

digital**evolution**
www.iecisa.com

INFORMÁTICA

El Corte Inglés

sunarp

Superintendencia Nacional
de la Investigación Pública



Propuesta metodológica para la promoción de la integridad en el sector público: identificación, análisis y gestión de riesgos en empresas

Néstor Aparicio

Congreso internacional de lucha contra la corrupción y la política antisoborno
Lima, 26 de septiembre de 2019

La empresa "está formada por diferentes historias, diferentes culturas, diferentes inclinaciones, diferentes aspiraciones... diferentes trabajos. Y todas esas personas, de diferentes edades y culturas, con diferentes empleos, tienen que llevar a cabo *el milagro de trabajar juntos*, de modo que los resultados de la empresa sean los adecuados. Hoy y mañana".

Giovanni Agnelli, presidente de FIAT SpA.

_índice

1. Introducción: ¿dónde trabajo y cómo enfoco mi trabajo?
2. La gestión del riesgo: comprensión del entorno
3. El riesgo inherente
4. El riesgo residual
5. Conflicto de intereses
6. Corrupción y la gestión de terceras
7. La medición de la ejecución

INFORMÁTICA

El Corte Inglés

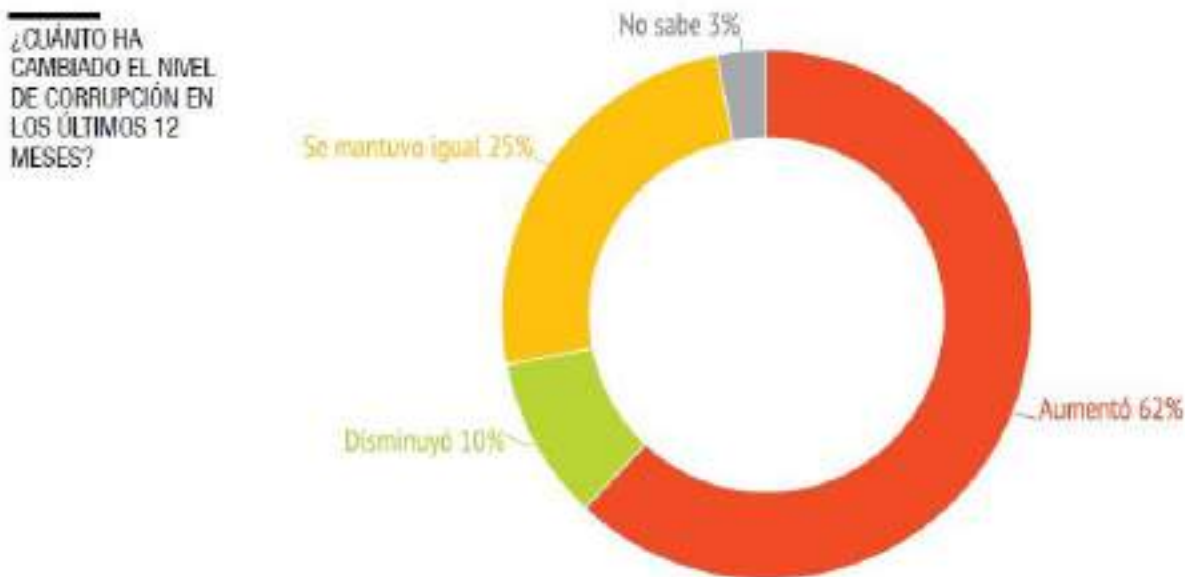


LAS PERSONAS Y LA CORRUPCIÓN: AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

https://www.transparency.org/whatwedo/publication/las_personas_y_la_corrupcion_america_latina_y_el_caribe

1. La corrupción está en aumento

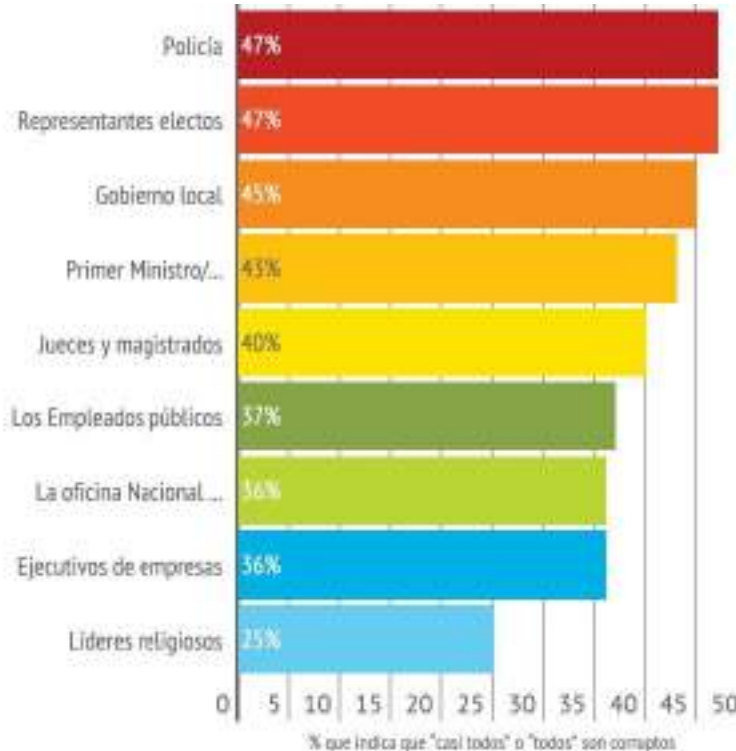
La mayoría de las personas considera que **el nivel de corrupción aumentó en el transcurso de los 12 meses** previos a la encuesta (mayo->diciembre 2016). Tres cuartas partes o más de los encuestados en Brasil, Perú, Chile y Venezuela sostiene que la corrupción aumentó (entre el 78% y el 87%).



2. Se percibe a policías y políticos como los más corruptos

Aproximadamente la mitad de los encuestados señalan que **casi todos o todos los policías y los políticos son corruptos** (47% en ambos casos), una proporción mayor a la adjudicada a cualquier otra institución sobre la cual consultamos. En Paraguay, los ciudadanos sondeados son los más propensos a responder que sus representantes son sumamente corruptos (69%).

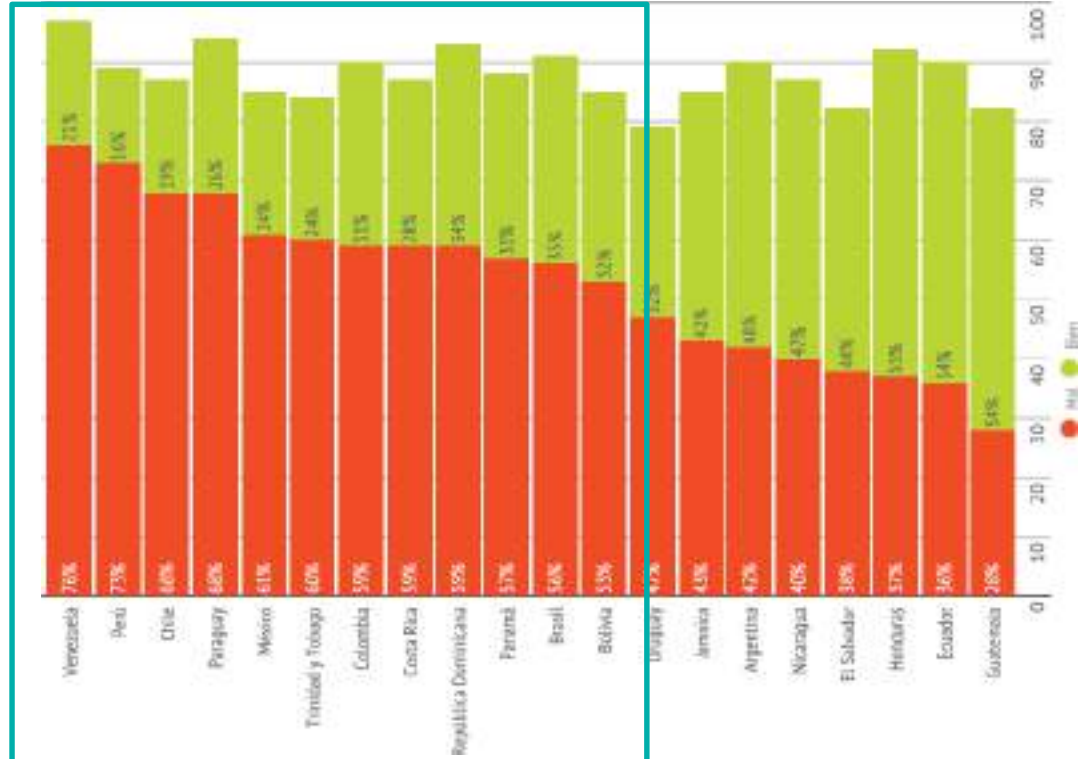
¿QUÉ GRADO DE CORRUPCIÓN
HAY EN LAS DISTINTAS
INSTITUCIONES Y GRUPOS DE
LA SOCIEDAD?
— PORCENTAJE DE RESPUESTA
“LA MAYORÍA O TODOS SON
CORRUPTOS”



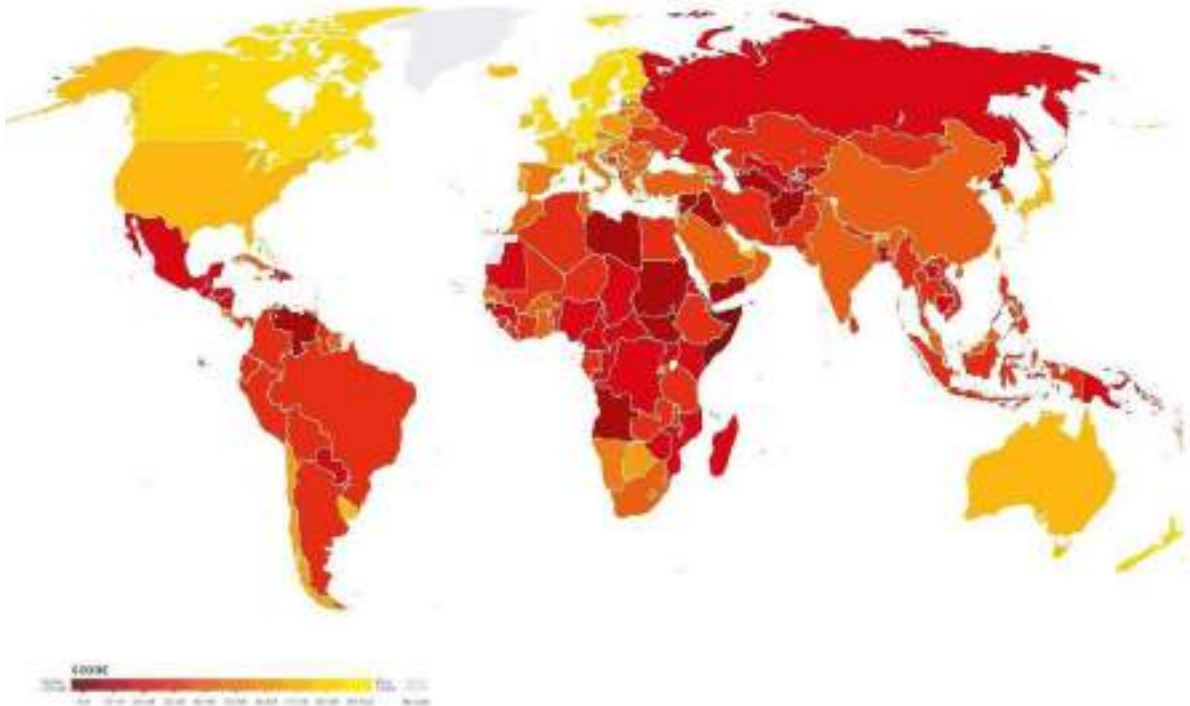
3. Los gobiernos tienen un desempeño deficiente

Más **de la mitad de las personas manifiestan que su gobierno mantiene un mal desempeño en la lucha contra la corrupción** (53%). Solamente el 35% sostiene lo contrario: que el gobierno está actuando eficazmente. Los habitantes de Perú sondeos son los más proclives a dar una calificación negativa de su gobierno: aproximadamente tres cuartas partes de ellos (76% y 73%).

¿QUÉ TAN BIEN O QUÉ
TAN MAL ESTÁ
ACTUANDO EL
GOBIERNO EN LA
LUCHA CONTRA LA
CORRUPCIÓN?
RESULTADOS POR
PAÍS



MAPA MUNDIAL DE LA CORRUPCIÓN (IPC 2017)

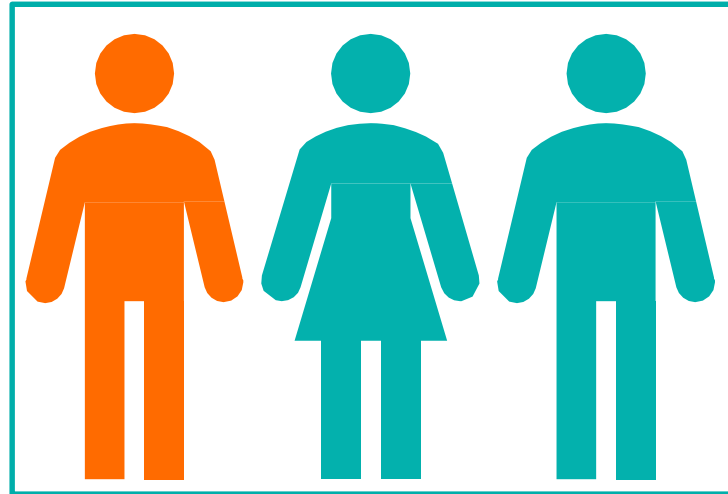


4. Casi la tercera parte de los usuarios de servicios públicos pagó soborno (90 millones de personas en los 20 países encuestados)

Los encuestados en México y República Dominicana constituyen el porcentaje mayor de entre los que afirman haber **pagado un soborno para acceder a servicios públicos básicos** en los 12 últimos meses (el 51% y el 46%, respectivamente).

Poco menos de un tercio de los ciudadanos que habían gestionado un servicio público en los 12 meses anteriores pagaron soborno (el 29%). En función de los índices de soborno de cada país y el tamaño de su población adulta, esto equivale a más de 90 millones de personas que viven en los 20 países sondeados de la región.

Los índices de soborno varían sustancialmente según el país. Cerca de **la mitad de los ciudadanos de México y República Dominicana afirma haberlo pagado al menos una vez en los 12 meses anteriores** (el 51% y el 46%, respectivamente).



626 millones de
personas en LatAm
413 millones de
personas de países
encuestados
90 millones de usuarios
relacionados con el
sector público han
pagado sobornos



**ALIADO
OPERACIÓN**



**INFORMACIÓN
LEGIBLE**

**METODOLOGÍA
ESTABLE**

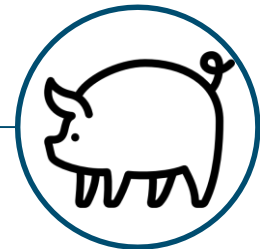
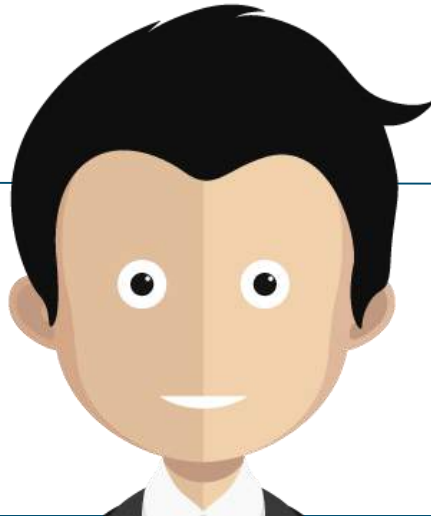
¿QUÉ ES COMPLIANCE?



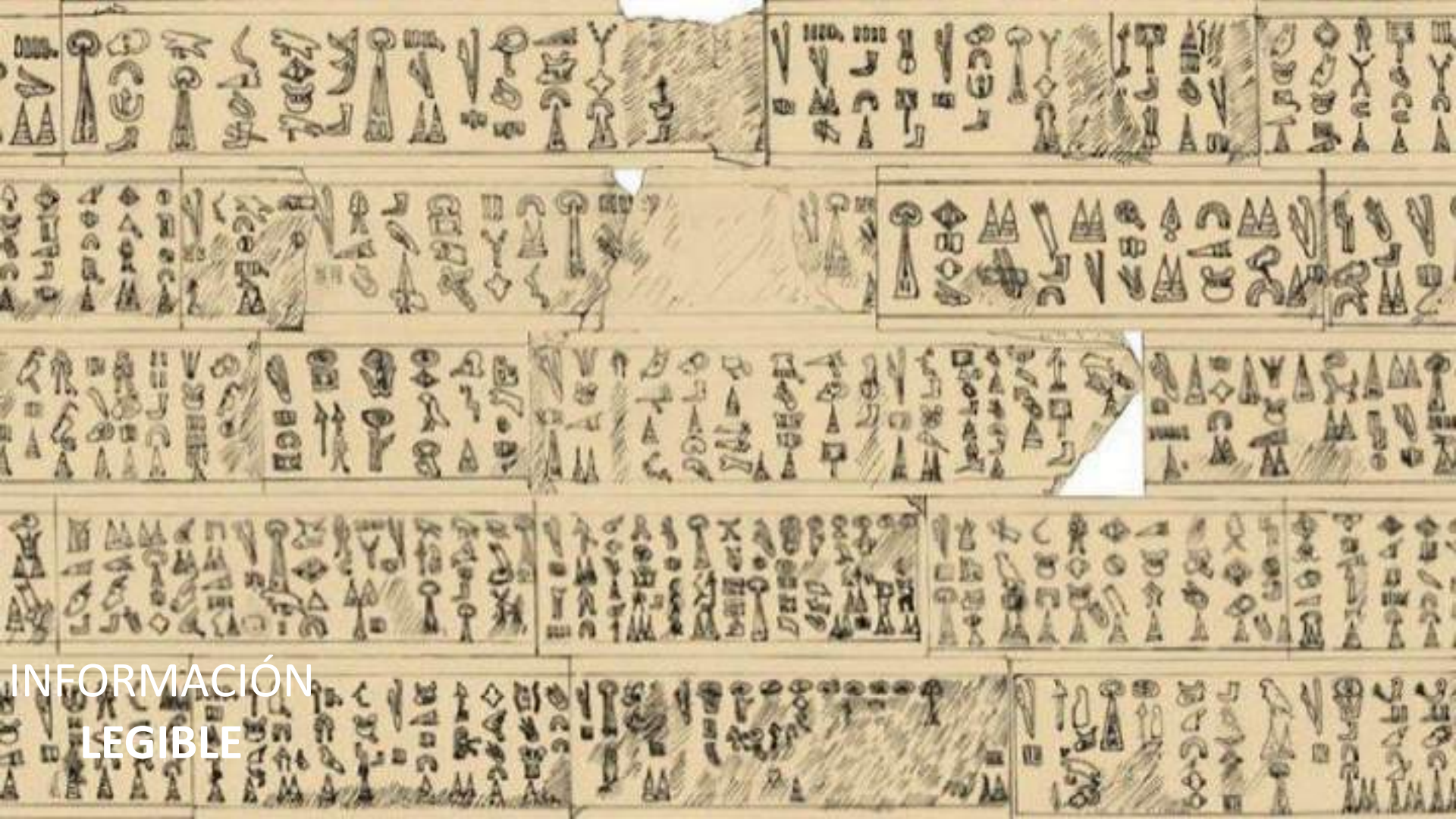
ALIADO
OPERACIÓN

¿QUÉ ES COMPLIANCE?

compliance **NO** es exonerar a la empresa
compliance **NO** es luchar contra los riesgos
compliance **ES** el aliado del negocio



ALIADO
OPERACIÓN



INFORMACIÓN
LEGIBLE

¿Qué quiere IECISA?

Lograr *seguridad jurídica* en su toma de decisiones

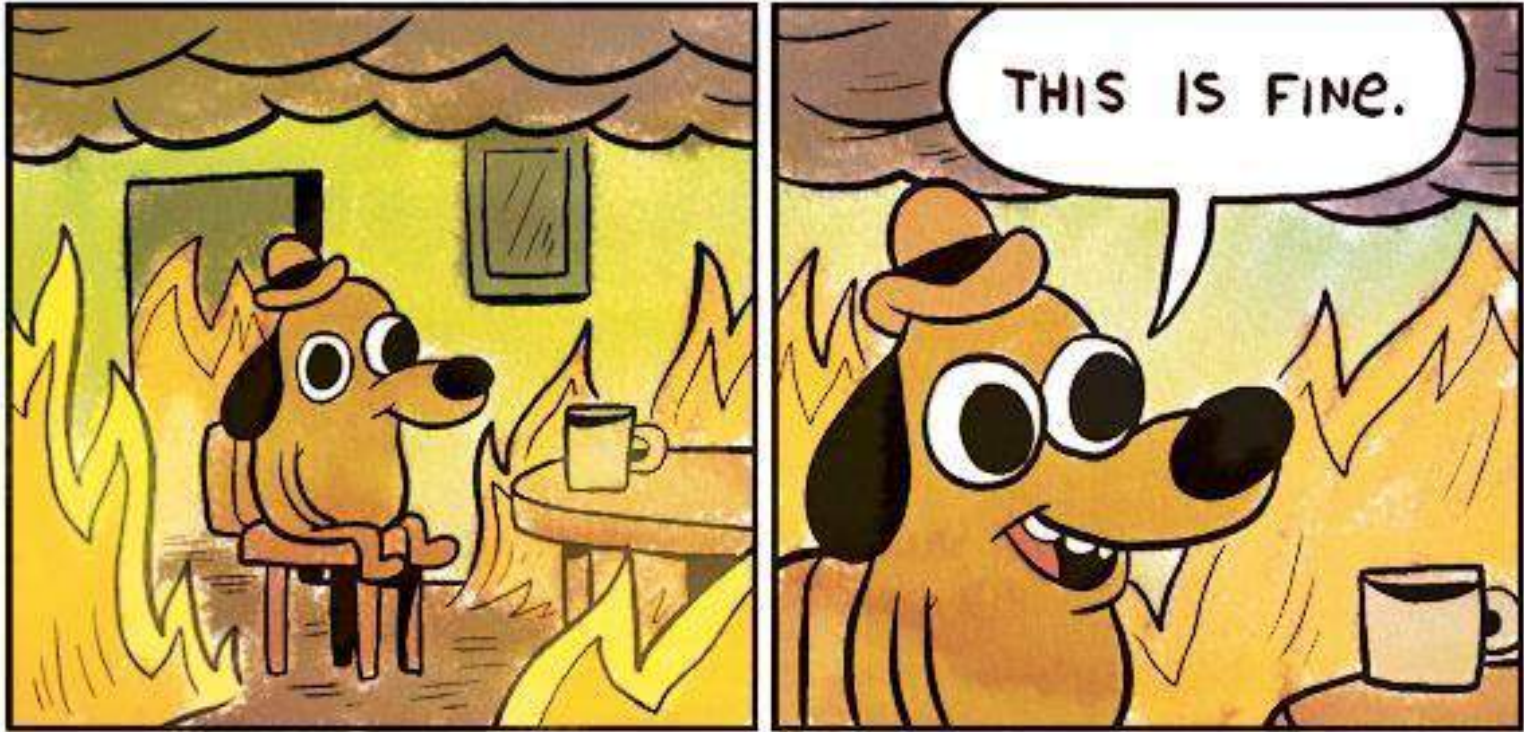


*Eliminar la
incertidumbre*

INFORMACIÓN
LEGIBLE



INFORMACIÓN
LEGIBLE



METODOLOGÍA ESTABLE

“Siempre hay, en algún lugar, dos tipos en un garaje
planeando tu desaparición.

○ vas por delante de ellos, o lo lograrán”

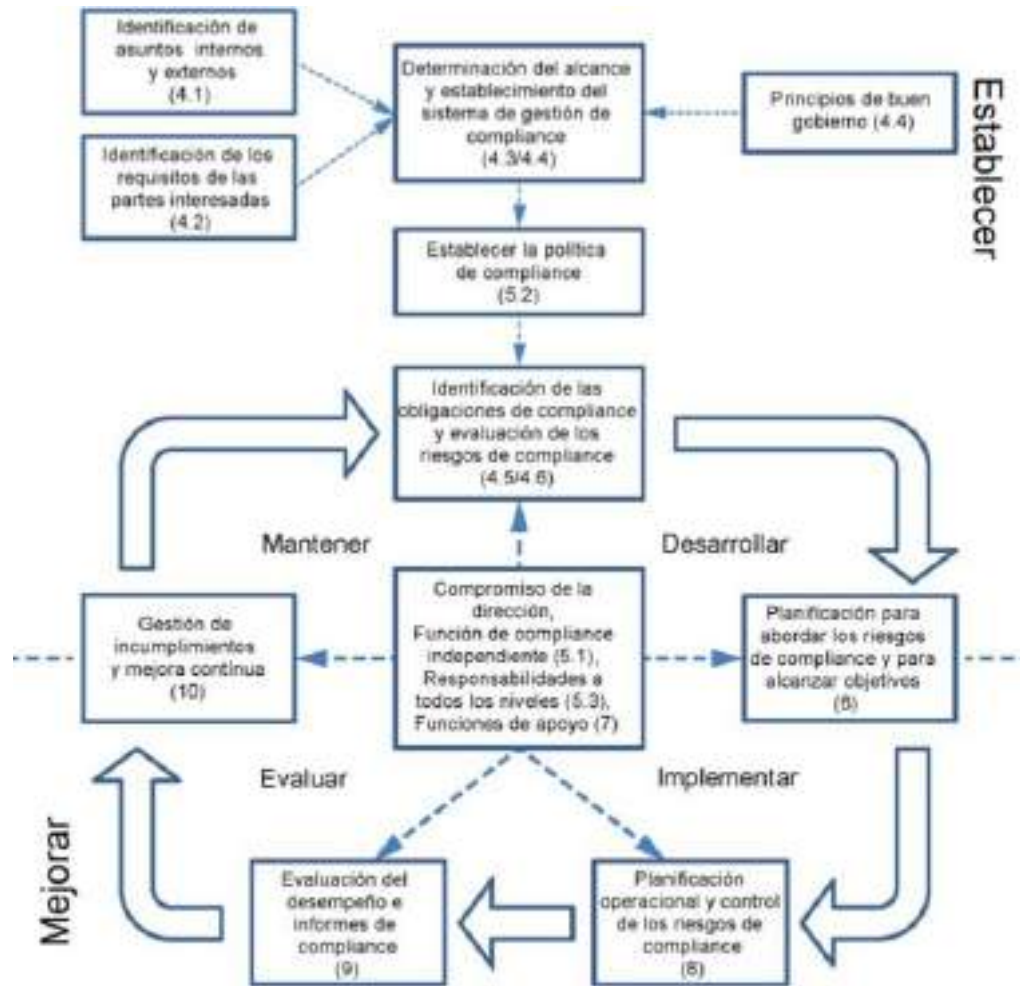
Guy Kawasaki

*Desviación respecto de
lo previsto*

*Diferentes aspectos corporativos (financieros,
de salud, ambientales...) y aplicables a
diferentes niveles (procesos, actividades,
proyectos...)*

Riesgo = efecto de la *incertidumbre* sobre la consecución de los **objetivos**

*Estado de deficiencia en la información a la
comprensión o conocimiento de un suceso, de
sus consecuencias o de su probabilidad*





La EFQM es una fundación sin ánimo de lucro integrada por organizaciones públicas y privadas de todos los tamaños y sectores, con el fin de compartir prácticas de gestión y alcanzar una Excelencia Sostenible (cfr. www.efqm.org). En 1991, la EFQM, la Comisión de la Unión Europea y la European Organization for Quality desarrollaron el modelo EFQM ("modelo de gestión de la calidad total") llamado a ser referente básico.

"Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

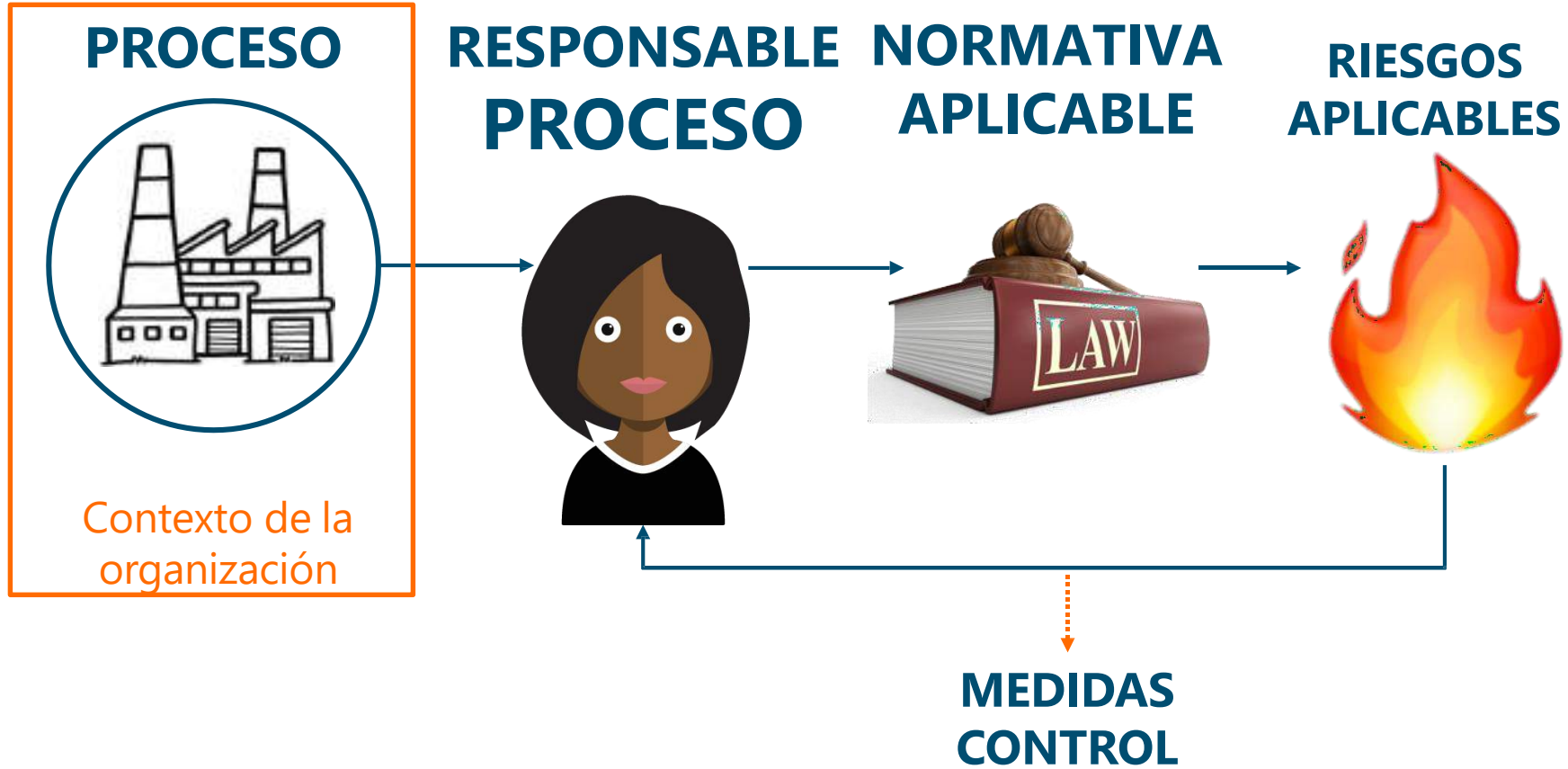
- Recogen las **necesidades y expectativas de los grupos de interés** incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio.
- Identifican, comprenden y anticipan los avances en su **entorno externo**.
- Identifican, analizan y comprenden los **indicadores externos** que les pueden afectar, como las tendencias económicas, de mercado y de la sociedad.
- Comprenden y anticipan el impacto a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de **tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento**.
- Identifican, comprenden y anticipan las **oportunidades y amenazas** basándose en la información remitida por los grupos de interés y otras informaciones y análisis externos".

Conocimiento de la organización (1/3): factores internos

GUIA 73: Contexto interno

Entorno interno en el que la organización busca alcanzar sus objetivos:

- el gobierno, la estructura de la organización, las funciones y la obligación de rendir cuentas;
- las políticas, los objetivos y las estrategias que se establecen para conseguirlo;
- las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimientos (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías);
- los sistemas de información, los flujos de información y los procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales);
- las relaciones con, y las percepciones y los valores de las partes interesadas internas;
- la cultura de la organización;
- las normas, las directrices y los modelos adoptados por la organización; y
- la forma y amplitud de las relaciones contractuales



Conocimiento de la organización (2/3): factores externos

GUIA 73: Contexto externo

Entorno externo en el que la organización busca alcanzar sus objetivos:

- el entorno cultural, social, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, a nivel internacional, nacional, regional o local;
- los factores y las tendencias que tengan impacto sobre los objetivos de la organización; y
- las relaciones con las partes interesadas externas, sus percepciones y sus valores.



Conocimiento de la organización (3/3): partes interesadas

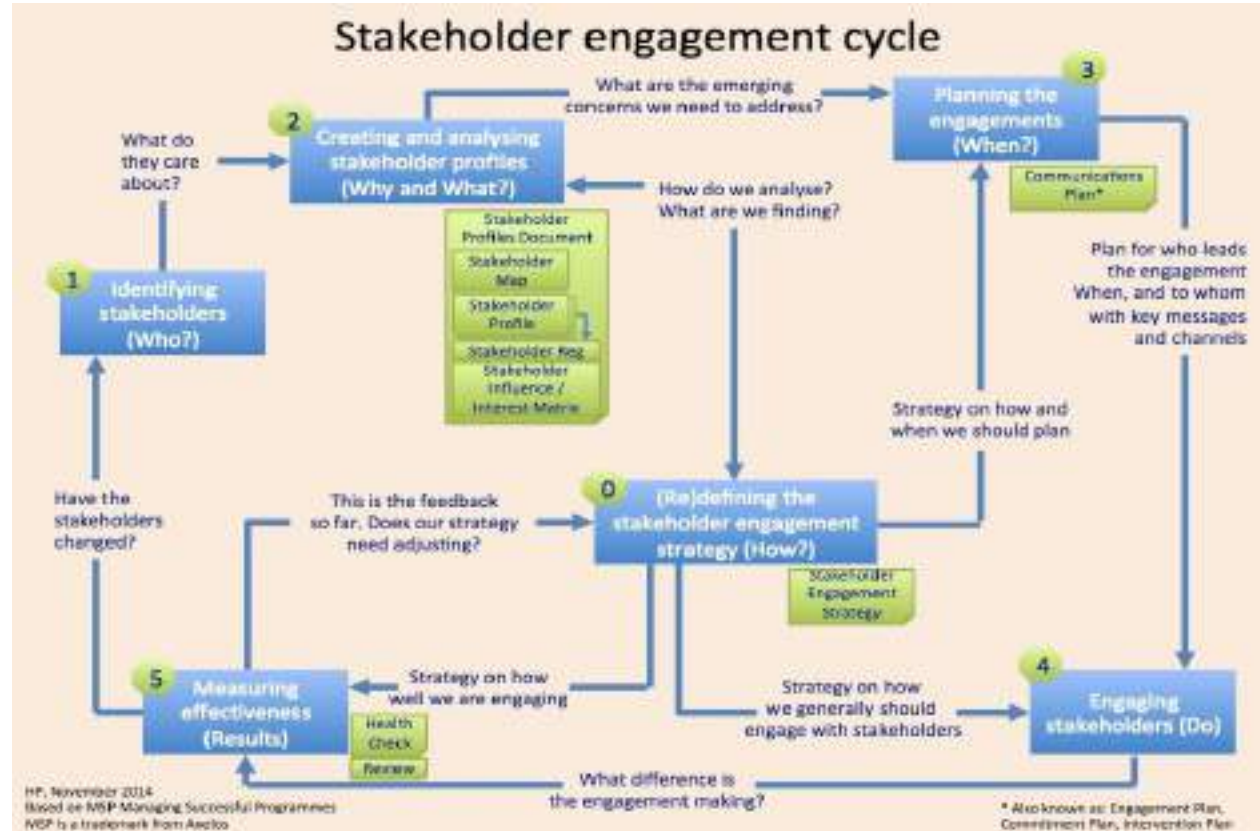
UNE19601: Partes interesadas

Persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad de la organización.

(stakeholder, interested party...)

PROCESO

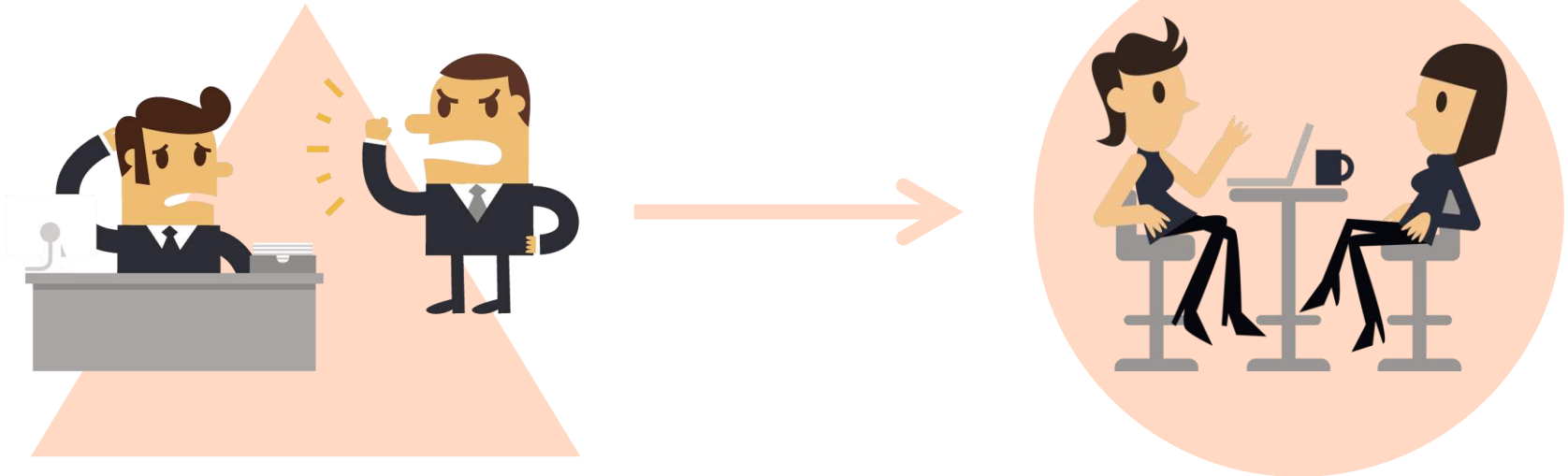
¿QUIÉN?
¿QUÉ?
¿POR QUÉ?
¿CÓMO?
¿CUÁNDO?
¿HACER?
¿RESULTADOS?



FUENTE: UK Office of Government Commerce

Liderazgo

El liderazgo dentro de la organización debe desempeñar un papel fundamental en la formación e implementación con éxito del sistema de gestión de compliance penal



U.S. Department of Justice
Criminal Division
Fraud Section
Evaluation of Corporate Compliance Programs

2. Senior and Middle Management¹

- ☐ **Conduct at the Top** – How have senior leaders, through their words and actions, encouraged or discouraged the type of misconduct in question? What concrete actions have they taken to demonstrate leadership in the company's compliance and remediation efforts? How does the company monitor its senior leadership's behavior? How has senior leadership modelled proper behavior to subordinates?
- ☐ **Shared Commitment** – What specific actions have senior leaders and other stakeholders (e.g., business and operational managers, Finance, Procurement, Legal, Human Resources) taken to demonstrate their commitment to compliance, including their remediation efforts? How is information shared among different components of the company?
- ☐ **Oversight** – What compliance expertise has been available on the board of directors? Have the board of directors and/or external auditors held executive or private sessions with the compliance and control functions? What types of information have the board of directors and senior management examined in their exercise of oversight in the area in which the misconduct occurred?

Checklist del liderazgo del órgano de gobierno:

1. **establece y defiende como uno de los valores fundamentales** que las actuaciones en la empresa sean siempre **conformes al ordenamiento jurídico**, promoviendo una cultura de compliance adecuada en el seno de la organización;
2. **adopta, implementa, mantiene y mejora continuamente un sistema de gestión de compliance penal**;
3. **establece un órgano de compliance penal**, otorgándole poderes autónomos de iniciativa y control a fin de que pueda desarrollar eficazmente su labor;
4. dota al órgano de compliance penal de los **recursos financieros, materiales y humanos** adecuados y suficientes para su funcionamiento eficaz;
5. aprueba la **política de compliance penal** de la organización
6. examina periódicamente la **eficacia del sistema de gestión** de compliance penal, modificándolo, si es preciso;
7. asegura que se establecen los **procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la organización**

El órgano de administración debe además proceder a su nombramiento en condiciones de seguridad debiendo exigir al compliance officer *"integridad y compromiso con compliance penal", "habilidades de comunicación eficaz y capacidad de influencia", "capacidad y prestigio para que sus consejos y directrices tengan aceptación" y "competencia necesaria"*.

Checklist del liderazgo del órgano de gobierno:

1. garantiza que el sistema de gestión de compliance penal se **implemente de forma adecuada** y afronte de manera eficaz los riesgos penales de la organización;
2. garantiza que las exigencias derivadas de compliance se incorporan a los **procesos y procedimientos operativos de la organización**;
3. garantiza la **disponibilidad de recursos adecuados y suficientes** para la ejecución eficaz del sistema de gestión de compliance penal;
4. cumple y hacer cumplir, tanto interna como externamente, la **política de compliance penal**;
5. comunica internamente la **importancia de una gestión** eficaz de compliance penal;
6. **dirige y apoya** al personal a fin de lograr el cumplimiento del sistema de compliance;
7. promueve la **mejora continua y apoya a los diversos roles** de gestión para demostrar liderazgo en la prevención de delitos y en la detección de riesgos penales en lo concerniente a sus áreas de responsabilidad;
8. fomenta el uso del **canal de comunicación** de irregularidades e incumplimientos;
9. garantiza que **nadie es objeto de represalia**, discriminación o sanción disciplinaria por comunicar de buena fe violaciones, o sospechas fundadas de violaciones, de la política de compliance penal, o por rehusar participar en actuaciones delictivas, incluso si ello conduce a una pérdida de negocio de la organización.

Compromisos adquiridos por IECISA: política de compliance

- **Optimizar y facilitar la mejora continua** del Sistema de Gestión de Compliance Penal en todas las áreas
- **Garantizar el cumplimiento** de las normas que regulan el ejercicio de la actividad
- **Establecer un sistema estructurado y orgánico de prevención y control de riesgos. normativos** dirigido a la máxima minoración del riesgo de comisión de delitos
- **Mantener informado a todo el personal de IECISA** de la importancia del cumplimiento del Sistema de Gestión de Compliance Penal y de los principios éticos
- **Dejar constancia expresa y pública de la condena tajante a cualquier tipo de conducta o comportamiento ilícito**, destacando que dicha circunstancia, además de contravenir las disposiciones legales, es contraria a los principios y valores éticos que componen la cultura de cumplimiento de IECISA. El comportamiento, conducta, o acción que suponga una infracción de las disposiciones contenidas en el Código Ético y en la normativa aplicable podrá implicar la imposición de medidas disciplinarias
- **Adecuar las medidas de control** existentes para prevenir la comisión de delitos
- **Sensibilizar y formar a todos los empleados** de la Compañía en materia de Compliance Penal, como vía para fomentar y potenciar una cultura de cumplimiento en IECISA
- **Supervisar y monitorizar el correcto funcionamiento** de los elementos que componen el Sistema de Gestión de Compliance Penal implantado



Consecuencia: resultado de un suceso

Cuantitativa o cualitativa



$$\mathbf{Riesgo} = \mathbf{impacto} \cdot \mathbf{probabilidad}$$



Posibilidad de que un hecho suceda

$$\mathbf{P} = \mathbf{\alpha} \cdot \mathbf{v}$$







La probabilidad inherente

Criterios	Peso del criterio en el cálculo del valor del parámetro	Posibles Valores de Criterios	Cuantificación de Valores Criterios
Historial de sentencias condenatorias en el sector	40%	Ninguna sentencia	0
		1-3 sentencias	25
		4 - 6 sentencias	75
		Más de 6 sentencias	100
Relación de la ocurrencia del Riesgo en la compañía en función de su actividad	60%	Baja	10
		Media	40
		Alta	75
		Muy Alta	100
Fórmula de cálculo de la probabilidad del Riesgo	Valor Cuantitativo de la Probabilidad= (Cuantificación del Valor del Criterio de Historia de sentencias * peso) + (Cuantificación del Valor del Criterio Relación de la ocurrencia del Riesgo en la compañía * peso)		
	Valor cuantitativo de la Probabilidad		Probabilidad
	81 – 100		MUY ALTA
	61 – 80		ALTA
	41 – 60		MEDIA
	21 – 40		BAJA
	0 –20		MUY BAJA

¿Puedo medir la amenaza eficazmente?

Inspección medioambiente

juzgados y tribunales

Protección de datos

autoridad fiscal y tributaria

Supervisores del Estado

autoridad laboral



La probabilidad inherente

Riesgo	Nº de Historia de Sentencias	Valor Historia de Sentencias	Actividad de la Compañía	Valor Actividad de la Compañía	Resultado	Probabilidad
Promover o gestionar, por servidor público o por persona interpuesta, la tramitación o resolución ilícita de negocios públicos ajenos a las responsabilidades inherentes a su empleo, cargo o comisión	7	100	Media	40	64	ALTA

MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

La probabilidad residual



Ciclo de Deming o de mejora continuada



Plan

Planificación del riesgo



Do

Medidas concretas



Check

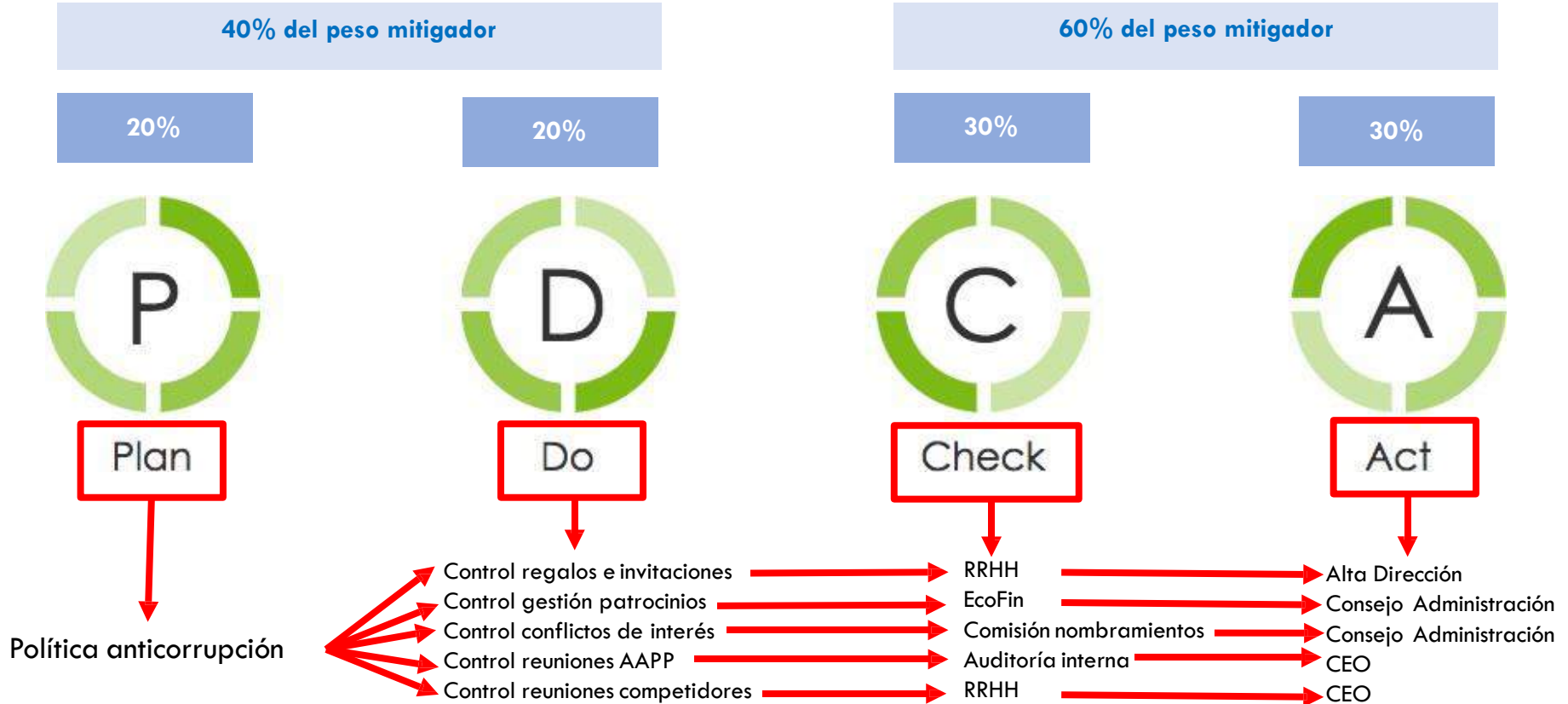
Auditoría interna o externa



Act

Planes de
mejora/actualización

La probabilidad residual



✓ Cohecho(1/2)

PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	ASISTENTE	IMPACTO	EVIDENCIAS	Niv. Riesgo
✓ MEDIA	🔥 Cohecho 🏠	^ ☒ P ☒ D ☐ C ☐ A	MEDIO	0 / 0	36
NO APLICA	🔥 ☒ P - ¿Se han planificado actividades para evitar el riesgo: Cohecho?			0 / 4	
MUY BAJA	🔥 ☒ D - ¿Se han adoptado medidas para evitar el riesgo: Cohecho?			0 / 2	
BAJA	🔥 ☐ C - ¿Se han llevado a cabo actividades de revisión y supervisión sobre las medidas adoptadas para evitar el riesgo: Cohecho?			0 / 0	
MEDIA	🔥 ☐ A - ¿Se han llevado a cabo actividades de mejora sobre la revisiones efectuadas implementando, en su caso, acciones correctivas dirigidas a evitar el riesgo: Cohecho?			0 / 0	
ALTA					
MUY ALTA					
✗ NO APLICA	🔥 Cohecho a servidores públicos extranjeros 🏠	^ ☐ P ☐ D ☐ C ☐ A	NO APLICA	0 / 0	

El impacto inherente y residual

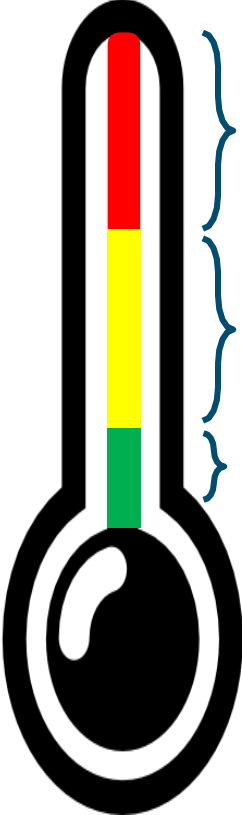
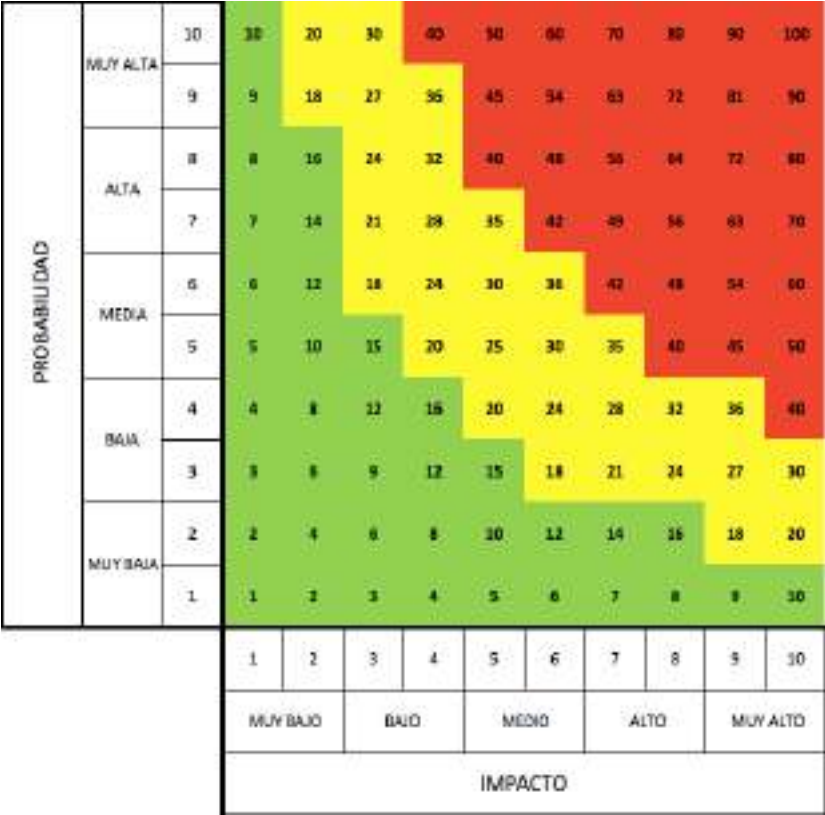
Criterios	Peso del criterio en el cálculo del valor del parámetro	Posibles Valores de Criterios	Cuantificación de Valores Criterios
Impacto de Multa Económica	35%	0 – 0,5 Millones €	20
		0,5 – 2,5 Millones e	60
		Más de 2,5 Millones €	100
Impacto Reputacional	20%	Sin impacto reputacional	0
		Impacto reputacional Medio	40
		Impacto reputacional Alto	60
Impacto Operativo	45%	Sin Inhabilitación	0
		Inhabilitación Penal	20
		Inhabilitación Administrativa	80
Fórmula de cálculo del Impacto del Riesgo	Valor Cuantitativo del Impacto= (Cuantificación del Valor del Criterio de Cuantía de Impacto Multa Económica * peso) + (Cuantificación del Valor del Criterio Impacto Reputacional * peso) + (Cuantificación del Valor del Criterio Impacto Operativo * peso)		
	Valor cuantitativo de la Impacto		Impacto
	81 – 100		MUY ALTO
	61 – 80		ALTO
	41 – 60		MEDIO
	21 – 40		BAJO
	0 –20		MUY BAJO

El impacto inherente y residual

Riesgo	Cuánta Máxima reflejada en Código penal / Cuántas máximas en Sentencia	Cuánta Económica	Reputación	Valor Reputacional	Inhabilitación	Valor inhabilitación	Sanctado	Impacto
Promover o gestionar, por servidor público o por persona interpuesta, la tramitación o resolución ilícita de negocios públicos ajenos a las responsabilidades inherentes a su empleo, cargo o comisión	3.600.000,00 €	100	Impacto reputacional alto	60	Penal	20		60

MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

Mapa de calor: otorgar un valor exacto a cada riesgo determina la estrategia de gestión de compliance

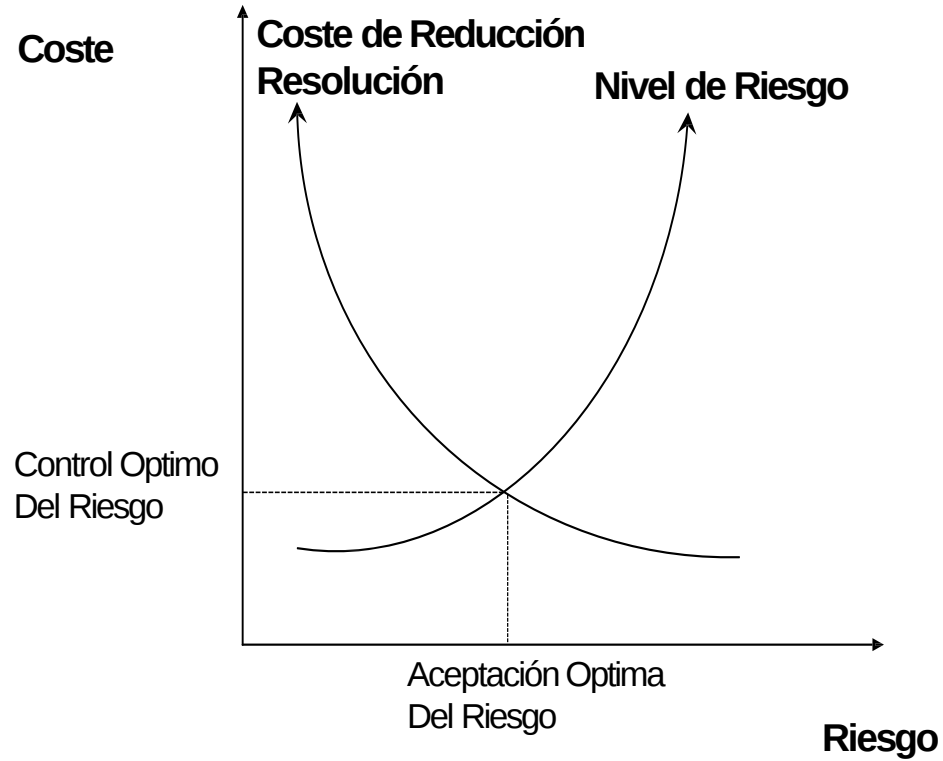


37-100: RIESGO ALTO: riesgos a gestionar y eliminar de forma prioritaria y sistemática

17-36: RIESGO MEDIO: riesgos a gestionar y minimizar

1-16: RIESGO BAJO: riesgos asumibles





Nivel de Riesgo	Puntuación asignada	Estrategia de Tratamiento del Riesgo
Nivel Alto	Entre 67 y 100	- Riesgos a gestionar con prioridad Alta - Establecer y ejecutar planes de mitigación y aplicar controles para bajar dos valores el nivel de Riesgo y llegar al valor objetivo (Bajo) - Revisiones periódicas - Mantener control y vigilancia periódico
Nivel Medio	Entre 34 y 66	- Riesgos a gestionar con prioridad Media - Establecer y ejecutar planes de mitigación y aplicar controles para bajar un valor el nivel de Riesgo y llegar al valor objetivo (Bajo) - Revisiones periódicas - Mantener control y vigilancia periódico
Nivel Bajo	Entre 0 y 33	- Riesgos asumibles por IECISA, valor objetivo de Riesgo - Mantener control y vigilancia

_Qué riesgos preocupan en una empresa pública o en una privada que se relaciona con el sector público



Conflicto de intereses



Corrupción y gestión de terceras partes



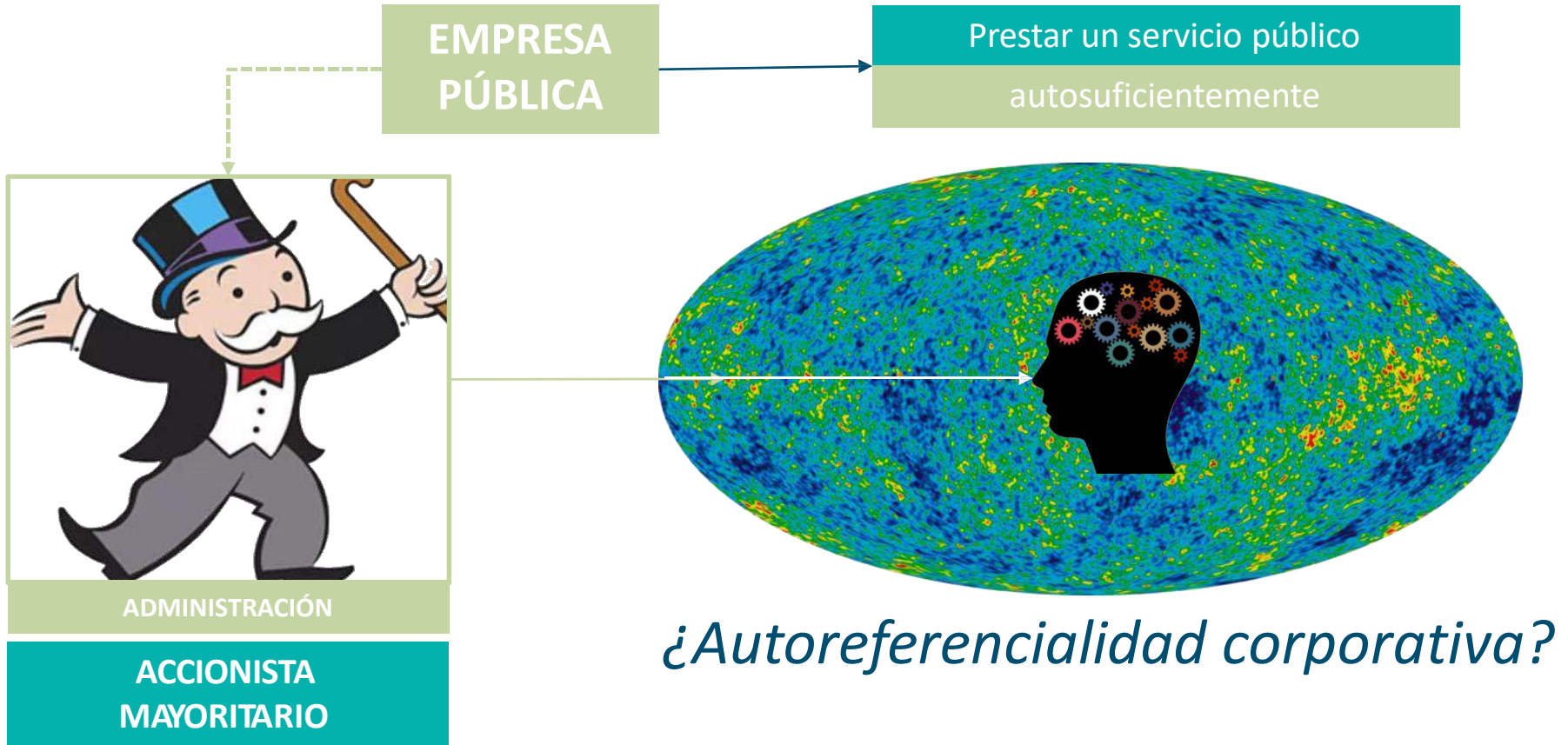
Control de la ejecución

_Qué riesgos preocupan en una empresa pública o en una privada que se relaciona con el sector público



Conflicto de intereses

El conflicto de intereses

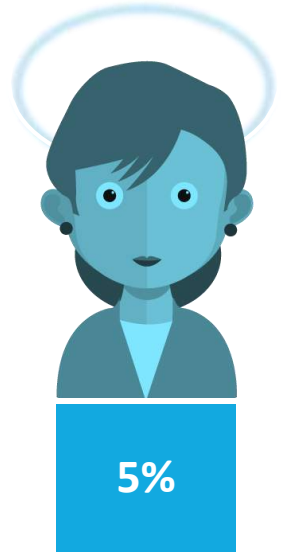




**BURN
OUT**



**BURN
OUT**

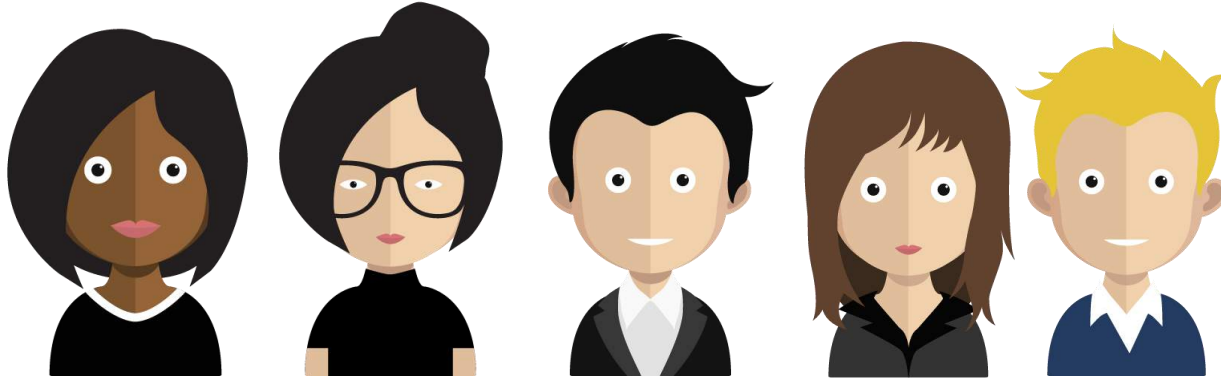


**EXTRA
TERRES
TRES**



5%

**BURN
OUT**



90%

**TARGET DE
COMPLIANCE**



5%

**EXTRA
TERRES
TRES**

Política de conflicto de interés

- Definición de conflicto de interés
- Relaciones con la administración
- Situaciones en las que sucede el conflicto
- Obligación de notificación en relaciones laborales, profesionales preexistentes y nuevas contrataciones
- Reporte del conflicto
- Comunicación y sanción de incumplimientos



Plan



Do



Check



Act

- Cuestionario idoneidad y conflictos de interés
- Protocolización de relaciones con la administración dependiente
- Prohibición de relaciones con formaciones políticas
- Definición de roles y responsabilidades
- Due diligence en contratación empleados
- Informe preceptivo de asesoría jurídica (base normativa de la decisión conflictiva)
- Canal de comunicaciones

- Planes de acción
- Resolución de disconformidades

- Planificación en auditoría interna
- Auditorías de supervisores (Tribunal o Cámara de Cuentas)
- Auditor de cuentas
- Informes al Consejo de Administración

_Qué riesgos preocupan en una empresa pública o en una privada que se relaciona con el sector público



Corrupción y gestión de terceras partes

¿Por qué gente buena hace cosas malas?





cómo mitigar la corrupción en la empresa pública



All

Images

News

Videos

Maps

More

Settings

Tools

About 764,000 results (0.40 seconds)

Corrupción personal Corrupción institucional

Estructuras que fomentan la corrupción

DEFICIENTE MARCO DE CONTROL

“NO LO SABÍA”
“SIEMPRE SE HA HECHO ASÍ”

Corrupción personal Corrupción institucional

$$C = M + D - A$$

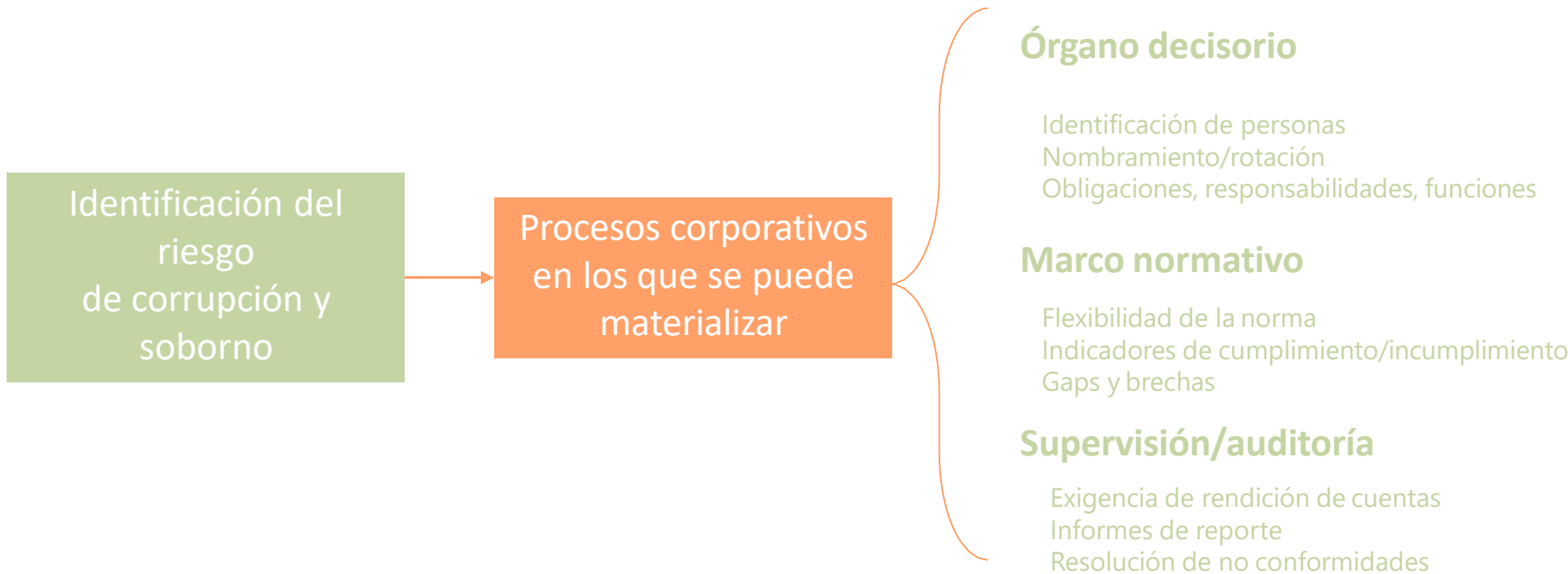
Corrupción = monopolio del responsable + discrecionalidad en sus decisiones – nivel de rendición de cuentas



(*) Ecuación de Klitgaard (*Controlling Corruption*, 1988)

$$C = M + D - A$$

Corrupción = monopolio del responsable + discrecionalidad en sus decisiones – nivel de rendición de cuentas



Departamento de compras



Plan

Política anticorrupción

- Sometimiento a LCSP
- Creación órgano colegiado como mesa de contratación y procedimiento de urgencia
- Exigencia de firmas mancomunadas
- Rotación obligatoria de los miembros de la MC
- Prohibición conflicto de interés
- Prohibición regalos e invitaciones (2 años)
- Due diligence proveedores
- Procedimiento de contratación de empleados



Do

- Cuestionario de idoneidad y conflictos de interés a MC
- 100% contratos a MC
- Due diligence a proveedores (antecedentes penales y reputacionales, cultura de cumplimiento...) y a empleados
- Cláusulas compliance en contrato
- Pago por certificado (doble firma)
- Asistencia y aprovechamiento de la formación a MC



Check

- Fraccionamiento de contratos
- Cumplimiento requisitos
- Proveedor único
- Desviaciones presupuestarias
- Ejecución de contratos de prestación de servicios



Act

_Qué riesgos preocupan en una empresa pública o en una privada que se relaciona con el sector público



Control de la ejecución



Plan

**Establecimiento de
indicadores**
(de actividad,
predictivos del riesgo
y sobre la efectividad
del sistema de
compliance)



Do

**Medición de
indicadores**



Check

**Análisis de los
resultados**



Act

Planes de mejora

INDICADORES DE ACTIVIDAD

- o N° de políticas creadas
- o N° de controles creados
- o N° de inspecciones
- o N° de auditorías
- o N° de medidas disciplinarias
- o N° de infracciones
- o N° de no conformidades
- o N° de denuncias
- o N° de consultas dirigidas al canal establecido
- o % por empleado de descargas/accesos a políticas
- o N° evaluaciones adecuadas a los potenciales empleados antes de su contratación
- o N° de puestos con descripciones detalladas de sus responsabilidades en compliance penal
- o N° de sistemas de remuneración que valoren el logro de objetivos del compliance penal

INDICADORES PREDICTIVOS DE RIESGO

- o % Riesgo de no conformidades
- o % Tendencia de no conformidades

INDICADORES DE EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE COMPLIANCE

- o N° problemas y no conformidades identificados y comunicados por tipo, área y frecuencia
- o Tiempo medio de respuesta ante consultas realizadas
- o Tiempo medio utilizado para informar y adoptar acciones correctivas
- o N° de acciones que se toman ante no conformidades
- o Eficacia de los controles (ej: a través de los resultados de análisis sobre una muestra significativa en función del análisis del riesgo realizado).
- o Eficacia en la gestión de deficiencias en los controles de compliance penal previamente identificados

"Lo que nos puede distinguir del resto de los pueblos no es la siempre dudosa originalidad de nuestro *carácter* -fruto, quizá, de las circunstancias siempre cambiantes-, sino la de nuestras *creaciones*".

Octavio Paz, El laberinto de la soledad

digital**evolution**
www.iecisa.com



INFORMÁTICA
El Corte Inglés

