

SOBRECARGA DE CUMPLIMIENTO: 5 PASOS PARA DOMAR A LA BESTIA

Si sus reuniones del comité de auditoría y la junta de directivos parecen inundadas cada vez con más asuntos relacionados con el cumplimiento, posiblemente no está solo. Debido al ambiente regulador existente, el tiempo necesario para la supervisión del cumplimiento efectivo, especialmente en algunos sectores, se está expandiendo. Sin una medida de diligencia, los temas relacionados a cumplimiento pueden empezar a abrumar las ocupadas agendas de la junta y el comité de auditoría. Mientras que los temas de cumplimiento fueron una vez un asunto periódico para los planificadores de agenda de la Junta, las reuniones de hoy suelen incluir varias actividades relacionadas con el cumplimiento, como por ejemplo:

- Mayor supervisión proactiva del programa de cumplimiento corporativo.
- Revisar las políticas claves relacionadas con el cumplimiento y las prácticas diseñadas para alcanzar la conformidad con los requisitos legales, regulatorios y éticos.
- Promulgación y refuerzo del código de ética o de conducta y evaluar la eficacia de las líneas directas de cualquier denunciante asociado.
- Revisar y evaluar las observaciones y recomendaciones de las actividades concluidas de cumplimiento y auditorías (más allá de los resultados de auditoría interna), incluidas las respuestas de gestión y planes de acción.
- Reuniones periódicas (y con mayor frecuencia) con el director de cumplimiento (o equivalente),

posiblemente en una sesión ejecutiva por lo menos una vez al año.

- Posiblemente revisar y aprobar el plan anual de cumplimiento y realizar seguimiento de los progresos en comparación con el plan.
- Evaluar los recursos de cumplimiento para asegurar que se contraten suficientes recursos, con las competencias adecuadas.
- Trabajar con la administración para incorporar prácticas líderes, incluyendo protocolos para investigar las denuncias, estadísticas de la línea de asistencia, y los mecanismos de reporte interno.

Los miembros de la Junta son conscientes de que los riesgos están creciendo: Una reciente encuesta realizada por BDO EE.UU., LLP encontró que más



de dos tercios de los directores corporativos creen que la sobrecarga de regulación y cumplimiento es el mayor riesgo que enfrentan sus empresas hoy en día. Pero mientras que los comités de auditoría y las juntas casi universalmente entienden los riesgos, sus agendas están saturadas con prioridades que compiten entre sí.

Casi la mitad de los directivos encuestados dijeron que preferirían pasar más tiempo en la junta tratando temas tales como planificación de la sucesión (47%) y estudiando a los competidores de la industria (45%). A algunos les gustaría pasar más tiempo en la gestión de riesgos (38%) y evaluando el desempeño de la gerencia (32%). Pero sólo uno de cada seis, o 16%, quiere pasar más tiempo en el cumplimiento.

Afortunadamente, hay varias maneras efectivas de ayudar a mantener la carga de cumplimiento bajo control. Si el comité de auditoría y la junta se enfrentan a crecientes demandas en su tiempo, los siguientes consejos pueden ayudar:

1 Mantenga el cumplimiento en perspectiva

La clave para la gestión de cargas de trabajo es identificar el cumplimiento — junto con otros riesgos importantes — en una agenda maestra para mantener su importancia en el contexto adecuado, dice Martin Coyne, fundador y presidente de CEO Learning Network. Un ex alto ejecutivo de Eastman Kodak que ha servido en varias juntas y comités de auditoría, Coyne dice que utiliza la información de auditoría interna como “referencia rápida” para mantener los principales riesgos en la mente.

“Yo tomaría los encabezados de cuatro a seis grandes riesgos, y los mantendría frente a mí en cada reunión del comité de auditoría — ya sea que lo presida, o que sea un miembro”, dijo. “Me aseguraría, al menos en mi mente, que constantemente estábamos pensando en ellos, así nos enfocaríamos en los riesgos grandes, en lugar de centrarnos en los menores”.

El uso de una plantilla puede ayudar a un comité de auditoría evitar convertirse en víctima de la tiranía de lo urgente, dijo Coyne. Sirve como un recordatorio constante de otras prioridades que deben ser abordadas. De lo contrario, “te puedes descarrilar rápidamente”, dijo. “De repente, te das cuenta que ha pasado una hora y media en una reunión de dos horas, y todavía estás en el primer tema.”

Coyne también recomienda que la información para las reuniones del comité de auditoría se distribuya con suficiente antelación a los miembros.

2 Incorpore otros comités

El 43% de los que respondieron la encuesta global de KPMG sobre comités de auditoría indicaron que su “conocimiento y agenda pesada” hacen cada vez más difíciles de supervisar los riesgos importantes, como el cumplimiento.

Algunas juntas están respondiendo a este reto mediante la delegación de responsabilidades de supervisión de ciertos riesgos para otros comités. De hecho, una cuarta parte de los encuestados dijeron que habían reasignado o reequilibrado recientemente sus responsabilidades de supervisión de riesgos, y muchos de ellos han creado nuevos comités para centrarse en el riesgo o un área específica de riesgo, tal como el cumplimiento. Pero es imperativo que los comités de auditoría mantengan la conectividad con los nuevos comités y supervisen sus actividades.

3 Nombre a un director de cumplimiento

Paul Walker, Ph.D., director ejecutivo del Center for Excellence in ERM de la Universidad de St. John, dice que el nombramiento de un director de cumplimiento es una manera excelente para las organizaciones de evitar la sobrecarga de cumplimiento a nivel del comité de auditoría y asegurar que los recursos de auditoría interna permanezcan equilibrados sobre una amplia gama de riesgos estratégicos. Un director de cumplimiento correctamente posicionado y facultado puede ayudar a asegurar que los riesgos más importantes de cumplimiento de la organización reciben la atención que merecen.

Igual de importante, un director de cumplimiento que tiene acceso a la junta u otro órgano de gobierno competente puede supervisar de manera significativa los reportes de cumplimiento y los protocolos de escalamiento.

Para las grandes empresas en industrias altamente reguladas, un director de cumplimiento a tiempo completo es esencial; pero aún las empresas menos reguladas y más pequeñas necesitan asignar responsabilidades y recursos para manejar eficazmente el cumplimiento. Mientras que algunas organizaciones combinan con éxito las funciones de auditoría interna y cumplimiento, otros crean una posición de

director de riesgo y cumplimiento o combinan las responsabilidades de cumplimiento con las funciones legales o de investigación.

4 Asegure un enfoque, unificado y coordinado

En un reciente artículo para Corporate Compliance Insights, Brian Christensen, vicepresidente ejecutivo y líder global de auditoría interna en Protiviti, abogó por “la realización de un enfoque de calidad en la gestión de cumplimiento con el mismo fervor con que la administración a menudo se acerca a la mejora de los procesos operativos.” Christensen apoya el modelo de las Tres Líneas de Defensa para la gestión eficaz del riesgo y el control, en el que la gestión de operaciones, riesgo y cumplimiento, y auditoría interna tienen funciones claramente definidas.

Mediante el uso de un enfoque unificado y coordinado, como el modelo de las Tres Líneas de Defensa, las organizaciones pueden ayudar a asegurar que las responsabilidades individuales están claramente definidas y no hay vacíos en la cobertura de cumplimiento y tampoco una duplicación innecesaria de los servicios.

5 Haga preguntas correctas

Es imposible enfocar tiempo valioso del comité en temas pertinentes a no ser que se empiece por hacer las preguntas correctas. Las preguntas “correctas” varían, dependiendo del tamaño de la organización, la industria, y de otros factores, pero considere preguntar lo siguiente:

- ¿Estamos priorizando debidamente los riesgos de cumplimiento y nos estamos enfocando en los riesgos clave?
- ¿Estamos considerando el “riesgo de reputación” (el riesgo a la marca de la empresa, si algo llegara a salir mal) como un factor clave para lo que es más vulnerable, ya que se relaciona con las exposiciones de cumplimiento?
- ¿Estamos aprovechando eficazmente las estructuras del Comité de Dirección para determinar lo que debe ser tratado en las reuniones de la Junta Directiva completa y lo que podría ser mejor tratado en las reuniones de subcomités? ¿Hemos revisado recientemente las estructuras y responsabilidades del comité?

- ¿Hay necesidad de que la organización evalúe los recursos que se han dedicado a temas de cumplimiento, tanto en términos de suficiencia y experiencia?
- Existen esfuerzos de cumplimiento redundantes y, en caso afirmativo, ¿pueden racionalizarse para ahorrar tiempo y dinero?
- ¿Hemos evaluado como colaboran las funciones de la segunda línea de defensa (ej., cumplimiento) y la tercera línea de defensa (auditoría interna)?

Los desafíos de cumplimiento están creciendo, por lo que la supervisión eficiente y eficaz de las actividades de cumplimiento es muy importante para ignorarla. Si no está seguro que su organización equilibra eficazmente el cumplimiento con otros riesgos estratégicos, es el momento de tomar medidas.

Equilibrando el Riesgo y Cobertura del Cumplimiento

El modelo de las Tres Líneas de Defensa representa a tres grupos que la alta dirección y el consejo pueden confiar para detectar y afrontar los riesgos:

- Gestión de operaciones
- Funciones de riesgo y cumplimiento
- Auditoría Interna

Lea la edición de febrero de 2013 de “*Tone at the Top*” para aprender más acerca de las Tres Líneas de Defensa.

Encuesta Rápida

1. ¿Qué tan seguro está usted de que su organización equilibra eficazmente las demandas de cumplimiento con otros riesgos estratégicos?
2. En los próximos 3 años, usted espera que el nivel de recursos necesarios por auditoría interna para hacer frente a las exigencias de cumplimiento aumenten, disminuyan o permanezcan igual?

Visite www.theiia.org/goto/quickpoll para contestar las preguntas y ver cómo otros están respondiendo.

Sobre El IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación profesional mundial con 180.000 miembros en 190 países. El IIA sirve como defensor de la profesión de auditoría interna, pionero de las normas internacionales y principal investigador y educador.

www.globaliia.org

Suscripciones a disposición

Visite www.globaliia.org/Tone-at-the-Top o llame al: +1-407-937-1111 para solicitar su suscripción gratuita.

Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas / comentarios a tone@theiia.org.

Contenido del Consejo Consultivo

Con décadas de experiencia en la alta dirección y consejo de administración, los siguientes apreciados profesionales proporcionan orientación sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper

Nancy A. Eckl
Kenton J. Sicchitano



TONE
— at the —
TOP

Resultados de la Encuesta Rápida

¿Su organización proporciona entrenamiento sobre cómo tomar decisiones éticas?



*Basado en 676 respuestas. Fuente: The Institute of Internal Auditors

Tone at the Top

Encuesta Junio 2014

Derechos de autor © 2013 por The Institute of Internal Auditors, Inc., ("El IIA") estrictamente reservados. Toda reproducción del nombre o del logo del IIA llevará el símbolo de registro de la marca registrada federal de los EE. UU. ®. Ninguna parte de este material podrá reproducirse de ninguna forma sin el permiso escrito del IIA.

El permiso se ha obtenido del titular del derecho de autor, The Institute of Internal Auditors, Inc., 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, U.S.A., para publicar esta traducción, que es la misma en todos los aspectos materiales, como el original, a menos que se apruebe como fue modificado. Ninguna parte del presente documento puede ser reproducida, guardada en ningún sistema de recuperación o transmitida en forma alguna ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, sin obtener previamente el permiso por escrito del IIA.

El presente documento fue traducido por el IIA ECUADOR el 15/09/2014.