



cutting through complexity

SERIE DE CUADERNOS SOBRE / 4  
CUMPLIMIENTO LEGAL

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

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



**Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal – Cuaderno  
n° 3 – Sistemas para la gestión del cumplimiento (CMS)**

**Parte II** 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.

# Principios generalmente aceptados



**Alain  
Casanovas**  
Socio de KPMG  
Abogados

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



Cuando hablamos de “cumplimiento”, ¿a qué nos referimos realmente? Aunque parezca obvio, nos estamos refiriendo al cumplimiento de las obligaciones que afectan a la empresa, sabiendo que sus fuentes son muy diversas y que incluyen las que nacen de la Ley pero también las que surgen de los contratos o las auto-impuestas, por ejemplo. Por consiguiente, cuando hablamos de cumplimiento nos estamos refiriendo a una materia íntimamente relacionada con el mundo del Derecho, aunque históricamente se haya llegado a asociar con la economía u otras áreas del conocimiento a causa del contenido técnico de aquellas normas gestionadas por los primeros departamentos de *Compliance*. Es cierto, sin embargo, que en las Facultades de Derecho se estudian las fuentes de las obligaciones, pero no así las técnicas para vigilar su cumplimiento, según el estado del arte que actualmente existe en esta materia.

A causa de ello, los profesionales del Derecho llamados garantizar el cumplimiento de la legalidad pueden sentirse faltos de referentes para desarrollar ese cometido. Como vimos en Cuaderno anterior, existen desde hace años directrices al respecto que han evolucionado hasta alcanzar un elevado grado de desarrollo, y cuyos enfoques convergen con asombrosa precisión. En este Cuaderno, seguiré exponiendo principios que subyacen en estos marcos de referencia generalmente aceptados sobre cumplimiento normativo, de forma que puedas aplicarlas y generar modelos que estén alineados con las mejores prácticas internacionales sobre la materia.

# Índice

3

Controles de  
cumplimiento

6

Reporte de  
cumplimiento

9

Planes de  
acción

11

*El monitoring*

14

Documentación  
del modelo

17

Certificación  
o auditoría del  
modelo

19

Preguntas  
frecuentes

# Controles de cumplimiento

## Conceptos

Binomio política-control, controles de alto nivel, controles específicos, canal interno de denuncias, procesos o protocolos de comunicación, de actuación y de revisión.

## Bibliografía

*Control de riesgos legales en la empresa: apartado 5.* “Herramientas de control de riesgos legales”.

*Control legal interno: apartado 5.3.* “Procesos de control legal interno”.

*Legal compliance: apartado 4.1.4.* “Establecimiento de controles de cumplimiento”.

Es importante ahora que comprendas la necesidad del **binomio política/control** para dotar de consistencia a tu CMS. Las políticas de empresa, desde la más elevada (p.e. el Código Ético) hasta la más específica (p.e. Política sobre uso de los recursos informáticos) establecen **patrones de conducta**. La existencia de estos patrones es necesaria pero no suficiente: **no basta con la difusión interna de estas normas para garantizar su aplicación uniforme**. Unos estándares así formulados pueden convertirse en papel mojado en ausencia de **controles** que velen por su debida aplicación, y desencadenen frente a su contravención acciones correctoras proporcionadas. Pero los controles, por sí solos, tampoco tienen razón de ser si no derivan de políticas que los justifiquen. Las políticas evitan que los controles se perciban como algo innecesario o arbitrario. Por ello, el binomio política-control es algo que deberás tener siempre presente, pues ambos conceptos se dotan de sentido mutuamente.

Sobre la base de lo anterior, trata que tu organización esté **equilibrada en cuanto a políticas y controles**. Es frecuente que las empresas establezcan políticas, las difundan entre sus empleados y colaboradores, y que incluso pidan de ellos una adhesión formal con las mismas o sus valores. Aunque es un buen ejercicio, sólo con ello no se garantiza que vayan a cumplirlas, ni se ponen los medios para detectar incumplimientos. Se precisa dar un paso más y establecer **controles de cumplimiento**.

**No existen los controles infalibles:** cuando concurren empleados o colaboradores empeñados en vulnerarlos, es posible que finalmente lo

consigan, eventualidad contra la cual sólo cabrían medidas de vigilancia más allá de lo razonable en el ámbito empresarial. Sin embargo, aunque **los controles no garantizan la seguridad absoluta**, sí que permiten alcanzar un nivel de **seguridad razonable** en cuanto a ciertos niveles de cumplimiento, desde luego por encima de esperable por la simple redacción de políticas. Es por ello que los marcos de referencia para la gestión del cumplimiento recurren a este concepto de **seguridad razonable** en contraposición al de **seguridad absoluta**.

Al igual que sucede con las políticas, cabe también distinguir entre **controles de alto nivel y controles específicos**. Los primeros suelen ir asociados a políticas de alto nivel (un Código Ético, por ejemplo) y tener una naturaleza general, mientras que los segundos se vinculan a políticas concretas y vigilan determinadas conductas en particular. Un canal interno de denuncias vinculado al Código Ético es, por ejemplo, un **control de alto nivel**, pues abarca un espectro muy amplio de comportamientos. Sin embargo, una revisión anual por parte de auditoría interna o de un tercero independiente respecto de los procesos de selección y adjudicación de contrataciones, destinado a vigilar la aplicación razonable de la política de compras, es un control específico que normalmente centrará su atención en evitar conductas antieconómicas o corruptas.

Entre los **controles de alto nivel y los específicos** debería darse cobertura a los bloques normativos y conductas de riesgo identificados en el *risk assesment* que comenté en el Cuaderno anterior. Vemos como los distintos elementos que integran el CMS guardan consistencia entre sí.

En el Cuaderno nº 7 (Protocolos de comunicación, actuación y revisión) comentaré los procesos a través de los cuales articular controles en el ámbito legal: los protocolos de comunicación establecen un canal estable para que fluya la información relevante hacia el área jurídica o de cumplimiento, **los de actuación** determinan la información que se precisa y el modo de actuar frente a situaciones predefinidas que concurren con cierta frecuencia, y **los de revisión** fijan “auditorías” para materias concretas de forma recurrente. Veremos que estos protocolos pueden articularse **a través de herramientas** que facilitan mucho su aplicación.

*Las políticas precisan controles que velen por su correcta aplicación, del mismo modo que los controles precisan políticas que los amparen y les otorguen sentido. El desequilibrio entre unos y otros pone en peligro la razonabilidad del CMS.*

# Reporte de cumplimiento

## Conceptos

Cadena de reporte, grupos de interés o *stakeholders*, cuadro de mando legal, información legal de calidad,

## Bibliografía

*Control de riesgos legales en la empresa*: apartado 7.1. “El cuadro de mando legal”.

*Control legal interno*: apartado 6. “La cadena de reporte: el cuadro de mando legal”.

*Legal compliance*: apartado 4.1.5. “Reporte de cumplimiento”.

Puesto que la organización ha determinado cuáles son sus **objetivos de cumplimiento**, es razonable esperar que se interese también por conocer si realmente se están alcanzando y las incidencias que surgen en dicho cometido. Por ello, es difícil comprender la ausencia de **reportes internos de cumplimiento** en aquellas organizaciones que se declaran públicamente comprometidas con la observancia de la legalidad.

Aunque dedicaré el Cuaderno n° 8 (La cadena de reporte: el cuadro de mando legal) a explicar el modo en que se siguen detalladamente los objetivos de cumplimiento, sí interesa ahora anticipar el sentido de los **flujos de la información legal** y cómo pueden terminar impactando en los **grupos de interés o stakeholders**.

Ten presente que existen informaciones legales de **trascendencia para terceros**, y que éstos adoptan decisiones partiendo de los datos que aparecen en los reportes puestos a su disposición. Es el caso de inversores, bancos o las propias autoridades públicas. Por lo tanto, posiblemente manejarás informaciones con potencial no sólo de afectar a la propia organización sino también a estos terceros. Por eso, no es en absoluto prudente minusvalorar la información legal, que debe estar **sujeta a unos flujos controlados y adecuadamente supervisados**, que eviten daños a la propia organización pero también a terceros.

Maneja siempre información **legal de calidad**. Esta es la información que se obtiene a través de los diferentes procesos de control (incluyendo los que comentaré en el Cuaderno n° 7, Protocolos de comunicación, actuación y revisión), y que se reporta periódicamente como se verá en el Cuaderno n° 8 (La cadena de reporte: el cuadro de mando legal). Aunque se puede escribir mucho acerca de lo que es “información de calidad,” aplica un criterio analógico al que esperarías respecto de la información financiera: ¿sería información financiera de calidad la obtenida a través de conversaciones informales con los responsables de las operaciones? Del mismo modo que existen **procesos para la obtención y control de la información** económica que hacen impensable un enunciado como el de la pregunta, deben también existir respecto de la información legal.

Un reporte de cumplimiento no basado en procesos definidos al efecto corre el riesgo de **perder objetividad y eficacia**, circunstancias especialmente peligrosas cuando terminan perjudicando no solo a la organización sino también a sus grupos de interés.

*El reporte de cumplimiento no sólo tiene valor en el seno de la organización para vigilar la consecución de los objetivos fijados, sino que también afecta a sus grupos de interés cuando se integra, directa o indirectamente, en los reportes o documentos que se les facilita*

# Planes de acción

## Conceptos

Planes de acción, hitos y responsables, cuadro de mando legal.

## Bibliografía

*Control de riesgos legales en la empresa: apartado 7.1.* “El cuadro de mando legal”.

*Control legal interno: apartado 6.* “La cadena de reporte: el cuadro de mando legal”.

*Legal compliance: apartado 4.1.6.* “Ejecución de acciones correctoras”.

Consecuencia lógica del reporte de cumplimiento es la existencia de **planes de acción**: no se concibe que se detecten riesgos de cumplimiento sin que se dispongan los medios para evitar que se materialicen o gestionen adecuadamente.

De hecho, los planes de acción suelen también reportarse en cuadro de mando legal, de forma que no sólo se relacionan los incidentes de cumplimiento sino también las acciones asociadas para tratarlos, incluyendo **hitos, responsables y plazos**. Veremos algo más sobre ello en el Cuaderno nº 8 (La cadena de reporte: el cuadro de mando legal).

Los planes de acción no sólo deben contemplar las medidas para gestionar el riesgo, sino también las consecuencias que **se derivarán a las personas de la organización o sus colaboradores que los han generado**.

*Ante incidentes en  
materia de cumplimiento  
legal no se explica la  
inexistencia de planes  
de acción para mitigar  
sus consecuencias, ni  
tampoco la pasividad  
respecto de aquellos que  
los originaron*

# El *monitoring*

## Conceptos

*Monitoring*,  
monitorización,  
monitoreo, vigilancia  
del modelo, *monitoring*  
continuo.

## Bibliografía

*Control legal interno*:  
apartado 1.3. “Función  
jurídica y monitorización  
de los controles”.

*Legal compliance*:  
apartado 4.1.7.  
“Monitoreo”.

El anglicismo “monitorear” o “monitorizar” es atentado contra la lengua española, pero es también un término muy extendido en la literatura relacionada con el control interno. Muchos marcos para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados se refieren al *monitoring*, y las traducciones hablan de monitorear o monitorizar.

Las funciones de *monitoring* significan, en esencia, **vigilar que las capacidades del modelo de cumplimiento no mermen** por el transcurso del tiempo o el cambio de las circunstancias de la organización. Es más, a través de estas funciones se intentará que el modelo mejore según la experiencia acumulada, y vaya así cubriendo las fisuras que se detecten sucesivamente.

Hay muchos **momentos** en que se puede desarrollar el *monitoring*, que van desde la **reflexión programada** acerca de sus capacidades de forma periódica (anual, por ejemplo), a revisar la adecuación del modelo ante **cambios organizativos o normativos** relevantes, por ejemplo. Sin embargo, las mejores prácticas abogan por un sistema de ***monitoring* continuo**, de forma que las capacidades del modelo se evalúen de forma continuada sin esperar para ellos hitos específicos. En este sentido, cada reporte periódico de cumplimiento es una buena ocasión para realizar el *monitoring*, en el sentido de valorar si los incidentes o riesgos detectados obedecen a debilidades del modelo y reflexionar sobre cómo mitigarlas.

Una vez más, conviene no olvidar que por mucho de que se disponga de un marco robusto para la gestión del cumplimiento, incluyendo tareas periódicas de *monitoring*, no existen controles (ni por lo tanto sistemas) infalibles, pudiéndose producir incidencias a causas de errores humanos de apreciación o por la connivencia de las personas.

*El “monitoring” del modelo de cumplimiento legal le permite mantener su vigencia y utilidad. Sin esta actividad devendrá obsoleto y con riesgo de convertirse, simplemente, en un costoso elemento estético*

# Documentación del modelo

## Conceptos

Documentación, principio de proporcionalidad, revisión, certificación y auditoría del modelo, diligencia.

## Bibliografía

*Legal compliance:*  
apartado 4.2.  
“Documentación”.

La documentación del sistema para la gestión del cumplimiento **no es una mera cuestión formal**, sino algo necesario para evitar que se degrade, demostrar su adecuación y poder llegar a certificarlo o auditarlo.

Todos los elementos que hemos tratado en este Cuaderno y el anterior deberían hallarse soportados documentalmente. Con ello no sólo evitaremos que se corrompan con el transcurso del tiempo, sino que nos ayudará también a demostrar que el sistema no es un mero planteamiento formal, sino que de él se derivan determinadas acciones **de las que se deja constancia**. De ahí la importancia no sólo de documentar el modelo en sí mismo, sino también las diferentes decisiones y acciones que de él se derivan.

Documentar **el modelo y el resultado de su aplicación** práctica permite constatar su existencia y utilidad, aunque cuestión distinta será valorar su **razonabilidad**. Pero, en cualquier caso, no cabe duda que **sin la documentación tanto del modelo como de su aplicación no sólo puede cuestionarse su adecuación sino su misma existencia**.

Puesto que la aplicación de principios de cumplimiento generalmente aceptados puede conducir a **modelos muy variados**, adecuados para cada perfil de organización (principio de proporcionalidad), se darán también múltiples formas de documentarlos, sin que exista un único patrón al respecto. Ahora bien, al elaborar o analizar dicha

documentación deberá ponerse especial cuidado en que recoja tanto los **principios** que estamos mencionando en estos Cuadernos como evidencias inequívocas de su aplicación práctica.

En cualquier caso, la documentación del modelo y su aplicación real son condiciones necesarias si queremos que sea **revisado, certificado o auditado por un tercero independiente**, especialmente si dicha revisión se desarrollará siguiendo estándares reconocidos internacionalmente.

*La mera documentación de un modelo para la gestión del cumplimiento no exime automáticamente a los gestores de la organización de sus responsabilidades sobre dicha materia, pero constituye un indicio favorable de diligencia y es la base necesaria para valorar su existencia, aplicación y eficacia*

# Certificación o auditoría del modelo

## Conceptos

Responsabilidad de administradores, responsabilidad del personal de cumplimiento, revisión por tercero independiente, estándares de sistemas para la gestión del cumplimiento, estándares de procesos de revisión de sistemas para la gestión del cumplimiento, verificación, certificación o auditoría del modelo.

## Bibliografía

*Legal compliance:*  
apartado 4.3. “Revisión/  
Certificación”.

Puesto que tanto la inexistencia, la inadecuación o la defectuosa ejecución de un sistema para la gestión del cumplimiento puede reportar la **responsabilidad personal tanto de los administradores como de las personas que lo gestionan** (materias que trataré en el Cuaderno nº 9, Responsabilidades personales en el ámbito del cumplimiento legal), es lógico que se busque cierto confort a través de la opinión de un tercero independiente sobre la razonabilidad del mismo. Además, la revisión del modelo de cumplimiento legal por un externo cualificado es siempre una valiosa ayuda para **mejorarlo**.

A efectos de dicha revisión, comprueba si se realizará por **comparación a algún estándar reconocido internacionalmente** (estándar de sistema para la gestión del cumplimiento generalmente aceptado), así como la **metodología de análisis** que el tercero independiente utilizará durante la ejecución de su revisión (estándar de revisión que se aplicará). Ambos datos son tremendamente importantes a la hora de poner en **valor la revisión efectuada** y dotarla de la mayor solidez posible.

Evita las revisiones realizadas sin referencia a un patrón claro de CMS y/o utilizando metodologías de verificación singulares, pues su valor puede ser fácilmente cuestionado en un proceso judicial.

*Los modelos de CMS  
pueden ser objeto de  
revisión, existiendo incluso  
estándares para este tipo  
de trabajos. La opinión de  
un tercero independiente  
sobre la razonabilidad del  
modelo ayudará a defender  
a la organización y sus  
responsables ante incidentes de  
cumplimiento*

# Preguntas frecuentes

## ¿Se necesita que los empleados firmen todas las políticas de la empresa?

La organización debe cuidarse de difundir sus políticas, de manera que sean conocidas por todos aquellos a quienes van dirigidas (sean o no empleados). Es una buena práctica no sólo difundirlas sino dejar constancia de su conocimiento e incluso aceptación, mediante su firma o a través de otras evidencias que nos brindan las tecnologías de la información. Es frecuente establecer *welcome packs* para nuevos empleados, que incorporan el conjunto de documentos esenciales que precisan conocer, y que suscriben en el momento de su incorporación. Aunque no suele ser indispensable en muchas jurisdicciones, la firma de las políticas por quienes deban cumplirlas dificulta que aleguen su ignorancia.

## ¿Se puede considerar adecuado el reporte verbal periódico en materia de cumplimiento?

Los inconvenientes de los procesos informales, como un reporte verbal periódico, es que suelen degradarse con el transcurso del tiempo, y resulta difícil acreditarlos en caso de necesidad. Desde luego, un experto verá con ojos críticos este tipo de reportes, de los que puede cuestionarse no sólo su utilidad sino su propia existencia. Además, si las materias tratadas durante los mismos afectan a la cadena de reporte que terminará en manos de los stakeholders, la ausencia de documentación soporte adquiere tintes de negligencia grave.

## Los planes de acción frente incumplimientos, ¿deben reportar medidas disciplinarias a los empleados que los ocasionaron?

No es admisible la pasividad frente al incumplimiento. Además de los planes para mitigar sus efectos, se deben plantear las medidas en el orden laboral (empleados) y mercantil (externos) que sean proporcionales a la magnitud del incumplimiento y estén amparadas por la normativa que resulte de aplicación. En cualquier caso, es una buena práctica establecer medidas en el ámbito de los Recursos Humanos que no sólo penalicen las conductas de incumplimiento sino que promuevan las conductas adecuadas, facilitando la promoción interna, por ejemplo.

## El hecho de que se produzca un incumplimiento, ¿es prueba de la inadecuación del CMS?

Un incumplimiento lo único que demuestra es lo obvio: que el sistema ha fallado ante unas circunstancias concretas. Pero esto no significa necesariamente que el CMS sea inadecuado. De hecho, los sistemas para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados recurren al principio de seguridad razonable, en contraposición al de seguridad absoluta, todo ello partiendo de la base de que no existen sistemas infalibles. Ahora bien, ante un incumplimiento se tendrán que evaluar sus causas y determinar por qué no pudo evitarse o detectarse a tiempo el riesgo, modificando el CMS para que la situación no se reproduzca en adelante. No puede admitirse esta ausencia de reflexión o que se reiteren incumplimientos de la misma naturaleza, pues todo ello sí apunta a la inadecuación del CMS o negligencia en su gestión.

### **¿Salvaguardaré la responsabilidad de la organización y sus responsables elaborando y teniendo a disposición de las autoridades un documento descriptivo del CMS?**

El calificativo *effective*, que es de aparición recurrente en bastantes textos internacionales sobre cumplimiento, no es en absoluto casual. Y es que un CMS no constituye un mero planteamiento formal, siendo un conjunto de elementos que deben funcionar en la práctica para reducir la probabilidad de incumplimiento, y que dejarán traza de su existencia. Se equivocan por completo las organizaciones que articulan un CMS puramente formal, pues es relativamente fácil demostrar que es una medida cosmética que poco o nada contribuye a evitar o gestionar riesgos. En estos casos, no cabrá esperar que mitigue la responsabilidad de la organización y de sus administradores, sino más bien lo contrario.

# 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.