



BUENA GOBERNANZA CORPORATIVA, COMPLIANCE Y NECESIDADES PÚBLICAS

María Estela Moreno¹, Oscar Domenella² y Guillermo schweinheim³

Comentar en  

La nueva agenda de gestión organizacional en el actual contexto global

Una nueva ola de renovación impulsando nuevas prácticas de gestión empresarial está recorriendo el mundo. En la última semana de enero, por ejemplo, el Foro de Davos ha aprobado un Manifiesto que propone como propósito universal de las empresas la colaboración "con todos sus stakeholders en la creación de valor compartido y sostenido". Frente al tradicional capitalismo de accionistas y al capitalismo de estado, nuevos conceptos de Buena Gobernanza Corporativa se están lentamente imponiendo. Reclamamos frente a la falta de transparencia y la corrupción, el cambio climático y los desequilibrios ambientales, la desigualdad social, la ausencia de igualdad de género, el impacto de las actividades económicas sobre comunidades y la biodiversidad, entre otros "issues" de la nueva agenda a la que deben hacer frente las empresas, organizaciones de la sociedad civil y organismos públicos. Imponen nuevas prácticas directivas y gerenciales. En el mismo sentido, en el seminario sobre "Nuevas Formas Fraternidad Solidaria", organizado por la Academia Pontificia de Ciencias Sociales en el Vaticano (PACS), se viene reclamando por nuevos modos de vinculación entre las necesidades sociales y el funcionamiento de la economía global y el desempeño empresarial. Tanto las empresas como las instituciones públicas, por lo tanto, deben adaptarse a esta nueva agenda de gestión. Una agenda de gestión, que por otra parte, está siendo acompañada e impulsada por nuevas regulaciones del sector público, Regulaciones que lo son tanto para el sector privado y las organizaciones no gubernamentales como para el propio estado.

Veamos algunas de estas tendencias.

¹ Máster en Auditoría Gubernamental. Doctora en Ciencia Política y de la Administración Pública. Docente de posgrado en auditoría y administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y otras universidades públicas y privadas. Especialista en Control, Auditoría, Compliance y Gestión Organizacional. Consultora Nacional e Internacional del BID, BANCO MUNDIAL y CAF.

² Máster en Auditoría Gubernamental. Experto en Gestión y Análisis Organizacional y Diseño e Implementación de sistemas de monitoreo de programas y proyectos. Docente de posgrado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera. Consultor Nacional e Internacional del BID, BANCO MUNDIAL y Unión Europea

³ Doctor en Sociología. Director de la Maestría en Auditoría Gubernamental de la Universidad Nacional de San Martín. Docente de administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y otras universidades públicas y privadas. Consultor del BID, BM. Naciones Unidas y Unión Europea. Experto en gestión y auditoría y en formación de recursos humanos directivos y gerenciales.

Compliance

El caso argentino, por tomar un país latinoamericano, es paradigmático. A partir de la sanción de la Ley de Responsabilidad Penal Empresaria No. 27.401, el Decreto 277/2018 y la Resolución 27/2018 de la Oficina Anticorrupción resulta indispensable adaptar las empresas y las organizaciones a los nuevos estándares normativos. Las buenas prácticas corporativas en materia de ética y buen gobierno mejoran el posicionamiento de toda empresa en el mercado y las instituciones públicas frente a la ciudadanía, logra un mayor compromiso y formación de sus recursos humanos, generando en consecuencia un aumento en el valor agregado de la misma. En tal sentido, tanto las Normas ISO 19.600 y 37001; los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI); el Manual para Empresas sobre Ética, Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento (OCDE – ONU – Banco Mundial) y, en Argentina, la Resolución 27/2018 de la Oficina Anticorrupción, representan un marco conceptual y operativo idóneo para el diseño de programas de compliance e integridad a la medida de las empresas y tercer sector.

Algunos instrumentos que pueden ser utilizados son:

- Análisis de riesgo de incumplimiento, con criterios COSO/COCO, COBIT y normativas financieras.
- Adecuado diseño organizacional del área o función de compliance.
- Identificación de acciones de mitigación de riesgos de incumplimiento, controles y seguimiento.
- Diseño e implementación de Códigos de Ética y Programas de Integridad.
- Acciones de sensibilización directiva y gerencial y capacitación de personal clave en compliance.
- Programas de integridad y calificación como contratista del Estado de bienes y servicios y obra pública y/o concesionario de servicios públicos.
- Buenas Prácticas para el financiamiento de campañas electorales, compliance, riesgos, conformidad y cumplimiento de la ley y su respectiva reglamentación.

La cuestión de la responsabilidad social empresaria

A nivel mundial, tanto las organizaciones como los actores son cada vez más conscientes de la necesidad y de los beneficios asociados a un comportamiento socialmente responsable. Los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos (ONU); las Líneas Directrices sobre Empresas Multinacionales (OCDE) y los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI) y las Normas ISO 9001 e ISO 26.000 Guía de Responsabilidad Social y el Referencial IRAM N° 16 (nuevamente el caso argentino) para la Gestión de la Identificación e Involucramiento con las Partes Interesadas, representan un marco conceptual y operativo idóneo para el diseño de programas de responsabilidad social empresaria (como se la denomina en el ámbito privado), y de instituciones públicas, a la medida de estas las organizaciones.

Algunos instrumentos son:

- Análisis de interesados del contexto interno y del contexto externo: gobierno, comunidad, territorio, medio ambiente, clientes, personal, asociaciones gremiales y profesionales, gerencia y accionistas.

- Análisis de riesgos inherentes y de control en las relaciones con los interesados internos y externos.
- Asesoramiento y asistencia para la formulación de políticas y programas de responsabilidad social empresarial con actores externos.
- Asesoramiento, evaluación y auditoría interna para la implementación de la norma ISO 26.000 -Guía de Responsabilidad Social- y el referencial IRAM N° 16 para la gestión de la identificación e involucramiento con las partes interesadas.

Calidad ocupacional, igualdad y enfoque de género

A nivel mundial, las empresas privadas y organizaciones públicas son cada vez más conscientes de la necesidad y de los beneficios asociados a un comportamiento socialmente responsable en relación a los derechos humanos y a las prácticas laborales. En particular, la creciente demanda por igualdad de oportunidades en el empleo, sin discriminación alguna y en particular por razones de género, le permiten a las organizaciones aprovechar la potencialidad y el talento de las personas, promoviendo la movilidad horizontal y vertical y las perspectivas de mejora y empleabilidad de su personal.

En tal sentido, tanto la Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo; los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos (ONU); las Líneas Directrices sobre Empresas Multinacionales (OCDE) y los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI) representan un marco conceptual y operativo idóneo para el diseño de las políticas de recursos humanos acordes con los estándares demandados actualmente por las instituciones y la sociedad y a la medida de toda empresa. En Argentina, hay que destacar el Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades de la República Argentina y el Referencial IRAM N° 11 Sistema de Gestión de la Calidad Ocupacional.

Algunas buenas prácticas gerenciales son:

- Evaluación y auditoría interna para la implementación del sistema de gestión de la calidad ocupacional – Referencial IRAM N° 11.
- Implementación de programas de igualdad de oportunidades, enfoque de género, equidad, no discriminación y gestión del talento de las personas.
- Acciones de sensibilización directiva y gerencial y capacitación de personal clave en el sistema de gestión de la calidad ocupacional y programas de igualdad de oportunidades y enfoque de género.

Seguridad de la información

A nivel internacional existe un consenso unánime respecto a la importancia que supone la información como recurso clave para las empresas, desde el momento en que la misma es creada hasta la instancia en la que es destruida. En cualquier proceso de negocio se generan datos que pueden ser transformados en información y conocimiento, creando valor para la organización y contribuyendo de ese modo al logro de los objetivos de la misma. De manera complementaria, se requiere una particular atención en la protección de los intereses de los ciudadanos, clientes, proveedores y otros actores relacionados que confían en la información y las comunicaciones asociadas provistas por la empresa, respecto a los daños que pudieran producirse por fallas en la integridad, confiabilidad y confidencialidad de la

información. En tal sentido, los principios establecidos en la familia de las Normas ISO 27.000 sumado de manera complementaria al marco conceptual y operativo provisto por los modelos COSO/COBIT, representan un marco conceptual y operativo idóneo para el diseño de programas de compliance y seguridad de la información a la medida de las organizaciones.

Un elemento clave dentro de la Seguridad de la Información es la Gestión de Incidentes, dado que permite lograr un sólido soporte ante algún inconveniente operativo y de seguridad. Con evidencias y cálculos sobre los impactos ante la materialización de un incidente, es posible presentar las soluciones para la mitigación, ya sea preventiva o correctiva de esos eventos no deseados.

El principal objetivo es lograr cubrir la brecha de seguridad más importante para la organización y en consecuencia tomar medidas eficaces para mejorar los controles. Una buena gestión de incidentes permite proporcionar al área legal evidencias válidas ante posibles eventos de fraudes internos o externos.

La caja de herramientas asociada suele incluir:

- Análisis para la identificación y mitigación de riesgos en el ciclo de vida de la información (planificación / diseño / desarrollo o adquisición / operación / monitoreo /destrucción).
- Asesoramiento y asistencia para la implementación de programas de seguridad de la información, tanto al interior como al exterior de la organización, fundamentados en las buenas prácticas basadas en las Normas ISO, el modelo COBIT y el modelo COSO.
- Acciones de sensibilización directiva y gerencial, concientización y capacitación de personal clave en el sistema de seguridad de la información de la organización.
- Asesoramiento y asistencia para la implementación de modelos de Gestión de Incidentes.

Gestión de la Calidad

Los sistemas de gestión de la calidad constituyen una herramienta que posibilita a cualquier tipo de organización planificar, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de su misión, a través de la prestación de servicios basados en altos estándares de calidad, los cuales son ponderados en base a indicadores de satisfacción de sus clientes y en el logro de los resultados deseados. De manera complementaria, las organizaciones que han implantado sistemas de gestión de la calidad presentan la necesidad de demostrar el grado de responsabilidad y compromiso con dichos sistemas, En tal sentido, la práctica de la auditoría sobre los sistemas de gestión de la calidad se ha tornado una herramienta indispensable para satisfacer dicha necesidad. En línea con lo anterior, el marco conceptual común establecido por la Norma ISO 9000 y, posteriormente, los principios determinados por las Normas ISO 9001; ISO 9004 e ISO 19011, representan un marco conceptual y operativo idóneo para el diseño de programas de compliance y gestión de la calidad para toda empresa u organización.

Para ello los instrumentos adecuados son:

- Asesoramiento y asistencia para la implementación de programas de gestión de la calidad, basados en la normativa establecida por las Normas ISO 9001 e ISO 9004.
- Asesoramiento y asistencia para la puesta en práctica de herramientas de auditoría y autoevaluación sobre sistemas de gestión de la calidad ya implantados, basados en la normativa establecida por la Norma ISO 19011.
- Acciones de sensibilización directiva y gerencial y capacitación de personal clave en el sistema de gestión de la calidad de la organización.

El compliance como articulador de la buena gobernanza organizacional

Como se habrá visto en este breve artículo, nuevas prácticas directivas y gerenciales se están re significando a partir de las nociones de buena gobernanza, compliance, responsabilidad social, igualdad ocupacional, seguridad de la información y calidad. Una nueva ola doctrinaria para una nueva gestión privada, social y pública nos está atravesando y debemos prepararnos para ello. A través de la formación de recursos humanos, la investigación, la asistencia técnica y la consultoría. Las necesidades del funcionamiento de la economía y la sociedad así lo requieren.