



cutting through complexity

SERIE DE CUADERNOS SOBRE CUMPLIMIENTO LEGAL / 3

# Sistemas para la gestión del cumplimiento (CMS) – Parte I

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



**Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal – Cuaderno  
nº 3 – Sistemas para la gestión del cumplimiento (CMS)**

**Parte I** 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.

# El qué y el cómo



**Alain  
Casanovas**  
Socio de KPMG  
Abogados

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



Perfil en  
LinkedIn

Desde hace tiempo suelo definirme como un estudioso de las normas del “cómo”. Aunque no es una clasificación al uso, podemos distinguir entre las normas que indican lo qué debemos hacer “normas del qué” y las que explican cómo conseguirlo “normas del cómo”. Podríamos decir que las primeras son las fáciles de producir, bastante evidentes y donde estaríamos mayoritariamente de acuerdo en su contenido. Así, por ejemplo, debemos pagar impuestos si deseamos el bienestar común, ser respetuosos con el medio ambiente y con las comunidades donde desarrollamos negocios, evitar conductas inapropiadas por parte de las personas de nuestra organización o de quienes se relacionan con ella, y un larguísimo etcétera. ¿Quién se atreve a criticar estos objetivos programáticos de sentido común? La dificultad surge cuando nos preguntamos cómo alcanzarlos, especialmente en un entorno de negocio complejo y globalizado. Es entonces cuando comienza la búsqueda de las normas del “como” y nos damos cuenta de que son escasas.

Conocer el modo en que una organización puede cumplir con la legalidad no es intrascendente cuando el volumen y complejidad de las normas se incrementan geométricamente. En este contexto, son una valiosa ayuda las guías y directrices que emanan de organismos nacionales e internacionales de reconocido prestigio, señalándolos el modo de actuar de forma razonable en un entorno tan difícil como este. Estos textos nos hablan de sistemas para la gestión del cumplimiento (*Compliance Management Systems* o CMS), de los cuales se extraen los principios fundamentales que voy a tratar en este Cuaderno y el siguiente. Te será una información útil para organizar y desarrollar de manera eficaz los cometidos de cumplimiento.

# Índice

## 3

Concepto  
de CMS

## 6

Marcos para  
la gestión del  
cumplimiento  
generalmente  
aceptados

## 9

El *tone from  
the top*

## 12

Objetivos de  
cumplimiento  
y acciones  
organizativas

## 16

El *risk  
assessment*

## 19

Preguntas  
frecuentes

# Concepto de CMS

## Conceptos

Sistema para la gestión del cumplimiento (*Compliance Management System-CMS*), estándares de auditoría, sistemas genéricos, sistemas específicos, modelos de cumplimiento, principio de proporcionalidad, sobre sistemas de cumplimiento.

## Bibliografía

*Control legal interno:* apartados 1.1 “Legal Compliance”, 1.2 “Bases para mejorar el control legal interno”, y 1.3 “Función jurídica y monitorización de los controles”.

*Legal Compliance:* apartado 4 “Sistemas para la gestión del cumplimiento”.

Un **sistema para la gestión del cumplimiento** (*Compliance Management System - CMS*) es el que nos debería permitir alcanzar de forma razonable los **objetivos de cumplimiento**. Desde hace tiempo ha dejado de ser un concepto ambiguo para estar perfectamente definido en estándares como el alemán IDW AssS 980 del año 2011, que permite incluso auditarlo, obteniendo así la **opinión soportada de un tercero independiente** acerca de su razonabilidad.

Sin embargo, es cierto que puede hablarse de un sistema para la gestión del cumplimiento de manera **genérica** (válido para el conjunto de obligaciones que afectan a una organización), pero también relacionado con bloques normativos **específicos**. Si en tu organización existe algún CMS averigua primero si obedece a una u otra definición y, en cualquier caso, sobre qué bloques normativos se proyecta.

Aunque existen estándares para diseñar sistemas de cumplimiento, no producen un único modelo de CMS. Es decir, que existen múltiples formas de adaptar los principios en que se asientan los diferentes estándares de cumplimiento, dando lugar a **modelos muy variados** que se adaptan a las particularidades de cada organización. De hecho, en muchas normas se reconoce el **principio de proporcionalidad**: de cada organización cabe esperar un modelo de cumplimiento adecuado a sus circunstancias. Evidentemente, los CMS de grandes organizaciones emplearán mayores recursos y precisarán mayores formalidades que en pequeñas empresas, donde

la limitación de recursos les puede impedir alcanzar esos mismos niveles.

Paradójicamente, existen organizaciones pequeñas y medianas que, por la naturaleza de sus operaciones o por los mercados en que operan, precisarán modelos de cumplimiento complejos. Por lo tanto, cuando se habla de las circunstancias de la organización no sólo se está pensando en las **internas** (recursos de que dispone) sino también las **externas** (naturaleza de sus negocios y jurisdicciones donde actúa).

En cualquier caso, puesto que **son los administradores quienes deben velar por una adecuada gestión de la organización**, incluyendo el cumplimiento de la legalidad, a ellos les incumbe impulsar un adecuado CMS. Su ausencia, por lo tanto, puede interpretarse como una evidencia de falta de diligencia y reportarles responsabilidad personal, como ya ha sucedido en alguna jurisdicción extranjera de nuestro entorno y trataré en el Cuaderno nº 6 (Responsabilidades personales en el ámbito del cumplimiento legal).



# Marcos para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados

## Conceptos

Sistema para la gestión del cumplimiento (*Compliance Management System, CMS*), modelos de cumplimiento, sistemas genéricos y sistemas específicos, estándares de auditoría sobre sistemas de cumplimiento.

## Bibliografía

*Legal Compliance*: apartado 2.4 “IDW assurance standard AssS 890” y 4 “Sistemas para la gestión del cumplimiento”.

El Instituto de Auditores Públicos alemán (IDW) emitió en 2011 el estándar AssS 980 que permite que un tercero independiente verifique y emita una **opinión profesional acerca de la razonabilidad de un CMS**. Esta norma toma en consideración una serie de estándares precedentes que relaciona en dos tablas que forman parte de su apéndice 1, titulado “Marcos CMS generalmente aceptados”. Es un texto importante no sólo por la excelencia de su contenido sino porque reconoce explícitamente que, en la comunidad internacional, **existen estándares sobre el modo de organizar un CMS** emitidos por instituciones de prestigio que disfrutan de un fuerte reconocimiento y aceptación, hasta el punto que los califica de **“generalmente aceptados”**.

Estos marcos para organizar un CMS tanto pueden ser **genéricos** (aplicables a la vigilancia de cualquier bloque normativo) como haber sido diseñados pensando en algún bloque normativo o sector de actividad concretos. Por eso, existen estándares **tanto genéricos como específicos**.

Los marcos o entornos de cumplimiento, tanto genéricos como específicos, dictan directrices para el diseño de sistemas de cumplimiento, cuya aplicación práctica puede dar lugar a modelos variados. No obstante, a pesar de esta flexibilidad, es importante que el CMS **recoja adecuadamente los principios** en los que se asienta el marco de referencia seleccionado.

A través del estudio de los diferentes marcos de CMS generalmente aceptados es fácil percibir que **comparten muchos de sus valores y principios**. Es más, su contenido es en ocasiones tremendamente parecido, aún cuando se trate de estándares producidos en jurisdicciones alejadas y destinados a actividades distintas. Por ello, puede decirse que **existen una serie de principios que son de aparición recurrente en dichos textos**, cuyo conocimiento te permitirá valorar si el modelo existente en tu empresa está alineado con ellos y, por lo tanto, si converge con las **tendencias internacionales en materia de cumplimiento**.

Son los principios que comenzaré a tratar en este Cuaderno, y continuaré en el siguiente: el *tone from the top*, los objetivos de cumplimiento y acciones organizativas, el *risk assesment*, los controles de cumplimiento, el reporte de cumplimiento, los planes de acción y el *monitoring*. A todo ello añadiré algunas reflexiones acerca del modo de documentar el modelo y la posibilidad de revisarlo o auditarlo.



# El *tone from the top*

## Conceptos

Apoyo de alto nivel, *tone from the top* o *tone at the top*, cultura organizativa, tono ético.

## Bibliografía

*Control de riesgos legales en la empresa*: apartado 4 “Sistemas de control de riesgos legales”.

*Control legal interno*: apartado 2.4 “Aplicación de directrices comunes al ámbito legal”.

*Legal Compliance*: apartado 4.1.1 “Apoyo de alto nivel”.

No es ninguna novedad que cualquier proyecto de cambio o mejora en el seno de las organizaciones precisa el **apoyo de la máxima dirección** si quiere llegar a buen fin. Este elemento ha recibido muchos nombres, siendo uno de los más conocidos el de *tone from the top* (diferente del también utilizado *tone at the top*. en la medida que pone énfasis en que el compromiso de la alta dirección, clave para cualquier proceso de mejora, no sólo debe residir en la cúpula directiva sino también fluir de ella a toda la organización).

El *tone from the top* determina la **cultura de una organización**. En el ámbito que nos ocupa, es muy difícil implantar CMS efectivos si la alta dirección no otorga relevancia y muestra su firme compromiso con el cumplimiento normativo. Por eso, no es de extrañar que los marcos de CMS generalmente aceptados no sólo aborden este apoyo de alto nivel, sino que lo consideren **una de las primeras cuestiones que deben atenderse**. Realmente, sin este nivel de compromiso, cualquier iniciativa para la vigilancia del cumplimiento normativo corre el riesgo de naufragar ante las primeras dificultades.

Podría pensarse que comprobar el nivel de compromiso con los objetivos de cumplimiento es algo subjetivo, difícil de evaluar. Sin embargo, el personal relacionado con el cumplimiento sabe perfectamente cuando existe *tone from the top* y cuando no. Tú mismo puedes examinar la actitud de tu equipo directivo y valorar hasta qué punto perciben que es importante la labor que desarrollas. Un tercero externo también alcanzará una conclusión al respecto

mediante documentos organizativos que acrediten la **importancia que la dirección otorga al cumplimiento de la legalidad, y su soporte explícito al equipo establecido para ello**. El *tone from the top* **deja siempre traza**, en forma de hechos y documentos.

De hecho, el *tone from the top* se ha considerado como uno de los aspectos que determinan el **tono ético de una organización**. No olvides que el cumplimiento de las normas es una manifestación importante de la ética en el desarrollo de los negocios.



# Objetivos de cumplimiento y acciones organizativas

## Conceptos

Objetivos de cumplimiento, estructuras organizativas, áreas y responsables de cumplimiento, políticas de empresa, políticas de alto nivel y política específicas, cargos y órganos relacionados con el cumplimiento: el *Compliance Officer*, el *Chief Compliance Officer*, el *Compliance Committee*.

## Bibliografía

*Control legal interno:* apartado 2.4 “Aplicación de directrices comunes al ámbito legal”.

*Legal Compliance:* apartado 4.1.2 “Objetivos, estructuras organizativas y políticas”.

Cuando existe un adecuado *tone from the top*, el compromiso de la máxima dirección con el cumplimiento normativo se manifestará, entre otras cosas, definiendo los **objetivos de cumplimiento** e impulsando **estructuras razonables que permitan alcanzarlos**.

Plantearse cuáles son los objetivos de cumplimiento es trascendente, porque en su virtud se determinarán las estructuras y políticas adecuadas para alcanzarlos. Normalmente, los objetivos de cumplimiento atraviesan por **cumplir con las normas y usos de aplicación** en aquellas jurisdicciones donde se opera. Sin embargo, pueden también exigir sobrepasar estos estándares mínimos y someterse **a mejores prácticas sectoriales o auto-imponerse un nivel de exigencia por encima del mínimo legalmente requerido**. Evidentemente, ser ambicioso en cuanto a los objetivos de cumplimiento es positivo, pero lleva aparejada la necesidad de estructuras organizativas igualmente ambiciosas para poder alcanzarlos. Es decir, que los objetivos de cumplimiento y las estructuras organizativas que relacionan con ellos deberían guardar **consistencia**.

Puede medirse la **razonabilidad** de un CMS comparando los objetivos de cumplimiento con las estructuras en que deriva. Si estás en una organización que pretende no sólo cumplir al pie de la letra con la normativa sino también alcanzar estándares por encima de ese nivel mínimo, pero no dispones del equipo ni los recursos para ello, probablemente sufrirás las tensiones derivadas de esta inconsistencia tan evidente.

En el ámbito organizativo, se definirán los **órganos** que deben cuidarse del cumplimiento normativo y se establecerán las políticas que permitan alcanzarlos.

Puesto que pueden coexistir **diferentes áreas y responsables de cumplimiento** en una misma organización (responsable de privacidad y protección de datos, responsable de cumplimiento fiscal, responsable de cumplimiento regulatorio, etc), tiene sentido que todos ellos se coordinen en un foro común, destinado a aplicar de forma consistente los principios generales definidos por la organización: si ésta desea una aplicación prudente de la normativa y evitar riesgos de cumplimiento, los planteamientos fiscales agresivos estarán fuera de lugar, por ejemplo. **Coordinando** las diferentes áreas de cumplimiento se evitan este tipo de **inconsistencias** al tiempo que se obtiene una valiosa información de conjunto, susceptible de ser reportada a otros órganos internos de control o gobierno.

A causa de ello, cada vez son más frecuentes los *Compliance Committes*, *Compliance Steering Groups* y órganos colegiados análogos: lo que pretenden, en resumen, es **aglutinar y coordinar** las diferentes áreas de cumplimiento. Alguno de sus integrantes desarrolla las funciones de Presidente del órgano o, en ocasiones, es ese uno de los cometidos del *Chief Compliance Officer* –que adquiere sentido cuando ya existen Compliance Officers de áreas específicas–.

Tan importante como la existencia de los órganos y cargos adecuados para alcanzar los objetivos de cumplimiento, es la existencia de **políticas** que faciliten a las personas de la organización alcanzarlos. Aunque en el Cuaderno nº 5 –Gestión de políticas de empresa– trataré con mayor detalle esta materia, es importante remarcar ahora importancia de que las **personas de la organización** tengan acceso a directrices claras sobre el modo de desempeñar su cometido, evitando así que quede a su arbitrio y se desvíen de los objetivos de cumplimiento pretendidos. Es más, la tendencia actual es la de

extender la **aplicación de estas directrices a los terceros** que se relacionan de manera estable con la organización, de forma que estén también alineados con sus valores y modo de proceder.

El conjunto de **políticas de una empresa** debería seguir una filosofía análoga a la de un sistema jurídico. Sabes que en los ordenamientos nacionales existe un sistema de jerarquía de normas, encabezado por una norma fundamental que inspira y otorga sentido al resto. Pues bien, las organizaciones también definen sus **objetivos esenciales mediante normas de alto nivel** que suelen tener una nomenclatura variada. De esas normas generales emanarán otras políticas que, lógicamente, pueden desarrollarlas pero no entrar en contradicción con ellas. Es una buena práctica que las políticas que desarrollen normas de alto nivel indiquen expresamente el apartado de las mismas a las que se refieren. Un conjunto de políticas sin una norma fundamental que las vertebre corre el riesgo de facilitar inconsistencias. En cualquier caso, para las personas de la organización resultará difícil comprender sus políticas si no las perciben como integrantes de un sistema **lógico y jerárquico** de contenidos.

Los **problemas actuales** que afectan a grandes organizaciones no se relacionan con la ausencia de políticas, sino de sus sistemas fragmentados, con políticas variadas que se han ido emitiendo a lo largo del tiempo pero que, en ocasiones, no están siquiera enmarcadas por unas directrices de alto nivel. Pero estos temas los trataré en el Cuaderno nº 5 –Gestión de políticas de empresa–.



# El *risk assessment*

## Conceptos

Apoyo de alto nivel, *tone from the top* o *tone at the top*, esponsorización, legitimidad de la función de cumplimiento.

## Bibliografía

*Control de riesgos legales en la empresa*: apartado 2.1 “Localización de los riesgos legales”.

*Control legal interno*: apartado 4 “Riesgos y oportunidades legales”.

*Legal Compliance*: apartado 4.1.3 “Determinación de los focos de riesgo de cumplimiento”.

Por mucho que existan estructuras organizativas para velar por el cumplimiento de la legalidad, pocas será su eficacia si no se proyectan sobre aquellas **áreas de cumplimiento que afectan a la organización**. La creación de estructuras organizativas y la puesta en marcha de un CMS guarda estrecha relación con determinar cuáles son las áreas de cumplimiento a vigilar y los riesgos que se derivan de ellas. Es decir, **realizar un *risk assessment* en materia de cumplimiento legal**.

En algunos marcos para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados se ubica el *risk assessment* como una etapa posterior a la creación de las estructuras organizativas, normalmente debido a que **son ellas las que se encargarán de dicha tarea**. Sin embargo, si dentro de las acciones organizativas se incluye no sólo la creación de órganos de cumplimiento sino también el establecimiento de un cuerpo de políticas, evidentemente estas últimas deberán redactarse no sólo para cumplir con objetivos genéricos de cumplimiento, sino también para garantizar la vigilancia de los riesgos detectados a través del *risk assessment*.

Las mejores prácticas consisten en **inventariar primero los bloques normativos de aplicación a la organización** (alineados con los objetivos de cumplimiento), para luego identificar las **conductas de riesgo** asociadas a cada uno de ellos. Es decir, que el *risk assessment* se desarrolla en **dos etapas** que van desde una visión general (bloques normativos) a una específica (conductas de riesgo), todo

ello según las circunstancias de cada organización y los objetivos de cumplimiento que se hayan definido.

Hecho lo anterior, también se considera una buena práctica identificar los procesos, las personas o los colectivos de la organización, incluyendo sus colaboradores externos estables, más próximos a las conductas de riesgo. Todo ello para que los controles de cumplimiento, que veremos en el epígrafe siguiente, lo tengan en consideración.



# Preguntas frecuentes

## ¿Figuran listados en algún lugar los textos que se consideran marcos para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados?

El concepto de “marcos para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados” consta en el estándar de auditoría AssS 980 emitido por el Instituto alemán de Auditores públicos (IDW) en el año 2011. Su apéndice 1 incluye dos tablas enunciativas pero no limitativas: una de marcos genéricos y otra de marcos específicos, a los que considera generalmente aceptados. Son textos de conocimiento obligado para cualquier profesional vinculado con el cumplimiento legal.

## ¿Qué puedo hacer si no percibo el *tone from the top* en mi organización?

El compromiso de la alta dirección en cuanto a los objetivos de cumplimiento es un factor esencial no sólo para alcanzarlos sino también para tu evolución profesional. Puedes tratar de transmitir su importancia directamente o a través de terceros expertos, que seguramente podrán aportar argumentos y experiencias prácticas de utilidad. Pero si realmente no vislumbras la posibilidad de que la alta dirección tome conciencia de la importancia del cumplimiento legal, tendrás que plantearte seriamente si te encuentras en la organización adecuada para tu desarrollo profesional.

## Para asegurar el cumplimiento en una organización, ¿es mejor designar un responsable o un órgano colegiado?

Si estas en una organización con cierta complejidad en cuanto a bloques normativos aplicables o de obligaciones a vigilar, lo más

efectivo será pensar en un órgano colegiado que integre a sus diferentes responsables, coordinado por un Presidente o por el *Chief Compliance Officer* (CCO). Sólo si estás en una pequeña o mediana empresa, o cuando aún siendo grande no entraña complejidad de obligaciones, tiene sentido que la vigilancia del cumplimiento de la legalidad recaiga en un solo *Compliance Officer*.

## ¿Cuál es el mejor modo de vertebrar las políticas de empresa?

El único modo de garantizar la consistencia entre las políticas emitidas por una organización es que deriven de un texto de alto nivel (Código Ético, por ejemplo), de modo que compartan sus valores y lo desarrollen en ámbitos específicos. Sin embargo, lo más probable es que no puedas crear en tu organización un sistema de políticas ex-novo, puesto que normalmente existirán políticas antiguas que se vienen aplicando. En este caso, no tendrás más opción que refundir y reorganizar tales políticas de forma que sean acordes con el Código Ético de la organización y, por lo tanto, guarden también consistencia entre ellas. Seguramente esto te llevará bastante tiempo, pero una vez realizado el esfuerzo, te será mucho más fácil emitir o actualizar políticas (*policy management*) y reducirás la probabilidad de inconsistencias entre ellas. También comprobarás que al personal de la organización le resulta más fácil comprender el modelo normativo en su conjunto y utilizarlo.

### ¿Puedo desarrollar yo mismo un *risk assesment*?

En ningún lugar figura escrito que esta tarea deba necesariamente encomendarse a profesionales externos. Ahora bien, es importante que el *risk assesment* cubra todos los bloques normativos que afectan a la organización, y es difícil que una sola persona o un equipo reducido disponga de los conocimientos precisos para ello. Por eso, normalmente, el *risk assesment* lo realizarán equipos integrados por profesionales con conocimientos en las diferentes áreas del derecho aplicables al caso. Si en tu organización hay personas con los conocimientos y experiencia necesarios, podrás desarrollar este cometido junto con ellos. En caso contrario, mejor auxíliate con profesionales externos. ¡Pero recuerda exigir equipos mixtos que conjuguen personal interno y externo, pues los profesionales externos nunca suplirán tu conocimiento de la organización!

# Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal

## Cuaderno 1

### Conoce tu organización

Este documento señala aquellos aspectos clave de la organización que debes conocer para establecer un modelo de cumplimiento legal. Son reflexiones que te resultarán útiles tanto si te has incorporado recientemente a una empresa, como si quieres asegurarte de estar considerando aspectos organizativos esenciales para el desarrollo de tu cometido de manera eficaz.

## Cuaderno 2

### El cumplimiento de las normas y su relación con la Gobernanza y la Gestión del Riesgo

Los modelos de gestión empresarial más avanzados recomiendan una gestión coordinada de estas tres esferas: son las fórmulas GRC (Governance, Risk Management and Compliance). Estos conceptos están vinculados hasta el punto que resulta difícil analizarlos de manera aislada. La función jurídica no escapa a esta realidad, de modo que necesitarás conocer las sinergias entre ellos y el modo en que su gestión coordinada te permitirá ganar eficacia y hacer tuyos los estándares de gestión del siglo XXI.

## Cuaderno 3

### Sistemas para la gestión del cumplimiento (CMS) – Parte I

Desde hace años existen estándares que facilitan una gestión del cumplimiento legal estructurada (*Compliance Management Systems* – CMS). Su reconocimiento internacional ha permitido acuñar el concepto de “Marcos de referencia para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados”. De estos entornos se extraen una serie de principios que te serán útiles de conocer, por cuanto definen un estado del arte en la materia.

## Cuaderno 4

### Sistemas para la gestión del cumplimiento (CMS) – Parte II

En esta segunda parte dedicada a los CMS continuarás viendo principios de cumplimiento muy difundidos a nivel internacional, de modo que puedas reconocerlos y desarrollarlos también en tu organización.

## Cuaderno 5

### Gestión de políticas de empresa

Las empresas establecen normas internas que les permiten la consecución ordenada de sus objetivos, incluyendo los relacionados con el cumplimiento de la legalidad. La función jurídica está cada vez más relacionada con la tarea de supervisar y dar consistencia al conjunto de políticas de empresa, en lo que se conoce como Policy Management. Estas reflexiones te ayudarán a diseñar, estructurar y gestionar de manera adecuada un entramado de políticas de empresa orientadas al cumplimiento legal.

**Cuaderno 6****Cumplimiento legal, ética e integridad**

El transcurso del tiempo ha puesto de manifiesto la estrecha vinculación entre la función jurídica de la empresa y la ética e integridad, hasta el punto que hoy en día comienzan a interpretarse como cometidos indisociables. El objetivo de respeto a la legalidad que se auto-imponen y difunden cada vez más organizaciones es prueba de esta tendencia, siendo su consecuencia que la función jurídica asuma unos objetivos relacionados con la ética y la integridad. Conocerlos te permitirá convertirte en la conciencia de la empresa.

**Cuaderno 7****Protocolos de comunicación, actuación y revisión**

El crecimiento de las organizaciones y la globalización de sus actividades ha incrementado la criticidad de disponer de información actualizada a tiempo para desarrollar una gestión eficaz. La función jurídica no escapa a esta tendencia, siendo necesario que se dote de información de calidad a tiempo para el desarrollo de la prevención legal. Conocer bien las ventajas e inconvenientes de los protocolos de comunicación, actuación y revisión te resultará de gran valor para el adecuado diseño de tu modelo de cumplimiento.

**Cuaderno 8****La cadena de reporte: el cuadro de mando legal**

Los flujos de la información con relevancia legal deberían terminar en un reporte sobre dicha materia, con eventual repercusión en la documentación que se pone a disposición del público en general. En este cuaderno verás cómo cristaliza la información legal de calidad en un cuadro de mando, susceptible de ser integrado en otros documentos de reporte interno.

**Cuaderno 9****Responsabilidades personales en el ámbito del cumplimiento legal**

La importancia de la vigilancia interna en las organizaciones, incluida la relacionada con el cumplimiento de la legalidad, viene poniéndose de manifiesto en normas de países de nuestro entorno, y siendo también reconocida por sus Tribunales. Todo ello está dando lugar al que se conoce como “Régimen de responsabilidad agravada”, que afecta personalmente a cargos en la empresa con obligaciones de vigilancia, entre los cuales posiblemente te encuentres.

**Cuaderno 10****Estándares específicos: la prevención penal**

El conjunto de bloques normativos que afectan a cualquier empresa se ha incrementado tanto en los últimos años, que incluso se han desarrollado estándares para el cumplimiento normativo en cada uno de ellos. Uno de los ámbitos tratados desde hace más tiempo es el de la prevención de conductas penales en el seno de la empresa, hasta el punto que se han considerado modélico para establecer el “tono ético” de las organizaciones. Es necesario que conozcas estos modelos si quieres salvaguardar a tu empresa.

**Cuaderno 11****Resistencia al cambio y conductas obstructivas**

Es posible que cuando quieras desarrollar modelos de cumplimiento legal modernos, alineados con las mejores prácticas internacionales en esta materia, sufras los efectos de la resistencia al cambio de determinadas personas dentro de tu organización. Estas reflexiones te ayudarán a identificar conductas que pueden paralizar tus procesos de mejora, permitiéndote gestionarlas de forma temprana.

**Cuaderno 12****Cumplimiento legal en pequeñas organizaciones**

Las pequeñas y medianas organizaciones no disponen de los recursos necesarios para desarrollar en toda su extensión las reflexiones que se han ido tratando en esta serie de Cuadernos. Sin embargo, esta realidad no debería justificar la ignorancia de una serie de valores o principios esenciales en materia de cumplimiento legal, acomodándolos a sus circunstancias. El principio de proporcionalidad está reconocido en muchos de los marcos para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados. Estas reflexiones te darán ideas para desarrollar a pequeña escala los mismos principios que inspiran los procesos de cumplimiento legal en las grandes firmas multinacionales.

---

# Bibliografía del autor

## **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*

**Edita** Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008

## **Control Legal Interno**

Alain Casanovas

*Prólogo* de Pedro Miroso, *Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Facultad de Derecho*

**Edita** Grupo Wolters Kluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

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

Alain Casanovas

*Prólogo* de José Manuel Maza, Magistrado del Tribunal Supremo

**Edita** Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

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

© 2013 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP 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.