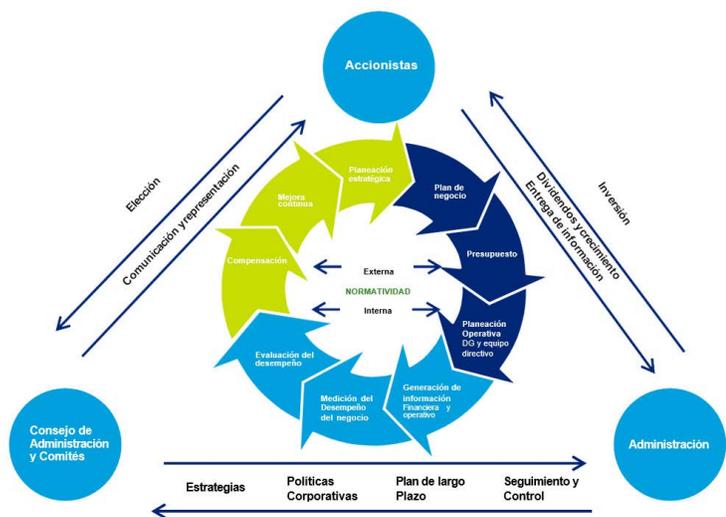




Monitoreo y comunicación del cumplimiento al sistema normativo

Si bien hemos comentado en los artículos anteriores de este boletín sobre la importancia del sistema de normatividad, así como de la participación de los órganos de gobierno en el mismo y de cómo podemos verlo como un elemento que forme parte de la cultura de la organización, la importancia que tiene el “Monitorearlo” y “Comunicar” en tiempo y forma sus resultados, son eslabones indispensables que no pueden soslayarse.



Operación del negocio, resultados, transparencia, control interno y administración de riesgos

Fuente: Deloitte 2011, Gobierno Corporativo

La responsabilidad que deberá asumir el Consejo de Administración en cuanto a la normatividad, es el verificar que se establezca un sistema de normatividad en la organización, comprobando que éste sea integral y suficiente, para lo cual es esencial que se contemplen los elementos de monitoreo y comunicación al nivel de cumplimiento.

Para cumplir con lo anterior, es necesario desarrollar planes de trabajo puntuales de los propios órganos de gobierno, en donde se establezcan fechas periódicas para revisar los informes preparados por la administración y debidamente validados por el comité de apoyo en materia de auditoría.

De aquí la importancia de que la normatividad se incorpore a los procesos naturales de la organización, logrando como se verá más adelante, que el cumplimiento sea natural y con seguimiento constante; identificando claramente los actores que participan, es decir, desde el responsable de darle seguimiento al

cumplimiento de los procesos establecidos y documentados, el área encargada de vigilar que dichos procesos se estén llevando a cabo (auditoría interna y externa), hasta los dueños de los procesos operativos, que formarán parte del propio sistema de cumplimiento.

Adicionalmente, un documento pilar y que se mencionó en capítulos anteriores de esta edición, es el Código de Ética y Conducta, el cual promueve los más altos estándares de ética y conducta que los accionistas desean transmitir a todo el personal proyectando así la filosofía de la organización. En ello, radica la importancia de desarrollar programas de comunicación, implantación y seguimiento al Código.

Dentro de este documento se debe establecer un sistema de sugerencias, quejas y denuncias, el cual le permita a la organización el establecer un medio de comunicación entre todos los niveles de la administración hacia los órganos de gobierno. Es importante que se le dé la importancia que

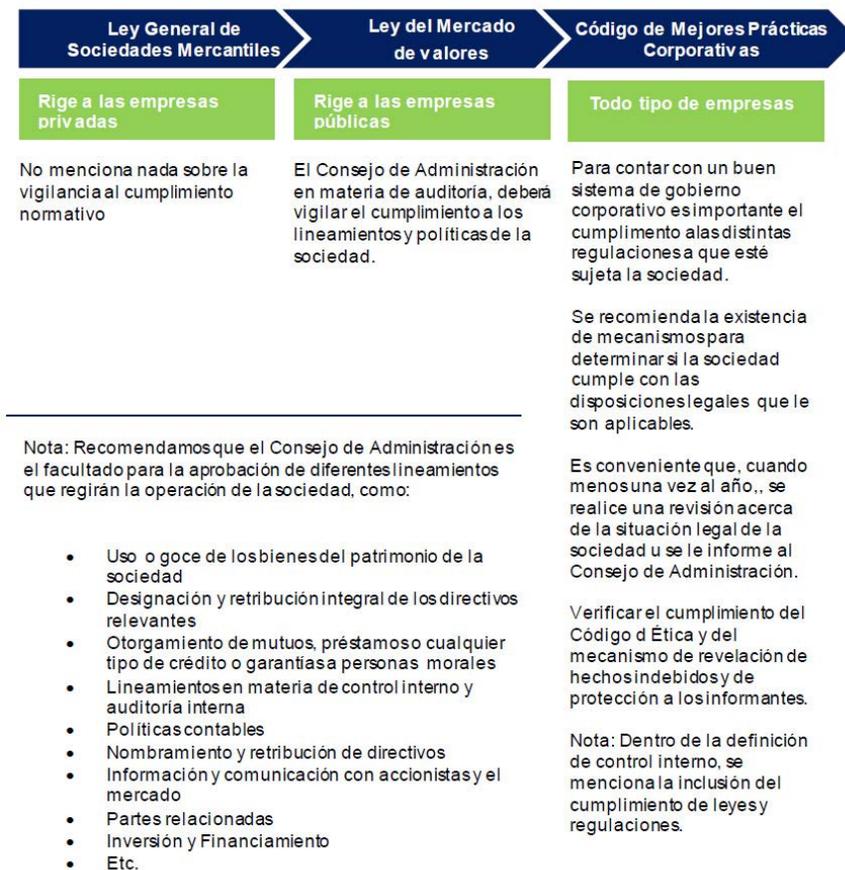
merece dicho sistema, estableciendo planes de acción para la solución de problemáticas que se pudieran detectar por este medio.

El cumplimiento normativo y el de gobierno corporativo

Una fotografía normativa puede contemplarse para efecto de observar el tema de “cumplimiento” con base en tres diferentes documentos relacionados con prácticas de gobierno corporativo en México.

Antes de ello, es preciso tener claro que el concepto de “cumplimiento” en una organización se apoya en el proceso de vigilancia que una sociedad debe seguir de conformidad con las diferentes legislaciones a la que esté sujeta, así como las regulaciones internas (políticas, códigos, manuales de operación, marcos de calidad) que ella misma haya establecido para su adecuada operación.

A continuación se encuentra un cuadro que puede ejemplificar el tema de cumplimiento:



El cuadro anterior muestra la maduración que ha tenido el tema de la vigilancia al cumplimiento regulatorio en las organizaciones, lo cual obedece en gran medida a que los riesgos han aumentado y de ahí el incremento en las normas para minimizarlos. De ahí también la importancia de monitorear el nivel de cumplimiento del propio sistema de normatividad.

Pueden existir diferentes enfoques en cuanto al nivel de cumplimiento; se puede considerar solo el nivel de exposición con enfoque en la obligatoriedad (regulatorio) o bien, como mejor práctica, contemplando normas adicionales que pueden servir a la compañía aún y cuando éstas no sean contempladas por ley.

La normatividad como parte del funcionamiento natural de las organizaciones

Para abordar el tema de la normatividad en esta sección, partamos de la base del número creciente de normas existentes al día de hoy, y de que dichas normas no son permanentes, entonces, ¿cómo pueden las organizaciones realizar lo anterior sin restar agilidad a la misma y obtener una verdadera ventaja competitiva? La respuesta podemos encontrarla en el “Rol de los órganos de gobierno”.

Es un hecho que las organizaciones han sobrevivido sin un seguimiento ordenado y suficiente, encontrando soluciones aisladas y trabajando por silos, sin embargo, este tema debe ser tratado de forma integral, haciendo eficiente su monitoreo y mejora continua.

¿De qué forma se puede alcanzar esto?, es importante en principio contar con una fotografía panorámica de la organización, tanto de su funcionamiento interno como de su regulación externa.

Teniendo estos dos elementos, el siguiente paso, es integrar a la organización cada una de las normas en su funcionamiento partiendo de lo estratégico a nivel de los órganos de gobierno hasta el nivel operativo, e integrar dentro de este sistema de cumplimiento un proceso de mejora continua donde el “responsable de cumplimiento” esté monitoreando los cambios respecto a la normatividad y funcionamiento de la organización.

En caso de que no exista la figura del responsable de cumplimiento, las actividades podrían ser tomadas por el Contralor, con ayuda del responsable de los asuntos jurídicos de la organización.

Modelo de gestión integral para el cumplimiento (GRC)

Nos gustaría en esta parte del presente boletín, mencionar un modelo de gestión conocido como Gobierno Riesgo y Cumplimiento (GRC), este es un modelo que integra las actividades y funciones de gobierno corporativo, la gestión del desempeño, la administración de riesgos y las responsabilidades de cumplimiento, mejorando con esto la capacidad de las empresas para lograr sus objetivos de negocio.”

En este modelo lo esencial es la integración que debe de existir de cada uno de los elementos de la organización sin caer en la duplicidad de funciones. Aquí surge la figura del “Coordinador de GRC” el cual es el elemento de enlace entre la administración y los órganos de gobierno.

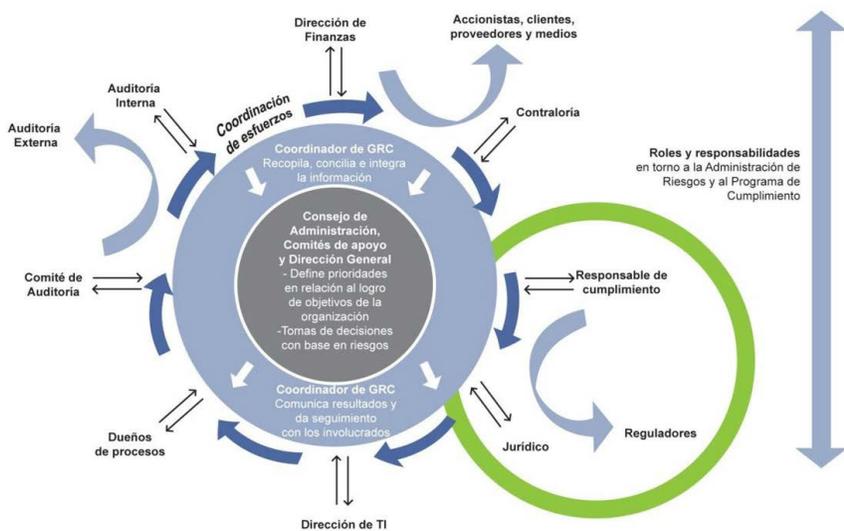
En lo relativo al Cumplimiento, éste se genera a partir del monitoreo y registro de las diversas obligaciones y responsabilidades de la empresa como son la normatividad interna, el marco regulatorio general y específico y los estándares externos. En dicho programa es recomendable establecer el control y seguimiento de las acciones a ejecutar y los plazos de cumplimiento.

El responsable de cumplimiento, en coordinación con el área legal, será el encargado de vigilar y dirigir la función de cumplimiento desde el punto de vista de los ordenamientos y las regulaciones aplicables a la organización, teniendo comunicación constante con el “Coordinador de GRC”.

Consideraciones finales

Las organizaciones tienen la responsabilidad de generar una ventaja competitiva continua y por lo tanto, no solo atender “lo mínimo indispensable.

Una de las formas de hacerlo, es generando valor a la empresa a través del diseño de un sistema de normatividad que delimite adecuadamente la acción de cada proceso y la forma de regular a la empresa, sin perder de vista que el sistema normativo no debe ser punitivo sino más bien precautorio y que facilite el orden de la organización, sin olvidar su monitoreo.



Fuente: Curso GRC 7 jul 2009. Deloitte México

Contacto:

Daniel Aguiñaga
Socio Líder de Gobierno Corporativo
Tel: 55 5080 6000
daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola
Socio de Gobierno Corporativo
Tel: 55 5080 6000
rbadiola@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.