillo encontrar signos de estos u otros elementos de **autonomía**, y poder contrastar su nivel real de aplicación. Más difíciles de trazar son las evidencias de **independencia** y, por eso, merece la pena detenerse en ellas. Su ausencia conculca la capacidad crítica de la función de *Compliance* y erosiona notablemente su efectividad. Tal disfunción deriva, normalmente, de las potenciales **consecuencias negativas** que le puede reportar su recto proceder.

Según lo anterior, puede darse una función de *Compliance* con un nivel aceptable de autonomía, pero no de independencia, y viceversa. Lógicamente, lo más saludable es mantener una buena dosis de ambos elementos.

Existen otras funciones dentro de la organización que también requieren un adecuado nivel de independencia: es el caso de **Auditoría interna**, que precisa estar alejada del diseño y ejecución de los procedimientos (incluidos los de control) sobre los que brinda aseguramiento como **tercera línea de defensa**.

Presentación (cont.)

Sin embargo, la independencia de la función de *Compliance* tiene un significado distinto, claramente vinculado con el proceso de toma de decisiones de la organización. Se necesita una función de *Compliance* **independiente** que ayude a adoptar las decisiones correctas según los **compromisos** asumidos por la organización con la **Ética** y la **Ley**, desde la **neutralidad intelectual**.

La función de *Compliance* no defiende unos intereses distintos de los de negocio, prestando atención al **medio y largo plazo**, de forma que la organización no sufra los efectos adversos de **daños reputacionales o legales** que podrían en riesgo la continuidad de sus operaciones. Desde esta perspectiva, *Compliance* se vincula con los objetivos de sostenibilidad.

En este documento trataré diferentes factores que brindan **independencia** a la función de *Compliance*, de modo que puedas contrastar su concurrencia y/o impulsar su desarrollo.

Índice

Posición jerárquica **2**

Nombramiento, evaluación y destitución **4**

Distancia del interés de negocio **6**

Recursos **7**

Contratación y esquema retributivo **9**

Independencia funcional en grupos **11**

Serie *Compliance* 12

Bibliografía del autor 15

Obra digital del autor 16

Posición jerárquica

Existen muchos motivos por los cuales la función de *Compliance* debe ocupar una **posición jerárquica destacada** en los escalafones de la organización.

Desde un punto de vista operativo, una ubicación elevada le dota de **legitimidad** suficiente para acceder a los documentos, informaciones y personas que precise para el desarrollo de sus cometidos, sin que ello pueda verse obstaculizado por motivos jerárquicos. Por lo tanto, es un factor que potencia la **autonomía** de la función.

Pero un nivel jerárquico alto también reduce la probabilidad de que la función vea **conculcada la neutralidad** en sus análisis, como puede suceder cuando está supeditada a otras instancias inferiores. En sistemas de gobernanza monistas, tal supeditación se limita, en última instancia, a su órgano de administración. No obstante, algunas sociedades disponen de comisiones delegadas técnicas que aglutinan a ciertos perfiles de consejeros por motivo de especialidad. En estos supuestos, se puede producir una dependencia funcional de ellas e indirecta del órgano de administración. En **grupos de sociedades**, la dependencia funcional de los responsables de *Compliance* de filiales respecto de la función del *headquarters* reduce la amenaza de independencia que eventualmente podría suponer el órgano de administración local. En cualquier caso, la concurrencia **de consejeros independientes** en los órganos de gobierno de la organización contribuye a evitar tentaciones cortoplacistas, poco alineadas con los objetivos de *Compliance*.

La mayor independencia de la función de *Compliance* se consigue cuando su cadena de reporte escapa de la propia organización y termina en terceros alejados de su gestión operativa. Es el caso, por ejemplo, de los *Compliance Officers* designados por las **autoridades** (administrativas o judiciales), a las que deben su cargo y reportan. Encontrarás más información sobre el particular en el documento número 4 de esta Serie ("*Carreras profesionales en Compliance*").

Una posición jerárquica elevada es coherente con la **importancia** de la función de *Compliance* y la visibilidad de que debe disfrutar dentro de la organización. El Departamento de

Justicia de los Estados Unidos ha llegado a calificarla como **función estratégica**, lo que es incompatible con posiciones de bajo nivel.

Desde luego, no se trata de una simple cuestión de **organigrama**: la cercanía y facilidad de acceso al órgano de gobierno y alta dirección no sólo debe quedar recogido sobre el papel, sino evidenciarse en una **comunicación constante y fluida**. Uno de los motivos que justifican la cercanía a estas instancias son las consecuencias catastróficas de algunos incidentes de *Compliance*, que exigen una respuesta rápida y, en algunos casos, contundente.

Cuanto más distanciada esté la función de estas esferas, más difícil es dar respuesta inmediata a los riesgos de evolución rápida.

Nombramiento, evaluación y destitución

Las **instancias** y **procedimientos** de nombramiento, evaluación y destitución de los máximos responsables de la función de *Compliance* dicen mucho sobre su nivel real de independencia. En estas materias, cuanto mayor es el protagonismo de quienes pueden verse afectados por sus actividades, menos garantías de independencia se brindan a la función de *Compliance*. Por ello, es aconsejable **alejar de los responsables de la gestión ejecutiva** cualquiera de las tres actividades que desarrollaré a continuación, circunstancia que podría estar reflejada en el modelo de *Compliance* o incluso en el propio contrato del *Compliance Officer*. No obstante, las limitaciones organizativas y de recursos en pequeñas y medianas empresas pueden dificultar dicho objetivo, aunque ello no debería impedirles acercarse lo más posible a él.

Nombramiento

Por su **importancia estratégica**, su designación cabría ser competencia del propio órgano de administración (constituye una exigencia legal en algunos casos) o alguna de sus comisiones especializadas: la de nombramientos y retribuciones, por ejemplo. Los responsables de *Compliance* sólo deberían acceder a sus cargos tras haberse verificado la adecuación de su **formación y experiencia.**

Además de las correspondientes descripciones técnicas y funcionales, la **modalidad y duración contractual** debería brindar independencia: contrataciones temporales o por periodos de tiempo cortos (aún prorrogables) son desaconsejables, pues facilitan la discontinuidad de los cargos sin necesidad de explicaciones.

Evaluación del desempeño

Desde luego, la evaluación del desempeño de la función de *Compliance* y sus personas **nunca** debería estar basada en **parámetros económicos** de la organización (beneficios, rentabilidad, EBITDA, etc), ni recaer en manos de colectivos potencialmente afectados por sus actividades. Una forma rápida de **destruir** todo atisbo de **independencia** consiste en confiar exclusivamente la evaluación del desempeño del personal de *Compliance* en quienes encarnan la **gestión ejecutiva** y adoptan las decisiones de negocio diarias.

Destitución

Al igual que sucedía con su nombramiento y evaluación, también la destitución de los responsables de *Compliance* debería recaer en un órgano **alejado** de la **gestión ejecutiva**. En cualquier caso, constituyen buenas prácticas que la destitución sea **motivada** por **escrito** y se brinde al profesional afectado la posibilidad de realizar una **entrevista** con el órgano de administración o comisión delegada correspondiente. En las organizaciones que operan en los mercados regulados y cuando así lo solicite la persona afectada, se puede llegar a plantear el compromiso de impulsar una entrevista de salida con el regulador, en línea con el llamado "*noisy withdrawal*" de algunos cargos en los Estados Unidos.

Distancia del interés de negocio

Es un error considerar que la función de *Compliance* no está alineada con el interés de negocio, pues es justo lo **contrario**: su propósito es desarrollar actividades cuanto más tiempo mejor, para lo cual deben evitarse los **incidentes legales y de reputación**. En este sentido, no existe un interés de negocio y otro distinto de *Compliance* sino, simplemente, intenciones **cortoplacistas** que ponen en **riesgo** la **sostenibilidad** de las operaciones.

Ya he comentado antes la importancia que tiene, a tales efectos, una **posición jerárquica** acorde con la importancia estratégica de la función. El distanciamiento de este eventual interés cortoplacista de negocio se logra alejando la función de *Compliance* de las instancias de negocio y previniendo que se integren dentro de su estructura orgánica. Tanto si es un órgano **unipersonal** como **colegiado**, se considera una buena práctica evitar que formen parte de él quienes desarrollan tareas de gestión operativa y toman decisiones en ese ámbito. La **neutralidad** de estas personas puede verse conculcada por objetivos económicos susceptibles incluso de condicionar su retribución. Solamente en empresas de pequeñas dimensiones se permite romper este axioma, al no existir capacidad real de especialización. Así lo admiten las U.S. *Sentencing Commission Guidelines*, por ejemplo, o incluso el propio Código Penal español al contemplar un régimen especial para las **personas jurídicas de pequeñas dimensiones**, donde el propio órgano de administración social hace las veces de órgano de *Compliance* penal. Estas soluciones, sin ser técnicamente correctas, son las únicas que pueden darse en entornos muy sencillos y faltos de recursos.

Recursos

Muchos textos sobre Compliance nos trasladan la importancia de que la función esté dotada de **recursos suficientes** para acometer sus labores, aunque pocos de ellos profundizan en lo que realmente significa ese concepto. El término "recursos" es amplio y ambiguo, amparando escenarios muy diversos, incluidos los claramente **inaceptables**. No brindar u obstaculizar los recursos que precisa la función de Compliance es un modo sutil de mermar su efectividad. Por eso, evaluando los recursos a su disposición puede medirse el nivel de **compromiso real** de la organización con el Compliance, como expliqué en el documento número 5 de esta Serie ("*Detectado el paper Compliance*").

La Norma UNE 19601 llega más lejos que los estándares ISO 19600 e ISO 37001 en la concreción del término "recursos", señalando que comprenden, **como mínimo**, los financieros, tecnológicos y humanos, así como el acceso, en su caso, a asesoramiento externo.

Recursos financieros

Los recursos **financieros** son, de facto, la llave que permite materializar la práctica totalidad del resto de recursos. Pocos textos de Compliance hacen referencia expresa a los recursos financieros, esto es, a que la función disponga de un **presupuesto** de **disposición propia**. Normalmente se refieren a "recursos materiales", dentro de los cuales cabría ubicar los financieros.

La dimensión cualitativa y cuantitativa del presupuesto está condicionada por los **objetivos** tanto **estratégicos** como **tácticos** u operativos de Compliance que se haya fijado la organización, según expliqué en el documento número 6 de esta Serie ("*Claves sistémicas en Compliance*").

Es importante que la función de Compliance tenga el **dominio** del presupuesto, no sólo porque participe en su configuración sino por disponer **libremente** de él para atender las partidas contempladas. Un modo rápido de sesgar tanto la **autonomía** como la **independencia** de la función de Compliance consiste en infravalorar el presupuesto u obstaculizar su libre disposición, sea por acción directa de quienes ostentan la gestión ejecutiva, por diseminar el presupuesto entre diferentes centros de coste (con diferentes "propietarios") o de cualquier otra manera que impida aplicarlo a su finalidad rápidamente.

Recursos tecnológicos

Existen distintos motivos para remarcar la necesidad de recursos tecnológicos. El más tradicional es la necesidad de **organizar internamente** la función, disponiendo así de repositorios documentales, gestores de eventos o bases de datos que ayuden a gestionar determinadas informaciones. Se trataría, en definitiva, del soporte al correcto mantenimiento de la **información documentada** a que hacen referencia los estándares ISO.

Al margen de lo anterior, los estándares modernos sobre Compliance abogan decididamente por la **integración** de sus requisitos dentro de los propios procesos y procedimientos de negocio, evitando a toda costa que los de *Compliance* discurran en paralelo con ellos. Esto lleva a integrar los requisitos de *Compliance* dentro de los flujos informáticos ("*workflows*") establecidos por la organización para ordenar su gestión ordinaria, recurriendo para ello a soporte tecnológico **interno** o **externo**.

Mantener los requisitos de *Compliance* separados de los de negocio, facilita ejecutar los segundos sin observar los primeros, considerándose una praxis a evitar.

Recursos humanos

La función de *Compliance* debe estar integrada por personas con las **capacidades** adecuadas en términos de formación y experiencia, así como con el tiempo de **dedicación** necesario. Disponer de personas que carecen del perfil correcto o del tiempo que precisa el correcto desempeño de sus funciones atenta nuevamente tanto a la **autonomía** como a las capacidades críticas de la función.

Asesoramiento externo

En el desarrollo de sus actividades, la función de *Compliance* puede abordar situaciones singulares que le susciten dudas. Disponer de un asesoramiento potencia la **efectividad** de la función de *Compliance* al tiempo que le permite formarse un juicio correcto y actuar del mejor modo ante circunstancias particulares.

Contratación y esquema retributivo

He comentado anteriormente algunos factores de **independencia** vinculados con la contratación de los responsables de Compliance, como la duración razonable de su cargo, la evaluación del desempeño no basada en parámetros de evolución económica, o el cese motivado en sus funciones. Ahora trataré otros aspectos igualmente vinculados con su **contratación** y **retribución**.

Es una buena práctica que la documentación contractual relativa al *Compliance Officer* detalle sus **cometidos**, evitando así equívocos tanto por parte de la organización como de quien ocupará el puesto. Con frecuencia, esta descripción funcional coincide con la que está documentada en el modelo de *Compliance*. En cualquier caso, el *Compliance Officer* está llamado a **operar** el modelo de *Compliance*, circunscribiendo así sus responsabilidades al respecto. Cuando, además, se le encomienda su **diseño**, aumenta su espectro de sus **responsabilidades**, pues también deberá aplicar **diligencia debida** en este cometido tan crucial. Los estándares modernos atribuyen la responsabilidad de impulsar un modelo de *Compliance* a la **organización**, aunque eso no le impide delegar tal cometido en el propio *Compliance Officer*. No obstante, lo más habitual es procurarse asesoramiento externo para luego dejar que el Compliance Officer **opere** y **mejore** continuamente el modelo.

Cada vez es más frecuente que la contratación del *Compliance Officer* conlleve también la de una **póliza de seguro** que cubra sus eventuales responsabilidades. Debe prestarse atención a la cobertura contratada puesto que, dependiendo tanto de la empresa aseguradora como de la legislación y jurisdicción aplicable a su póliza, su cobertura puede variar significativamente. En cualquier caso, la mayoría de países no admiten cubrir la responsabilidad criminal.

Los indicadores para la evaluación del desempeño del *Compliance Officer* suelen estar ligados a la **correcta operación** del programa o del sistema de gestión, según venga descrito en su propio contrato o en la representación documental del modelo de *Compliance*.

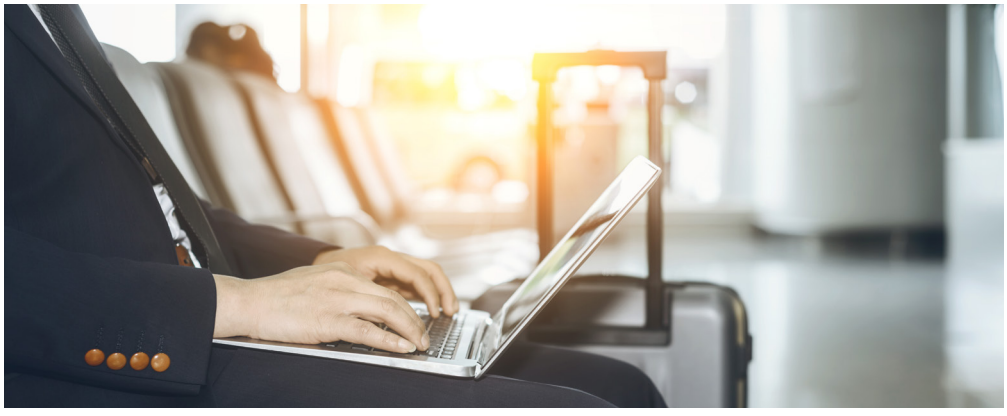
Puesto que los estándares ISO sobre sistemas de gestión requieren la determinación de los **objetivos de *Compliance***, puede también valorarse una adecuada gestión atendiendo a su nivel de consecución. Para ello, pueden vincularse con la correcta evolución de los **indicadores** de *Compliance* que se hayan fijado. En relación con estos aspectos, puedes consultar el documento número 6 de esta Serie ("*Claves sistemáticas en Compliance*").

Como ya he señalado, en ningún caso la retribución o la evaluación del desempeño del *Compliance Officer* debería vincularse a **parámetros económicos** tales como el incremento del beneficio de la organización, su margen bruto, o cualesquiera otra que puedan conculcar su neutralidad de juicio en su quehacer diario.

Independencia funcional en grupos

Explicaba con anterioridad que la **dependencia funcional** de los responsables de *Compliance* en filiales respecto de su headquarters mejoraba su nivel de independencia. Esta **línea de supervisión** no sólo puede verse desde la óptica del reporte sino, especialmente, en las actividades de **nombramiento, evaluación del desempeño y destitución** del *Compliance Officer* que también he comentado.

De acuerdo con lo anterior, cuando el vínculo jurídico del Compliance Officer se establece con una entidad local, suele diferenciarse entre su **dependencia jerárquica** (al órgano de gobierno local) y la **funcional** (a la función corporativa de *Compliance*). En otros casos, el nexo jurídico se establece directamente con el *headquarters*, de modo que el *Compliance Officer* opera en la filial como **personal desplazado**, coincidiendo su dependencia tanto jerárquica como funcional, y mejorando su neutralidad respecto de la operativa local. No obstante, la opción a elegir depende bastante del nivel de **centralización** del entorno de control del grupo, pudiendo en algunos casos propiciarse la dependencia tanto jerárquica como funcional del *Compliance Officer* de su entidad local, atendiendo normalmente a la gran autonomía de la misma en la toma de decisiones. Son casos donde más bien cabe hablar de una función de *Compliance* local autónoma, separada y sin vínculos con otras estructuras del grupo, justificada por la independencia y demás particularidades del negocio



Serie *Compliance* avanzado

1. Certificaciones y auditorías de *Compliance*

La existencia de reconocidos estándares nacionales e internacionales sobre *Compliance* ha permitido desarrollar trabajos tanto de diseño como de evaluación de programas y sistemas de gestión sobre la base de sus contenidos. En relación con estas evaluaciones de conformidad, existen diferentes enfoques y alcances de revisión que brindan diferentes niveles de confort a las organizaciones. Este documento aborda las dudas más frecuentes sobre esta materia.

2. Psicología social y cognitiva en *Compliance*

Las organizaciones aglutinan a un volumen cada vez mayor de personas. En estos contextos, conocer aspectos que afectan tanto al comportamiento individual como al colectivo de las personas es clave para una gestión exitosa de *Compliance*. En este documento se tratan algunos sesgos relevantes a tales efectos, identificados a lo largo de estudios y experimentos desarrollados en los ámbitos de la psicología cognitiva y de la psicología social.

3. Corrupción: taxonomía moderna de actividades conflictivas

Los estándares modernos de *Compliance* han ido perfilando actividades aparentemente normales que, sin embargo, son propicias para encubrir comportamientos ilícitos. Normalmente, no se trata de actividades necesariamente prohibidas, aunque su desarrollo inadecuado puede llegar a canalizar actos de corrupción. Este documento trata la taxonomía más moderna de este tipo de actividades, de gran utilidad para la definición de políticas anti-soborno y establecimiento de controles tanto preventivos como detectivos.

4. Carreras profesionales en *Compliance*

La madurez de los cometidos asociados al *Compliance* abren la posibilidad de diferentes carreras profesionales en este ámbito, que van desde el *Compliance* en ámbitos específicos por motivo de materia (prevención penal general, prevención de la corrupción, prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, protección de la privacidad y los datos personales, prevención medioambiental, etc) o

de sector (financiero, farmacéutico, energía, etc), hasta la coordinación de diferentes bloques de normas mediante superestructuras de *Compliance*. Surge igualmente la posibilidad de desarrollar actividades de asesoramiento, defensa jurídica o auditoría de modelos de *Compliance*, por citar algunos ejemplos. Este documento comenta el abanico de oportunidades de desarrollo profesional que brindan los entornos de *Compliance*.

5. Detectando el paper *Compliance*

Los modelos de *Compliance* no constituyen una mera formalidad, sino que deben ser adecuados para cubrir una serie de objetivos. Puntualmente, pueden darse casos de programas "sobre el papel", sin la menor intención de que desarrollen su cometido realmente. Son modelos de "*fake Compliance*" o "*paper Compliance*" y se pueden detectar fácilmente desde el primer momento de su impulso. En este documento expondré una serie de medidores objetivos que facilitan identificar modelos de *Compliance* generados para defraudar y que deben reprobarse.

6. Claves sistémicas en *Compliance*

Los "Programas" de *Compliance* han dado paso a los "Sistemas de gestión" de *Compliance*, cuya naturaleza y forma de operar es particular, exigiendo una interacción entre sus elementos que no es indispensable en los modelos lineales que se han venido utilizando hasta la fecha. En este documento se analizarán las principales diferencias entre un "programa" y un "sistema de gestión", así como algunos de los elementos más importantes que permiten revestir de funcionamiento sistémico a las actividades de *Compliance*, a través de interrelaciones, que es necesario definir.

7. Estándares internacionales en *Compliance*: ISO 19600 y 37001

Los primeros estándares internacionales sobre *Compliance* surgen de sendas iniciativas de normalización en el seno de ISO durante año 2013: la primera, ISO 19600, sobre sistemas de gestión de *Compliance* (*Compliance Management Systems*, CMS), que adopta como referente de partida la norma australiana AS 3806; la segunda, ISO 37001, sobre sistemas de gestión anti-soborno (*Anti-Bribery Management Systems*, ABMS), que toma como base la norma británica BS 10500. Beneficiándose de estos antecedentes, se redactan los estándares internacionales con la participación de múltiples países e instituciones, conformándose en los referentes actuales en materia de *Compliance*. Este documento analiza los aspectos clave de su contenido.

8. El estándar nacional sobre *Compliance* penal: UNE 19601

La participación activa de España en la elaboración de los estándares internacionales ISO 19600 e ISO 37001 brindó acceso a conocimientos de primer nivel sobre sistemas de gestión de *Compliance*. Fruto de aquella experiencia, se creó un grupo *ad-hoc* en el seno de la Asociación Española de Normalización UNE para elaborar un estándar nacional que diese cobertura a los requisitos establecidos en el Código

penal sobre sistemas de organización y gestión para la prevención de delitos. En este documento se aborda de manera sistemática aspectos clave del estándar oficial español sobre *Compliance* penal.

9. Elementos representativos de la cultura de *Compliance*

La generación, mantenimiento o mejora de una cultura ética y de respeto a la Ley es el objetivo último de un programa o sistema de gestión de *Compliance*. Aunque hay quien considera que la cultura ética es un elemento difícilmente constatable y medible, existen multitud de aspectos que muestran su existencia. Vemos estos elementos en las diferentes etapas de creación, operación y mejora del sistema de gestión de *Compliance*, dejando en su mayor parte evidencias que son constatables por terceros independientes. Este documento señala algunos de estos elementos, vinculando algunos de ellos a magnitudes económicas perfectamente trazables.

10. Integraciones horizontales y verticales en *Compliance*

La eventual existencia de sistemas de gestión de *Compliance* sobre ámbitos específicos permite su integración en superestructuras de *Compliance*. No obstante, la proliferación de sistemas de gestión puede derivar en modelos difíciles de establecer y operar en entornos de recursos limitados. En estos contextos, procede analizar la posibilidad de integrar ámbitos de *Compliance* bajo un mismo sistema de gestión de manera tanto horizontal (por bloques de normas o dominios) como vertical (a través de la coordinación de diferentes bloques o dominios). En este documento se tratan diferentes experiencias al respecto, de especial interés para PYMES.

11. Factores de independencia de la función de *Compliance*

La efectividad de los modelos de *Compliance* se asocia a la autonomía e independencia de la función de *Compliance*. La autonomía guarda relación con la capacidad de operar por iniciativa propia, sin necesidad de ser mandatada y con capacidad para acceder a las personas e información relevante para sus cometidos. La independencia se vincula a la neutralidad en la toma de decisiones, estando en disposición de sugerir las acciones más adecuadas para la organización, sin miedo a represalias. Este documento analiza diferentes maneras de procurar esa independencia así como de amenazarla, comprometiendo en tal caso el recto proceder de la función de *Compliance*.

12. Key *Compliance* Indicators (KCIs)

Los KCIs son el resultado de aplicar KPIs (*Key Performance Indicators)* y KRIs (*Key Risk Indicators*), ya que ambos deben concurrir en un sistema de gestión de *Compliance*. Este documento abarca los diferentes KPIs, vinculados a las actividades planificadas de *Compliance*, así como los KRIs relacionados con la materialización de riesgos de *Compliance*; distinguiendo así entre elementos de medición de actividad y de eficacia.

Bibliografía del autor

Compliance Penal Normalizado – El estándar UNE 19601

Alain Casanovas

*Prólogo de **José Manuel Maza Martín***

Coedición: Thomson Reuters Aranzadi, AENOR Publicaciones.

Madrid 2017

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 Mirosa**, Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Factultad de Derecho*

Editor, Grupo Wolters Wluwer

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.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2013

Casos sobre errores de *Compliance*
Alain Casanovas
www.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2014

Tests de *Compliance*
Alain Casanovas
www.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2015

Kits de despliegue de *Compliance*
Alain Casanovas
www.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2016

Videos *Compliance* basics
Alain Casanovas
www.kpmgcumplimientolegal.es
Madrid 2017

Contacto

Alain Casanovas
Socio de KPMG Abogados
T: +34 93 253 29 22
E: acasanovas@kpmg.es

Perfil en
LinkedIn

© 2018 KPMG Abogados S.L.P. sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados
KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

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.