



**Diseño del proceso de medición del desempeño del sistema de gestión de compliance en la
empresa C3 Corporate Control**

Maria Alejandra Amézquita Toro

Informe de práctica para optar al título de Ingeniera Industrial

Asesor

Luz Marcela Restrepo Tamayo, Magíster en Ciencias – Estadística.

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería
Ingeniería Industrial
Medellín, Antioquia, Colombia
2022

Cita	(Amézquita Toro, 2022)
Referencia	Amézquita Toro, M. A. (2022). <i>Diseño del proceso de medición del desempeño del sistema de gestión de compliance en la empresa C3 Corporate Control</i> . [Semestre de Industria]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



C3 Corporate Control Of Crime – Gestión de riesgos



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI) - C3 Corporate Control Of Crime

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Jesús Francisco Vargas Bonilla.

Jefe departamento: Mario Alberto Gaviria Giraldo.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
1 Objetivos	12
1.1 Objetivo general	12
1.2 Objetivos específicos	12
2 Marco teórico	13
3 Metodología	16
3.1 Fase 1: Recolección de la información.	16
3.1.1 Entender el concepto de medición del desempeño y sus componentes:	16
3.1.2 Verificar componentes existentes en el proceso de gestión de Compliance:	16
3.1.3 Creación de formatos faltantes:	17
3.2 Fase 2: Registro de los requerimientos gráficos por componentes.	17
3.3 Fase 3: Elaboración de tableros de control.	17
3.4 Fase 4: Creación de documento guía de indicadores.	18
4 Resultados	19
4.1 Fase 1: Recolección de la información.	19
4.1.1 Entender el concepto de medición del desempeño y sus componentes:	19
4.1.2 Verificar componentes existentes en el proceso de gestión de compliance:	19
4.1.3 Creación de formatos faltantes:	20
4.2 Fase 2: Registro de los requerimientos gráficos por componentes.	25
4.3 Fase 3: Elaboración de tableros de control.	26
4.3.1 Recolección de datos:	26
4.3.2 Diseño de tableros:	27

4.3.3 Validación:	30
4.3.4 Ajustes:	30
4.3.5 Implementación:	30
4.4 Fase 4: Creación de documento de construcción de indicadores.	31
5 Análisis	32
5.1 Fase 1: Recolección de la información.	32
5.2 Fase 2: Registro de los requerimientos gráficos por componentes.	33
5.3 Fase 3: Elaboración de tableros de control.	33
5.4 Fase 4: Creación de documento de construcción de indicadores.	34
6 Conclusiones	35
7 Referencias	36

Lista de tablas

Tabla 1. Proceso de medición de desempeño	20
Tabla 2. Indicadores cultura de compliance	21
Tabla 3. Indicadores objetivos de compliance	22
Tabla 4. Indicadores riesgos de compliance	22
Tabla 5. Indicadores programa de cumplimiento.....	22
Tabla 6. Indicadores organización de cumplimiento.....	23
Tabla 7. Indicadores monitoreo de cumplimiento y mejora	23
Tabla 8. Indicadores comunicación de cumplimiento	23
Tabla 9. Proceso de auditoría interna	24

Lista de figuras

Figura 1. Fragmento cálculo de indicador	26
Figura 2. Cálculo de indicador de denuncias	27
Figura 3. Tablero Cultura de compliance	28
Figura 4. Base de datos “Debida diligencia”	29
Figura 5. Lista de indicadores de "Cultura de compliance"	29

Siglas, acrónimos y abreviaturas

CMS	Sistemas de Gestión de Cumplimiento
IDW AsS 980	Norma de garantía del Instituto de Auditores Públicos en Alemania
KCI	Indicadores clave de control
LA/FT	Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo
PADM	Proliferación de Armas de Destrucción Masiva
PTEE	Programa de Transparencia y Ética Empresarial
SAGRILAFT	Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de LA/FT
SARLAFT	Sistema de Administración del Riesgo de LA/FT
SIPLAFT	Sistema de Prevención y Control del LA/FT y PADM
UNE-ISO	Una Norma Española- Organización Internacional de Normalización

Resumen

Gestionar de forma adecuada la información y contar con herramientas tecnológicas para realizarlo, trae beneficios para las entidades de los diferentes sectores de la economía, ya que les permite tener una representación gráfica de los datos, consolidar la información y, a partir de esto, generar indicadores y alertas que prevén situaciones de mejora o de no cumplimientos normativos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se diseñó el proceso de medición del desempeño en la plataforma Cloud Compliance de Zoho Creator donde, a través de un lenguaje de programación con una sintaxis similar a JavaScript, se logró mejorar el sistema de gestión de Compliance (cumplimiento) de la empresa C3 Corporate Control y permitió contribuir al seguimiento, análisis y evaluación de dicho proceso manteniendo registros exactos y actualizados de las actividades de compliance, promovió la revisión de indicadores operativos y de servicio, evaluar resultados y aplicar acciones de mejora. Para llevar a cabo este proyecto, inicialmente se analizaron documentos y formatos, los cuales permitieron recolectar información, comprender los conceptos y verificar componentes existentes y faltantes de este proceso. Una vez se obtuvo la información suficiente y se crearon propuestas de los componentes faltantes, se procedió a diseñar los tableros de control con los elementos clave que conforman la medición del desempeño. Por último, se realizaron pruebas preliminares de la herramienta, lo cual permitió realizar ajustes finales, comprobar su funcionalidad e implementarla.

Palabras clave: sistema de gestión de compliance, medición del desempeño, análisis, indicadores de control, tablero de control.

Abstract

Properly managing the information gathered and using technological tools can help companies make benefits such as visual representation of data statistics-based results using graphs, consolidate data and, from this, create appropriate indicators and alerts that anticipate situations of improvement or non-compliance with regulations.

Considering the above, the performance measurement process was designed in the Cloud Compliance platform using Zoho Creator where, through a programming language with a similar syntax to JavaScript, the Compliance management system of the company C3 Corporate Control was improved and allowed to contribute to the monitoring, analysis, and evaluation of the process. It was possible to keep updated records of compliance activities, promote the review of operational and service indicators, evaluate results, and implement improvement actions. To carry out this project, we initially analyzed documents and formats, which allowed us to collect information, understand the concepts and verify existing and missing components of this process. Once sufficient information was obtained and proposals for the missing components were created, proceeded to design the control panels with the key elements that make up the performance measurement. Finally, preliminary tests of the tool were carried out, which allowed final adjustments to be made, its functionality to be checked and it to be implemented.

Keywords: compliance management system, performance measurement, analysis, control indicators, dashboard.

Introducción

Los oficiales de cumplimiento son los encargados de demostrar la efectividad de los programas de Compliance. Para ello, deben procesar información a través de herramientas tecnológicas que les permitan visualizar patrones y tendencias, automatizar las tareas del área de cumplimiento, tener visibilidad acerca del estado del programa en tiempo real, fortalecer la toma de decisiones y medir el progreso hacia metas, objetivos y requisitos propios y normativos.

C3 Corporate Control of Crime S.A.S (en adelante, C3), es una firma especializada en el diseño, implementación y evaluación de sistemas de gestión de riesgos de compliance (SARLAFT, SAGRILAFT, Programas de Transparencia y Ética Empresarial, etc.). C3 ha desarrollado proyectos de cumplimiento en distintas ciudades del país, apoyando diversas empresas del sector real (inmobiliario, aurífero, cannábico, construcción, etc.) (C3, 2022). Para el diseño e implementación de dichos proyectos, C3 viene desarrollando una aplicación especializada en dicha materia, entre cuyos requerimientos se encuentra la medición del desempeño de diversos componentes del sistema. C3 solo cuenta con algunos elementos que, al modificarse, ayudan a conformar el proceso de medición. Sin embargo, no cumple con la totalidad de requisitos sobre la evaluación de desempeño que establece la norma UNE-ISO 37301 en su capítulo nueve (9).

Se desarrollaron cuatro (4) fases que permitieron diseñar el proceso de medición del desempeño del sistema de gestión de compliance, con el fin de implementar y dar cumplimiento a cada uno de los requisitos de este capítulo. La primera fase consistió en la recolección y verificación de información existente y, de los componentes faltantes, se desarrollaron propuestas basadas en la norma mencionada y en otras complementarias a los sistemas de gestión. En la segunda fase se registraron los requerimientos gráficos por componentes y se segmentaron según sus características. Luego se procedió a elaborar los tableros de control. Por último, se desarrolló una guía informativa sobre la construcción de indicadores clave de control (KCI).

Se eligió a Zoho Creator como la plataforma de desarrollo de software de código bajo que se adapta para la creación de aplicaciones personalizadas, permitiendo recopilar datos, automatizar procesos o flujos de trabajo, analizar datos e integrar aplicaciones externas (Zoho, 2022).

Considerando los resultados obtenidos, se logró consolidar la información en la nube de manera automatizada, permitiendo a los usuarios importar o sincronizar los datos de sus aplicaciones para analizarlos y crear informes detallados, visualizar indicadores, filtrar los tableros de control e interactuar con un modelo de alertas y notificaciones que se generan para los diversos niveles administrativos y de la alta dirección, en busca mejorar la actividad de seguimiento.

Finalmente, el proyecto desarrollado en C3 permitió dar cumplimiento con algunos de los requisitos establecidos en la norma UNE-ISO 37301:2021 sobre los sistemas de compliance y de la Circular Externa 100-000016 de la Superintendencia de Sociedades sobre los Sistemas de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

1 Objetivos

1.1 Objetivo general

Implementar el proceso de medición del desempeño como estrategia para mejorar el Sistema de Gestión de Compliance, a través de una plataforma tecnológica que permita generar indicadores y alertas, de tal manera que se detecten a tiempo operaciones inusuales que no se ajusten a las pautas de normalidad preestablecidas, que faciliten la toma temprana de decisiones.

1.2 Objetivos específicos

- Analizar documentos y formatos existentes para la recopilación de datos.
- Consultar, al equipo de trabajo, los requerimientos y componentes de cada proceso para desarrollar los tableros de control.
- Diseñar, por medio del aplicativo Zoho Creator, los tableros de control según la recopilación de datos y los requerimientos dados.
- Implementar mejoras en los tableros, mediante recomendaciones dadas por el equipo de trabajo.
- Realizar documento guía de interpretación de indicadores y resultados mostrados en tableros de control.

2 Marco teórico

Compliance es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar, alertar, monitorear y reportar los riesgos legales, reputacionales, operacionales y de contagio que podrían generarse a causa de la inobservancia de leyes, regulaciones, códigos de conducta y estándares de buenas prácticas (Prelafit, n.d.). Las conductas que dan origen al compliance son, principalmente, el lavado de activos, la financiación del terrorismo, la proliferación de armas de destrucción masiva, el soborno y la corrupción. Para combatir estos fenómenos delictivos resulta indispensable implementar, en las organizaciones, sistemas de autogestión como el SAGRILAFT, SARLAFT, SIPLAFT, PTEE, entre otros.

El compliance en Colombia ha venido adquiriendo cada vez más importancia en el mundo empresarial. La Ley 2195 de 2022, por ejemplo, tiene por objeto adoptar disposiciones tendientes a prevenir los actos de corrupción a través de la implementación de un PTEE, tanto en el ámbito de las empresas como en el de las entidades públicas (GOV.CO, 2022). Es así como los programas de compliance cobran un valor importante, tanto a nivel interno de las organizaciones, así como para las autoridades que emiten su contenido y valoran su incumplimiento.

La norma española ISO 37301 de 2021 establece una serie de requisitos para implantar un sistema de gestión de compliance y proporciona un marco de referencia que recoge directrices para implementar, desarrollar, evaluar, mantener, auditar y mejorar sistemas de cumplimiento. Esta norma tiene como objetivo “ayudar a las organizaciones a desarrollar y difundir una cultura positiva de cumplimiento, considerando que una gestión eficaz y sólida de los riesgos relacionados con el cumplimiento debe ser considerada como una oportunidad para perseguir y aprovechar, debido a los diversos beneficios que proporciona a la organización” (ISO 37301, 2021). Esta norma cuenta en total con diez (10) capítulos y, para el desarrollo de este proyecto, se hace énfasis en el capítulo nueve (9): Evaluación de desempeño. De manera general, este capítulo establece que: Las empresas tienen que monitorear y evaluar el sistema de gestión de compliance para asegurar los objetivos y efectividad del mismo. Así mismo, deberá desarrollar, implantar y mantener un conjunto de indicadores apropiados que ayudarán a la organización a evaluar el logro de los objetivos de cumplimiento y evaluar su cumplimiento y actuación (Superintendencia de Sociedades, 2020).

La medición del desempeño permite cuantificar la eficacia y la eficiencia de los procesos brindando información, a la contraparte interesada, para la toma de decisiones, planificar estrategias y acciones, preparar los informes de gestión y mantener la evaluación y diagnóstico del control operativo. Generalmente, para medir el desempeño se utiliza una serie de datos consolidados y una lista de indicadores que reflejan la situación actual y futura de las empresas. Estos indicadores actúan como herramientas que permiten medir y suministrar información sobre el éxito de la gestión frente al cumplimiento de los objetivos. Son diferentes los tipos de indicadores que se pueden definir dentro de una organización, entre estos se encuentran los indicadores clave de rendimiento (KPI) que permiten medir los niveles de rendimiento y metas deseados, los indicadores clave de riesgo que miden el perfil de riesgo y los niveles de tolerancia deseados y, por último, los indicadores clave de control (KCI) que permiten monitorear la efectividad y los niveles de control (Smart & Creelman, 2013). Estos últimos se relacionan con la medición del desempeño ya que permiten detectar si los controles que se definen aumentan o disminuyen su efectividad.

Cabe mencionar que al definir la lista de indicadores, esta se pueda segmentar según características específicas, estableciendo cuáles elementos corresponden a cada categoría. Dicha clasificación sirve como referencia o ayuda para comprender ciertos conceptos relacionados con los parámetros. Son diversos los tipos de clasificación que se aplican a los indicadores. cc

Es importante, para dicho análisis, contar con una herramienta tecnológica como lo indica la Superintendencia de Sociedades en su Circular Externa No. 100-000005 del 22 de noviembre de 2017 y otras de vigencia reciente como la Circular Externa No. 100-000016 del 24 de diciembre de 2020 y la Circular Externa No. 100-000011 del 09 de agosto de 2021.

Constituye un desafío para las empresas el análisis manual de la información. Es por ello que el futuro del trabajo radica en la digitalización. Una de las herramientas que permite dicha transformación es Zoho Creator, una plataforma de baja codificación que le da la potencia para consolidar todas las necesidades de gestión de datos, automatización de flujos de trabajo e inteligencia empresarial en un solo lugar. Desde una simple tarea de automatización de procesos hasta proyectos integrales de modernización de elementos heredados, la plataforma Creator permite a las empresas acelerar drásticamente su recorrido de transformación digital (Zoho, 2022).

Esta herramienta cuenta con un lenguaje propio de programación denominado Deluge (Diluvio). Este lenguaje permite a los usuarios, a través de flujos de trabajo y funciones personalizadas, agregar lógica a la aplicación, de forma incremental, haciéndola más interactiva.

3 Metodología

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo en cuatro (4) fases directamente alineadas con los objetivos específicos planteados inicialmente. Cada una de las fases, que se describen a continuación, se basaron en el conocimiento propio de la ingeniería industrial y sujetas a normatividad, red de conocimientos especializados y/o la opinión de experto en el tema de cumplimiento corporativo. Todo esto con el fin de diseñar el proceso de medición del desempeño.

3.1 Fase 1: Recolección de la información.

La primera actividad realizada fue el estudio de los componentes utilizados para la recopilación de datos e información. El objetivo principal de esta etapa consistió en la verificación de los componentes existentes en la organización que pudiesen utilizarse para el diseño del proceso de medición del desempeño. Para llevar a cabo esta fase se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

3.1.1 Entender el concepto de medición del desempeño y sus componentes: Para la comprensión del tema se llevaron a cabo reuniones con el gerente de la organización donde, de forma general, expone su conocimiento acerca del compliance en las organizaciones, los entes de control y normatividad que regula dicho sistema, el proceso de medición del desempeño y los elementos que lo conforman. Por último, hace referencia a la norma propia de los sistemas de gestión del compliance que establece requisitos y directrices para cumplir con las obligaciones.

3.1.2 Verificar componentes existentes en el proceso de gestión de Compliance: Una vez se tuvo conocimiento sobre los conceptos, se continuó con la identificación de los componentes y se encontraron en tres tipos de formatos: documentos de Word, Excel y formularios creados en la plataforma Cloud Compliance de Zoho Creator (software empresarial). Ninguno de estos elementos estaban diseñados o eran propios del proceso de medición del desempeño, pero por sus características e información contenida fueron útiles, en la totalidad o gran parte de estos, para incluirlos en la creación del diseño de medición de desempeño que se llevó a cabo.

3.1.3 Creación de formatos faltantes: Justo después de verificar los componentes existentes, se procedió a detectar los componentes faltantes. La siguiente tarea consistió en diseñar, modificar, incorporar y realizar propuestas de los elementos inherentes al proceso de medición de desempeño y se tuvo como guía cada uno de los ítems descritos en el capítulo nueve (9) de la norma ISO 37301. Esta etapa se segmentó en tres conjuntos denominados: (1) Evaluación del desempeño, (2) Auditoría interna e (3) Informe de revisión por la dirección.

3.2 Fase 2: Registro de los requerimientos gráficos por componentes.

Una vez establecidos los componentes previamente descritos, la siguiente tarea consistió en priorizar la información que resultara más relevante para presentarse a través de gráficos. Lo anterior se realizó por medio de reuniones con el gerente de la organización el cual expresó la necesidad de presentar los informes por segmentos ya que, a pesar de que los componentes hacen parte del mismo proceso de medición del desempeño, estos tienen características particulares que permiten su división. Al igual que los indicadores clave de control (KCI), los componentes seleccionados para la realización de los gráficos se clasificaron con base a la norma IDW AsS 980.

3.3 Fase 3: Elaboración de tableros de control.

Se procedió a realizar, inicialmente, el diseño de las diferentes secciones y elementos que debía contener el tablero de control. Para desarrollar tal aspecto se realizó un estudio detallado de las variables representativas y de los indicadores clave de control con el fin de verificar que los datos necesarios para la construcción del panel se encontraran en los formatos fuente o, por el contrario, estos debían ser creados. Se presentó el prototipo del tablero de control el cual sufrió modificaciones en el tiempo basadas en las especificaciones y necesidades manifestadas por el gerente de la organización. Una vez fue aprobado el diseño de este se procedió a realizar, de manera similar, los demás tableros faltantes que corresponden a los requerimientos gráficos (CMS) mencionados anteriormente. En total se presentaron siete (7) tableros de control. Para la realización de estos, se llevaron a cabo las etapas que se describen a continuación:

- **Recolección de datos:** En los formularios de la plataforma de Cloud Compliance se seleccionaron los datos necesarios para crear los tableros de control y, a la información inexistente, se le crearon campos para su almacenamiento.
- **Diseño de tableros:** Se diseñaron las diferentes secciones que debían contener los tableros y se le asignaron los gráficos y los valores porcentuales y numéricos teniendo en cuenta la información contenida en los componentes (CMS).
- **Validación:** Para verificar el funcionamiento de los tableros se le asignaron valores extremos, aleatorios y nulos para verificar los cambios y su comportamiento.
- **Ajustes:** Los ajustes se realizaron al primer tablero diseñado y posteriormente se procedió a construir los demás tableros. Los cambios recomendados se centraron en resaltar las divisiones y/o secciones de los indicadores en cada tablero.
- **Implementación:** Al verificar el correcto funcionamiento de los tableros se presentaron al equipo de trabajo y se aprobaron para ser usados dentro del proyecto.

3.4 Fase 4: Creación de documento guía de indicadores.

Se desarrolló un documento guía sobre la construcción de indicadores. Allí se definieron aspectos característicos que deben considerarse al momento de diseñarlos e implementarlos.

4 Resultados

El diseño del proceso de medición del desempeño permitió obtener una serie de resultados que aportaron a la mejora del sistema de gestión de compliance de C3. Debido a la integración de documentos y herramientas necesarias para llevar a cabo una evaluación de desempeño eficaz, facilitaron la consolidación de la información y la presentación de informes dinámicos e interactivos. A continuación, se describe los resultados obtenidos del proyecto:

4.1 Fase 1: Recolección de la información.

Algunos de los componentes a utilizarse para el diseño del proceso de medición del desempeño son los relacionados con la evaluación de riesgos y contrapartes externas e internas, debida diligencias, seguimiento a denuncias, comunicación, indicadores, divulgación de información, mantenimiento de registros, auditoría interna, revisión por la dirección, entre otros. La secuencia de actividades desarrolladas en esta fase se especifican a continuación:

4.1.1 Entender el concepto de medición del desempeño y sus componentes: El aprendizaje partió del estudio y comprensión de la norma UNE-ISO 37301 de 2021, dando un enfoque especial al apartado nueve (9) de evaluación de desempeño que señala la importancia de implantar el monitoreo y evaluación para asegurar la efectividad del sistema y de mantener un conjunto de indicadores para medir el avance o detectar fallas en el logro de los objetivos de cumplimiento.

4.1.2 Verificar componentes existentes en el proceso de gestión de compliance: Dos componentes existentes en la plataforma Cloud Compliance fueron los elementos seleccionados para incluirlos en el proceso de medición de desempeño. El Canal de Denuncias que permite registrar las fuentes de opinión sobre el desempeño del compliance y el Gestor Documental que permite el mantenimiento y administración de registros e información. Ambos componentes fueron analizados y posteriormente modificados con algunas propuestas de mejora.

4.1.3 Creación de formatos faltantes: Este paso se segmentó en tres conjuntos denominados: (a) Evaluación del desempeño, (b) Auditoría interna e (c) Informe de revisión. En cada uno se realizaron propuestas y la creación de formatos, como se describe a continuación:

a- Evaluación de desempeño: Se presenta, en documento PDF, el formato guía para el proceso de medición de desempeño y contiene la descripción general de la metodología. En la Tabla 1, se presenta un resumen de los principales conceptos allí descritos.

Tabla 1. Proceso de medición de desempeño

Segmento	Descripción	Ítems
Conceptualización	Descripción de la importancia de la medición para dar cumplimiento a objetivos organizacionales.	Medición del desempeño Objetivos del compliance
Descripción general de la metodología	Desarrollo de temas de compliance acompañados de métodos y herramientas aplicables para asegurar resultados.	Evaluación del desempeño Auditoría interna Revisión por la dirección
Evaluación del desempeño	La evaluación permite recoger información y ayuda a la toma de decisiones. Esta evaluación se lleva a cabo mediante la revisión periódica de los registros generados por los diversos procesos y operaciones que están plasmados en soportes documentales.	Seguimiento, medición, análisis y evaluación Fuentes de opinión Desarrollo de indicadores Informes de compliance Mantenimiento de registros
Auditoría interna	Permite garantizar el cumplimiento de requisitos, verificar el funcionamiento de la implementación y limitar el impacto negativo de los riesgos de compliance.	Establecimiento de programa de auditoría interna
Revisión por la dirección	Permite a la alta dirección revisar, a intervalos planificados, la información obtenida del sistema y proporcionar oportunidades de mejora continua.	Informe de revisión por la dirección

- Se realizaron propuestas de incorporar o modificar elementos a los formatos existentes de canal de denuncias que permite la opinión sobre el desempeño del compliance y sobre el formato gestor documental que facilita el mantenimiento de registros de forma digital.

- Se implementaron indicadores clave de control (KCI) para las variables más representativas del conjunto de elementos que conforman al sistema de compliance. En las siguientes tablas se visualizan la segmentación de indicadores con base a la norma IDW AsS 980 que define el diseño general de un sistema de gestión de cumplimiento (CMS) en siete grupos que abarcan la cultura del cumplimiento, la definición de objetivos de cumplimiento, el establecimiento y análisis de los riesgos de cumplimiento, el acondicionamiento del programa de cumplimiento, el monitoreo de cumplimiento y mejora y el procedimiento de la comunicación de compliance.

Tabla 2. Indicadores cultura de compliance

CMS I - Cultura de compliance		
Nombre	Unidad	Fórmula de cálculo
Diligencias realizadas a empleados.	%	$\frac{N^{\circ} \text{ de diligencias internas}}{N^{\circ} \text{ total de empleados}} * 100$
Evaluación por debajo del mínimo esperado.	%	$\frac{\text{Evaluaciones mínimas}}{N^{\circ} \text{ de evaluaciones de desempeño}} * 100$
Formación impartida a empleados.	%	$\frac{N^{\circ} \text{ de empleados formados}}{N^{\circ} \text{ total de empleados}} * 100$
Correctivos aplicados a empleados.	%	$\frac{N^{\circ} \text{ de correctivos}}{\text{Total de incentivos \& Correctivos}} * 100$
Comunicaciones internas y externas.	Nº	$\frac{N^{\circ} \text{ de Comunicación}_i}{\text{Periodo}}$

Tabla 3. Indicadores objetivos de compliance

CMS II - Objetivos de compliance		
Nombre	Unidad	Fórmula de cálculo
Tipos de objetivos de cumplimiento.	%	$\frac{N^{\circ} \text{ de objetivos Tipo}_i}{N^{\circ} \text{ total de objetivos}} * 100$
Términos de objetivos de cumplimiento.	%	$\frac{N^{\circ} \text{ de objetivos Término}_i}{N^{\circ} \text{ total de objetivos}} * 100$
Objetivos de cumplimiento definidos.	N°	$\frac{N^{\circ} \text{ de objetivos}}{\text{Periodo}}$

Tabla 4. Indicadores riesgos de compliance

CMS III - Riesgos de compliance		
Nombre	Unidad	Fórmula de cálculo
Riesgos identificados.	N°	$\frac{N^{\circ} \text{ de riesgos}}{\text{Periodo}}$
Eventos de alto riesgo.	%	$\frac{N^{\circ} \text{ de riesgos en zona extrema}}{\text{Total de riesgos registrados}} * 100$
Acciones para abordar los riesgos.	N°	$\frac{N^{\circ} \text{ de planes de acción definidos}}{\text{Periodo}}$

Tabla 5. Indicadores programa de cumplimiento

CMS IV - Programa de cumplimiento		
Nombre	Unidad	Fórmula de cálculo
Componentes definidos por proyecto.	N°	$\frac{N^{\circ} \text{ de componentes en Proyecto}_i}{\text{Periodo}}$
Actividades cumplidas.	%	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades cumplidas}}{N^{\circ} \text{ total de actividades}} * 100$
Responsables asignados.	N°	$\frac{N^{\circ} \text{ de responsables con actividades}}{\text{Periodo}}$

Tabla 6. Indicadores organización de cumplimiento

CMS V - Organización de cumplimiento		
Nombre	Unidad	Fórmula de cálculo
Cargos en la organización.	Nº	$\frac{N^{\circ} \text{ de cargos definidos}}{\text{Periodo}}$
Funciones y responsabilidades.	Nº	$\frac{N^{\circ} \text{ de funciones definidas}}{\text{Periodo}}$
Líneas de defensa.	Nº	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas en la LD}_i}{\text{Periodo}}$

Tabla 7. Indicadores monitoreo de cumplimiento y mejora

CMS VI - Monitoreo de cumplimiento y mejora		
Nombre	Unidad	Fórmula de cálculo
Auditorías desarrolladas	Nº	$\frac{N^{\circ} \text{ de auditorías}}{\text{Periodo}}$
Conformidades y no conformidades	Nº	$\frac{N^{\circ} \text{ de hallazgos tipo}_i}{\text{Periodo}}$
Controles ejecutados	%	$\frac{N^{\circ} \text{ de controles ejecutados}}{\text{Total de controles}} * 100$

Tabla 8. Indicadores comunicación de cumplimiento

CMS VII - Comunicación de cumplimiento		
Nombre	Unidad	Fórmula de cálculo
Denuncias e inquietudes presentadas a través del canal.	Nº	$\frac{N^{\circ} \text{ de denuncias e inquietudes}}{\text{Periodo}}$
Denuncias en forma anónima y confidencial.	%	$\frac{N^{\circ} \text{ de denuncias tipo}_i}{\text{Total denuncias presentadas}} * 100$
Denuncias internas y externas.	%	$\frac{N^{\circ} \text{ de denuncias de origen}_i}{\text{Total denuncias presentadas}} * 100$

b- Auditoría interna: Se crea y documenta el proceso de auditoría que consta de cinco documentos guía y tres listados de verificación. Los documentos son los siguientes:

Tabla 9. Proceso de auditoría interna

Documento	Descripción	Nº de Páginas
Proceso de auditoría interna	Alcance de la revisión, metodología utilizada y descripción de las fases de la auditoría interna.	6
Programa de auditoría	Descripción de los objetivos, el alcance, criterios y el cronograma de auditoría que se llevará a cabo.	3
Plan de auditoría interna	Descripción de las actividades y de los detalles que se van a examinar en la auditoría interna.	2
Reunión de apertura auditoría interna	Se describe el desarrollo de la reunión, se puntualiza las fechas, el objetivo de la visita y su alcance y las actividades generales de la auditoría.	2
Reunión de cierre auditoría interna	Se indica los días en la que esta fue desarrollada, el fin por la cual fue ejecutada y se mencionan las normas y requisitos aplicables en el proceso.	2
Informe de auditoría interna	Se describe el alcance, criterios de auditoría, marcos de referencia, hallazgos y conclusiones.	3
Listado de verificación de requisitos	Checklist de 25 ítems que hacen referencia a algunos requisitos basados en la Circular Externa No. 100-000005 del 22 de noviembre de 2017.	2
Listado de verificación documental	Checklist de 25 ítems que mencionan los documentos mínimos a tener en cuenta al implementar el Sistema de gestión de compliance.	3
Listado de temas para revisar	Checklist de 14 ítems que describen temas de compliance a considerar en la auditoría interna.	1
Total de págs. del documento		24

- c- **Informe de revisión por la dirección:** Se presenta, en formato PDF, el informe de revisión que apoya el mejoramiento continuo y permite asegurar que el sistema sea eficiente y mantenga lo establecido por la alta dirección. Este es una guía que contiene campos con información sobre cambios internos y externos pertinentes al sistema de gestión, cambios introducidos al sistema, incidentes detectados, desempeño, tendencias y oportunidades de mejora, resultados de auditorías, investigaciones desarrolladas, formación de personal y eficacia de la misma, recomendaciones, entre otros campos.

4.2 Fase 2: Registro de los requerimientos gráficos por componentes.

Se segmentaron los componentes y las variables que se consideraron fueron las siguientes:

- **CMS I - Cultura de Compliance:** Diligencias internas, evaluación de desempeño de empleados, formación y divulgación, logros y correctivos asignados a empleados, denuncias e inquietudes sobre el Sistema de Compliance y comunicaciones internas y externas.

- **CMS II - Objetivos de Compliance:** Tipos de objetivos, términos, objetivos de cumplimiento definidos y objetivos cumplidos.

- **CMS III – Riesgos de Compliance:** Riesgos identificados, zonas de riesgo, eventos de riesgo asociados a departamentos y procesos, planes de ejecución, impacto de las consecuencias, contexto interno y externo de la organización y las partes interesadas.

- **CMS IV - Programa de cumplimiento:** Componentes por proyectos, actividades definidas, documentación y registros de las actividades y los responsables asignados.

- **CMS V - Organización de Cumplimiento:** Cargos en la organización, funciones y responsabilidades, modelo de las tres líneas de defensa, auditoría y áreas de cumplimiento.

- **CMS VI - Monitoreo de cumplimiento y mejora:** Controles establecidos y ejecutados, revisiones del sistema de gestión de compliance, investigaciones internas fuente de las auditorías internas y de las revisiones, conformidades y no conformidades en la auditoría interna.

- **CMS VII - Comunicación de Cumplimiento:** Denuncias e inquietudes presentadas a través del canal de denuncias, investigaciones internas fuente de la línea ética, casos de denuncias por sucursales y departamentos y casos no justificados o falsas denuncias.

4.3 Fase 3: Elaboración de tableros de control.

Se presentaron siete (7) tableros de control y, para la realización de estos, se llevaron a cabo los pasos que se describen a continuación:

4.3.1 Recolección de datos: Una vez se tuvo claro los componentes y sus segmentos, se procedió a la recolección de los datos necesarios para el modelado de los paneles. Esta información debía estar contenida en el Cloud Compliance (software empresarial), por lo tanto se verificó la existencia de dicha fuente de datos y, en otros casos, se crearon los campos para obtenerlos.

Seguidamente se consolidaron en un solo formato todas las fuentes y finalmente se obtuvieron los datos y los valores de los indicadores. Esta operación se hizo con Deluge Script, un lenguaje de programación con una sintaxis parecida a JavaScript y que es usado exclusivamente dentro de las aplicaciones Zoho Creator y Zoho CRM. En la *Figura 1* se presenta un fragmento en el que se calcula el indicador “Formación impartida a empleados”; allí se inicia indicando dónde se debe ejecutar la acción, luego busca la fuente de los datos, se crea una lista para almacenar los datos y los cuenta y, por último, se asignan valores a las variables del numerador y denominador.

Figura 1. Fragmento cálculo de indicador



```

13 for each item1 in Indicadores_de_Desempe_o22
14 {
15     if(item1.Lista_de_Indicadores22.Nombre_Indicador == "Formación impartida a empleados")
16     {
17         //
18         formList = Personal_Instruido21[Organization1 == item1.Organizaci_n22].distinct(Identificaci_n);
19         contar = formList.size();
20         //
21         item1.Numerador=contar;
22         item1.Denominador=Usuarios3[Organization1 == item1.Organizaci_n22].count(N_de_Usuarios);
23         item1.Resultado=item1.Numerador / item1.Denominador * 100;
24     }
25 }
  
```

Nota: Elaboración propia.

La *Figura 2* presenta el código en el que se calculan los indicadores de Denuncias anónimas y Denuncias confidenciales; allí se indica que se debe repetir la acción en cada elemento agregado, busca las fuentes de los datos identificando si se trata de anonimato o confidencialidad, luego hace un conteo de estos y se asignan valores a las variables del numerador y denominador.

Figura 2. Cálculo de indicador de denuncias

The screenshot shows a Deluge Script window titled 'Deluge Script' with a breadcrumb path: 'Indicadores de Desempeño > Created or Edited > User input of Indicadores de Desempeño.Lista_de_Indicadores22 > Indicadores para Comunicación de Cumplimiento'. The script is written in a code editor with a left-hand sidebar containing a 'Condition' section with 'if', 'else if', 'else', and 'conditional if' options, and a 'Data Access' section with 'add record', 'fetch records', 'aggregate records', and 'update records' options. The script code is as follows:

```

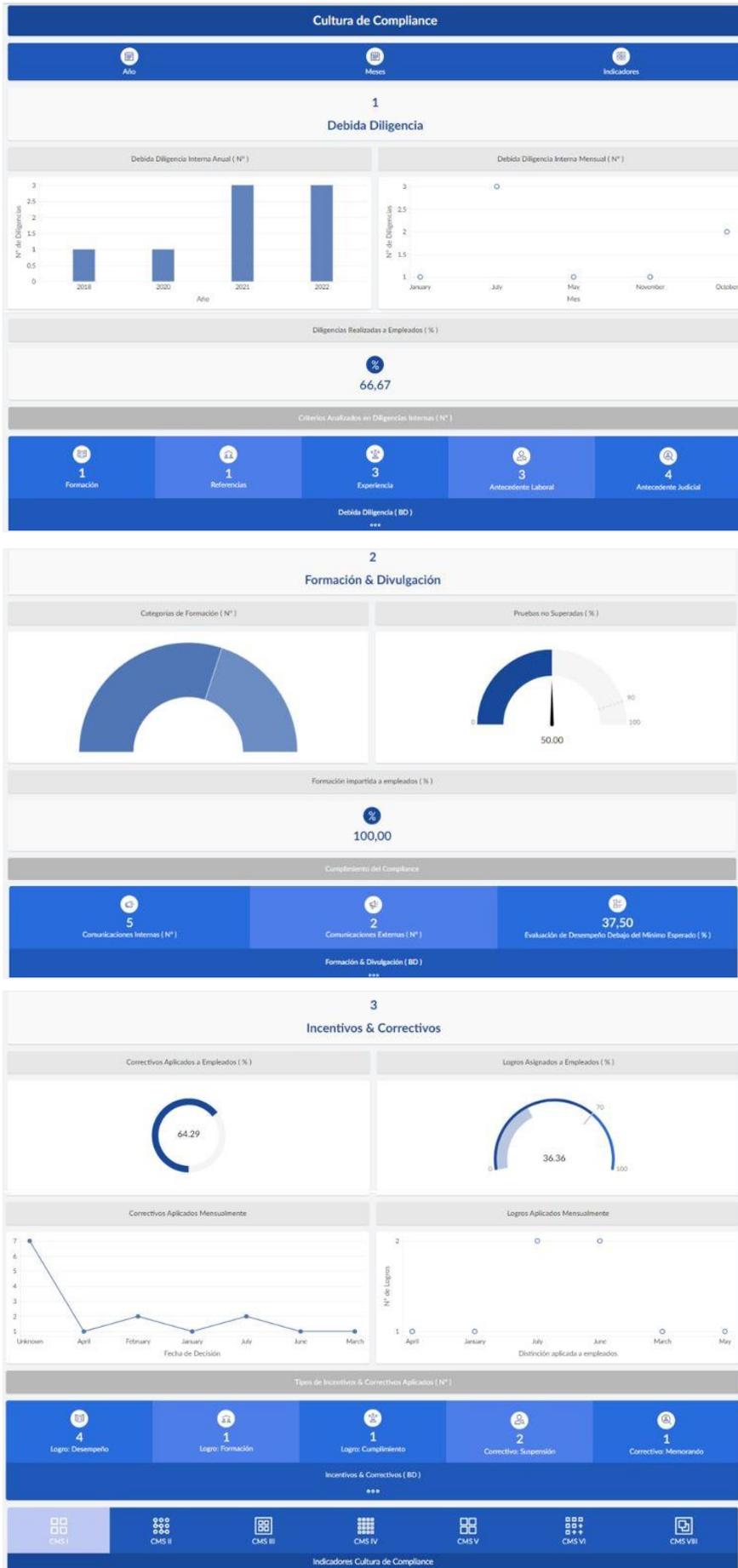
2 // -----Indicador N° 1-----
3 for each item1 in Indicadores_de_Desempe_o22
4 {
5     if(item1.Lista_de_Indicadores22.Nombre_Indicador == "Denuncias anónimas")
6     {
7         item1.Numerador=Linea_Etica[Organizaci_n1 == item1.Organizaci_n22 && Tipo_de_denuncia == "Anónima"].count(N_de_denuncia);
8         item1.Denominador=Linea_Etica[Organizaci_n1 == item1.Organizaci_n22].count(N_de_denuncia);
9         item1.Resultado=item1.Numerador / item1.Denominador * 100;
10    }
11 }
12 // -----Indicador N° 2 -----
13 for each item2 in Indicadores_de_Desempe_o22
14 {
15     if(item2.Lista_de_Indicadores22.Nombre_Indicador == "Denuncias confidenciales")
16     {
17         item2.Numerador=Linea_Etica[Organizaci_n1 == item2.Organizaci_n22 && Tipo_de_denuncia == "Confidencial"].count(N_de_denuncia);
18         item2.Denominador=Linea_Etica[Organizaci_n1 == item2.Organizaci_n22].count(N_de_denuncia);
19         item2.Resultado=item2.Numerador / item2.Denominador * 100;
20    }
21 }
    
```

Nota: Elaboración propia.

4.3.2 Diseño de tableros:

El diseño de tableros se soportó en el tipo de información a considerar, pues dependiendo de si se empleaban datos o indicadores, debía darse un tratamiento distinto y se disponían de gráficos diferentes. A algunas gráficas se le asignaron filtros internos para especificar las características o tipos específicos de datos que se necesitaban tratar. Los tableros de control disponen, en la parte superior, de una interacción que permite al usuario obtener los resultados por cada organización, por mes o año especificado, además los títulos se acompañan de texto flotante, programado con HTML y CSS, que muestra una explicación al usuario sobre los datos y gráficos visualizados. En la *Figura 3* se muestra el tablero de Cultura de compliance.

Figura 3. Tablero Cultura de compliance



La *Figura 4* presenta la base de datos de donde proviene la información asociada a los componentes de la cultura, esta base se muestra en la pantalla al dar clic sobre (BD).

Figura 4. Base de datos “Debida diligencia”

	Colaborador Evaluado	Fecha de Evaluación	Fecha de Verificación	Criterio Analizado	Nivel de Fiabilidad	Valoración del Hallazgo
1	Camilo Quintana	15 Nov, 2018	Nov 2018	Antecedentes Jurídicos	Alto	-
2				Antecedentes Laborales	Medio	-
3	Duvan Correa	16 Jul, 2020	Feb 2021	Experiencia	Alto	-
4				Educación	Muy Alto	-
5	Javier Pérez Pérez	27 Oct, 2021	Oct 2020	Educación	Medio	-
6				Antecedentes Laborales	Bajo	-
7	Leidy Saydy Posada Castrillón	21 Jul, 2022	-	Antecedentes Jurídicos	Alto	-
8					Bajo	-
9				Entorno Familiar	Medio	-
10					Muy Alto	-
11	Marcela Amézquita Toro	06 Jan, 2021	Apr 2022	Referencias	Muy Alto	No se presentan...
12			Jul 2020	Habilidades	Bajo	No presenta...
13			Sep 2020	Antecedentes Laborales	Muy Alto	Se presenta...
14	María Alejandra Amézquita Toro	04 May, 2022	Nov 2020	Experiencia	Alto	-
15			-	Habilidades	Medio	-
16			Mar 2021	Formación	Muy Alto	Se presenta...
17			May 2022	Experiencia	Medio	Se tiene...
18			Jul 2022	Antecedentes Jurídicos	Alto	-

La *Figura 5* muestra la lista de indicadores, esta se abre en ventana emergente al dar clic en Indicadores Cultura de Compliance, que aparece en la parte interior del tablero de control.

Figura 5. Lista de indicadores de "Cultura de compliance"

	Componentes KCI	Lista de Indicadores	Umbral de Riesgo	Numerador	Denominador	Resultado
1	Cultura de Compliance	-	-	-	-	-
2		Comunicaciones externas	-	2.00	1.00	2.0%
3		Comunicaciones internas	-	4.00	1.00	4.0%
4		Correctivos aplicados a empleados	-	9.00	14.00	64.3%
5			90.0%	7.00	11.00	63.6%
6		Crterio: Antecedentes Jurídicos analizado en diligencias internas	-	3.00	9.00	33.3%
7			90.0%	3.00	9.00	33.3%
8		Crterio: Entorno Familiar analizado en diligencias internas	-	2.00	9.00	22.2%
9			90.0%	2.00	9.00	22.2%
10		Crterio: Formación analizado en diligencias internas	-	1.00	7.00	14.3%
11			90.0%	1.00	9.00	11.1%
12			90.0%	1.00	9.00	11.1%
13		Diligencias realizadas a empleados	-	2.00	3.00	66.7%
14			90.0%	2.00	3.00	66.7%
15		Divulgaciones desarrolladas	-	2.00	1.00	2.0%
16		Divulgación: Categoría de difusión impartidas a empleados	-	2.00	3.00	66.7%
17			90.0%	1.00	2.00	50.0%
18		Evaluaciones de desempeño por debajo del mínimo esperado	-	3.00	8.00	37.5%
19		Formaciones desarrolladas	-	1.00	1.00	1.0%

Posteriormente, se diseñó un modelo de alertas, visuales y a través de notificaciones, que se generan de manera automática al realizar cambios positivos o de alto riesgo en la aplicación.

Las alertas se visualizan en los reportes de la plataforma a través de cuadros de colores y en los correos electrónicos de los interesados a través de mensajes, alguna de estas son:

- Alerta al registrar correctivos de falta “muy grave” a empleados (Notificación).
- Alerta por cumplimiento de objetivos (Notificación).
- Alerta sobre las zonas de riesgo en la matriz (Visual).
- Alerta por cumplimiento de actividades (Notificación).
- Alerta de calificación de compromisos de medición de desempeño (Visual).
- Alerta por hallazgos en auditoría (Notificación).
- Alerta de Reporte de Denuncia (Notificación).

4.3.3 Validación:

Una vez se tenían los tableros de control desarrollados, se procedió a realizar una validación inicial del funcionamiento de datos e indicadores sometiénolos a cambios a través de valores ficticios generados aleatoriamente. Posteriormente, se presentó la herramienta al equipo de trabajo con el fin de obtener validaciones de la herramienta por parte de estos y, finalmente se aprueba su funcionalidad y utilidad para realizar un seguimiento adecuado de la medición del desempeño.

4.3.4 Ajustes: Esta etapa consistió en la realización de modificaciones en cuanto al diseño y que fueron sugeridas por el gerente general. Entre los principales ajustes que se efectuaron se encuentran la posibilidad de acceder a la base de datos, cambiar algunas de las descripciones y títulos de los indicadores y resaltar, a través de diseño, las divisiones y/o secciones de los indicadores en cada tablero. Estos ajustes no representaron cambios estructurales en la conformación o modelado de los datos.

4.3.5 Implementación: Para dar finalización con las etapas del desarrollo de los tableros de control, se presentó la herramienta al equipo de trabajo y se validó su utilidad para ser usado en los proyectos que gestiona la organización relativo a los sistemas de gestión de compliance.

4.4 Fase 4: Creación de documento de construcción de indicadores.

Inicialmente se describe en qué consisten los indicadores clave de control, las ventajas de utilizarlos y las fallas de los mismos. Posteriormente se menciona cómo es la construcción de los indicadores donde se tuvo en cuenta temas como la revisión de los objetivos de compliance, la identificación de las variables y fuentes de información, la fórmula y la unidad de medida, la asignación de los umbrales de riesgos permitidos y los responsables de implementar y monitorear los indicadores. Finalmente, se muestra la forma en que se segmentaron los indicadores y se realizan las tablas que comprende los campos de nombre, unidad de medida y la fórmula de cálculo para los diferentes indicadores. En este documento no se logra incluir la teoría sobre los siete componentes CMS ni la interpretación de cada uno de los indicadores que conforman los tableros.

5 Análisis

El proceso de medición del desempeño en la empresa C3, añade gran valor a la compañía debido al cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios que, a su vez, permiten satisfacer las necesidades de empresas y entidades públicas frente a las exigencias de autorregulación y control de prácticas ilícitas de génesis corporativa. Los resultados permitieron la documentación de información, creación de herramientas digitales, entre otros hallazgos descritos a continuación.

5.1 Fase 1: Recolección de la información.

Se analizaron datos cualitativos provenientes de fuentes documentales los cuales permitieron obtener conocimiento sobre ciertos componentes del sistema y señalar elementos faltantes dentro del proceso de medición del desempeño. En esta recolección se tuvo como referente las cláusulas descritas en el capítulo nueve (9) de la norma ISO 37301 permitiendo la creación de los formatos fuentes de información para los indicadores de control. Esta norma fue seleccionada porque especifica requisitos y proporciona una guía para los sistemas de compliance.

Para realizar las mejoras al componente existente del Canal de Denuncias se debía tener un conocimiento previo sobre las líneas éticas y mecanismos de denuncia en las empresas, conocer los estándares y buenas prácticas sobre los mecanismos de transparencia y conocer las herramientas que contribuyen a la prevención de la corrupción y otras formas de abuso en las empresas. Respecto al Gestor Documental, se verificó que las actividades resultantes del desarrollo del sistema de gestión se encontraran debidamente documentadas y disponible para las partes interesadas.

En los componentes faltantes fue necesario dividirlos en cuatro (4) secciones debido a la cantidad de información a procesar y la existencia de disimilitud entre las temáticas. Para los temas de Evaluación de desempeño e Informe de revisión por la dirección se siguió teniendo en cuenta las directrices de la norma anteriormente mencionada. Para el tema de Auditoría interna se tuvo en cuenta el conocimiento recibido del curso Auditoría Interna de Calidad dictado por el Sena y material del curso de Auditoría de la compañía internacional Intedya. La última sección, donde se implementaron los indicadores clave de control (KCI), fue necesario acudir al estudio detallado del manual para el diseño, construcción y análisis de indicadores y, de igual forma, se tuvo como referente los informes publicados en la World Compliance Association (WCA) sobre indicadores.

Para los elementos que conforman la medición del desempeño como lo son el seguimiento, medición, análisis y evaluación, fuentes de opinión sobre el desempeño, desarrollo de indicadores, mantenimiento de registros, auditoría interna y revisión por la dirección se tenía una fuente de información documental al 40% y, gran parte de esta, se encontraba dispersa en diferentes archivos y formularios web por lo que se procedió a realizar la revisión, actualización y creación de los documentos y se logró una documentación alrededor del 90%, lo cual permite darle utilidad en la capacitación de los interesados y por quienes deban poner en marcha el sistema de compliance.

5.2 Fase 2: Registro de los requerimientos gráficos por componentes.

Para la clasificación de los componentes por tablero, al igual que la segmentación de indicadores, fue necesario precisar que desde diferentes metodologías se plantean diversas clasificaciones; sin embargo, para el caso de C3 se estableció una clasificación basada en la norma alemana IDW AsS 980 que define el diseño general de un sistema de gestión de cumplimiento (CMS) en siete grupos y fue seleccionado dicho criterio de segmentación por la relación existente con las actividades que se desarrollaron a lo largo del proceso de medición del desempeño.

5.3 Fase 3: Elaboración de tableros de control.

Los tableros de control diseñados en el software empresarial de Zoho Creator, es la solución que genera mayor impacto al proceso de medición del desempeño dado que la aplicación permite recoger toda la información que se maneja dentro del mismo de una forma concisa e interactiva, lo que permite una mejor visualización de los datos y mejorar la toma de decisiones. Con la construcción de los tableros, se logró pasar de un análisis individual por gráfico o tabla dinámica a un análisis global de la información, en donde la visualización de un tablero permite identificar diferentes gráficos, datos y tablas dinámicas sin la necesidad de hacer cálculos intermedios, además de contar con textos interactivos que favorecen la interpretación de la información.

Haciendo énfasis en Zoho Creator, se tiene una plataforma de desarrollo de aplicaciones de código bajo que le permite a los usuarios crear aplicaciones personalizadas, con una mínima experiencia en codificación. Ahora bien, no solo basta tener conocimiento sobre la lógica de programación, el uso de variables, métodos o funciones, condicionales y bucles. Zoho Creator tiene un lenguaje de programación exclusivo conocido como Deluge Script que es una sintaxis parecida a JavaScript; lo que implicó diferentes retos tales como aprender la sintaxis de este lenguaje de programación y, además, para darle más exclusividad al diseño de los tableros, se aprendió acerca de HTML y CSS, los lenguajes informáticos para crear una página web. Con esto último se logró la creación de textos flotantes en los títulos de los gráficos y tableros para que aparecieran cuando se pasara por encima el cursor.

5.4 Fase 4: Creación de documento de construcción de indicadores.

El manual se elaboró como un insumo para la construcción de indicadores siendo una herramienta informativa para utilizar de manera permanente y de consulta por oficiales de cumplimiento o por los líderes de proceso quienes son los encargados de la definición de los mismos. Para el desarrollo del manual se consultó varias fuentes de literatura académica donde, de forma general, se observa similitud en temas como la revisión de los objetivos, identificación de las variables y fuentes de información, definiciones, formulación, unidades de medida, frecuencia de medición, apetito de riesgo y umbrales. Para finalizar, el manual se complementa con tablas de indicadores segmentados en siete grupos. Las tablas contienen el nombre, la unidad de medida y la fórmula de cálculo.

En este manual no se logra dar cumplimiento con la creación de las fichas técnicas de cada uno de los indicadores de control diseñados para el proceso de medición de desempeño del sistema por lo que se debe tener en cuenta este aspecto en trabajos futuros para que, de esta manera, quede plasmada la información mínima requerida para asegurar la comprensión de los indicadores.

6 Conclusiones

El diseño del proceso de medición del desempeño permitió dar cumplimiento con algunos requisitos de la UNE-ISO 37301:2021 y de la Circular Externa 100-000005 de noviembre de 2017 de la Superintendencia de Sociedades lo cual fue de gran importancia para fortalecer los componentes del portafolio de servicios, que C3 ofrece a empresas del sector real, relacionados con el seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión de compliance.

Teniendo en cuenta teorías de los sistemas de gestión y la normatividad, se crearon y actualizaron documentos los cuales fortalecieron el gestor documental, permitiendo garantizar que la información sobre las actividades de compliance se encontrara debidamente documentada, reservada y disponible para los interesados y responsables de la implementación del sistema. Para los documentos creados y que se clasificaron como guías o instructivos se propuso darle utilidad en la divulgación y capacitación de empleados, socios, accionistas y, en general, a todas las partes interesadas que deban conocer el sistema. Lo anterior permite dar cumplimiento al requisito de la Circular Externa que expresa que las capacitaciones deberán tener lugar por lo menos una vez al año y se debe dejar constancia de su realización y de los asuntos tratados.

La construcción de los tableros de control para la plataforma Cloud Compliance ha permitido desarrollar indicadores de distinta naturaleza, concretamente, indicadores clave de rendimiento (KPI), indicadores clave de riesgo (KRI) e indicadores clave de control (KCI), además de un sistema de alertas que permiten el monitoreo y medición del desempeño de los sistemas de gestión. Con la generación de estos tableros, se ha optimizado la recopilación de datos relacionados con la formulación e implementación de los sistemas de gestión a su cargo y su debida clasificación y, se ha dado cumplimiento al requisito de la Circular Externa que indica que la Empresa deberá establecer herramientas y aplicativos tecnológicos que generen indicadores y alertas.

El desarrollo de los tableros de control para la plataforma Cloud Compliance ha reducido en un 80% los tiempos del proceso de recopilación de datos sobre la ejecución de los sistemas de cumplimiento desarrollados por la empresa C3, la elaboración de informes de desempeño y la interpretación de los mismos para su reporte interno a la dirección.

7 Referencias

- C3. (2022). Inicio - C3 Compliance. Retrieved May 22, 2022, from <https://controlc3.com/>
- GOV.CO. (2022). Ley 2195 de 2022 - Gestor Normativo - Función Pública. Retrieved April 15, 2022, from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=175606>
- IDW. (2011). *Executive Summary - IDW Assurance Standard: Principles for the Proper Performance of Reasonable Assurance Engagements Relating to Compliance Management Systems*. 1–49.
- ISO. (2021). UNE-ISO 37301. *ISO (Organización Internacional de Normalización)*, 1–48. Retrieved from www.iso.org
- Prelafit. (n.d.). ¿Qué es compliance? | Prelafit Compliance. Retrieved April 15, 2022, from <https://prelafit.cl/que-es-compliance/>
- Smart, A., & Creelman, J. (2013). Understanding the Relationship between the Three Types of Indicators. *Risk-Based Performance Management*, 120–121. <https://doi.org/10.1057/9781137367303.0009>
- Superintendencia de Sociedades. (2020). *Circular externa No. 100-000016 de 2020*. 2017(100), 1–27.
- Zoho. (2022). Plataforma de baja codificación | Creador de aplicaciones personalizadas para su empresa - Zoho Creator. Retrieved April 15, 2022, from <https://www.zoho.com/es-xl/creator/>