

Monitoreo y comunicación del cumplimiento al sistema normativo

Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2011

Contenido

El cumplimiento normativo y el de gobierno corporativo

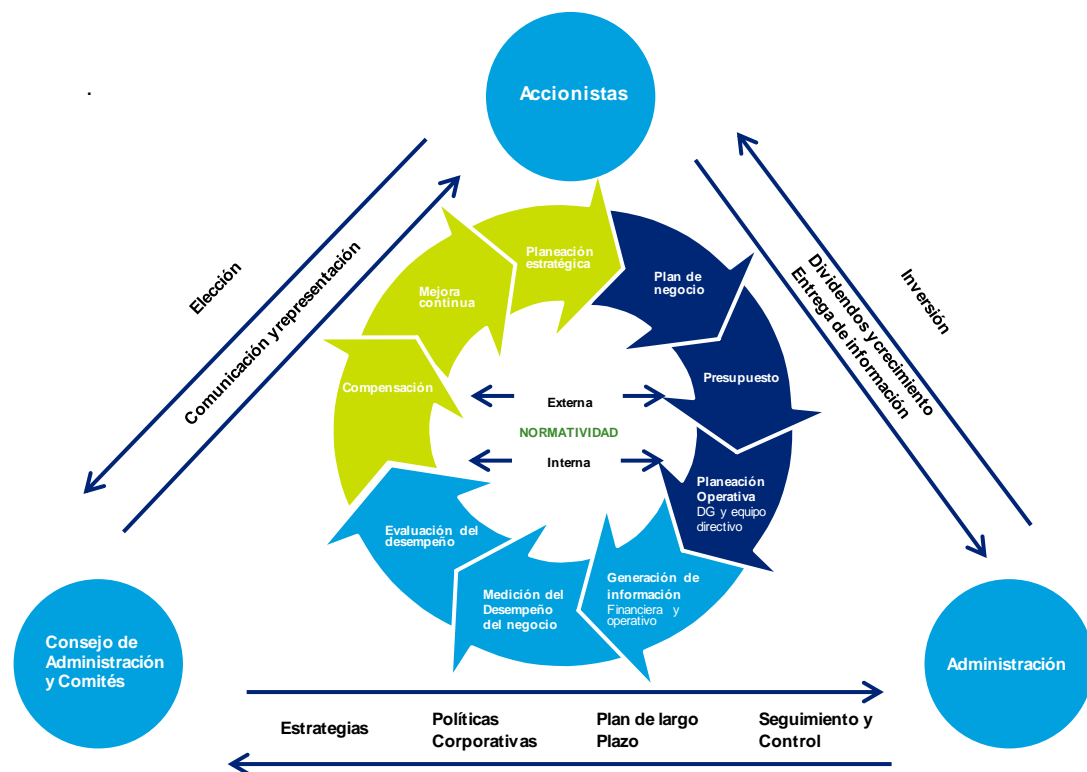
La normatividad como parte del funcionamiento natural de las organizaciones

Modelo de gestión integral para el cumplimiento (GRC)

Consideraciones finales

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

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:

Ley General de Sociedades Mercantiles	Ley del Mercado de valores	Código de Mejores Prácticas Corporativas
Rige a las empresas privadas	Rige a las empresas públicas	Todo tipo de empresas
No menciona nada sobre la vigilancia al cumplimiento normativo	El Consejo de Administración en materia de auditoría, deberá vigilar el cumplimiento a los lineamientos y políticas de la sociedad.	Para contar con un buen sistema de gobierno corporativo es importante el cumplimiento a las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad. Se recomienda la existencia de mecanismos para determinar si la sociedad cumple con las

Nota: Recomendamos que el Consejo de Administración es el facultado para la aprobación de diferentes lineamientos que regirán la operación de la sociedad, como:

- Uso o goce de los bienes del patrimonio de la sociedad
- Designación y retribución integral de los directivos relevantes
- Otorgamiento de mutuos, préstamos o cualquier tipo de crédito o garantías a personas morales
- Lineamientos en materia de control interno y auditoría interna
- Políticas contables
- Nombramiento y retribución de directivos
- Información y comunicación con accionistas y el mercado
- Partes relacionadas
- Inversión y Financiamiento
- Etc.

disposiciones legales que le son aplicables.

Es conveniente que, cuando menos una vez al año, se realice una revisión acerca de la situación legal de la sociedad u se le informe al Consejo de Administración.

Verificar el cumplimiento del Código de Ética y del mecanismo de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes.

Nota: Dentro de la definición de control interno, se menciona la inclusión del cumplimiento de leyes y regulaciones.

Fuente: Deloitte 2011, Gobierno Corporativo, con base en las regulaciones citadas en el cuadro

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.

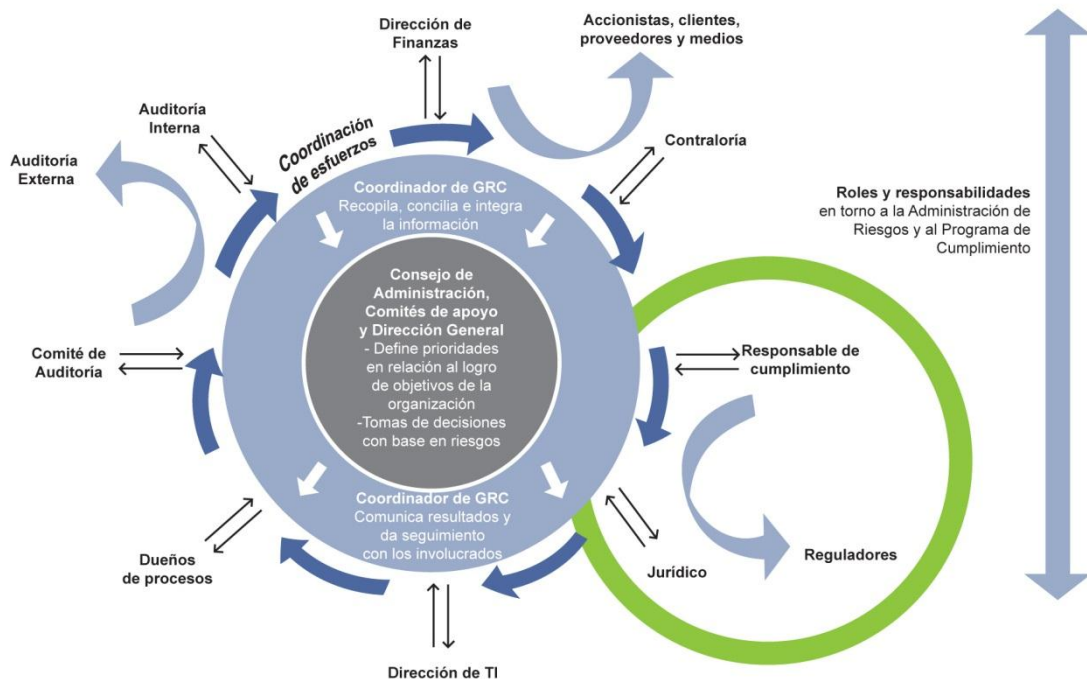
Teniendo estos dos elementos, el siguiente paso, es integrar a la organización cada una de las normas en su funcionamiento partiendo de lo estratégico a nivel de los órganos de gobierno hasta el nivel operativo, e integrar dentro de este sistema de cumplimiento un proceso de mejora continua donde el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



Fuente: Curso GRC 7 jul 2009. Deloitte México

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.

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax +52 (449) 910 8601

Cancún

Av. Kukulkan Km.13, piso 2, manzana 52, lote 18-13
Zona Hotelera. 77500 Cancún, Quintana Roo
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax +52 (998) 892 3677

Celaya

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206 Ote.,
Colonia Las Insurgentes
38080 Celaya, Gto.
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax +52 (461) 159 5333

Chihuahua

Centro Ejecutivo Punto Alto II
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú
32540 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa
40128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas
de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax +52 (669) 989 2120

Mérida

Calle 60-A, 479x29
Alcalá Martín
97070 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax +52 (999) 925 7772

Mexicali

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos
21230 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax +52 (686) 905 5231

México, D.F.

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax +52 (55) 5080 6001

Monclova

San Buenaventura 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax +52 (81) 8133 7383

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, vía Atlixcayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco
78220 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300, Fax +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8,
Zona Urbana Río Tijuana. Tijuana B.C., 22010
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax +52 (871) 747 4409

Esta publicación contiene información general solamente, y ni Deloitte ToucheTohmatsuLimited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas prestan por este medio asesoría o servicios profesionales de tipo contable, de negocios, financiero, de inversiones, legal, fiscal o de otro tipo. Esta publicación no sustituye dicha asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar las finanzas o negocios de los lectores. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ni Deloitte ToucheTohmatsuLimited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas serán responsables de cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

© 2011 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Deloitte se refiere a Deloitte ToucheTohmatsuLimited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte ToucheTohmatsuLimited y sus firmas miembro.