

Mejora continua, pruebas periódicas y revisión

El art 23.VIII de la Ley establece entre los elementos “El monitoreo y evaluación continua de la efectividad del programa de integridad”.

Es importante comprender al Programa como un proceso continuo de aprendizaje, adaptación y mejora en el que su impacto y adecuación deben estar sujetos a monitoreo y revisión periódica.

El negocio de una persona jurídica, el entorno en el que opera, la naturaleza o características de sus clientes, las normas y regulaciones que rigen su accionar y los estándares de la industria cambian en el transcurso del tiempo. Además, la implementación de un análisis periódico de riesgos (ver apartado 3.11) conlleva inevitablemente la identificación de debilidades y la consecuente necesidad de mejora.

Por ello, cada organización debe tomarse el tiempo suficiente para llevar a cabo revisiones periódicas que permitan verificar si el Programa realmente aborda de manera suficiente los riesgos, si verdaderamente se aplican las políticas y los procedimientos en las actividades cotidianas y qué resultado tienen los controles. Deben revisarse también con sentido crítico sus posibles debilidades.

Estas revisiones pueden darse con la forma y periodicidad que encaje mejor con las características y recursos de la organización. En cuanto a las acciones, son variadas las posibilidades, incluyendo encuestas, auditorías o análisis agregado de datos estadísticos.

Cualquier medio idóneo para obtener información fiable sobre la marcha y el impacto del Programa será igualmente adecuado. En cuanto a la periodicidad, es deseable que se produzca información en tiempo real, que se consideren y dé respuesta a los cambios de contexto y otros factores relevantes, y se generen los ajustes allí donde se detecten las fallas u oportunidades de mejora.

En los casos en los que esto no resulte posible, al menos una vez al año debería existir un balance riguroso sobre el ciclo pasado y una programación del siguiente que contemple las necesarias mejoras.

Alternativas de monitoreo y evaluación

Según el nivel de formalización del monitoreo continuo que corresponda a la envergadura de la organización, han de pensarse acciones tales como:

- auditorías periódicas del Programa;
- encuestas a los integrantes o terceros;
- análisis de las estadísticas del funcionamiento de la línea ética o del resultado de las investigaciones internas;
- medición de los resultados de divulgación del Código de Ética, estadísticas del canal de denuncias, evaluación de las actividades de capacitación y entrenamiento;
- evaluaciones a empleados sobre su nivel de conocimiento y comprensión de las políticas;
- revisión de los controles financieros y de gestión implementados con el objeto de reducir los riesgos de corrupción;
- revisión especializada externa.

Muchas de las acciones útiles para la mejora continua se solapan con las apropiadas para el análisis periódico de riesgos (ver apartado 3.11), para formalizar y controlar el apoyo inequívoco de la alta Dirección (ver apartado 3.1), para medir el rendimiento del responsable de integridad (ver apartado 3.10), para evaluar la cultura ética corporativa, etc. Es perfectamente posible considerarlas adecuadas inscriptas bajo estos ejes o emplearlas para más de una finalidad.

Basta con que la gestión del Programa exprese en su dinámica real que no es estática, sino que se trata de un elemento vivo en la organización, al que se le da impulso constante y cuyo desempeño se mide, se evalúa y, de ser necesario, se corrige.

Un monitoreo de esta clase es en última instancia responsabilidad de la alta Dirección. Ésta debe asegurar que se desplieguen las acciones necesarias para realizarlo e interesarse por sus resultados, sin perjuicio de su instrumentación operativa por las áreas de control interno (por caso, el responsable de integridad, el comité de cumplimiento, la auditoría, etc.). En una organización de grandes dimensiones será más probable (y deseable) que la responsabilidad recaiga formalmente sobre uno de esos perfiles, que las herramientas de monitoreo estén estructuradas con rigor técnico y que las mediciones tengan una periodicidad regular.

El monitoreo y mejora son importantes incluso en las personas jurídicas de menor dimensión. Aún sin encontrarse formalizada la actividad, es importante que exista suficiente evidencia empírica de que en la práctica se analiza la marcha del Programa, se corrige lo que no funciona y se realizan, aunque sean modestas y limitadas, las mejoras al alcance de la organización.

Monitoreo y evaluación continua. Cuestionario de corroboración:

- i) ¿Qué mecanismos o procedimientos determina el Programa para medir su impacto y evaluar su correcto funcionamiento? ¿Qué acciones se desarrollan en la organización a ese efecto? ¿Con qué frecuencia?
- ii) ¿Se prevé la realización de auditorías sobre el funcionamiento del Programa? ¿Se realizan? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué tipo de exámenes implican? ¿Qué tipo de acción disparan?
- iii) ¿Se realizan encuestas o mediciones para evaluar y monitorear el funcionamiento del Programa? ¿Quién los realiza? ¿A quién se consulta o encuesta? ¿Qué tipo de acción disparan?
- iv) ¿Qué elementos del Programa reciben mayor atención o recursos en la evaluación? ¿Se evalúan con mayor intensidad o atención los aspectos de mayor riesgo? ¿Qué modificaciones del Programa en concreto determinaron las acciones para evaluar y monitorear su funcionamiento?
- v) ¿Se consolidan estadísticas sobre el funcionamiento de la línea de denuncias? ¿Se realizan análisis agregados sobre esa información? ¿Qué tipo de acción disparan?
- vi) ¿Cómo se involucra el Directorio en la evaluación y supervisión del funcionamiento del Programa? ¿Con qué frecuencia la marcha del Programa se discute en el Directorio? ¿Con qué frecuencia se requieren o reciben informes sobre el particular?