



# Ejecución de revisiones de *Compliance*

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

Kit 11. Plan de acción para la undécima semana

Octubre 2016

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



© 2016

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

**Kit 11 — Ejecución 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

# Motivos para mantener el modelo al día



### Alain Casanovas

Socio de KPMG Abogados  
acasanovas@kpmg.es



Perfil en  
LinkedIn

Hay motivos sobrados para revisar el modelo de *Compliance*, de ahí que sea un requisito frecuente tanto en la legislación como en los estándares sobre la materia.

El modelo de *Compliance* tiene que adaptarse continuamente a las cambiantes **circunstancias de la organización y su entorno**. Dentro de las primeras encontraríamos los cambios organizativos, en su dirección, en su gestión operativa, en su estrategia (nuevos mercados, productos, políticas comerciales) y un largo etcétera. El segundo grupo daría cabida a factores exógenos como cambios normativos o de interpretación, incremento del nivel de riesgo en determinados mercados y, nuevamente, un largo etcétera. Son tantas las variaciones que normalmente se producen en uno u otro sentido, que es una rareza no hallar motivos para revisar el modelo de *Compliance*. De hecho, la ausencia de verificaciones es uno de los indicadores que delatan un modelo de **paper Compliance**, pues la falta de interés en disponer de un programa efectivo priva de sentido a su revisión.

Los estándares suelen distinguir entre revisiones **programadas** (anuales, por ejemplo) y **sobrevenidas** por motivos excepcionales, incluyendo la materialización de riesgos. Existen organizaciones que establecen **programas de verificación continua** de sus modelos de *Compliance*, que pueden incluso ahorrar las tipologías anteriores o, como mínimo, espaciar las programadas.

Otro motivo para revisar el modelo es por exigencia legal, como sucede en España con los modelos de *Compliance* penal. En tales casos, no proceder conforme indica el Código Penal no sólo constituye

una mala praxis sino una contravención de la normativa con **potenciales consecuencias** para la **organización** y, probablemente, también para su equipo directivo.

Las revisiones del modelo de *Compliance* denotan la sensibilidad de la organización con las **buenas prácticas de gestión**, especialmente cuando no se limitan a las exigencias estrictamente legales, que suelen ser de mínimos. Este **mayor grado de diligencia** puede jugar a favor si un incidente de *Compliance* termina siendo evaluado en sede **administrativa** o **judicial**, pues contribuirá a corroborar su **excepcionalidad**. Permitirá, además, aportar evidencias de que el modelo está vivo, siendo objeto de reevaluación periódica para garantizar su adecuación y mejora continua.

Existen **diferentes alcances** en cuanto a la verificación del modelo de *Compliance*, con valores dispares. Esta circunstancia provoca cierto escepticismo en quienes todavía no distinguen entre ellos, asociando erróneamente el término "revisión" tanto a trabajos livianos como con verdaderas comprobaciones de eficacia. Es más, la nomenclatura heterogénea que suele utilizarse para nombrar revisiones de diferente calado, tampoco ayuda al profano a conocer su respectivo peso específico. En este Kit te facilitaré criterios para diferenciar entre diferentes tipos de trabajos de revisión, para que puedas reflexionar sobre aquellos que mejor se acomoden a las necesidades de tu organización.

# Índice

**3**

Plan de acción  
para la undécima  
semana

**5**

Tipología de  
revisiones

**7**

Revisión  
general del  
diseño

**9**

Revisión  
del nivel de  
implementación

**10**

Revisión de  
efectividad

**12**

Verificación  
interna y  
externa

**13**

Y ahora...  
¿qué hago?

# Plan de acción para la undécima 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 undécima semana

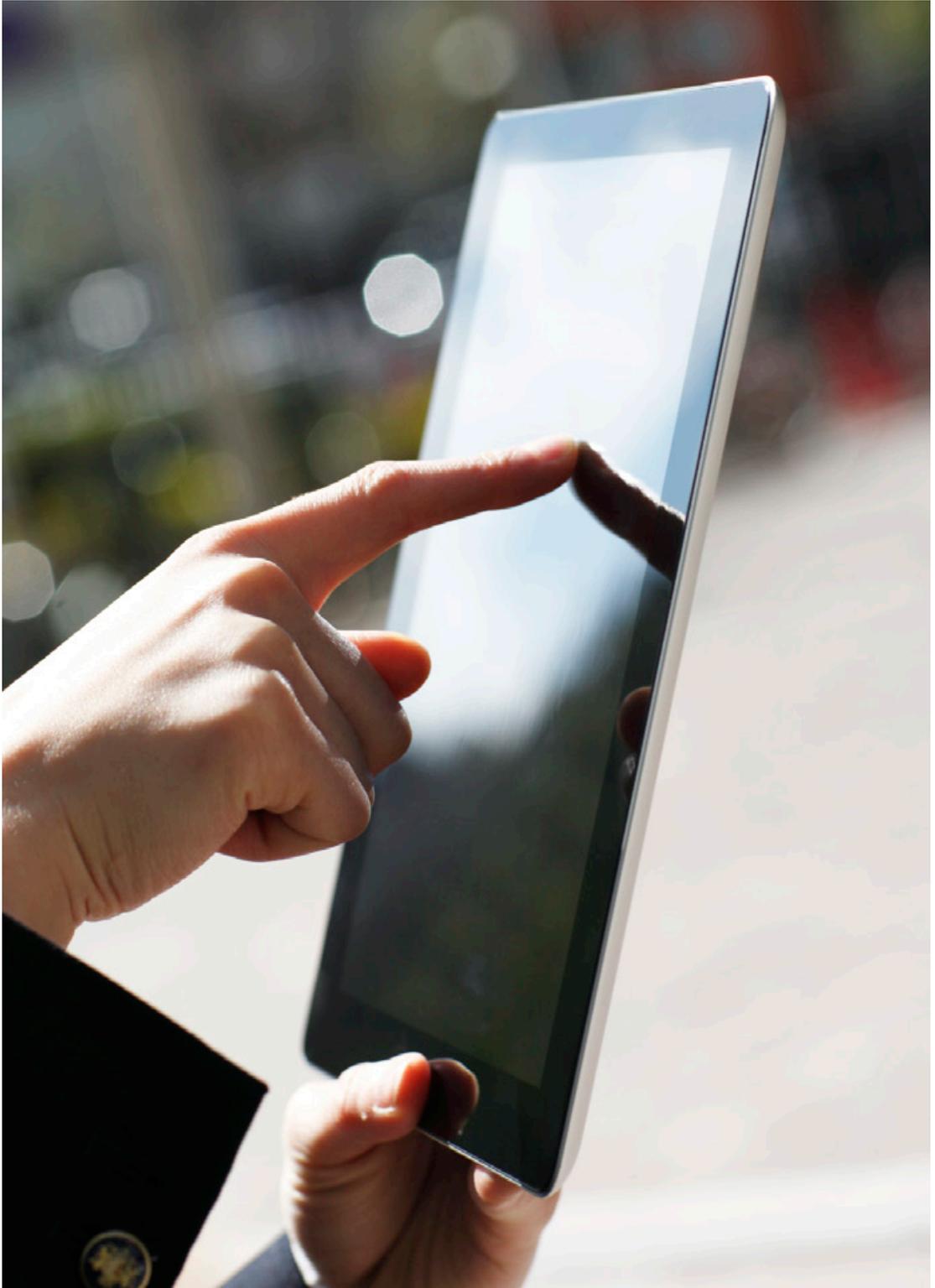


Conocer los diferentes tipos de revisiones de un modelo de *Compliance*.

Definir qué tipo de revisiones son las que más se adecúan a las necesidades de tu organización.



Regular en el propio modelo de *Compliance* las verificaciones que se van a efectuar, y quién se ocupará de hacerlo



# Tipología de revisiones

Cuando se habla de **revisiones** o **verificaciones** del modelo de *Compliance* se puede estar haciendo referencia a muchos enfoques, con diferentes utilidades y alcances. Esta diversidad produce confusión y también desconfianza hacia estos trabajos cuando se les atribuye el mismo valor.

Siguiendo las mismas líneas que te adelanto en el Kit número 6 de esta Serie, en los apartados siguientes explicaré diferentes **alcances de revisión**, de forma que enmarques **cualquiera** de los ofrecidos en el mercado en esa clasificación y sepas qué puedes esperar realmente de ellos. Este ejercicio te facilitará comparaciones homogéneas con independencia de la nomenclatura utilizada para nombrar a las revisiones.



Encontrarás más información sobre las revisiones de *Compliance* en el Test número 11 ("Las revisiones del modelo de *Compliance*") de la Serie de Tests sobre *Compliance*.



# Tipología de revisiones (cont.)

## Perspectiva temporal

Desde una perspectiva temporal, las revisiones pueden ser:

- **Programadas**, cuando se ejecutan con una periodicidad prefijada. Dado que las circunstancias internas y externas de la organización normalmente varían a lo largo del tiempo, se considera una buena práctica desarrollar este tipo de revisiones para asegurar que el modelo sigue siendo adecuado a las mismas.
- **Sobrevenidas**, cuando obedecen a circunstancias excepcionales que no pueden ser objeto de planificación, como cambios organizativos relevantes, acometida de nuevos mercados, variaciones normativas significativas, materialización de incidentes de *Compliance*, etc. Cuando concurren estas circunstancias, existen motivos razonables para revisar el modelo y validar igualmente su adecuación.

## Según su naturaleza

La norma técnica AssS 980 emitida en el año 2011 por el Instituto Alemán de Auditores Públicos (IDW) distingue **tres alcances de revisión**, de utilidad también para incardinar en alguna de esas categorías las revisiones que normalmente se ofrecen en el mercado:

- **Revisiones de diseño**, orientadas a valorar si determinado modelo de *Compliance* respeta ciertos principios, componentes o aspectos que se consideran esenciales.
- **Revisiones de implementación**, en las que se constata no sólo el diseño general del modelo de *Compliance* sino que, además, haya dado lugar al despliegue de

una serie de elementos adicionales que le brindan funcionalidad, normalmente en término de políticas, procedimientos y controles.

- **Revisiones de efectividad**, donde se comprueba que el diseño de políticas, procedimientos y controles es el adecuado para cubrir sus objetivos, desarrollándose pruebas sustantivas para constatar su aplicación efectiva y consistente.

En los apartados siguientes explicaré cada uno de estos alcances y verás que proporcionan un nivel de seguridad distinto. Rara vez encontrarás en el mercado revisiones que sigan esta misma nomenclatura, a la que he recurrido a meros efectos didácticos. Deberás ser tu quién encuadre a qué categoría corresponden las diferentes ofertas y valorar entonces su conveniencia, sin dejarte influir por su denominación.

En cualquier caso, es importante que recuerdes lo comentado en el Kit número 10 de esta Serie: para que sea posible desarrollar una revisión o verificación del modelo precisarás aportar **información documentada** del mismo.

## En virtud del revisor

Según quien se ocupe de desarrollar la revisión, podemos distinguir entre:

- **Revisión interna**, efectuada por la propia organización con sus recursos (normalmente recurriendo a la función de auditoría interna, como tercera línea de defensa).
- **Revisión externa**, desarrollada por un tercero.

En cualquiera de ambos casos, es importante que el revisor mantenga su **independencia**, factor muy importante al que dedicaré el último apartado de este Kit.

# Revisión general del diseño

La revisión de diseño de un modelo de *Compliance* supone satisfacerse de que recoge una serie de elementos o componentes considerados esenciales para el buen fin de su cometido.



Encontrarás más información acerca de principios de *Compliance* generalmente aceptados en los Cuadernos número 3 y 4 ("Sistemas para la gestión del cumplimiento – CMS", partes I y II, respectivamente), de la Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal.

Como imaginarás, la cuestión radica en saber **qué elementos son esos**, pues el valor de la conclusión obviamente depende de su razonabilidad. En este sentido, te será de utilidad distinguir entre:

- Principios o componentes basados en el entendimiento de **un experto, sin normalizar**. Su valor radica,

esencialmente, en la reputación del experto, que habitualmente recurrirá a diferentes fuentes de información e interpretaciones para fundamentar su opinión.

- Principios o componentes **normalizados**, es decir, que figuran **recogidos en una norma** y no están sujetos, por lo tanto, al criterio (mejor o peor) de quien realiza la revisión. Dentro de esta categoría y según su procedencia, distinguiríamos entre **regulación pública y privada**. Dentro de la **privada**, cabe distinguir entre **especificaciones** privadas, que son normas emitidas por personas o entidades que plasman sus criterios particulares, y la **normalización** privada propiamente dicha, desarrollada a través de procedimientos regulados y por entidades que tienen atribuidas competencias de normalización.

A efectos de aplicar la diferencia anterior, es importante que conozcas qué es un marco de referencia o **estándar generalmente aceptado**. Se considera un **estándar** aquella regulación lo suficientemente detallada para que dos o más profesionales independientes puedan llegar a conclusiones unívocas -o al menos convergentes- cuando valoran su aplicación a casos concretos. Por lo tanto, un estándar trata de evitar los conceptos amplios, genéricos o indefiniciones, que propician conclusiones diversas – eventualmente divergentes-. Algunas normas técnicas de auditoría, como la ISAE 3000, recurren al concepto de *"suitable*

## Revisión general del diseño (cont.)

*criteria*” pensando, por ejemplo, en los principios o componentes detallados en este tipo de normas, y que facilitan asentar opiniones razonables cuando se aplican los procedimientos adecuados.

Adicionalmente, un estándar se considera **generalmente aceptado** cuando ha sido elaborado por una institución de prestigio, a través de un procedimiento **regulado, participativo y transparente**. En particular, que el procedimiento de normalización esté abierto a los **grupos de interés**, incluyendo

expertos en la materia, permite fundamentar sólidamente el estándar, recogiendo el estado del arte en la materia normalizada.

Si regresamos a los diferentes tipos de revisión, obviamente concluirás que la evaluación del diseño de un modelo de *Compliance* sobre la base de un **estándar generalmente aceptado** facilitará alcanzar resultados más concluyentes y menos discutibles que la efectuada recurriendo a opiniones o criterios individuales.



# Revisión del nivel de implementación

Este tipo de revisiones no se limitan a valorar que el diseño del modelo sea **sustancialmente adecuado**, sino que, además, ha sido desarrollado a través de una serie de elementos (básicamente políticas, procedimientos y controles) que le **dotan de operatividad**.

Por consiguiente, estas revisiones no se detienen en la representación documental de los componentes esenciales del modelo de *Compliance*, potencialmente recogidos en un número acotado de documentos, yendo más allá para contrastar si han dado lugar a elementos adicionales y solicitando **evidencia documental** de sus contenidos.

Este nivel de revisión conduce a verificar la existencia de políticas, procedimientos y controles, a través de documentos que acrediten no sólo su **existencia** sino también su **aplicación**.



A efectos de este apartado, te pueden resultar de utilidad los contenidos del Cuaderno número 7 ("Protocolos de comunicación, actuación y revisión") de la Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal, pues constituyen unos elementos utilizados en la implementación práctica del modelo de *Compliance*, junto con otros controles.



# Revisión de efectividad

La **efectividad** del modelo de *Compliance* no sólo significa que dispone de un diseño adecuado, y ha sido implementado adecuadamente, sino que sus elementos de control se aplican de manera razonable. Para fundamentar esta opinión, deben **seleccionarse** adecuadamente los elementos a testear y tomar entonces una **muestra representativa** de los mismos, de forma que las conclusiones obtenidas bajo una población limitada sean extrapolables al conjunto.

En cuanto a la **selección** de los controles a testear, serán aquellos que cubran los principales riesgos de *Compliance* sobre los que se proyecta el modelo. No olvides que el modelo de *Compliance* sigue una **aproximación basada en el riesgo** (Risk Based Approach – RBA-) y que, por lo tanto, valorar su **efectividad** implica cerciorarse primero de que los controles cubren los riesgos más importantes. Una selección inadecuada podría sobrevalorar controles no relevantes para los riesgos reales de la organización.

Una vez bien seleccionados los controles, hay que tomar una **muestra** de los mismos que permita **satisfacerse de su diseño y correcta aplicación**. Una muestra pobre o inadecuada tiene mayor probabilidad de abarcar controles que se hayan ejecutado correctamente por azar, sin que representen lo acaecido en el resto de supuestos.

Como te puedes imaginar, la **selección** y **muestra** siguen **metodologías de auditoría** que llevan muchos años aplicándose en otros ámbitos, conduciendo a trabajos que

guardan proporción tanto con el número de controles a revisar como con el número de veces en que se ejecutan. En organizaciones complejas, esto puede implicar revisiones de notable envergadura. Sin embargo, proporcionan una **seguridad** mayor que los alcances anteriores (diseño y nivel de implementación).

En términos técnicos, cuando se aplica este tipo de enfoque, suele distinguirse entre el **aseguramiento razonable** o de opinión **positiva**, y **aseguramiento limitado** o de opinión **negativa**.

El **aseguramiento razonable** supone sentirse confortable con que el modelo de *Compliance* reduce el riesgo a un nivel aceptablemente bajo, en las circunstancias del trabajo desarrollado. Dado que entraña un nivel de satisfacción del revisor respecto del modelo evaluado, también se le conoce como **opinión positiva de aseguramiento**. El **aseguramiento limitado** supone asumir un nivel de riesgo mayor que el aseguramiento razonable, normalmente porque el volumen de pruebas desarrolladas es inferior al que precisaría el revisor para satisfacerse de forma completa. Normalmente el revisor se limita a señalar que de las pruebas desarrolladas no se han identificado incidentes significativos, lo que no significa que pueda extrapolar esa opinión de manera generalizada. Por ese motivo, también se le conoce como **opinión negativa de aseguramiento**. Obviamente, puesto que los procedimientos que se aplican en este tipo de proyectos son menos extensivos que en casos de aseguramiento

## Revisión de efectividad (cont.)

razonable, su duración y coste suelen ser menores. Algunas organizaciones comienzan desarrollando **revisiones de eficacia** basadas en **aseguramiento limitado**, para progresar más adelante hacia el **aseguramiento razonable**. No obstante, dada la diversidad de riesgos y controles de *Compliance*, es probable que en algunas jurisdicciones te cueste encontrar verificadores dispuestos a emitir una opinión de seguridad razonable en el sentido técnico que estoy indicando.

Como las pruebas o tests se desarrollan durante cierto periodo de tiempo, las conclusiones obtenidas tienen una

**limitación temporal**, ya que, lógicamente, debido a factores muy diversos, los resultados podrían variar si se desarrollasen en otro momento (cambios en la organización, en los equipos responsables de los controles, etc).

En algunas ocasiones, las revisiones de **efectividad** pueden ejecutarse sobre periodos muy acotados en el **tiempo** y/o en relación con algunos **controles en particular**. Es el caso en que se precise este tipo de evidencia porque así lo requiera un tercero o las autoridades (por ejemplo, en el contexto de un procedimiento judicial).



# Verificación interna o externa

La **verificación interna** la realiza la misma organización, mientras que la **externa** se encarga a un tercero. Tanto en un caso como en otro, es importante que el revisor sea **independiente**, esto es, que no esté o haya estado involucrado ni con el diseño ni en la ejecución de los aspectos que revisará. La **auto-revisión** reduce la capacidad crítica del revisor y dificulta identificar aspectos de mejora, aun cuando se realice con la mejor voluntad. Por eso, constituye una práctica muy desaconsejada, susceptible de descalificar la revisión e incluso de derivar en infracción de la normativa, especialmente cuando las revisiones vienen impuestas por los poderes públicos

Cuando sea posible, recurrir a **revisores externos** brinda objetividad a la revisión y permite incorporar su criterio, sumando valor. Además, suelen emitir **recomendaciones** que son útiles para la monitorización y mejora continua del modelo de *Compliance*, y que podrás incorporar en los **reportes operativos y memorias** que expliqué en el Kit número 9 de esta Serie.

Con independencia de lo anterior, cualquier revisión del modelo de *Compliance*, especialmente cuando es interna, supondrá coordinarla con la **tercera línea de defensa** que vimos en el Kit número 1 de esta Serie, aspecto que debería estar contemplado en el propio modelo de *Compliance*.



En relación con las revisiones del modelo de *Compliance*, te resultarán de utilidad los comentarios contenidos en el Test número 11 ("Las revisiones del modelo de *Compliance*") de la serie de tests sobre *Compliance*. También encontrarás reflexiones interesantes, más centradas en la revisión del modelo de *Compliance* penal, en el Test número 8 ("Evaluación del modelo de prevención penal español – General") de la misma Serie.

# 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 undécima semana

---

Define los tipos de revisiones o verificaciones del modelo de *Compliance* que precisaría la organización, teniendo en cuenta sus capacidades reales para ejecutarlas. Para ello, será positivo que lo contrastes con la función Auditoría interna, si tu organización dispone de ella



Una vez hayas acordado qué tipo de revisiones son las que mejor se ciñen a las necesidades de tu organización (porque sean legalmente exigibles o porque se adecúen a su entorno de control), contrasta si están adecuadamente descritas en el modelo de *Compliance*. Procede a articularlas en él, cuando no figuren explícitamente.

Comprueba de nuevo con Auditoría interna si la ejecución de las revisiones será interna, externa o mixta.



## Serie

# Kits de despliegue de *Compliance*

### Kit 1

#### Plan de acción para la primera semana **Puesta en contexto y ubicación**

La función de *Compliance* no actúa de manera aislada, sino que interactúa necesariamente con otras funciones clave en el seno de la organización, contribuyendo a articular las famosas tres líneas de defensa. Este kit te ayudará a dar los primeros pasos para adquirir unos fundamentos sólidos acerca de los cometidos de *Compliance* y comenzar a definir relaciones con esas funciones sinérgicas, sin las cuales será difícil que desarrolles eficazmente tu labor y que la organización alcance sus objetivos de *Compliance*.

### Kit 2

#### Plan de acción para la segunda semana **Documentando la función y aspectos personales importantes**

Existen diversos motivos por los cuales es importante documentar adecuadamente la función de *Compliance*. Este kit te permitirá conocer los aspectos clave a considerar a tales efectos, de forma que quede constancia de su existencia y pueda validarse la idoneidad de su diseño. También te facilitará información de utilidad para que puedas desarrollar tu cometido en un marco razonable de seguridad personal.

### Kit 3

#### Plan de acción para la tercera semana **Aproximación basada en el riesgo del modelo y cuestiones organizativas**

Los estándares más modernos en materia de *Compliance* siguen una aproximación basada en el riesgo. Por consiguiente, es importante que conozcas qué significa esto y cómo se traslada a los componentes que conforman el modelo de *Compliance*. Este kit también te ayudará a diseñar aspectos organizativos clave del modelo que le permitirán operar eficazmente.

## Serie - Kits de despliegue de *Compliance* (cont.)

### Kit 4

#### Plan de acción para la cuarta semana **Terminando de documentar el modelo y los procesos de diligencia debida**

Una vez desarrolladas las recomendaciones de los kits anteriores, se puede completar la representación documental del modelo en sus extremos más significativos. Este kit te permitirá concluir el trabajo iniciado en el Kit 1, y familiarizarte con algo muy importante en todo modelo de *Compliance*: los procesos de diligencia debida en relación con las personas con las que se vinculan con la organización. Conocerás las formas de segmentar esos procedimientos para que no se conviertan en un gravamen inútil.

### Kit 5

#### Plan de acción para la quinta semana **Primera ronda de diligencia debida y bases de generación de una cultura de cumplimiento**

Una vez definidos los procedimientos de diligencia debida relativos a *Compliance* procede su ejecución, de la cual derivarán algunos planes de acción. Este kit te ayudará en esas labores, y también a que prestes atención y desarrolles algunos aspectos que los estándares más modernos de *Compliance* consideran básicos para establecer, mejorar o consolidar la cultura de cumplimiento de la organización.

### Kit 6

#### Plan de acción para la sexta semana **Escalado y plan de revisiones de *Compliance***

El modelo de *Compliance* contemplará mecanismos de escalado en diferentes sentidos: los que permiten que cualquier interesado acceda a la función para comunicar sus inquietudes o solicitar consejos, así como los que afectan a la propia función de *Compliance* respecto de los órganos de máxima responsabilidad social. Este kit te facilitará definir tales mecanismos y también te explicará la necesidad de articular y ejecutar un plan de revisiones de *Compliance*.

## Serie - Kits de despliegue de *Compliance* (cont.)

### Kit 7

#### Plan de acción para la séptima semana **Despliegue del modelo de *Compliance*: plan y priorización**

Cuando una organización opera en diversos emplazamientos, debería plantearse el modo de desplegar su modelo de *Compliance* en ellos. Este kit te ayudará a considerar diversos factores que son relevantes a la hora de definir el nivel de centralización o descentralización del modelo, así como para elaborar un modelo fácilmente desplegable. También encontrarás ideas para priorizar el plan de despliegue, para el caso en que sea materialmente imposible ejecutarlo en unidad de acto.

### Kit 8

#### Plan de acción para la octava semana **Check-list y plan de visitas**

La función de *Compliance* se ocupará de diseñar protocolos de revisión interna que faciliten comprobar si los distintos emplazamientos de la organización asumen adecuadamente los cometidos que les atribuye el Sistema de Gestión de *Compliance* (CMS). Para ello, se precisa un notable grado de movilidad, de forma que la función pueda satisfacerse razonablemente de su nivel de comprensión y ejecución, pudiendo así detectar y corregir debilidades a tiempo. Este kit te ayudará, por lo tanto, a comprobar el despliegue efectivo del modelo de *Compliance*.

### Kit 9

#### Plan de acción para la novena semana **Reportes operativos de *Compliance* y memorias anuales**

La función de *Compliance* debe reportar sus actividades de forma recurrente a la máxima dirección. Igualmente, el resultado de su labor quedará plasmado en memorias anuales susceptibles de ser integradas en otros reportes de gestión de mayor alcance. Este kit te brindará ideas sobre los contenidos tanto de los reportes operativos como de las memorias anuales, permitiendo identificar KRI's de *Compliance* y valorar su evolución.

## Serie - Kits de despliegue de *Compliance* (cont.)

### Kit 10

#### Plan de acción para la décima semana **Ejecución de acciones correctoras de *Compliance***

El concepto de “información documentada” aplicada al ámbito del *Compliance* no se limita a la documentación básica que representa el modelo, sino también a la que resulta de su aplicación práctica. Por lo tanto, la existencia y ejecución de los planes de acción derivados de incidentes relacionados con el *Compliance* forman una parte importante de la información documentada a elaborar y custodiar, cuyo contenido te ayudará a definir este kit.

### Kit 11

#### Plan de acción para la décimo primera semana **Ejecución de revisiones de *Compliance***

Habiendo sido definidas previamente (kit 6), procede desarrollar las revisiones del modelo de *Compliance*, para lo cual se precisarán recursos internos y/o externos. En este kit encontrarás diferentes aspectos que puedes valorar a la hora de lanzar un procedimiento de verificación de *Compliance*, como el *outsourcing* o el *co-sourcing*, planificando razonablemente los recursos y tiempo que vas a precisar en virtud de la opción que elijas.

### Kit 12

#### Plan de acción para la décimo segunda semana **Acercando *Compliance* a los grupos de interés**

La función de *Compliance* no puede evolucionar alejada de los grupos de interés (*stakeholders*) de la organización, ya que buena parte de las obligaciones y compromisos de *Compliance* traen causa en ellos. La función de *Compliance* está llamada a convertirse en el interlocutor de la empresa con sus grupos de interés, incluidas las administraciones públicas. En este kit encontrarás ideas para avanzar hacia ese objetivo.

# Bibliografía del autor

## **Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados**

Alain Casanovas

Prólogo de José Manuel Maza, Magistrado del Tribunal Supremo  
Editor, Grupo Difusión  
Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.  
Madrid 2013

## **Control Legal Interno**

Alain Casanovas

Prólogo de Pedro Miroso, *Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Facultad de Derecho*  
Editor Grupo Wolters Kluwer  
Editorial La Ley, S.A.  
Madrid 2012

## **Control de Riesgos Legales en la empresa**

Alain Casanovas

Prólogo de Lord Daniel Brennan Q.C., former President of the Bar of England and Wales  
Editor Grupo Difusión  
Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.  
Madrid 2008

# Obra digital del autor

## **Tests de Compliance**

Alain Casanovas

[www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)  
Madrid 2015

## **Casos sobre errores de Compliance**

Alain Casanovas

[www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)  
Madrid 2014

## **Cuadernos sobre Cumplimiento Legal**

Alain Casanovas

[www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)  
Madrid 2013

## Contacto

**Alain Casanovas**  
**Socio de KPMG Abogados**

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

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

---



Perfil en  
LinkedIn

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

© 2016 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.  
KPMG, el logotipo de KPMG son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.