



Integraciones horizontales y verticales en compliance

Serie Compliance avanzado – 10

© 2018

Serie *Compliance* avanzado – 9 – Integraciones horizontales y verticales en *Compliance*, es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial del documento o su contenido sin su consentimiento expreso, así como su difusión por cualquier medio, incluyendo, de forma no limitativa, los soportes en papel, magnéticos, ópticos, el acceso telemático o de cualquier otra forma que resulte idónea para su difusión y conocimiento público.

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

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

Presentación



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

Los textos que regulan tanto los programas como sistemas de gestión de *Compliance* suelen referirse al **principio de proporcionalidad**. En ocasiones no de manera explícita, pero sí subrayando que los modelos de *Compliance* se adaptarán a las circunstancias de cada organización. Obviamente, no puede exigirse lo mismo a organizaciones grandes, que a las pequeñas o medianas.

La aplicación de dicho principio conduce a modelos muy variados: desde las superestructuras de *Compliance* llamadas a **coordinar** multitud de subsistemas por motivo de especialidad (penal, privacidad, competencia, etc), hasta estructuras muy sencillas donde un solo órgano procura directamente el cumplimiento del conjunto de materias que aplican a la organización.

Condicionadas por sus circunstancias, las organizaciones pueden plantearse **racionalizar** sus sistemas de gestión de *Compliance* a través de integraciones tanto **horizontales** como **verticales** de subsistemas. Los estándares ISO de *Compliance* no exigen disponer de tantos sistemas de gestión como materias o bloques de obligaciones, permitiendo que un sistema quede **subsumido** dentro de otro de alcance más amplio. Por eso, cuando estamos hablando de modelos alineados con los estándares ISO, estas integraciones pueden realizarse sin dificultad y son reversibles a la situación original, en caso de que las circunstancias así lo precisen. Esta ductilidad se debe al empleo de una estructura y definiciones comunes en los estándares ISO de *Compliance*. Por ello, el índice y gran parte de definiciones y contenidos de los estándares ISO 19600 (*Compliance Management Systems*) e ISO 37001 (*Anti-Bribery Management Systems*) son



Presentación (cont.)

coincidentes, facilitando, por ejemplo, que los elementos necesarios en un sistema de gestión anti-soborno queden incorporados en un único sistema de gestión de *Compliance* más amplio, limitándose a añadir a este último los requisitos particulares del primero.

Sin embargo, cuando los modelos de *Compliance* no siguen esta estructura común, las integraciones pueden ser notablemente **complejas**, dada la dificultad de ubicar los elementos propios de un subsistema en otro mayor, dotado de estructura y lógica eventualmente distintas.

En este documento explicaré cómo operan las integraciones horizontales y verticales de *Compliance*, de modo que puedas plantear estas opciones cuando verdaderamente redunden en una mejora tanto de la **eficacia** como de la **eficiencia** de los sistemas de gestión.



Índice

Integración y proporcionalidad	2
Elementos que facilitan la integración: la HLS	3
Superestructuras de <i>Compliance</i>	4
Integraciones horizontales	6
Integraciones verticales	8
Integraciones y cargos específicos	9
<i>Serie Compliance</i>	10
Bibliografía del autor	13
Obra digital del autor	14

Integración y proporcionalidad

Puesto que las obligaciones de *Compliance* no sólo aumentan en número sino también en complejidad, es habitual que su gestión termine **fragmentada** en equipos especializados por **disciplinas**. Tal circunstancia propicia entornos complejos, donde conviven diferentes bloques o dominios de *Compliance*. Las denominadas “superestructuras de *Compliance*” buscan coordinar esta pluralidad, de manera que se obtengan **sinergias** asegurando el establecimiento de políticas, procedimientos y controles que den respuesta a las necesidades comunes de los diferentes bloques, evitando su redundancia o incluso incoherencia.

Sin embargo, no siempre los recursos de la organización permiten este nivel de especialización ni existen motivos reales para pretenderlo. En un universo ideal de recursos ilimitados, las organizaciones podrían tender a una profesionalización absoluta del *Compliance* según especialidad, estableciendo tantos sistemas de gestión como bloques o dominios les afectasen, eventualmente coordinados a través de una superestructura. Pero la realidad no es ésta, de modo que los recursos se emplean de manera **razonable** atendiendo a las circunstancias de cada organización, no siendo siempre preciso

mantener una pluralidad de sistemas de gestión de *Compliance*, operados por equipos diferentes.

Dependiendo de las circunstancias de cada organización y, por lo tanto, de su nivel particular de **exposición** a los **riesgos** de *Compliance*, puede tener sentido gestionar de manera conjunta diferentes bloques o dominios de *Compliance* para optimizar recursos y ganar eficacia. En estos contextos se plantean precisamente las integraciones de *Compliance* tanto horizontales como verticales que explicaré en los apartados siguientes. Permiten, en definitiva, la aplicación del **principio de proporcionalidad** sobre la realidad del *Compliance* de cada organización.

Estas integraciones son especialmente útiles en las **pequeñas y medianas empresas** que, en general, suelen disponer de menos recursos que las grandes organizaciones y, en bastantes casos, su nivel de exposición a los riesgos de *Compliance* es más limitado. En el caso de micro empresas se puede alcanzar un **nivel de integración máximo**, donde un solo sistema de gestión se ocupa directamente de procurar que se observe el conjunto de normas y bloques normativos que le afectan.

Elementos que facilitan la integración: la HLS

Ya comenté en el documento número 7 de esta Serie ("Estándares internacionales en *Compliance*) la **estructura de alto nivel** (*High Level Structure*, HLS) de ISO. Cuando hablamos de integrar sistemas de gestión, es útil que dispongan de una estructura y elementos comunes, siendo uno de los factores que impulsaron la creación de la HLS. Además, cuando se disponen de sistemas de gestión de *Compliance* tanto integrados como independientes, se pueden obtener sinergias en su operación y verificación cuando obedecen a una misma lógica. Es **necesario** recurrir a la HLS cuando ISO normaliza un estándar internacional **certificable** (Management System Standard MSS de Tipo A), pero su empleo es **voluntario** en caso contrario (MSS de Tipo B).

Recurrir a la HLS ha permitido que los estándares ISO sobre *Compliance* sean muy **parecidos** y fácilmente comprensibles para quienes están habituados a dicha estructura. Los estándares ISO 19600 (CMS) e ISO 37001 (ABMS) están basados en la HLS (era obligado en el segundo caso, y voluntario en el primero) y, por eso, comparten

índice y definiciones básicas. Aunque las entidades de normalización **nacional no están obligadas** a emplear la HLS, en ocasiones se utiliza igualmente para facilitar la coherencia con los textos internacionales, simplificando así su eventual integración. Es el caso del estándar español sobre *Compliance* penal UNE 19601, que también utiliza la HLS. No así en los antecedentes nacionales de los citados estándares ISO, las normas AS 3806 y la BS 10500.

Veamos un ejemplo de las ventajas de emplear la HLS en sistemas de gestión de *Compliance*. Puesto que la existencia de una **Política** consta en todos ellos, tanto pueden reproducirse tantas políticas de *Compliance* como materias y sistemas de gestión existan, como disponer una sola **Política de Compliance** que brinde cobertura al conjunto. Si en los ámbitos a integrar se ha observado la HLS, resultará sencillo aunar sus respectivas Políticas en un solo documento, dado que todas ellas estarán tratando contenidos análogos.

Superestructuras de *Compliance*

A causa del incremento de las obligaciones de *Compliance* así como su creciente **complejidad y variabilidad**, las organizaciones se han visto abocadas a la creación de equipos especializados en su gestión. Este **cambio de paradigma** no opera de modo súbito, sino que se produce **gradualmente** en las últimas décadas. Por eso, la manera en que algunas organizaciones afrontan la presente complejidad no es tanto el resultado de una reflexión metodológica como de inercias involuntarias. Así, a medida que aparecen o ganan protagonismo bloques normativos se asigna su gestión a diferentes equipos, por motivo de su perfil técnico, etc. Y así llegamos a organizaciones complejas, donde múltiples equipos llegan a gestionar de manera **fragmentada** la realidad del *Compliance*. Cuando este fenómeno se generaliza empiezan a detectarse problemas de **eficiencia y eficacia**: se multiplican las políticas y procedimientos de manera injustificada, dado que algunos de ellos podrían dar respuesta a diferentes necesidades de *Compliance*. No es sólo una cuestión de **volumen**, sino también de **coherencia** en sus contenidos. Es más, esta gestión irreflexiva de determinadas áreas de

Compliance dificulta en algunos casos asignar **roles y responsabilidades**, de modo que quienes desempeñan algunos cometidos de *Compliance* no se sienten verdaderamente **responsables de ellos**, sino actores coyunturales en una situación sobrevenida que sólo ayudan a solventar.

Las denominadas “superestructuras de *Compliance*” contribuyen a racionalizar estos entornos, facilitando **la coordinación** entre diferentes bloques, áreas o dominios de *Compliance*. Estos sistemas de gestión **transversal** de *Compliance* introducen coherencia en el conjunto y aprovechan sinergias. Considerando la gran diversidad y complejidad de este cúmulo (**universo** de *Compliance*), los roles de coordinación no suponen la asunción de competencias en cada una de sus materias, que residirán en los equipos que las gestionan y donde radica el respectivo **criterio experto**. No obstante, estas labores de coordinación se pueden simultanear con la gestión directa de algún bloque o dominio en particular.

La existencia de una función **transversal**, permite adquirir una visión

completa de *Compliance*, integradora de las diferentes realidades y capaz de **reportar** consolidadamente al órgano de gobierno y alta dirección. Por ello, racionaliza la **cadena de reporte** de *Compliance* y permite **priorizar** adecuadamente las acciones que procede adoptar.

La unificación del reporte de *Compliance* se consigue estableciendo herramientas de comunicación entre la función de coordinación **transversal** (órgano de *Compliance* general) y las funciones **especializadas** (órganos de *Compliance* de bloques o dominios específicos) que, como he indicado, es donde se localiza el criterio **experto** en sus respectivos ámbitos. Estos paquetes de reporte permiten que cada área de *Compliance* comunique información relevante, asegurando su destino final. Es ésta una de las tareas del Chief *Compliance* Officer (CCO) que, cuando también asume la supervisión de aspectos

vinculados con los **valores** de la organización, pasa a denominarse Chief Ethics & Compliance Officer (CECO).

En estos contextos, el CECO recibe información, la analiza, la prioriza y la reporta de manera consolidada, facilitando así que tanto el **órgano de gobierno** como la **alta dirección** ejerzan sus responsabilidades: el primero manteniéndose informado y adoptando las decisiones oportunas, y el segundo ejecutando las acciones que correspondan en el ámbito de sus competencias. Un reporte transversal ayuda a percibir la **realidad global** del *Compliance* y, por lo tanto, ayuda a adoptar decisiones y ejecutar acciones coherentes con las necesidades reales de la organización. Evita el reporte fragmentado, que puede desviar la atención y provocar que la organización no actúe de forma coherente con la prioridad real de sus necesidades.



Integraciones horizontales

Las **integraciones horizontales** se producen en sistemas de gestión de *Compliance* que se proyectan sobre bloques o dominios distintos. Los estándares modernos de *Compliance* reconocen que: (i) aunque no hayan sido diseñados para aplicarse en ámbitos distintos al de su objeto, pueden igualmente emplearse en ausencia de un marco mejor, y (ii) los sistemas de gestión pueden operar de manera aislada o como parte de sistemas de mayor alcance. Ambas circunstancias posibilitan que un sistema de gestión de *Compliance* abarque **diferentes materias**, aunque no estuviera inicialmente pensado para ello. Es una opción útil cuando son materias próximas.

Se trata de un fenómeno relativamente frecuente, que concurre cuando la ausencia de complejidad de algún bloque o dominio en el contexto de una organización, no justifica el establecimiento de un sistema de gestión **dedicado**. Para evitar que estos bloques o dominios queden exentos de supervisión, pueden tratarse en el seno de otro sistema de gestión próximo. Es un ejercicio de

racionalización de recursos que permite aplicar buenas prácticas en ámbitos que, por algún motivo, no disponen de masa crítica suficiente.

Encontramos ejemplos en España donde el sistema de gestión de *Compliance* **penal** se extiende a otros ámbitos, por ejemplo el de la defensa de la competencia. Puesto que el primero viene demandado por el Código penal, puede ampliar su proyección sobre la indicada materia cuando no existe capacidad de establecer un sistema de gestión propio. Pese a que las infracciones en materia de Derecho de la Competencia son de naturaleza **administrativa** –aunque algunos países elevan al ámbito penal las más graves–, su prevención, detección y gestión puede encomendarse al sistema de gestión de *Compliance* penal. En casos como este, el **órgano de Compliance penal** asumiría dichas competencias, que deberían reflejarse en la documentación soporte y actividades derivadas del sistema de gestión que opera. Los requisitos de *Compliance* penal incluirán, en tal caso, los adecuados en materia de defensa de la

competencia, desarrollando la evaluación de riesgos, así como la fijación de políticas, procedimientos y controles convenientes a los efectos oportunos.

Las integraciones horizontales pueden agrupar diferentes necesidades bajo un mismo sistema de gestión, adoptando normalmente: (i) el más próximo por motivo técnico y/o (ii) alguno que la

organización disponga por imperativo legal. Sin embargo, las integraciones horizontales dejan de tener sentido cuando alguna de estas materias es lo suficientemente relevante en la organización para adoptar estructuras propias. Incluso en tales casos, gracias al empleo de la HLS, es sencillo **revertir** la integración horizontal y establecer un sistema de gestión autónomo igualmente alineado con ella.



Integraciones verticales

Las integraciones verticales tienen lugar cuando un sistema de gestión de *Compliance* específico es absorbido por otro de la **misma especialidad** pero de alcance más general. Es un fenómeno que se da con cierta frecuencia, por ejemplo, entre los sistemas específicos ABC (*Anti Bribery & Corruption*) y los más amplios de prevención penal (*Crime prevention*).

En algunos ordenamientos jurídicos, el catálogo de delitos que aplica a las personas jurídicas contempla, pero **no se limita**, a los vinculados con el soborno y la corrupción. En estos escenarios, disponer de un sistema de gestión con alcance ABC no cubre las necesidades de prevención penal en un sentido más amplio. Este es el caso de España, donde los ilícitos relacionados con el **soborno** (en el ámbito público y privado) y la corrupción son sólo **una fracción** de los que afectan a la persona jurídica (delitos contra la hacienda pública y la seguridad social, delito medioambiental, de estafa, de revelación de secreto, contra el mercado y los consumidores, etc). En este escenario, por ejemplo, disponer de un sistema de gestión anti-soborno basado en el estándar ISO 37001 **no daría cobertura completa** a las exigencias del Código penal. Por eso, fue necesario

desarrollar un estándar nacional más amplio y acorde con la legislación local, la norma UNE 19601.

En el ejemplo que estoy siguiendo, el sistema de gestión de *Compliance* penal podría **absorber** los requisitos del ABC, de exigencia frecuente en los mercados internacionales, cubriendo así ambas necesidades. Esto **no** significa la **desaparición** del sistema de gestión ABC, sino la integración de sus requisitos en un sistema de gestión que abarca más figuras penales: sus estructuras orgánicas serán comunes (la función de *Compliance* penal se proyectará también sobre los riesgos de soborno y corrupción) y compartirán componentes (la Política de *Compliance* penal incluirá los requisitos de una Política anti-soborno, etc).

Como he señalado antes, el empleo de la HLS facilita estas integraciones y permite disfrutar de sinergias a la hora de obtener una **certificación de conformidad** de los sistemas de gestión integrados: el trabajo de verificación para el sistema de mayor alcance ayuda también a verificar el de menor alcance, contrastando la concurrencia de los requisitos de ambos de acuerdo con sus respectivos estándares.

Integraciones y cargos específicos

En ocasiones, la normativa exige la designación de **estructuras y cargos específicos** en algunos bloques o dominios de *Compliance*. Sucede, por ejemplo, con la prevención del blanqueo de capitales (lavado de activos) o con la protección de los datos personales, por citar dos ejemplos distantes el uno del otro. En estos y otros casos análogos, la integración de sistemas de gestión no puede conculcar las **exigencias legales**, incluyendo no designar los cargos requeridos en la normativa. Ningún modelo de *Compliance* puede provocar la transgresión de las normas locales, lo que sería un contrasentido y vulneraría el **principio de sumisión a Ley** que comenté en el Documento número 7 de esta Serie ("Estándares internacionales en *Compliance*").

Sin embargo, esto no significa que, cuando la normativa lo permita, puedan determinadas funciones desempeñarse por sujetos que asumen igualmente **otras competencias**. Lo importante, en tales casos, es que sus roles y responsabilidades queden bien definidos, dando cobertura a los requisitos exigidos por las normas.

Es, sin duda, una reflexión a plantearse **antes** de una integración horizontal o vertical de *Compliance*, dado que puede **condicionar** su ejecución.



Serie *Compliance* avanzado

1. Certificaciones y auditorías de *Compliance*

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

2. Psicología social y cognitiva en *Compliance*

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

3. Corrupción: taxonomía moderna de actividades conflictivas

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

4. Carreras profesionales en *Compliance*

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

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

5. Detectando el paper *Compliance*

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

6. Claves sistémicas en *Compliance*

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

más importantes que permiten revestir de funcionamiento sistémico a las actividades de *Compliance*, a través de interrelaciones, que es necesario definir.

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

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

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

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

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

9. Elementos representativos de la cultura de *Compliance*

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

10. Integraciones horizontales y verticales en *Compliance*

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

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

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

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

12. Key *Compliance* Indicators (KCIs)

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

Bibliografía del autor

Compliance Penal Normalizado – El estándar UNE 19601

Alain Casanovas

Prólogo de **José Manuel Maza Martín**

Coedición: Thomson Reuters Aranzadi,
AENOR Publicaciones.

Madrid 2017

Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados

Alain Casanovas

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

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

Control Legal Interno

Alain Casanovas

Prólogo de **Pedro 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

Madrid 2013

Casos sobre errores de *Compliance*

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es

Madrid 2014

Tests de *Compliance*

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es

Madrid 2015

Kits de despliegue de *Compliance*

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es

Madrid 2016

Videos *Compliance* basics

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es

Madrid 2017

Contacto

Alain Casanovas
Socio de KPMG Abogados

T: +34 93 253 29 22

E: acasanovas@kpmg.es

 Perfil en
LinkedIn

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

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

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