



# Certificaciones y auditorías de *Compliance*

**Serie *Compliance* avanzado – 1**



© 2017

**Serie Compliance avanzado – 1** – Certificaciones y auditorías de *Compliance* es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial del documento o su contenido sin su consentimiento expreso, así como su difusión por cualquier medio, incluyendo, de forma no limitativa, los soportes en papel, magnéticos, ópticos, el acceso telemático o de cualquier otra forma que resulte idónea para su difusión y conocimiento público.

La información contenida en esta publicación constituye, salvo error u omisión involuntarios, la opinión del autor con arreglo a su leal saber y entender, opinión que no constituye en modo alguno asesoramiento y que subordina tanto a los criterios que la jurisprudencia establezca, como a cualquier otro criterio mejor fundado. Los comentarios planteados sólo recogen algunas cuestiones de índole general, que pueden ser de utilidad a meros efectos informativos. Pero los contenidos de dichos comentarios no pretenden ser exhaustivos y sólo reflejan el entendimiento del autor de los aspectos que considera más relevantes respecto de las materias tratadas. El autor no se responsabiliza de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones e informaciones contenidas en este documento.

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

# Presentación



**Alain Casanovas**  
Socio de KPMG Abogados  
[acasanovas@kpmg.es](mailto:acasanovas@kpmg.es)  
Perfil en LinkedIn

Las organizaciones pueden plantearse verificar su modelo de *compliance* para satisfacerse de la adecuación de su **diseño y eficacia**. Esto permite adaptarlo a las cambiantes circunstancias, tanto **internas** como **externas**, que les afectan, contribuyendo a su **mejora continua**. Las verificaciones sirven también para que un revisor independiente opine frente a terceros acerca del modelo de *compliance*, contribuyendo así a **generar confianza** en el mercado.

En el tráfico mercantil se suele recurrir a los llamados “procesos de generación de confianza”, donde algunas entidades corroboran determinadas circunstancias de una organización frente a terceros para brindarles confort. En el ámbito del *compliance*, que revisores independientes emitan su opinión profesional acerca de la razonabilidad de tales estructuras organizativas es algo que valoran positivamente quienes se plantean vincularse con ellas, y que también les ayuda a modular los procedimientos de **diligencia debida** que aplicarán. Evidentemente, estas valoraciones son falibles y no otorgan garantía absoluta de la adecuación del modelo de *compliance*, pero brindan mayor tranquilidad que las propias manifestaciones de las organizaciones, proclives a la condescendencia o incluso involuntariamente sesgadas.

Existe una notable variedad de modalidades de verificación de modelos de *compliance*, con finalidades y alcances sustancialmente distintos. Esta gran diversidad de enfoques ha suscitado cierta confusión y grado de escepticismo por parte de quienes las reciben. Afortunadamente, en los últimos años se ha avanzado mucho en materia de certificaciones y auditorías de *compliance*, consolidándose las bases de un lenguaje de comunicación común, que es el que explicaré en este documento.

Comentaré seguidamente algunos aspectos que son esenciales para conocer las distintas modalidades de revisión de modelos de *compliance* y los principales factores que determinan su utilidad. No se trata de distinguir entre revisiones de primera o segunda categoría, dado que su provecho dependerá del contexto donde pretendan emplearse. Una buena decisión para revisar el modelo de *compliance* requiere conocer la naturaleza y alcance de las diferentes posibilidades, recurriendo a aquella u aquellas que mejor cubran los intereses de la organización.

# Índice

<b>Entidades de normalización y entidades de acreditación</b>	<b>2</b>
<b>Estándares certificables y no certificables</b>	<b>3</b>
<b>La acreditación</b>	<b>4</b>
<b>Acreditaciones multinacionales</b>	<b>5</b>
<b>Tipos de certificaciones</b>	<b>6</b>
<b>Encargos de aseguramiento sobre sistemas de gestión de <i>compliance</i></b>	<b>7</b>
<b>Encargos de procedimientos acordados sobre controles</b>	<b>9</b>
<b>Informes periciales</b>	<b>10</b>
<b>Opiniones legales</b>	<b>11</b>
Serie Compliance	12
Bibliografía del autor	15
Obra digital del autor	16

# Entidades de normalización y entidades de acreditación

La necesidad de dar un tratamiento homogéneo a problemas técnicos generalizados hizo surgir el fenómeno de la estandarización o normalización. Para ello, los poderes públicos otorgan la capacidad de emitir **normas técnicas** a ciertas entidades, con la finalidad de producir estándares que determinen un lenguaje de comunicación común en materias que lo precisen. En España, el Real Decreto 2200/1995, de 28 de diciembre, por el que se aprobó el Reglamento de la Infraestructura para la Calidad y la Seguridad Industrial, reconoció la actual Asociación Española de Normalización UNE como organismo nacional con tal capacidad, análogamente a lo que sucede en los Estados Unidos con ANSI, en Reino Unido con BSI, en Alemania con DIN, en Francia con AFNOR, en Italia con UNI, etc. Estos organismos se agrupan a nivel internacional en ISO, que produce con su ayuda estándares internacionales gracias a un proceso regulado, transparente y participativo con capacidad de incorporar a grupos de interés.

Paralelamente, los poderes públicos facultan igualmente a entidades para que puedan acreditar a los organismos nacionales que desarrollarán **evaluaciones de conformidad** con los estándares. En España, el Real Decreto 1715/2010, de 17 de diciembre, designó a la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) como único organismo nacional de acreditación, dotado de potestad para otorgar tales acreditaciones. En virtud de ello, ENAC está autorizada para acreditar organismos de evaluación de la conformidad (certificación) respecto de las normas nacionales UNE o internacionales ISO. ENAC forma parte del *International Accreditation Forum* (IAF) junto con las entidades de acreditación de otros países.

# Estándares certificables y no certificables

Las entidades de **normalización** tanto pueden producir estándares certificables como otros que no lo son. En el ámbito de los **sistemas de gestión**, ISO distingue entre estándares de tipo A (certificables) y de tipo B (no certificables). Así, por ejemplo, el estándar **ISO 37001** sobre sistemas de gestión antisoborno es de tipo A (puede dar lugar a trabajos de certificación de la conformidad respecto de su contenido), mientras que el estándar **ISO 19600** sobre sistemas de gestión de *compliance* es de tipo B (no está diseñado para emitir un certificado de conformidad con su contenido). A los estándares de tipo A también se les denomina “de **requisitos**” o de “**especificaciones**”, mientras que a los de tipo B se les llama de “**recomendaciones**” o de “**directrices**”. En verdad, los estándares de tipo A suelen ser híbridos, pues una parte de su contenido lo componen **requisitos** (de cumplimiento necesario para obtener una certificación de conformidad) pero suelen incorporar también algunas **recomendaciones** (no necesarias para emitir una certificación de conformidad).

Que un estándar no sea certificable no impide que un tercero realice una valoración de un sistema de gestión respecto de su contenido. Son normalmente **análisis de proximidad** respecto del contenido de un estándar, que admiten un elenco de valoraciones mucho más amplio (no dicotómico). Recordemos que en los estándares de tipo A, la **no** concurrencia de todos sus **requisitos** provoca la **imposibilidad** de emitir una certificación de conformidad, mientras que en los de tipo B -que recogen **recomendaciones**- puede llegar a analizarse cuántas de ellas se hallan presentes. En tales casos, los estándares no suelen determinar una prelación de buenas prácticas que amparen una opinión favorable, dado que no fueron diseñados para emitir un opinión de conformidad. Por eso, este tipo de trabajos no suelen concluir en una “certificación” sino en una “**declaración**”.

# La acreditación

En general, el término “certificación” se utiliza para indicar que alguien deja constancia de determinados hechos o informaciones. Por ello, se emplea en contextos muy variados e incluso en sentido coloquial. Ahora bien, cuando decimos que un **sistema de gestión** ha sido **certificado**, lo asociamos al trabajo realizado por una entidad dedicada profesionalmente a ello y que ejecuta su labor conforme a determinados **parámetros de calidad**. Por ello, las certificaciones contribuyen a generar confianza en el mercado.

Las **entidades de acreditación**, como es el caso de ENAC en España, establecen criterios de acreditación para dotar de uniformidad y solvencia a las revisiones efectuadas por los organismos de evaluación de la conformidad que se acreditan. Para ello, se recurre a esquemas internacionales o nacionales de acreditación que establecen las competencias técnicas, de independencia y otros requisitos de calidad que precisarán disponer dichas entidades para desarrollar trabajos de certificación **acreditados**.

Entre los requisitos que debe cumplir un organismo evaluador de la conformidad para disfrutar de acreditación, figura cumplir con lo establecido en el estándar ISO/IEC 17021-1 de requisitos para los organismos que realizan la auditoría y la certificación de sistemas de gestión. Se fijan especificaciones para que desarrollen su trabajo de manera competente, coherente e imparcial.

Sin perjuicio de lo anterior, una entidad de certificación puede no solicitar su acreditación para trabajos de evaluación de la conformidad, prestando sus servicios conforme a sus propios criterios.

En líneas generales, las exigencias de acreditación que establece ENAC contribuyen a la **homogeneidad** de los trabajos desarrollados por las entidades acreditadas, pues deben disponer de medios adecuados y emplear unos procedimientos que repercuten necesariamente en su metodología de trabajo. Para **mantener** esa **acreditación**, es preciso que la entidad acreditada se someta a auditorías periódicas por parte de ENAC. Las entidades nacionales de acreditación, agrupadas en organizaciones como IAF, han establecido acuerdos internacionales que posibilitan el reconocimiento mutuo de certificados e informes emitidos por las entidades acreditadas.

Cuando la certificación **no es acreditada**, estas garantías no existen. Sin perjuicio de lo anterior, el valor de las **certificaciones acreditadas** no es uniforme en la comunidad internacional, existiendo empresas, especialmente de carácter multinacional, que otorgan mayor importancia a la **reputación** de la entidad certificadora, con independencia de que opere o no según lo dispuesto en un esquema nacional de acreditación.

# Acreditaciones multinacionales

Las **entidades de certificación** pueden solicitar su acreditación ante la **entidad de acreditación** correspondiente al país donde estén registradas. Así, una entidad española puede estar acreditada frente a ENAC para el desarrollo de verificaciones de *compliance* (**ISO 37001** y **UNE 19601**, por ejemplo), sumando el valor añadido de la acreditación al de su propia reputación. No obstante una entidad de certificación nacional puede ser conocida en la jurisdicción donde normalmente opera –y está eventualmente acreditada– pero no en otras. En trabajos de **verificación internacional** (proyectadas en organizaciones con emplazamientos en distintos países) esta circunstancia puede convertirse en un hándicap, cuando la certificación de conformidad la emite una entidad desconocida en algunos países, y acreditada solamente en uno de ellos –el de su registro–. Tal circunstancia merma *de facto* su capacidad para generar confianza ante algunos terceros, hasta el punto que reclamen **elementos de seguridad adicionales**.

Algunas **entidades de certificación** abordan este inconveniente práctico impulsando su presencia internacional mediante oficinas o filiales locales, mejorando su visibilidad a nivel internacional y disponiendo de equipos para desarrollar localmente trabajos de

campo. En estos casos, las **entidades locales** pueden **acreditarse** ante la autoridad competente en su respectivo país y su entidad matriz o corporativa (eventualmente incluyendo algunas de sus entidades locales), acreditarse bajo una entidad de acreditación nacional que tenga un amplio reconocimiento internacional. Puesto que actualmente existen acreditaciones de algunos países especialmente **bien consideradas** por la comunidad empresarial, puede ser interesante desarrollar revisiones a través de una entidad acreditada en alguno de ellos pero con red de oficinas en otros países, que operarán en tal caso como equipos de trabajo de la entidad matriz. Esto les permite aunar dos elementos de confort: la **buena reputación** local de la **entidad de certificación** y el desarrollo de su trabajo internacional según los estándares exigidos por una **entidad de acreditación nacional conocida y valorada en otros países**.

Existen entidades de certificación que carecen de presencia propia en otros países, recurriendo entonces a **acuerdos** con otras entidades de certificación extranjeras, que les permiten articular trabajos de revisión ayudados por equipos ubicados en otros países. IQNet, por ejemplo, es una red de acuerdos entre diferentes entidades de certificación.

# Tipos de certificaciones

Resumiendo, una entidad de evaluación de la conformidad (entidad de certificación) puede emitir **diferentes tipos** de certificaciones en relación con los sistemas de gestión que evalúa:

- Certificar la conformidad en relación con una **especificación privada**, es decir, una norma no emitida por una entidad de normalización. En el mercado pueden existir diferentes plataformas privadas que provean estándares sobre sistemas de gestión: asociaciones sectoriales, oficinas técnicas, las propias entidades de certificación, etc. Estos textos no suelen ser “estándares” en el **sentido técnico** del término, esto es, normas que son fruto de un proceso de normalización desarrollado por la entidad oficialmente habilitada para ello. No obstante, la **entidad de certificación**, como tercero independiente, puede dar su opinión sobre el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos en estas especificaciones privadas.
- Certificar la conformidad respecto de los requisitos establecidos en un **estándar, sin ser una certificación acreditada**. Aunque la entidad de certificación adopta como patrón de su revisión un estándar oficial, no desarrolla necesariamente su trabajo conforme al esquema impulsado por la entidad nacional de acreditación, sino recurriendo sus propios criterios.
- Emitir una valoración de conformidad respecto de los requisitos fijados en un **estándar oficial**, mediante una **certificación acreditada**.

# Encargos de aseguramiento sobre sistemas de gestión de *compliance*

Estamos acostumbrados a asociar los términos “auditor” o “auditoría” a revisiones de los estados financieros de las organizaciones. Sin embargo, existen trabajos de “auditoría” sobre otros ámbitos que se benefician de la **robustez** de metodologías que vienen empleándose durante muchos años y que disfrutan de notable reconocimiento en los mercados nacional e internacional. Para diferenciarlos de los servicios de “auditoría” clásicos (“audit engagements”), se les denomina trabajos de “**aseguramiento**” (“assurance engagements”).

El International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) es un órgano internacional independiente que establece estándares de trabajo que acogen colectivos de **auditores** en diferentes países y se aplican, por lo tanto, alrededor del mundo. Elabora estándares **sobre trabajos de auditoría** de estados financieros, así como sobre trabajos distintos de la auditoría y revisión limitada de los mismos. En este último ámbito destaca la norma ISAE (International Standard on Assurance Engagements)

3000 –revisada-, que establece los principios fundamentales y los procedimientos básicos que proporcionan a los auditores una guía para realizar encargos de aseguramiento distintos de la auditoría o la revisión de información financiera histórica.

La norma ISAE 3000 describe los distintos requisitos que el profesional debe aplicar en la realización de su trabajo, tales como requisitos **éticos**, de **independencia**, de aceptación del encargo, de planificación, de ejecución y de **control de calidad**. Esto permite realizar trabajos de **aseguramiento sobre reportes no financieros**, como los relacionados con los modelos de *compliance*, por ejemplo. Al ser una **norma reconocida a nivel internacional**, este tipo de revisiones pueden realizarse tanto a nivel local como en diferentes países bajo un procedimiento de trabajo homogéneo y robusto.

La norma ISAE 3000 exige identificar un “*suitable criteria*” o patrón de comparación lo suficientemente detallado para que el revisor independiente pueda

sustentar su opinión profesional sobre la adecuación con el mismo. En materia de *compliance*, podrían ser adoptados, entre otros, los estándares ISO o UNE sobre *compliance* como "*suitable criteria*"; con independencia de que sean o no certificables. Por lo tanto, que un sistema de gestión de *compliance* no pueda certificarse sobre la base de un estándar de Tipo B (no certificable), por ejemplo, no significa que no sea "*auditable*" de acuerdo con la Norma ISAE 3000. Obviamente, también se pueden adoptar estándares certificables como "*suitable criteria*".

Este tipo de encargos concluyen con una **opinión** sobre la razonabilidad del sistema de gestión de *compliance* en comparación con el criterio de revisión adoptado (el "*suitable criteria*"). Brindan confort no solo acerca de la adecuación de su **diseño** en comparación con el criterio adoptado, sino también sobre su **efectividad**, recurriendo para ello a testeos realizados bajo fundamentos generalmente aceptados en la esfera de la auditoría y del aseguramiento.



# Encargos de procedimientos acordados sobre controles

El IAASB citado en el apartado anterior también emite normas ISRS (International Standard on Related Services), dentro de las cuales se encuentra la conocida ISRS 4400 que se aplica a trabajos de **procedimientos acordados**. En tal caso, el revisor independiente practica pruebas (testeos) de cuyo resultado informa finalmente, pero **sin emitir una opinión profesional al respecto**. En el contexto de un sistema de gestión de *compliance*, estos trabajos son útiles para

testear controles críticos, de modo que se pueda comprobar y documentar su correcto funcionamiento. Recordemos que ante la materialización de un incidente de *compliance*, lo primero que requerirán las partes afectadas, incluida la administración, es la evidencia de que existían controles concretos para prevenirlo y su aplicación homogénea y consistente, que no es exactamente lo mismo que una valoración general del modelo de *compliance*.

# Informes periciales

Mediante los informes periciales, un **experto** en determinado campo del conocimiento analiza una cuestión y emite una opinión fundamentada en **su pericia** (saber del perito), normalmente sobre un aspecto concreto. Su opinión profesional suele dirigirse a autoridades judiciales o administrativas en el contexto de procedimientos seguidos ante ellas.

El informe pericial indica los aspectos que se someten a su pericia, el trabajo desarrollado y medios utilizados para llevarlo a cabo, el resultado que se

desprende del mismo y la conclusión que alcanza el perito en virtud de lo anterior. Evidentemente, el valor práctico de un dictamen o informe pericial está estrechamente vinculado con el **reconocimiento** de las **competencias** del perito y su nivel de **imparcialidad**.

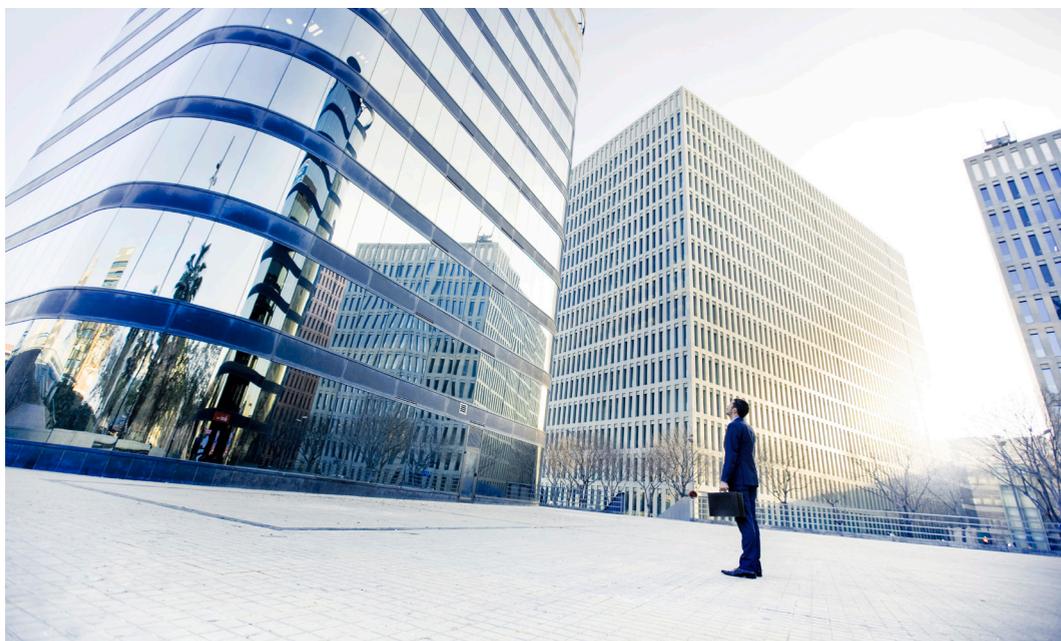
Los dictámenes periciales son habitualmente empleados como evidencia forense sobre aspectos específicos de *compliance*, normalmente requeridos en el seno de procedimientos judiciales o arbitrales.



# Opiniones legales

Los dictámenes, informes u opiniones legales se proyectan sobre el análisis de **cuestiones jurídicas** y, por lo tanto, sólo pueden ser emitidos por profesionales que dispongan de la habilitación adecuada a tales efectos. Su contenido puede ser muy variado, pero siempre relacionado con el **análisis técnico-jurídico**. Así, por ejemplo, determinar si determinado

modelo de *compliance* penal cumple formalmente los requisitos exigidos por el Código Penal o con los criterios fijados jurisprudencialmente. Suelen utilizarse para defender la **diligencia debida** de los administradores, el equipo directivo o los responsables de *compliance*, atendiendo a los criterios establecidos por la Ley, la jurisprudencia o la doctrina.



# Serie *Compliance*

## 1. Certificaciones y auditorías de compliance

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

## 2. Psicología social y cognitiva en compliance

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

## 3. Corrupción: taxonomía moderna de actividades conflictivas

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

## 4. Carreras profesionales en compliance

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

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

## 5. Detectando el paper compliance

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

## 6. Claves sistémicas en compliance

Los “Programas” de *compliance* han dado paso a los “Sistemas de gestión” de *compliance*, cuya naturaleza y forma de operar es particular, exigiendo una interacción entre sus elementos que no es indispensable en los modelos lineales que se han venido utilizando hasta la fecha. En este documento se analizarán las principales diferencias entre un “programa” y un “sistema de gestión”;

así como algunos de los elementos más importantes que permiten revestir de funcionamiento sistémico a las actividades de *compliance*, a través de interrelaciones que es necesario definir.

## 7. Estándares internacionales en compliance: ISO 19600 y 37001

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

## 8. El estándar nacional sobre compliance penal: UNE 19601

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

los requisitos establecidos en el Código penal sobre sistemas de organización y gestión para la prevención de delitos. En este documento se aborda de manera sistemática aspectos clave del estándar oficial español sobre *compliance* penal.

### 9. Elementos representativos de la cultura de *compliance*

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

### 10. Integraciones horizontales y verticales en *compliance*

La eventual existencia de sistemas de gestión de *compliance* sobre ámbitos específicos permite su integración en superestructuras de *compliance*. No obstante, la proliferación de sistemas de gestión puede derivar en modelos difíciles de establecer y operar en entornos de recursos limitados. En estos contextos, procede analizar la posibilidad de integrar ámbitos de *compliance* bajo un mismo sistema de gestión de manera tanto horizontal (por bloques de normas

o dominios) como vertical (a través de la coordinación de diferentes bloques o dominios). En este documento se tratan diferentes experiencias al respecto, de especial interés para PYMES.

### 11. Factores de independencia de la función de *compliance*

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

### 12. Key Compliance Indicators (KCIs)

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

# Bibliografía del autor

## **Compliance Penal Normalizado – El estándar UNE 19601**

Alain Casanovas

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

Coedición: Thomson Reuters Aranzadi,  
AENOR Publicaciones.

Madrid 2017

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

Alain Casanovas

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

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

## **Control Legal Interno**

Alain Casanovas

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

Editor, Grupo Wolters Kluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

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

Alain Casanovas

*Prólogo de **Lord Daniel Brennan Q.C.**,  
former President of the Bar of England and  
Wales*

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008

# Obra digital del autor

## **Cuadernos sobre Cumplimiento Legal**

Alain Casanovas

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

Madrid 2013

## **Casos sobre errores de Compliance**

Alain Casanovas

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

Madrid 2014

## **Tests de Compliance**

Alain Casanovas

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

Madrid 2015

## **Kits de despliegue de Compliance**

Alain Casanovas

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

Madrid 2016

## **Videos Compliance basics**

Alain Casanovas

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

Madrid 2017

# Contacto

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

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

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



Perfil en  
LinkedIn

© 2018 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

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