



Gobernanza

Ámbito: Gobernanza
y Prácticas Justas

Última actualización:
junio 2024

Contenido

Introducción 3

Ecosistema de Gobernanza y prácticas justas 4

1.1. Componentes del Diagrama..... 5

1.1.1. Partes Interesadas 5

1.1.2. Cumplimiento..... 5

1.1.3. Competencia Justa..... 5

1.1.4. Auditorías Internas 6

1.1.5. Participación Ciudadana 6

1.1.6. Rendición de Cuentas 6

1.2. Reconocimiento del Ecosistema 6

1.3. Pasos a Seguir para Alcanzar Mayor Impacto 6

1.4. Resumen del Modelo 7

3. Criterio: Gobernanza 7

3.2. Ámbito: Gobernanza y prácticas justas..... 7

3.2.1. Subámbito: ESTRUCTURA DE GOBERNANZA 9

3.2.1.1. Indicador: Gobierno corporativo..... 9

3.2.2. Subámbito: FUNCIONAMIENTO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO.....17

3.2.2.1. Indicador: consejeros independientes17

3.2.2. Indicador: Criterios de inclusión de genero25

3.2.3. Subámbito: COMPLIANCE33

3.2.3.1. Indicador: Matriz de *compliance*33

3.2.3.2. Indicador: Libros legales 40

3.2.3.3. Indicador: Auditoria internas 48

3.2.4. Subámbito: PREVENCIÓN DE CORRUPCIÓN 56

3.2.4.1. Indicador: Anticorrupción 56

3.2.5. Subámbito: CIVISMO 64

3.2.5.1. ndicador: Participación ciudadana..... 64

3.2.6. Subámbito: COMPETENCIA JUSTA.....72

3.2.6.1. Indicador: Conflicto de interés.....72

3.2.6.2. Indicador: Libre competencia 80

3.2.7. Subámbito: COMPORTAMIENTO ÉTICO 88

3.2.7.1. Indicador: Uso indebido de regalos..... 88

Introducción

El Distintivo ESR® ha evolucionado cada año para adaptarse al mundo actual el cual exige a las empresas un mayor compromiso económico, social y ambiental. En 2023 el nuevo modelo del Distintivo ESR® contempla cuatro criterios y nueve ámbitos, los cuales están alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.

Criterios	Ámbitos
1. Ambiental	1.1. Ambiente
2. Social	2.1. Derechos laborales 2.2. Asuntos de consumidores 2.3. Participación activa 2.4. Desarrollo de la cadena de valor
3. Gobernanza	3.1. Gestión de la RS 3.2. Gobernanza y prácticas justas 3.3. Derechos humanos
4. Contexto global	4.1. Variables globales

Estos criterios y ámbitos ayudarán a las empresas a identificar su nivel de desarrollo en responsabilidad social empresarial y postular adecuadamente para obtener el Distintivo ESR®.

En este documento encontrarán una descripción del **Ámbito: Gobernanza y prácticas justas**, así como los subámbitos, indicadores con los cinco niveles de desarrollo (programa, sistema de gestión, implementación, consolidación y mejores prácticas) que les permitan identificar o implementar acciones alineadas a la responsabilidad social empresarial (RSE) y a los criterios ambientales, sociales y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés).

1. Ecosistema de Gobernanza y prácticas justas

El diagrama representa el ámbito de Gestión de la Gobernanza dentro del nuevo modelo del Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable). Este esquema visualiza cómo las empresas pueden estructurar y desarrollar sus estrategias de gobernanza para lograr un mayor impacto en sostenibilidad y responsabilidad social, integrando diversos componentes y prácticas clave.



1.1. Componentes del Diagrama

1.1.1. Partes Interesadas

- **Internas:** Incluye a los empleados, la alta dirección y los consejeros independientes.
- **Externas:** Comprende a los clientes, proveedores, comunidades, reguladores y otras partes interesadas.
- **Gobierno Corporativo:** Implementar un sistema de gobierno corporativo efectivo que asegure la transparencia, la responsabilidad y la toma de decisiones ética.

1.1.2. Cumplimiento

- **Matriz de Cumplimiento:** Evaluar y gestionar el impacto de las operaciones de la empresa en cumplimiento con las leyes y regulaciones pertinentes. Esta matriz ayuda a identificar áreas de riesgo y garantizar que la empresa opere de acuerdo con los estándares legales y éticos.
- **Libros Legales:** Documentos que reflejan los principios y compromisos de la empresa en términos de sostenibilidad, RSE y criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Estos libros deben actualizarse regularmente para adaptarse a las cambiantes condiciones y expectativas.

1.1.3. Competencia Justa

- **Anticorrupción:** Implementar políticas y procedimientos para prevenir la corrupción en todas sus formas.
- **Conflictos de Interés:** Establecer mecanismos para identificar y gestionar conflictos de interés.
- **Uso Indebido de Regalos:** Prohibir y controlar el uso indebido de regalos y otros incentivos.
- **Libre Competencia:** Fomentar la competencia justa y evitar prácticas monopolísticas.
- **Inclusión de Género:** Promover la igualdad de género y asegurar un entorno inclusivo para todos los empleados.

1.1.4. Auditorías Internas

- **Evaluación Integral:** Evaluar no solo la eficacia y confiabilidad de los controles financieros, sino también cómo la empresa gestiona sus operaciones desde una perspectiva ética y socialmente responsable.

1.1.5. Participación Ciudadana

- **Involucrar a la Comunidad:** Involucrar a la comunidad en las decisiones que afectan a la sociedad. Fomentar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones importantes, promoviendo la transparencia y el diálogo abierto entre la empresa y la comunidad.

1.1.6. Rendición de Cuentas

- **Transparencia y Reporte:** Mantener una comunicación abierta y transparente sobre las acciones y resultados de la empresa en materia de gobernanza. Informar a todas las partes interesadas sobre el desempeño y las iniciativas de RSE.

1.2. Reconocimiento del Ecosistema

El modelo destaca que la sostenibilidad y la RSE no deben manejarse como silos aislados de indicadores, sino como un ecosistema integral. Este enfoque permite ajustarse a diversas variables, tales como:

- La industria específica de la empresa.
- El tamaño de la empresa.
- Los años que la empresa lleva con el distintivo ESR.
- El talento involucrado.
- La inversión destinada a la RSE.

1.3. Pasos a Seguir para Alcanzar Mayor Impacto

- **Identificación de Partes Interesadas:** Mapear y reconocer a todas las partes interesadas internas y externas.
- **Evaluación de Cumplimiento:** Implementar una matriz de cumplimiento y mantener actualizados los libros legales.

- **Implementación de Políticas de Competencia Justa:** Desarrollar políticas claras en anticorrupción, conflictos de interés, uso indebido de regalos, libre competencia e inclusión de género.
- **Auditorías Internas:** Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la eficacia de los controles financieros y la gestión ética.
- **Fomento de la Participación Ciudadana:** Crear mecanismos para involucrar a la comunidad en las decisiones empresariales.
- **Rendición de Cuentas:** Mantener una comunicación transparente y reportar regularmente sobre el desempeño en gobernanza.

1.4. Resumen del Modelo

El diagrama del ámbito de Gestión de la Gobernanza en el nuevo modelo del Distintivo ESR proporciona una guía clara para que las empresas estructuren y mejoren sus prácticas de gobernanza. Al seguir estos pasos y reconocer el ecosistema integral en el que operan, las empresas pueden desarrollar prácticas sostenibles y responsables que beneficien tanto a la empresa como a la sociedad en general.

3. Criterio: Gobernanza

Desde una perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el criterio de gobernanza se refiere a los aspectos relacionados con la gestión de la responsabilidad social, las prácticas justas, así como el respeto y la promoción de los derechos humanos en sus prácticas cotidianas.

3.2. Ámbito: Gobernanza y prácticas justas

La gobernanza y las prácticas justas son aspectos fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Integración Ambiental, Social y Gubernamental (ESG). A continuación, se detalla cada elemento teniendo en cuenta la perspectiva de RSE y ESG:

- A. Estructura de gobernanza:** Se refiere a la forma en que una organización establece y organiza su estructura de liderazgo y toma de decisiones. Una buena gobernanza implica contar con una estructura clara y transparente que defina roles y responsabilidades, así como la

separación de poderes entre la dirección ejecutiva y el órgano de gobierno.

- B. **Funcionamiento del órgano de gobierno:** El órgano de gobierno, como el consejo de administración, es responsable de supervisar y guiar las actividades de la organización. En el contexto de la RSE y ESG, el órgano de gobierno debe tener en cuenta y promover las consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones, además de considerar los intereses de todas las partes interesadas.
- C. **Compliance:** Se refiere al cumplimiento de las leyes, regulaciones y normas aplicables a la organización. La RSE y ESG implican ir más allá del cumplimiento legal básico y adoptar estándares más altos en términos de impacto social y ambiental. Esto implica establecer políticas y procedimientos internos para garantizar que la organización opere de manera ética y responsable.
- D. **Auditorías internas:** Las auditorías internas son herramientas para evaluar y monitorear el desempeño de la organización en relación con los aspectos de RSE y ESG. Estas auditorías pueden abarcar áreas como la gestión ambiental, la equidad laboral, la transparencia financiera y otros aspectos relevantes para la sostenibilidad y el cumplimiento de los estándares éticos.
- E. **Prevención de la corrupción:** La prevención de la corrupción implica establecer políticas y procedimientos para prevenir y combatir prácticas corruptas en todas las operaciones de la organización. Esto incluye promover la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas, así como adoptar medidas para prevenir el soborno, el fraude y otras formas de corrupción.
- F. **Denuncia:** La RSE y ESG fomentan la creación de canales de denuncia seguros y confidenciales, donde los empleados y otras partes interesadas puedan informar sobre irregularidades, violaciones éticas o conductas inapropiadas. Esto ayuda a crear una cultura de transparencia y responsabilidad dentro de la organización.
- G. **Competencia justa:** La competencia justa implica evitar prácticas anticompetitivas o desleales que puedan perjudicar a otras organizaciones o a la sociedad en general. Esto incluye respetar las

normas de competencia leal, promover la diversidad y la inclusión en el mercado y evitar prácticas monopólicas o abusivas.

- H. **Comportamiento ético:** En el contexto de la RSE y ESG, el comportamiento ético es fundamental. Esto implica actuar de manera responsable y ética en todas las interacciones con las partes interesadas, respetando los derechos humanos, protegiendo el medio ambiente y adoptando prácticas comerciales transparentes y justas.

En conclusión, la gobernanza y las prácticas justas desde una perspectiva de RSE y ESG involucran la implementación de estructuras de gobernanza sólidas, el cumplimiento normativo, auditorías internas, prevención de la corrupción, canales de denuncia, competencia justa y comportamiento ético en todas las operaciones de la organización. Estos aspectos contribuyen a promover una cultura de transparencia, responsabilidad y sostenibilidad.

3.2.1. Subámbito: ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

3.2.1.1. Indicador: Gobierno corporativo

❖ Programa

El desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de gobierno corporativo basado en los principios de transparencia, equidad y rendición de cuentas de socios y directivos puede tener varias implicaciones para una empresa. Algunas de ellas incluyen:

- **Mejora en la confianza y reputación:** Al adoptar prácticas de gobierno corporativo transparentes y equitativas, la empresa puede fortalecer la confianza de sus socios, inversores, clientes y otros *stakeholders*. Esto contribuye a una mejor reputación y a establecer relaciones sólidas y duraderas con sus grupos de interés.
- **Mayor eficiencia y rendimiento:** Un buen gobierno corporativo promueve la toma de decisiones eficiente y efectiva, lo que puede impulsar el rendimiento y la rentabilidad de la empresa. Al establecer estructuras claras de gobernanza, se fomenta la rendición de cuentas y se minimizan los riesgos de conductas indebidas o decisiones perjudiciales.

- **Cumplimiento normativo:** Un programa de RSE de gobierno corporativo sólido ayuda a la empresa a cumplir con las leyes y regulaciones aplicables. Esto evita sanciones legales, conflictos de intereses y riesgos reputacionales asociados con el incumplimiento de las obligaciones legales.
- **Promoción de la equidad y la diversidad:** Al seguir principios de equidad en el gobierno corporativo, se fomenta la igualdad de oportunidades y se evitan prácticas discriminatorias. Esto incluye promover la diversidad en la composición de los órganos de gobierno y asegurar la inclusión de diferentes perspectivas en la toma de decisiones.
- **Reducción de conflictos de interés:** Un programa de gobierno corporativo basado en la transparencia y la rendición de cuentas ayuda a prevenir y gestionar los conflictos de interés entre los socios y directivos de la empresa. Esto garantiza que las decisiones se tomen en beneficio de la empresa y sus *stakeholders*, en lugar de intereses personales o particulares.

Al establecer un programa de RSE de gobierno corporativo, se pueden establecer objetivos básicos como:

- Mejorar la transparencia en las operaciones y decisiones de la empresa.
- Fomentar la equidad y la inclusión en la toma de decisiones.
- Fortalecer la rendición de cuentas de los socios y directivos.
- Cumplir con las obligaciones legales y normativas.
- Promover la ética empresarial y la integridad en todas las actividades.

Los primeros pasos de acción para implementar este programa podrían incluir:

- Revisar y actualizar los estatutos y políticas de gobierno corporativo de la empresa para garantizar que reflejen los principios de transparencia, equidad y rendición de cuentas.
- Establecer mecanismos de divulgación de información clara y accesible para los socios y directivos, como informes financieros, informes de sostenibilidad y políticas de gobierno corporativo.

- Promover la formación y capacitación en temas de gobierno corporativo para los socios y directivos, con el objetivo de mejorar su comprensión de los principios y mejores prácticas en esta área.
- Establecer comités de gobierno corporativo que supervisen y aseguren la implementación de las políticas y prácticas relacionadas con la transparencia, la equidad y la rendición de cuentas.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del gobierno corporativo y establecer mecanismos de retroalimentación y mejora continua.
- Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes con los stakeholders, brindando la oportunidad de recibir y responder a comentarios, sugerencias y preocupaciones.
- Fomentar la participación activa de los socios en las decisiones estratégicas de la empresa, promoviendo la transparencia en el proceso de toma de decisiones y garantizando la equidad en la representación.

Estos primeros pasos ayudarán a sentar las bases para un programa de RSE de gobierno corporativo sólido y a establecer las prácticas necesarias para promover la transparencia, la equidad y la rendición de cuentas en la empresa.

❖ Sistema de gestión

Un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de gobierno corporativo basado en los principios de transparencia, equidad y rendición de cuentas de socios y directivos debería tener las siguientes características:

- **Transparencia:** El sistema debe promover la divulgación de información relevante y oportuna sobre la estructura de gobierno corporativo, la toma de decisiones y el desempeño de la empresa. Esto incluye la publicación de informes financieros, informes de sostenibilidad y políticas de gobierno corporativo, así como el acceso abierto a dicha información para los *stakeholders*.
- **Equidad:** El sistema debe garantizar la igualdad de oportunidades y la equidad en la toma de decisiones. Esto implica asegurar una representación justa y equilibrada de los socios y directivos en los órganos

de gobierno de la empresa, y promover la diversidad en términos de género, raza, edad y experiencia.

- **Rendición de cuentas:** El sistema debe establecer mecanismos claros de rendición de cuentas de los socios y directivos. Esto implica la definición de roles y responsabilidades, el establecimiento de líneas de autoridad y supervisión, y la evaluación regular del desempeño de los órganos de gobierno.
- **Participación de los *stakeholders*:** El sistema debe facilitar la participación activa y significativa de los *stakeholders* en los procesos de toma de decisiones de la empresa. Esto puede incluir la creación de comités consultivos, la realización de consultas y encuestas, y la incorporación de las preocupaciones y perspectivas de los *stakeholders* en las decisiones estratégicas.
- **Cumplimiento normativo:** El sistema debe asegurar el cumplimiento de las leyes, regulaciones y estándares aplicables al gobierno corporativo. Esto implica mantenerse al tanto de los cambios normativos, adaptar las políticas y prácticas de acuerdo con ellos, y realizar auditorías periódicas para verificar el cumplimiento.
- **Mejora continua:** El sistema debe estar orientado a la mejora continua del gobierno corporativo. Esto implica la revisión y actualización periódica de las políticas y prácticas, la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas.

En resumen, un sistema de gestión de RSE de gobierno corporativo basado en los principios de transparencia, equidad y rendición de cuentas debe ser transparente en la divulgación de información, equitativo en la toma de decisiones, rendir cuentas a los *stakeholders*, promover la participación de los *stakeholders*, cumplir con las normas y buscar la mejora continua.

❖ Implementación

Las primeras acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de gobierno corporativo basadas en los principios de transparencia, equidad y rendición de cuentas de socios y directivos pueden incluir:

- **Evaluación de la estructura de gobierno corporativo:** Realizar una evaluación exhaustiva de la estructura de gobierno corporativo actual de la empresa para identificar áreas de mejora en términos de transparencia, equidad y rendición de cuentas. Esto implica revisar los estatutos, políticas y prácticas existentes y compararlos con las mejores prácticas y estándares internacionales.
- **Definición de políticas y procedimientos:** Establecer políticas y procedimientos claros y documentados que promuevan la transparencia, la equidad y la rendición de cuentas en la toma de decisiones y el funcionamiento de los órganos de gobierno. Estas políticas pueden abarcar aspectos como la divulgación de información, la selección de directivos, la evaluación del desempeño, la gestión de conflictos de interés y la participación de los *stakeholders*.
- **Divulgación de información:** Mejorar la divulgación de información relevante y oportuna sobre el gobierno corporativo de la empresa. Esto puede incluir la publicación de informes financieros, informes de sostenibilidad, políticas de gobierno corporativo y otros documentos pertinentes en el sitio web de la empresa, así como la comunicación proactiva con los *stakeholders* sobre los asuntos relacionados con el gobierno corporativo.
- **Establecimiento de comités independientes:** Crear comités independientes en el seno de los órganos de gobierno, como un comité de auditoría y un comité de nominaciones y remuneraciones. Estos comités pueden desempeñar un papel clave en la supervisión y el aseguramiento de la transparencia, equidad y rendición de cuentas en áreas específicas del gobierno corporativo.
- **Evaluación del desempeño:** Implementar un proceso estructurado de evaluación del desempeño de los órganos de gobierno, los directivos y los consejeros independientes. Esto ayuda a garantizar la rendición de cuentas y proporciona información para la mejora continua del gobierno corporativo.
- **Capacitación y formación:** Brindar capacitación y formación adecuada a los socios, directivos y consejeros independientes en temas de gobierno corporativo, ética empresarial y responsabilidad social. Esto contribuye a aumentar la conciencia y la comprensión de los principios de

transparencia, equidad y rendición de cuentas, y promueve una cultura empresarial basada en valores éticos.

Estas acciones iniciales ayudarán a sentar las bases para un sistema de gobierno corporativo sólido y responsable, basado en los principios de transparencia, equidad y rendición de cuentas. A medida que se implementen y se avance en estas acciones, la empresa podrá fortalecer su cultura de RSE y promover prácticas empresariales sostenibles y éticas.

❖ Consolidación

Algunos indicadores clave de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de gobierno corporativo basadas en los principios de transparencia, equidad y rendición de cuentas de socios y directivos podrían incluir:

- **Nivel de divulgación de información:** Medir la cantidad y calidad de la información divulgada por la empresa sobre su gobierno corporativo, incluyendo informes financieros, informes de sostenibilidad, políticas de gobierno corporativo y otros documentos relevantes.
- **Composición del consejo de administración:** Evaluar la composición del consejo de administración en términos de diversidad, independencia y experiencia de los miembros. Esto puede incluir indicadores como la proporción de mujeres en el consejo, el número de consejeros independientes y la experiencia y competencias de los miembros.
- **Existencia de comités independientes:** Verificar si la empresa cuenta con comités independientes, como el comité de auditoría y el comité de nominaciones y remuneraciones, y si estos comités funcionan adecuadamente.
- **Evaluación del desempeño:** Evaluar si se lleva a cabo una evaluación periódica del desempeño del consejo de administración, los directivos y los consejeros independientes, y si se toman medidas para mejorar el desempeño y la eficacia de estos actores.
- **Cumplimiento normativo:** Medir el grado de cumplimiento de la empresa con las obligaciones legales y regulatorias relacionadas con el gobierno corporativo, incluyendo la presentación de informes, el cumplimiento de

estándares contables y de auditoría, y el respeto de las normas éticas y de conducta.

- **Participación de los stakeholders:** Evaluar el nivel de participación y consulta de los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones de la empresa, así como la existencia de mecanismos para canalizar sus inquietudes y reclamaciones.
- **Transparencia en la remuneración:** Evaluar si la empresa divulga de manera transparente la política de remuneración de los directivos y ejecutivos, incluyendo la estructura de compensación, los criterios de evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos.
- **Gestión de conflictos de interés:** Evaluar si la empresa tiene políticas y procedimientos claros para identificar y gestionar los conflictos de interés de los socios y directivos, y si se aplican de manera efectiva.

Estos indicadores pueden ayudar a medir el desempeño de una empresa en términos de transparencia, equidad y rendición de cuentas en el ámbito del gobierno corporativo. Es importante adaptarlos y personalizarlos según las características y objetivos específicos de cada organización.

❖ Mejor práctica

Para implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de gobierno corporativo basadas en los principios de transparencia, equidad y rendición de cuentas de socios y directivos, puedes considerar los siguientes pasos:

- **Compromiso de la alta dirección:** Obtén el compromiso y apoyo de la alta dirección de la empresa para implementar y promover prácticas de gobierno corporativo basadas en la transparencia, equidad y rendición de cuentas.
- **Evaluación de la situación actual:** Realiza una evaluación exhaustiva de la situación actual de gobierno corporativo de la empresa. Identifica las fortalezas y debilidades en términos de transparencia, equidad y rendición de cuentas, y analiza las áreas de mejora.

- **Desarrollo de políticas y procedimientos:** Desarrolla políticas y procedimientos claros y específicos relacionados con el gobierno corporativo, que promuevan la transparencia, la equidad y la rendición de cuentas. Estas políticas deben incluir aspectos como la composición del consejo de administración, los mecanismos de control interno, la gestión de conflictos de interés y la divulgación de información relevante.
- **Implementación de buenas prácticas:** Adopta e implementa buenas prácticas de gobierno corporativo, como la designación de consejeros independientes, la separación de funciones entre la dirección y el consejo, la realización de evaluaciones periódicas del desempeño, y la divulgación transparente de información financiera y no financiera.
- **Desarrollo de indicadores clave:** Establece indicadores clave de desempeño relacionados con el gobierno corporativo basados en los principios de transparencia, equidad y rendición de cuentas. Estos indicadores te permitirán medir y monitorear el progreso de la empresa en la implementación de las mejores prácticas.
- **Capacitación y sensibilización:** Brinda capacitación y sensibilización a los socios, directivos y empleados sobre la importancia del gobierno corporativo basado en la transparencia, equidad y rendición de cuentas. Promueve una cultura organizacional que valore y promueva estos principios.
- **Monitoreo y evaluación:** Establece mecanismos de monitoreo y evaluación periódicos para asegurarte de que las prácticas de gobierno corporativo se implementen de manera efectiva y cumplan con los objetivos establecidos. Realiza revisiones regulares y ajusta las acciones según sea necesario.
- **Comunicación transparente:** Establece una comunicación transparente y abierta con los grupos de interés, incluyendo accionistas, empleados, clientes y proveedores. Proporciona información clara y oportuna sobre las decisiones y acciones tomadas en el marco del gobierno corporativo.
- **Mejora continua:** Fomenta una cultura de mejora continua en materia de gobierno corporativo. Establece mecanismos para recibir retroalimentación de los grupos de interés y utiliza esta información para realizar ajustes y mejoras en las prácticas de gobierno corporativo.

Al implementar estas mejores prácticas, es importante considerar aspectos como alianzas estratégicas, innovación, tecnología y alineación con el negocio, ya que pueden contribuir a fortalecer y mejorar las prácticas de gobierno corporativo de manera sostenible y congruente con los objetivos de la empresa.

3.2.2. Subámbito: FUNCIONAMIENTO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO

3.2.2.1. Indicador: consejeros independientes

❖ Programa

Desarrollar un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la incorporación de terceros como consejeros independientes puede tener varias implicaciones positivas para una empresa. Algunas de estas implicaciones podrían ser:

- **Mayor diversidad y experiencia:** La incorporación de consejeros independientes permite a la empresa beneficiarse de la diversidad de perspectivas y experiencias que estos profesionales aportan. Esto puede enriquecer el proceso de toma de decisiones y ayudar a evitar sesgos o concentración excesiva de poder en la dirección de la empresa.
- **Mejor gobernanza corporativa:** Los consejeros independientes pueden desempeñar un papel crucial en el fortalecimiento de la gobernanza corporativa al actuar como un contrapeso a la administración y proporcionar una supervisión imparcial. Esto contribuye a la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones informada y ética.
- **Aumento de la confianza de los *stakeholders*:** La presencia de consejeros independientes puede generar confianza tanto en los inversores como en otros *stakeholders*, como clientes, proveedores y empleados. La participación de expertos externos en la toma de decisiones muestra un compromiso con la transparencia y la adopción de buenas prácticas empresariales.
- **Mejora en la gestión de riesgos:** Los consejeros independientes aportan experiencia y conocimientos especializados que pueden ayudar a la empresa a identificar y gestionar mejor los riesgos empresariales. Su participación activa en los comités de auditoría y de riesgos puede fortalecer los controles internos y la gestión de riesgos.

Al establecer un programa de RSE para la incorporación de terceros como consejeros independientes, es importante establecer objetivos claros y medibles. Algunos objetivos básicos podrían incluir:

- Mejorar la gobernanza corporativa mediante la incorporación de consejeros independientes con experiencia y conocimientos relevantes.
- Fomentar la diversidad en el consejo de administración para asegurar una variedad de perspectivas en la toma de decisiones.
- Fortalecer la supervisión y el control interno a través de la participación activa de los consejeros independientes en los comités relevantes.
- Aumentar la confianza de los *stakeholders* al demostrar un compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y las mejores prácticas empresariales.

Los primeros pasos de acción para implementar el programa podrían ser:

- Evaluar las necesidades del consejo de administración: Identificar las habilidades y conocimientos requeridos en el consejo de administración para complementar las capacidades existentes.
- Definir criterios de selección: Establecer criterios claros para la selección de consejeros independientes, considerando la diversidad de género, experiencia profesional, conocimientos técnicos, ética y otros atributos relevantes.
- Identificar y evaluar candidatos: Realizar una búsqueda exhaustiva de candidatos cualificados que cumplan con los criterios establecidos. Llevar a cabo un proceso de evaluación riguroso que incluya entrevistas, referencias y evaluación de competencias.
- Implementar un programa de incorporación: Diseñar un programa de incorporación estructurado para los nuevos consejeros independientes, que incluya la presentación de la empresa, la revisión de políticas y procedimientos, y la asignación de mentores o pares.

- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación: Implementar mecanismos para evaluar regularmente el desempeño de los consejeros independientes y el impacto de su contribución en la empresa.
- Comunicar el programa: Comunicar de manera transparente a los *stakeholders* internos y externos la implementación del programa de incorporación de consejeros independientes y los beneficios que se esperan obtener.

Recuerda que estos pasos pueden variar dependiendo de las características y necesidades específicas de cada empresa. Es importante adaptarlos y personalizarlos según el contexto y los objetivos de la organización.

❖ Sistema de gestión

Un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la incorporación de terceros como consejeros independientes debe ser transparente, inclusivo y basado en mejores prácticas de gobernanza corporativa. Aquí se presentan algunos aspectos clave que deberían considerarse:

- **Políticas y criterios claros:** Establecer políticas y criterios claros para la selección, nombramiento y reemplazo de consejeros independientes. Estos criterios deben considerar la diversidad de habilidades, experiencia, conocimientos y perspectivas que se necesitan para enriquecer la toma de decisiones.
- **Proceso de selección riguroso:** Diseñar un proceso de selección riguroso y transparente que incluya la identificación y evaluación de candidatos cualificados. Esto puede involucrar la búsqueda de candidatos a través de redes profesionales, agencias especializadas o consultores externos.
- **Evaluación de competencias y experiencia:** Evaluar las competencias y la experiencia de los candidatos en relación con las necesidades específicas de la empresa. Esto puede incluir una revisión detallada de los antecedentes profesionales, referencias y entrevistas personales.
- **Independencia y conflicto de intereses:** Garantizar la independencia de los consejeros mediante la identificación y evaluación de cualquier

conflicto de intereses potencial. Esto implica revisar los lazos familiares, relaciones comerciales y cualquier otro factor que pueda afectar su objetividad.

- **Capacitación y orientación:** Proporcionar capacitación y orientación adecuadas a los nuevos consejeros independientes para que comprendan su papel, las responsabilidades legales y éticas, así como los desafíos y oportunidades específicos de la empresa.
- **Participación activa en el gobierno corporativo:** Fomentar la participación activa de los consejeros independientes en las reuniones del consejo de administración y los comités pertinentes. Esto incluye permitirles expresar libremente su opinión, desafiar las decisiones y aportar una perspectiva crítica y equilibrada.
- **Evaluación y rendición de cuentas:** Establecer un sistema de evaluación periódica del desempeño de los consejeros independientes, así como de su contribución al contrapeso y la orientación en la toma de decisiones. Esto puede implicar la implementación de encuestas, evaluaciones 360 grados y revisiones anuales.
- **Comunicación transparente:** Comunicar de manera transparente y clara a todos los *stakeholders* sobre la incorporación de consejeros independientes, sus roles y responsabilidades, y cómo se espera que contribuyan al gobierno corporativo y la toma de decisiones.

Es importante adaptar y personalizar estos elementos según las necesidades y la cultura organizacional de cada empresa. La implementación exitosa de un sistema de gestión de RSE para la incorporación de consejeros independientes requiere un compromiso fuerte de la alta dirección y un enfoque constante en la mejora continua.

❖ Implementación

Las primeras acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la incorporación de terceros como consejeros independientes podrían incluir:

- **Análisis de necesidades:** Evaluar las necesidades específicas de la empresa en términos de habilidades, experiencia y conocimientos

adicionales que podrían aportar los consejeros independientes. Esto implica identificar las áreas en las que se requiere una mayor orientación y contrapeso en la toma de decisiones.

- **Definición de criterios de selección:** Establecer criterios claros y transparentes para la selección de consejeros independientes. Esto podría incluir la definición de requisitos mínimos de experiencia, conocimientos sectoriales, competencias técnicas y habilidades de liderazgo.
- **Búsqueda y selección:** Realizar un proceso de búsqueda y selección riguroso para identificar candidatos cualificados que cumplan con los criterios establecidos. Esto puede implicar la publicación de anuncios de búsqueda, el uso de redes profesionales, el contacto con agencias especializadas o la contratación de consultores externos.
- **Evaluación de candidatos:** Evaluar a los candidatos potenciales a través de entrevistas, revisión de su experiencia y antecedentes profesionales, así como referencias y verificación de sus credenciales. Es importante evaluar tanto su idoneidad técnica como su capacidad para ejercer un contrapeso y proporcionar una orientación efectiva en la toma de decisiones.
- **Nombramiento y orientación:** Una vez seleccionados los consejeros independientes, se debe proceder a su nombramiento formal y a proporcionarles una orientación adecuada sobre la empresa, su cultura, sus operaciones y los desafíos específicos que enfrenta. Esto ayudará a que los nuevos consejeros se integren rápidamente y comprendan su papel y responsabilidades.
- **Participación activa en el consejo:** Los consejeros independientes deben ser alentados a participar activamente en las reuniones del consejo de administración y a contribuir con su experiencia y conocimientos en la toma de decisiones estratégicas. Se les debe brindar un espacio para expresar su opinión y desafiar constructivamente las propuestas y decisiones.
- **Establecimiento de líneas de comunicación:** Facilitar la comunicación efectiva entre los consejeros independientes, la alta dirección y otros miembros del consejo de administración. Esto puede incluir la programación regular de reuniones individuales o en grupos pequeños, así como el acceso a información relevante y actualizada sobre la empresa.

- **Evaluación periódica:** Implementar un sistema de evaluación periódica del desempeño de los consejeros independientes, tanto a nivel individual como en conjunto. Esto permite identificar oportunidades de mejora y asegurar que sigan cumpliendo con las expectativas establecidas.

Estas acciones iniciales sientan las bases para una adecuada incorporación de consejeros independientes y su contribución efectiva al contrapeso y la orientación en la toma de decisiones de la empresa. Es importante que estas acciones se realicen con transparencia, imparcialidad y en línea con las mejores prácticas de gobierno corporativo.

❖ Consolidación

Algunos indicadores clave de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la incorporación de terceros como consejeros independientes podrían ser los siguientes:

- **Proporción de consejeros independientes:** Este indicador mide el porcentaje de consejeros independientes en relación con el total de consejeros en la empresa. Un mayor porcentaje de consejeros independientes puede indicar una mayor diversidad de perspectivas y una mayor capacidad de contrapeso en la toma de decisiones.
- **Experiencia y diversidad de los consejeros independientes:** Este indicador evalúa la experiencia y la diversidad de los consejeros independientes en términos de su trayectoria profesional, conocimientos sectoriales, habilidades y representación de grupos diversos, como género, etnia y generaciones. Una mayor diversidad en el perfil de los consejeros puede enriquecer el debate y la toma de decisiones.
- **Participación activa en reuniones del consejo:** Este indicador evalúa la participación activa de los consejeros independientes en las reuniones del consejo de administración. Se puede medir la frecuencia y calidad de sus intervenciones, preguntas realizadas, y aportes de valor en la discusión de temas estratégicos.
- **Nivel de independencia:** Este indicador evalúa el grado de independencia de los consejeros respecto a la alta dirección y otros intereses particulares.

Se puede medir el número de conflictos de interés reportados y la existencia de mecanismos para gestionar y mitigar dichos conflictos.

- **Evaluación del desempeño de los consejeros independientes:** Este indicador evalúa la realización de evaluaciones periódicas del desempeño de los consejeros independientes. Se puede medir el cumplimiento de la evaluación, la calidad de los procesos utilizados y la implementación de acciones correctivas basadas en los resultados obtenidos.
- **Participación en comités relevantes:** Este indicador mide la participación de los consejeros independientes en comités específicos del consejo de administración, como el comité de auditoría, el comité de remuneraciones o el comité de responsabilidad social. Su participación activa en estos comités puede fortalecer la gobernanza corporativa y el enfoque en aspectos de RSE.
- **Retroalimentación de la alta dirección:** Este indicador evalúa la percepción de la alta dirección sobre la contribución de los consejeros independientes en términos de contrapeso y orientación en la toma de decisiones. Se puede medir a través de encuestas o entrevistas a la alta dirección para recopilar su opinión sobre la efectividad de los consejeros independientes.

Estos indicadores pueden ayudar a medir y monitorear el desempeño de la incorporación de consejeros independientes y su contribución en el contrapeso y la orientación en la toma de decisiones de la empresa. Es importante adaptarlos a las características y objetivos específicos de cada empresa, así como establecer metas y criterios claros para su seguimiento.

❖ **Mejor práctica**

Para implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la incorporación de terceros como consejeros independientes que ayuden al contrapeso y orientación en la toma de decisiones, se pueden seguir los siguientes pasos:

- **Definir una estrategia de RSE:** Establecer una estrategia clara que incluya la incorporación de consejeros independientes como parte integral de las prácticas de RSE de la empresa. Esto implica alinear los objetivos de RSE

con la estrategia de negocio y establecer metas claras en términos de inclusión, diversidad y toma de decisiones responsables.

- **Establecer criterios de selección:** Definir criterios claros y transparentes para la selección de consejeros independientes. Estos criterios pueden incluir la experiencia relevante, habilidades específicas, diversidad de género, etnia y generaciones, así como la capacidad de aportar una perspectiva independiente y crítica.
- **Promover la transparencia y la divulgación de información:** Garantizar la transparencia en el proceso de selección y divulgación de información sobre los consejeros independientes, incluyendo su perfil, experiencia y antecedentes. Esto genera confianza y demuestra el compromiso de la empresa con la rendición de cuentas y la transparencia.
- **Fomentar alianzas estratégicas:** Buscar alianzas estratégicas con organizaciones y redes especializadas en diversidad e inclusión para identificar candidatos cualificados y promover la participación de grupos subrepresentados en el proceso de selección de consejeros independientes.
- **Desarrollar un programa de capacitación y desarrollo:** Implementar programas de capacitación y desarrollo para los consejeros independientes, con el objetivo de fortalecer sus conocimientos en temas de RSE, gobierno corporativo y toma de decisiones responsables. Esto les permitirá desempeñar su papel de manera efectiva y contribuir al contrapeso y orientación en la toma de decisiones.
- **Establecer mecanismos de evaluación y retroalimentación:** Implementar un sistema de evaluación periódica del desempeño de los consejeros independientes, que incluya retroalimentación de la alta dirección y otros miembros del consejo. Esto permite identificar áreas de mejora y garantizar la efectividad de su contribución en el contrapeso y orientación en la toma de decisiones.
- **Integrar indicadores clave de RSE:** Incorporar indicadores clave de RSE relacionados con la inclusión, diversidad y toma de decisiones responsables en el sistema de gestión de la empresa. Estos indicadores permitirán medir el progreso y el impacto de las prácticas de incorporación de consejeros independientes en el marco de la RSE.

- **Promover la sostenibilidad de las prácticas:** Garantizar la continuidad y sostenibilidad de las prácticas de incorporación de consejeros independientes a través de un compromiso a largo plazo, la asignación de recursos adecuados y la revisión regular de los procesos y resultados obtenidos.

Al implementar estas mejores prácticas, la empresa podrá fortalecer su gobernanza corporativa, promover la diversidad e inclusión en la toma de decisiones y mejorar su desempeño.

3.2.2. Indicador: Criterios de inclusión de género

❖ Programa

El desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de inclusión y perspectiva de género en la selección de socios y directivos de la empresa puede tener varias implicaciones positivas para la empresa, como:

- **Mejora de la reputación:** Al promover la inclusión y la igualdad de género en la selección de socios y directivos, la empresa puede mejorar su imagen y reputación, lo que puede ser atractivo para clientes, inversionistas y otros grupos de interés.
- **Atracción y retención del talento:** Al enfocarse en la inclusión y la perspectiva de género, la empresa puede atraer y retener a profesionales altamente cualificados y diversos, lo que puede generar un entorno de trabajo más enriquecedor y productivo.
- **Innovación y toma de decisiones más sólidas:** La diversidad de género en los equipos directivos y de toma de decisiones puede aportar diferentes perspectivas, ideas y enfoques, lo que puede fomentar la innovación y ayudar a tomar decisiones más sólidas y equilibradas.
- **Mayor creatividad y adaptabilidad:** Al incluir una variedad de voces y experiencias, la empresa puede fomentar la creatividad y la adaptabilidad ante los desafíos y cambios del entorno empresarial.
- **Cumplimiento normativo y ético:** Promover la inclusión y la igualdad de género en la selección de socios y directivos ayuda a cumplir con las

normativas y legislaciones relacionadas con la igualdad de oportunidades y no discriminación.

Al establecer un programa de RSE de inclusión y perspectiva de género en la selección de socios y directivos, algunos objetivos básicos a considerar podrían ser:

- Aumentar la representación de mujeres en puestos directivos y de liderazgo dentro de la empresa.
- Garantizar procesos de selección justos e inclusivos que valoren el mérito y la diversidad de género.
- Promover una cultura organizacional inclusiva, que fomente la igualdad de oportunidades y la diversidad de género.
- Sensibilizar y capacitar a los empleados sobre la importancia de la inclusión y la igualdad de género en la toma de decisiones y la gestión empresarial.

Los primeros pasos de acción a establecer podrían ser:

- Evaluar y analizar la situación actual de diversidad de género en los niveles de liderazgo y dirección de la empresa.
- Establecer políticas y directrices claras que promuevan la inclusión y la igualdad de género en los procesos de selección y promoción.
- Capacitar a los responsables de la selección y promoción sobre la importancia de la inclusión y la perspectiva de género en la toma de decisiones.
- Establecer medidas de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso y los resultados del programa de RSE en cuanto a inclusión y perspectiva de género en la selección de socios y directivos.
- Comunicar y promover interna y externamente los avances y logros en la promoción de la inclusión y la igualdad de género en la empresa.

Es importante destacar que cada empresa puede adaptar estos pasos de acción según su contexto y necesidades específicas, pero el enfoque en la igualdad de género y la inclusión debe ser una constante en todas las etapas del proceso.

❖ Sistema de gestión

Un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de inclusión y perspectiva de género en la selección de socios y directivos de la empresa debería ser diseñado de manera integral y estructurada. A continuación, se presentan algunas características que debería tener este sistema:

- **Políticas y directrices claras:** El sistema debe contar con políticas y directrices claras que establezcan el compromiso de la empresa con la inclusión y la perspectiva de género en la selección de socios y directivos. Estas políticas deben incluir principios de igualdad de oportunidades, no discriminación y equidad de género.
- **Procesos de selección inclusivos:** Se deben establecer procesos de selección que valoren la diversidad de género y promuevan la igualdad de oportunidades. Esto implica revisar y adaptar los criterios de selección, los perfiles de competencias y las prácticas de entrevista para garantizar una evaluación justa e imparcial.
- **Sensibilización y capacitación:** Es importante brindar capacitación y sensibilización a los responsables de la selección y promoción, así como a todos los empleados, sobre la importancia de la inclusión y la perspectiva de género. Esto ayudará a crear conciencia y promover un cambio cultural en la organización.
- **Monitoreo y seguimiento:** El sistema debe incluir mecanismos de monitoreo y seguimiento para evaluar el progreso en materia de inclusión y perspectiva de género en la selección de socios y directivos. Esto implica establecer indicadores clave de desempeño y recopilar datos relevantes para realizar un seguimiento regular y evaluar el impacto de las acciones implementadas.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** Es fundamental que la empresa sea transparente en sus prácticas de selección y promoción, y que rinda cuentas sobre los resultados obtenidos en términos de inclusión y

perspectiva de género. Esto puede incluir la divulgación de estadísticas de diversidad de género y la comunicación de acciones y logros en esta área.

- **Evaluación y mejora continua:** El sistema debe permitir una evaluación periódica de las prácticas de selección y promoción, y fomentar la mejora continua. Esto implica analizar los resultados obtenidos, identificar áreas de mejora y realizar ajustes en las políticas y los procesos en función de los aprendizajes y las necesidades identificadas.

Es importante destacar que cada empresa puede adaptar y personalizar su sistema de gestión de RSE de inclusión y perspectiva de género de acuerdo a su contexto y necesidades específicas. Lo fundamental es que exista un compromiso genuino y sostenido por parte de la alta dirección y que se promueva una cultura inclusiva en toda la organización.

❖ Implementación

Al implementar un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de inclusión y perspectiva de género en la selección de socios y directivos, es importante comenzar con acciones concretas que establezcan una base sólida para el cambio. Aquí hay algunas acciones clave que se pueden tomar como primeros pasos:

- **Compromiso de la alta dirección:** Es fundamental que la alta dirección de la empresa demuestre un compromiso claro y visible con la inclusión y la perspectiva de género en la selección de socios y directivos. Esto envía un mensaje importante a toda la organización y establece el tono para el cambio.
- **Análisis de brechas y barreras:** Realizar un análisis de brechas y barreras existentes en la selección de socios y directivos de la empresa. Identificar posibles desequilibrios de género en los roles de liderazgo y comprender las barreras que impiden la igualdad de oportunidades.
- **Revisión de políticas y prácticas de contratación:** Evaluar las políticas y prácticas de contratación actuales para identificar posibles sesgos de género y barreras que puedan existir en la selección de socios y directivos. Hacer los ajustes necesarios para garantizar la igualdad de oportunidades y la inclusión.

- **Capacitación y sensibilización:** Brindar capacitación y sensibilización a los responsables de la selección y promoción, así como a los empleados en general, sobre la importancia de la inclusión y la perspectiva de género. Esto ayudará a crear conciencia y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo.
- **Fomento de la diversidad de candidatos:** Ampliar la base de candidatos potenciales mediante la búsqueda activa de talento diverso y el fomento de la diversidad en las postulaciones. Esto puede incluir la promoción de oportunidades de desarrollo y mentoría para mujeres y otros grupos subrepresentados.
- **Evaluación de competencias y criterios de selección:** Revisar los criterios de selección y las competencias requeridas para los roles de socios y directivos. Asegurarse de que estos criterios sean relevantes, justos y no estén sesgados hacia un género en particular.
- **Establecimiento de metas y seguimiento:** Establecer metas claras y medibles para aumentar la diversidad de género en los roles de liderazgo. Realizar un seguimiento regular de los avances y ajustar las estrategias según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos.

Recuerda que estos son solo algunos ejemplos de acciones iniciales y que cada empresa puede adaptar sus acciones de RSE a su contexto y necesidades específicas. Lo importante es iniciar el proceso de cambio y mantener un enfoque continuo en la inclusión y la perspectiva de género en la selección de socios y directivos.

❖ Consolidación

Al implementar un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de inclusión y perspectiva de género en la selección de socios y directivos, es importante establecer indicadores clave que permitan medir el progreso y el impacto de las acciones tomadas. Estos son algunos ejemplos de indicadores que podrían ser relevantes:

- **Proporción de mujeres en puestos directivos:** Este indicador mide la representación de mujeres en roles de liderazgo dentro de la empresa. Se

puede medir como un porcentaje del total de puestos directivos ocupados por mujeres.

- **Proporción de mujeres en el proceso de selección:** Este indicador mide la participación de mujeres en el proceso de selección de socios y directivos. Se puede medir como un porcentaje del total de candidatos considerados o entrevistados.
- **Proporción de mujeres contratadas o promovidas:** Este indicador mide la proporción de mujeres que son contratadas o promovidas en roles de socios y directivos. Se puede medir como un porcentaje del total de contrataciones o promociones realizadas.
- **Brecha salarial de género en puestos directivos:** Este indicador mide la diferencia salarial promedio entre hombres y mujeres en roles directivos. Se puede calcular como la diferencia porcentual entre los salarios promedio de hombres y mujeres en puestos directivos.
- **Programas de mentoría y desarrollo para mujeres:** Este indicador mide la implementación de programas de mentoría y desarrollo específicos para mujeres en la empresa. Se puede medir mediante la existencia y participación en programas de este tipo.
- **Diversidad en los paneles de selección:** Este indicador mide la diversidad de género en los paneles de selección que evalúan a los candidatos para roles de socios y directivos. Se puede medir como un porcentaje de la participación de mujeres en los paneles de selección.
- **Sensibilización y capacitación en inclusión y perspectiva de género:** Este indicador mide el nivel de sensibilización y capacitación en temas de inclusión y perspectiva de género en la selección de socios y directivos. Se puede medir mediante la participación en programas de capacitación y la realización de encuestas de percepción y conocimiento.

Estos indicadores proporcionan una visión cuantitativa y cualitativa del progreso en la inclusión y la perspectiva de género en la selección de socios y directivos. Es importante adaptar los indicadores a la realidad y los objetivos específicos de cada empresa, asegurándose de que reflejen los valores y las metas establecidas en el programa de RSE.

❖ Mejor práctica

Para implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de inclusión y perspectiva de género en la selección de socios y directivos de la empresa, es importante seguir una serie de pasos y considerar los elementos clave mencionados. Aquí te presento una guía general:

- **Compromiso de la alta dirección:** La alta dirección debe mostrar un compromiso claro y firme con la inclusión y la perspectiva de género en la selección de socios y directivos. Esto implica establecer metas y objetivos específicos, asignar recursos adecuados y comunicar la importancia de estos principios en toda la organización.
- **Evaluación de la cultura organizacional:** Realiza una evaluación de la cultura organizacional actual para identificar posibles barreras o sesgos de género en la selección de socios y directivos. Esto puede incluir revisar políticas y prácticas existentes, analizar la diversidad en los equipos de liderazgo y llevar a cabo encuestas o entrevistas para comprender las percepciones y experiencias de los empleados.
- **Desarrollo de políticas y prácticas inclusivas:** Desarrolla políticas y prácticas claras que fomenten la inclusión y la perspectiva de género en la selección de socios y directivos. Esto puede incluir la adopción de criterios de selección basados en competencias, la promoción de la diversidad en los paneles de selección, la implementación de programas de mentoría y desarrollo para mujeres, y la promoción de la equidad salarial.
- **Alianzas estratégicas y colaboraciones:** Busca alianzas estratégicas con organizaciones y redes que promuevan la inclusión y la igualdad de género en el ámbito empresarial. Esto puede brindar oportunidades de aprendizaje, compartir mejores prácticas y acceder a recursos y expertos en la materia.
- **Utilización de tecnología e innovación:** Considera el uso de tecnología e innovación para mejorar y agilizar los procesos de selección, minimizando la posibilidad de sesgos y asegurando una evaluación basada en méritos. Por ejemplo, puedes utilizar herramientas de evaluación y entrevistas

estructuradas basadas en datos para reducir la influencia de prejuicios inconscientes.

- **Medición y seguimiento del progreso:** Establece indicadores clave de desempeño relacionados con la inclusión y la perspectiva de género en la selección de socios y directivos. Estos indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos. Realiza un seguimiento regular de los indicadores y evalúa el progreso hacia los objetivos establecidos.
- **Transparencia y comunicación:** Comunica de manera transparente y regular los avances y resultados en materia de inclusión y perspectiva de género en la selección de socios y directivos. Esto puede incluir la divulgación de datos de diversidad, la publicación de informes de RSE y la participación en iniciativas externas de divulgación y rendición de cuentas.
- **Evaluación y mejora continua:** Realiza evaluaciones periódicas de las prácticas de selección y revisa los resultados para identificar áreas de mejora. Aprende de las experiencias pasadas, adapta las prácticas según sea necesario y busca oportunidades

3.2.3. Subámbito: COMPLIANCE

3.2.3.1. Indicador: Matriz de *compliance*

❖ Programa

El desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de evaluación de impacto de las operaciones y el cumplimiento de las obligaciones legales resultantes de las actividades, productos y servicios de una empresa puede tener varias implicaciones y beneficios, entre ellos:

- **Cumplimiento legal:** Un programa de RSE de evaluación de impacto ayudaría a la empresa a asegurarse de que cumple con todas las leyes y regulaciones pertinentes relacionadas con sus operaciones. Esto puede evitar sanciones legales y proteger la reputación de la empresa.
- **Mejora de la gestión de riesgos:** Al evaluar el impacto de las operaciones, productos y servicios, la empresa puede identificar riesgos potenciales y tomar medidas para mitigarlos. Esto puede incluir la implementación de controles internos más sólidos, la adopción de mejores prácticas ambientales y sociales, y la identificación de oportunidades para mejorar la eficiencia operativa.
- **Generación de valor compartido:** La evaluación de impacto permite a la empresa identificar oportunidades para generar valor tanto para la empresa como para la sociedad. Esto implica encontrar formas de alinear los intereses de la empresa con las necesidades y expectativas de las partes interesadas, creando así beneficios mutuos.
- **Mejora de la reputación y la imagen de marca:** Un programa de RSE de evaluación de impacto sólido demuestra el compromiso de la empresa con la responsabilidad y la sostenibilidad. Esto puede mejorar la reputación de la empresa entre los consumidores, los inversores y otras partes interesadas, lo que puede resultar en ventajas competitivas y mayores oportunidades de negocio.

Al establecer un programa de RSE de evaluación de impacto, es recomendable establecer los siguientes objetivos básicos:

- Evaluar el impacto de las operaciones, productos y servicios de la empresa en aspectos clave como el medio ambiente, la sociedad y la economía.

- Identificar y mitigar los riesgos asociados con las actividades de la empresa, garantizando el cumplimiento de las obligaciones legales y normativas.
- Generar valor compartido al identificar oportunidades para mejorar la sostenibilidad de las operaciones y crear beneficios para la empresa y la sociedad.

Los primeros pasos de acción a establecer pueden ser los siguientes:

- Realizar un análisis exhaustivo de las actividades de la empresa y los posibles impactos en el medio ambiente, la sociedad y la economía.
- Identificar las obligaciones legales y normativas relevantes que la empresa debe cumplir en sus operaciones.
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el impacto y el cumplimiento de las obligaciones legales.
- Implementar sistemas y procedimientos para recopilar datos relevantes y llevar a cabo evaluaciones periódicas del impacto de las operaciones.
- Establecer metas y objetivos para mejorar el desempeño en áreas críticas identificadas durante la evaluación de impacto.
- Comunicar de manera transparente los resultados de la evaluación de impacto a las partes interesadas relevantes, demostrando el compromiso de la empresa con la responsabilidad y la sostenibilidad.

Es importante destacar que cada empresa es única y los pasos específicos a seguir pueden variar según su industria, tamaño y contexto operativo. Por lo tanto, es recomendable adaptar estos pasos generales a las necesidades y circunstancias particulares de la empresa.

❖ **Sistema de gestión**

Un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la evaluación de impacto de las operaciones y el cumplimiento de obligaciones

legales debe ser integral y adaptado a las necesidades y características específicas de la empresa. Aquí hay algunos elementos clave que debería incluir:

- **Políticas y compromiso:** Establecer políticas claras y compromisos con respecto a la RSE, el cumplimiento legal y el impacto sustentable en las operaciones. Estas políticas deben ser comunicadas a todos los niveles de la organización y respaldadas por la alta dirección.
- **Evaluación de impacto:** Realizar una evaluación exhaustiva de los impactos generados por las operaciones en diferentes áreas, como el medio ambiente, la sociedad, los empleados y la economía local. Esto implica identificar los riesgos y oportunidades asociados y establecer mecanismos para gestionarlos de manera efectiva.
- **Identificación de obligaciones legales:** Identificar y comprender las obligaciones legales y reglamentarias aplicables a las actividades, productos y servicios de la empresa. Esto implica realizar un análisis exhaustivo de los marcos normativos y establecer procedimientos para monitorear y asegurar el cumplimiento continuo de estas obligaciones.
- **Establecimiento de indicadores y metas:** Definir indicadores clave de desempeño (KPI) relevantes para cada área de impacto y establecer metas específicas que permitan medir y evaluar el progreso en relación con el cumplimiento legal y la mejora del impacto sustentable.
- **Auditorías y seguimiento:** Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento de las obligaciones legales y el impacto de las operaciones. Estas auditorías deben ser independientes, objetivas y contar con personal capacitado. El seguimiento regular permite identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas oportunas.
- **Informes y comunicación:** Preparar informes periódicos que destaquen los resultados de las evaluaciones de impacto, el cumplimiento legal y las acciones emprendidas para mejorar el desempeño. La comunicación transparente y efectiva con las partes interesadas es fundamental para fomentar la confianza y la rendición de cuentas.
- **Capacitación y sensibilización:** Proporcionar capacitación y sensibilización a los empleados sobre la importancia de la RSE, el cumplimiento legal y el impacto sustentable. Esto incluye brindar

conocimientos sobre las políticas y procedimientos relevantes y promover una cultura empresarial ética y responsable.

❖ Implementación

En cuanto a las primeras acciones de auditorías para gestionar información corporativa actualizada en los libros legales de acuerdo a las reuniones de los accionistas, se pueden considerar los siguientes pasos:

- **Revisar la legislación aplicable:** Identificar las leyes y regulaciones relevantes que rigen la información corporativa y los requisitos para las reuniones de accionistas.
- **Evaluar el cumplimiento:** Realizar una auditoría interna para evaluar el cumplimiento de las obligaciones legales en cuanto a la gestión y actualización de la información corporativa en los libros legales.
- **Identificar áreas de mejora:** Identificar cualquier deficiencia o brecha en el cumplimiento de las obligaciones legales y establecer acciones correctivas para abordarlas.
- **Establecer procesos de actualización:** Implementar procesos y procedimientos claros para garantizar la actualización oportuna de la información corporativa en los libros legales. Esto puede incluir la designación de responsables, la definición de plazos y la implementación de controles para garantizar la precisión y confiabilidad de la información.
- **Capacitar al personal:** Brindar capacitación adecuada al personal involucrado en la gestión de la información corporativa y en la preparación de las reuniones de accionistas. Esto garantizará que estén familiarizados con los requisitos legales y los procedimientos internos establecidos.
- **Monitorear y evaluar:** Establecer un sistema de monitoreo continuo para asegurar que la información corporativa se mantenga actualizada y cumpla con las obligaciones legales. Realizar auditorías periódicas para verificar el cumplimiento y realizar mejoras en los procesos si es necesario.

Es importante adaptar estas acciones a las necesidades y características específicas de la empresa, así como considerar la orientación y asesoramiento de

expertos legales y contables para garantizar el cumplimiento adecuado de las obligaciones legales y la gestión efectiva de la información corporativa.

❖ Consolidación

Los indicadores clave de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de auditorías para evaluar el impacto de las operaciones y el cumplimiento de obligaciones legales pueden variar según la empresa y su sector de actividad. Sin embargo, aquí hay algunos ejemplos de posibles indicadores:

- **Cumplimiento normativo:** Porcentaje de cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias relevantes en función de las actividades, productos y servicios de la empresa.
- **Impacto ambiental:** Indicadores relacionados con la gestión de recursos naturales, eficiencia energética, emisiones de gases de efecto invernadero, gestión de residuos, conservación de la biodiversidad, entre otros.
- **Impacto social:** Indicadores relacionados con las prácticas laborales, salud y seguridad ocupacional, diversidad e inclusión, capacitación y desarrollo de empleados, impacto en las comunidades locales, entre otros.
- **Ética empresarial:** Indicadores relacionados con políticas y programas anticorrupción, gestión de riesgos éticos, promoción de la transparencia, prevención del soborno y la corrupción.
- **Participación de las partes interesadas:** Indicadores relacionados con la participación de las partes interesadas en las decisiones empresariales, la colaboración con la comunidad, la gestión de quejas y reclamaciones, entre otros.
- **Innovación sostenible:** Indicadores relacionados con la implementación de prácticas innovadoras que generen beneficios económicos, sociales y ambientales.
- **Impacto económico:** Indicadores relacionados con el impacto económico de la empresa, como el empleo generado, los impuestos pagados, las inversiones en la comunidad local, entre otros.

Es importante seleccionar los indicadores que sean relevantes para la empresa y que estén alineados con sus objetivos estratégicos y las expectativas de sus partes interesadas. Además, se recomienda establecer metas y objetivos claros en cada área y realizar un seguimiento regular para evaluar el progreso y realizar mejoras continuas.

Cabe destacar que la selección y definición de indicadores puede requerir asesoramiento especializado y adaptarse a las particularidades de cada empresa y su contexto operativo.

❖ **Mejor práctica**

Para implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las auditorías de evaluación de impacto y cumplimiento legal, considerando alianzas estratégicas, innovación, tecnología, alineación con el negocio, inversión congruente, transparencia con los grupos de interés, mapa de ruta, impacto, desarrollo de indicadores clave y sostenibilidad de las prácticas, se pueden seguir los siguientes pasos:

- **Definir la estrategia de RSE:** Establecer una estrategia clara de RSE que incluya la evaluación de impacto y el cumplimiento legal como componentes fundamentales. Esta estrategia debe alinearse con los objetivos y valores de la empresa.
- **Establecer alianzas estratégicas:** Identificar y establecer alianzas con organizaciones, instituciones académicas o expertos en RSE que puedan brindar conocimientos y apoyo para llevar a cabo auditorías de evaluación de impacto y cumplimiento legal.
- **Promover la innovación y la tecnología:** Buscar formas innovadoras y tecnológicas de llevar a cabo las auditorías, como el uso de software especializado, herramientas de seguimiento y análisis de datos, y técnicas de evaluación de impacto avanzadas.
- **Integrar la RSE en la gestión del negocio:** Asegurarse de que la RSE esté integrada en todas las áreas y niveles de la organización. Esto implica vincular los objetivos de RSE con los objetivos comerciales, establecer responsabilidades claras y garantizar la asignación de recursos adecuados.

- **Realizar inversiones congruentes:** Destinar recursos financieros y humanos adecuados para llevar a cabo las auditorías de evaluación de impacto y cumplimiento legal. Estas inversiones deben ser congruentes con los objetivos y el alcance de las auditorías.
- **Fomentar la transparencia y la rendición de cuentas:** Comunicar de manera transparente los resultados de las auditorías a los grupos de interés relevantes, como accionistas, empleados, clientes y comunidades locales. Esto implica divulgar informes de sostenibilidad y establecer canales de comunicación abiertos.
- **Desarrollar indicadores clave de desempeño:** Definir indicadores clave de desempeño que permitan medir el impacto de las operaciones y el cumplimiento legal. Estos indicadores deben ser relevantes, cuantificables y estar alineados con los objetivos de RSE establecidos.
- **Establecer una hoja de ruta y metas a corto y largo plazo:** Desarrollar una hoja de ruta clara que detalle los pasos a seguir y los plazos para llevar a cabo las auditorías de evaluación de impacto y cumplimiento legal. Establecer metas a corto y largo plazo para medir el progreso y la mejora continua.
- **Evaluar el impacto de las prácticas de RSE:** Medir y evaluar periódicamente el impacto de las prácticas de RSE implementadas, tanto en términos de impacto en las operaciones como en el cumplimiento legal. Utilizar esta información para realizar ajustes y mejoras en el sistema de gestión de RSE.
- **Garantizar la sostenibilidad de las prácticas:** Integrar la sostenibilidad en todas las prácticas de RSE, asegurando que las auditorías de evaluación de impacto y cumplimiento legal sean parte integral de la cultura organizacional y se mantengan a largo plazo.

Recuerda que la implementación de mejores prácticas de RSE requiere un enfoque holístico y compromiso por parte de la empresa. Es importante contar con el apoyo y participación activa de la alta dirección y de todos los miembros de la organización para lograr resultados efectivos y duraderos.

3.2.3.2. Indicador: Libros legales

❖ Programa

Desarrollar un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para gestionar información corporativa actualizada en los libros legales de acuerdo a las reuniones de los accionistas y considerando el impacto sustentable para la operación de la empresa puede tener varias implicaciones, como:

- **Cumplimiento legal:** Mantener los libros legales actualizados es un requisito legal en muchos países. No cumplir con esta obligación puede resultar en sanciones legales y dañar la reputación de la empresa.
- **Transparencia:** Mantener información corporativa precisa y actualizada en los libros legales demuestra transparencia hacia los accionistas y otras partes interesadas. Esto genera confianza en la empresa y fortalece su reputación.
- **Buena gobernanza corporativa:** La gestión adecuada de la información corporativa en los libros legales es un aspecto fundamental de la gobernanza corporativa. Ayuda a garantizar que los accionistas tengan acceso a la información relevante para tomar decisiones informadas y ejercer sus derechos.
- **Protección de los intereses de los accionistas:** Mantener los libros legales actualizados y precisos asegura que los accionistas estén debidamente representados y protegidos en relación con sus derechos y participación en la empresa.
- **Sostenibilidad:** Considerar el impacto sustentable en la gestión de la información corporativa implica tener en cuenta aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés). Esto puede contribuir a la sostenibilidad de la empresa a largo plazo y mejorar su desempeño en materia de responsabilidad social.

Algunos objetivos básicos que se podrían establecer para este programa de RSE podrían ser:

- Mantener los libros legales actualizados y en conformidad con las leyes y regulaciones aplicables.
- Mejorar la transparencia y la disponibilidad de la información corporativa para los accionistas y otras partes interesadas.
- Integrar criterios de sostenibilidad en la gestión de la información corporativa, considerando aspectos ESG.
- Establecer mecanismos eficientes para la recopilación, registro y seguimiento de la información corporativa.

Los primeros pasos de acción a establecer podrían ser:

- Revisar y actualizar los procedimientos existentes relacionados con la gestión de la información corporativa en los libros legales.
- Identificar las leyes y regulaciones aplicables en materia de información corporativa y asegurarse de su cumplimiento.
- Establecer un sistema de seguimiento y actualización periódica de los libros legales, teniendo en cuenta las reuniones de los accionistas y otros eventos relevantes.
- Evaluar el impacto sustentable de la gestión de la información corporativa y determinar cómo se pueden integrar criterios ESG en este proceso.
- Comunicar de manera clara y transparente a los accionistas y otras partes interesadas sobre la gestión de la información corporativa y los avances realizados en materia de RSE.

Es importante tener en cuenta que estos son solo algunos ejemplos de acciones iniciales y que cada empresa debe adaptar su programa de RSE de acuerdo a sus necesidades y contextos específicos. Además, contar con el apoyo de profesionales legales y de RSE puede ser beneficioso para asegurar una implementación adecuada y eficiente del programa.

❖ Sistema de gestión

Un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para gestionar información corporativa actualizada en los libros legales de acuerdo a las reuniones de los accionistas y considerando el impacto sustentable para la operación de la empresa debería tener las siguientes características:

- **Marco normativo y políticas:** Establecer un marco normativo interno que defina los lineamientos y políticas relacionados con la gestión de la información corporativa en los libros legales. Esto incluye el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, así como la consideración de aspectos sustentables en la gestión de la información.
- **Procedimientos claros:** Definir procedimientos claros y documentados para la recopilación, registro, actualización y seguimiento de la información corporativa en los libros legales. Estos procedimientos deben garantizar la precisión, integridad y confidencialidad de la información, así como la consistencia en su gestión.
- **Responsabilidad y roles definidos:** Designar responsabilidades claras y roles definidos para las personas encargadas de la gestión de la información corporativa. Esto incluye designar un equipo o una persona responsable de recopilar, actualizar y mantener los libros legales, así como asegurar la coordinación con otras áreas relevantes de la empresa.
- **Comunicación interna y capacitación:** Establecer canales de comunicación interna efectivos para informar a los empleados sobre la importancia de la gestión de la información corporativa y los lineamientos establecidos. Además, proporcionar capacitación regular sobre los procedimientos y políticas a seguir para asegurar una comprensión adecuada y una implementación consistente.
- **Evaluación y mejora continua:** Realizar evaluaciones periódicas del sistema de gestión de RSE para identificar oportunidades de mejora y asegurar su eficacia. Esto implica revisar la calidad de la información registrada, la conformidad con las normas legales, la consideración del impacto sustentable y la retroalimentación recibida de las partes interesadas.

- **Transparencia y rendición de cuentas:** Establecer mecanismos para comunicar de manera transparente la gestión de la información corporativa a los accionistas, autoridades reguladoras y otras partes interesadas pertinentes. Esto puede incluir la publicación de informes de sostenibilidad que aborden la gestión de la información corporativa y el impacto sustentable de la empresa.
- **Monitoreo y auditoría:** Realizar auditorías internas y/o externas periódicas para verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos, la precisión de la información registrada y el cumplimiento de las normas legales y regulaciones aplicables.

Es importante adaptar este sistema de gestión a las necesidades y características específicas de cada empresa, considerando su tamaño, sector de actividad y contexto operativo. Además, contar con el apoyo de profesionales especializados en RSE y gestión legal puede ser de gran ayuda para desarrollar un sistema sólido y eficiente.

❖ Implementación

Las primeras acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de auditorías para gestionar información corporativa actualizada en los libros legales de acuerdo a las reuniones de los accionistas y considerando el impacto sustentable para la operación de la empresa podrían incluir:

- **Evaluación de la situación actual:** Realizar una evaluación de la situación actual de la gestión de la información corporativa en los libros legales. Esto implica revisar los procedimientos existentes, identificar posibles brechas o áreas de mejora, y evaluar la alineación con las normas y regulaciones aplicables.
- **Definición de políticas y procedimientos:** Establecer políticas y procedimientos claros para la gestión de la información corporativa en los libros legales. Estas políticas deben incluir lineamientos específicos sobre la recopilación, actualización y seguimiento de la información, así como consideraciones de impacto sustentable.
- **Capacitación y sensibilización:** Brindar capacitación a los empleados involucrados en la gestión de la información corporativa sobre los nuevos

lineamientos y procedimientos establecidos. Esto garantizará una comprensión adecuada de las responsabilidades y contribuirá a la implementación efectiva de las prácticas de RSE en las auditorías.

- **Implementación de herramientas tecnológicas:** Considerar la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión y actualización de la información corporativa en los libros legales. Estas herramientas pueden ayudar a agilizar los procesos, mejorar la precisión de los datos y garantizar la integridad de la información.
- **Establecimiento de un calendario de auditorías:** Definir un calendario para la realización periódica de auditorías internas o externas de la información corporativa en los libros legales. Esto permitirá verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, así como identificar posibles áreas de mejora o riesgos relacionados con la gestión de la información.
- **Comunicación con los accionistas:** Establecer mecanismos de comunicación efectiva con los accionistas para informarles sobre la gestión de la información corporativa y el impacto sustentable de la empresa. Esto puede incluir la presentación de informes de sostenibilidad que aborden estos temas y la participación activa en las reuniones de accionistas.
- **Mejora continua:** Establecer un proceso de mejora continua en la gestión de la información corporativa a través de la retroalimentación recibida de las auditorías, la revisión de resultados y la implementación de acciones correctivas y preventivas.

Recuerda que las acciones específicas pueden variar según las características y necesidades de cada empresa. Es recomendable contar con el apoyo de profesionales especializados en RSE y auditoría para asegurar una implementación efectiva y adecuada a la situación particular de la organización.

❖ Consolidación

Algunos indicadores clave de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de auditorías para gestionar información corporativa actualizada en los libros legales de acuerdo a las

reuniones de los accionistas y considerando el impacto sustentable para la operación de la empresa podrían incluir:

- **Cumplimiento normativo:** Porcentaje de cumplimiento de las normas y regulaciones legales aplicables a la gestión de la información corporativa en los libros legales.
- **Actualización de la información:** Frecuencia y puntualidad en la actualización de la información corporativa en los libros legales, garantizando que esté al día y refleje de manera precisa la situación de la empresa.
- **Calidad de la información:** Evaluación de la calidad de la información registrada en los libros legales, verificando la exactitud, integridad y consistencia de los datos presentados.
- **Transparencia y divulgación:** Nivel de transparencia y divulgación de la información corporativa a los accionistas y otras partes interesadas relevantes, asegurando que se proporcione la información necesaria de manera clara y comprensible.
- **Evaluación del impacto sustentable:** Medición del impacto sustentable de la operación de la empresa a través de la información corporativa registrada en los libros legales. Esto puede incluir indicadores relacionados con aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés).
- **Gestión de riesgos:** Evaluación de la identificación y gestión de riesgos asociados a la información corporativa en los libros legales, considerando posibles amenazas y oportunidades relacionadas con la integridad de los datos y el impacto sustentable.
- **Participación de los accionistas:** Medición del grado de participación e involucramiento de los accionistas en las reuniones y decisiones relacionadas con la gestión de la información corporativa, garantizando la voz y voto adecuados.

Estos indicadores son solo ejemplos y pueden variar según las características y objetivos específicos de cada empresa. Es importante adaptarlos a la realidad y necesidades de la organización, considerando su sector, tamaño, y marco normativo aplicable. Además, se recomienda establecer metas y objetivos claros para cada indicador, y realizar mediciones periódicas para evaluar el desempeño y realizar mejoras continuas en la gestión de la información corporativa.

❖ Mejor práctica

Para implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de auditorías para gestionar información corporativa actualizada en los libros legales de acuerdo a las reuniones de los accionistas y considerando el impacto sustentable para la operación de la empresa, se pueden seguir los siguientes pasos:

- **Establecer un marco normativo y regulatorio:** Identificar las normas y regulaciones legales aplicables a la gestión de la información corporativa y asegurarse de cumplirlas en todos los aspectos relevantes. Esto incluye leyes relacionadas con la contabilidad, auditoría, gobierno corporativo y divulgación de información.
- **Definir políticas y procedimientos:** Desarrollar políticas y procedimientos claros para la gestión de la información corporativa en los libros legales. Estas políticas deben establecer los estándares de calidad, precisión, actualización y confidencialidad de la información, así como los procedimientos para su revisión y aprobación.
- **Establecer mecanismos de control interno:** Implementar sistemas y controles internos que garanticen la integridad y confiabilidad de la información registrada en los libros legales. Esto incluye la segregación de funciones, la revisión y aprobación de transacciones, y la supervisión regular de los procesos contables y financieros.
- **Utilizar tecnología y herramientas adecuadas:** Adoptar herramientas y sistemas tecnológicos que faciliten la gestión eficiente y precisa de la información corporativa. Esto puede incluir software de contabilidad, gestión de documentos y auditoría interna que mejoren la eficiencia y reduzcan los errores manuales.
- **Promover la transparencia y la divulgación:** Establecer mecanismos de comunicación y divulgación efectivos para informar a los accionistas y otras partes interesadas sobre la gestión de la información corporativa y su impacto sustentable. Esto puede incluir la publicación de informes financieros y de sostenibilidad, así como la celebración de reuniones informativas con los accionistas.

- **Establecer alianzas estratégicas:** Colaborar con organizaciones externas, como firmas de auditoría independientes, para fortalecer la credibilidad y la objetividad de las auditorías. Estas alianzas pueden brindar asesoramiento especializado y garantizar una evaluación imparcial de la información corporativa.
- **Desarrollar indicadores claves de desempeño:** Identificar y desarrollar indicadores claves de desempeño relacionados con la gestión de la información corporativa y el impacto sustentable. Estos indicadores deben medir el cumplimiento normativo, la calidad de la información, la transparencia y la participación de los accionistas, entre otros aspectos relevantes.
- **Realizar auditorías internas y externas:** Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, así como auditorías externas independientes para verificar la exactitud y confiabilidad de la información registrada en los libros legales.
- **Evaluar y mejorar continuamente:** Evaluar regularmente el desempeño del programa de auditorías de RSE y realizar mejoras continuas en base a los resultados y retroalimentación recibida. Esto implica revisar y ajustar las políticas y procedimientos, actualizar los indicadores clave de desempeño y aprovechar las oportunidades de innovación y tecnología.
- **Integrar la sostenibilidad en la estrategia de negocio:** Alinear el programa de auditorías de RSE con la estrategia de negocio de la empresa, asegurando que se considere el impacto sustentable en la toma de decisiones y en la gestión de la información corporativa. Esto implica establecer metas y objetivos claros de sostenibilidad y evaluar el impacto de las actividades de la empresa en los aspectos económicos, sociales y ambientales.

Al implementar estas prácticas, es importante considerar la alineación con la estrategia de negocio, realizar inversiones congruentes, garantizar la transparencia con los grupos de interés y asegurar la sostenibilidad de las prácticas a largo plazo. Además, es recomendable desarrollar un mapa de ruta detallado que establezca los pasos específicos a seguir y los plazos para lograr los objetivos establecidos.

3.2.3.3. Indicador: Auditoría internas

❖ Programa

Desarrollar un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de auditorías de control interno de acuerdo a las normas de información financiera aplicables puede tener varias implicaciones para una empresa. Algunas de ellas son:

- **Cumplimiento normativo:** La empresa se asegura de cumplir con las normas de información financiera aplicables a su industria y jurisdicción, lo que garantiza la transparencia y la exactitud en la presentación de los estados financieros.
- **Mejora de la gestión financiera:** Las auditorías de control interno permiten identificar áreas de mejora en los procesos financieros de la empresa, lo que puede conducir a una gestión más eficiente de los recursos y una toma de decisiones más informada.
- **Detección y prevención de fraudes:** Las auditorías de control interno pueden ayudar a identificar posibles fraudes o irregularidades en los registros financieros, lo que contribuye a la prevención y detección temprana de prácticas indebidas.
- **Confianza de los inversionistas y partes interesadas:** Un programa de auditorías de control interno sólido y transparente genera confianza entre los inversionistas, accionistas y otras partes interesadas, ya que demuestra el compromiso de la empresa con la integridad y la rendición de cuentas en su gestión financiera.
- **Eficiencia operativa:** Las auditorías de control interno pueden revelar oportunidades para optimizar los procesos internos, eliminar redundancias y minimizar los riesgos financieros, lo que puede llevar a una mayor eficiencia operativa y reducción de costos.

Los objetivos básicos a establecer para un programa de RSE de auditorías de control interno podrían ser:

- **Cumplimiento normativo:** Garantizar el cumplimiento de las normas de información financiera relevantes y otros requisitos legales aplicables.

- **Integridad financiera:** Asegurar la exactitud, confiabilidad y transparencia de los estados financieros y los informes relacionados.
- **Gestión eficiente de riesgos:** Identificar y gestionar los riesgos financieros de manera proactiva para evitar pérdidas y proteger los activos de la empresa.
- **Prevención y detección de fraudes:** Establecer controles internos sólidos que ayuden a prevenir y detectar fraudes o irregularidades financieras.
- **Mejora continua:** Promover la mejora continua de los procesos financieros y los controles internos a través de la retroalimentación de las auditorías y la implementación de acciones correctivas.

Los primeros pasos de acción para establecer un programa de RSE de auditorías de control interno podrían incluir:

- **Evaluación inicial:** Realizar una evaluación de la situación actual de los procesos financieros y los controles internos para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora.
- **Desarrollo de políticas y procedimientos:** Establecer políticas y procedimientos claros y documentados que guíen la realización de las auditorías de control interno de acuerdo a las normas aplicables.
- **Selección de auditores:** Identificar y seleccionar auditores internos o externos calificados y confiables para llevar a cabo las auditorías de control interno.
- **Planificación de auditorías:** Elaborar un plan de auditoría que defina los objetivos, el alcance, los plazos y los recursos necesarios para realizar las auditorías de control interno de manera efectiva.
- **Implementación de auditorías:** Realizar las auditorías de control interno de acuerdo al plan establecido, revisando y evaluando los procesos financieros y los controles internos de la empresa.
- **Informes y seguimiento:** Elaborar informes detallados de las auditorías realizadas, incluyendo recomendaciones y planes de acción para abordar

las áreas de mejora identificadas. Realizar un seguimiento regular para verificar la implementación de las acciones correctivas.

- **Mejora continua:** Utilizar los resultados de las auditorías de control interno para identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes en los procesos financieros y los controles internos de la empresa de manera continua.

Es importante destacar que la implementación de un programa de auditorías de control interno debe ser adaptado a las necesidades y características específicas de cada empresa, considerando su tamaño, industria y requisitos normativos aplicables. Además, la participación y el compromiso de la alta dirección son fundamentales para garantizar el éxito y la efectividad del programa.

❖ Sistema de gestión

Un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de auditorías de control interno debe diseñarse de manera rigurosa y alineada con las normas de información financiera aplicables a la organización. A continuación, se presentan algunos aspectos clave que deberían considerarse:

- **Políticas y procedimientos:** Es importante establecer políticas y procedimientos claros y documentados que rijan la realización de las auditorías de control interno. Estas políticas deben estar alineadas con las normas de información financiera pertinentes y reflejar las mejores prácticas de la industria.
- **Equipo de auditoría:** Es necesario contar con un equipo de auditoría competente y con experiencia en la materia. Este equipo puede estar compuesto por auditores internos de la empresa y, en algunos casos, puede ser necesario contratar auditores externos especializados en normas de información financiera.
- **Alcance de las auditorías:** El sistema de gestión debe definir claramente el alcance de las auditorías de control interno. Esto implica determinar los procesos financieros y las áreas específicas que serán objeto de revisión, así como los criterios de evaluación y las pruebas a realizar.
- **Evaluación de riesgos:** Antes de llevar a cabo las auditorías, es fundamental realizar una evaluación de riesgos para identificar los riesgos

financieros y los controles internos relevantes que deben ser objeto de mayor atención y revisión. Esto ayudará a focalizar los esfuerzos de auditoría en las áreas de mayor riesgo.

- **Planificación y programación:** El sistema de gestión debe incluir un plan y una programación detallada para la realización de las auditorías de control interno. Esto implica establecer los plazos, asignar los recursos necesarios y coordinar con los equipos involucrados para garantizar una ejecución eficiente.
- **Proceso de auditoría:** El sistema de gestión debe definir los procedimientos y las metodologías a seguir durante el proceso de auditoría. Esto incluye la recopilación de evidencias, el análisis de la información financiera, la evaluación de los controles internos y la emisión de informes de auditoría.
- **Acciones correctivas y seguimiento:** El sistema de gestión debe contemplar la implementación de acciones correctivas para abordar las deficiencias identificadas durante las auditorías de control interno. Además, es necesario establecer un mecanismo de seguimiento para verificar la efectividad de las acciones tomadas y garantizar la mejora continua.
- **Actualización y mejora:** El sistema de gestión debe ser dinámico y estar sujeto a actualizaciones periódicas para mantenerse alineado con los cambios en las normas de información financiera y las mejores prácticas de la industria. Esto asegurará que las auditorías de control interno sigan siendo efectivas y relevantes a lo largo del tiempo.

Es importante destacar que cada organización puede tener requisitos específicos en términos de normas de información financiera y regulaciones aplicables. Por lo tanto, el sistema de gestión de RSE de auditorías de control interno debe ser adaptado a las necesidades y características particulares de cada organización.

❖ Implementación

Las primeras acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de auditorías de control interno, de acuerdo a las normas de información financiera aplicables a una organización, podrían ser las siguientes:

- **Identificar las normas de información financiera:** Lo primero es identificar y comprender las normas de información financiera que son aplicables a la organización. Esto implica conocer los marcos normativos relevantes, como los principios contables generalmente aceptados (PCGA) o las normas internacionales de información financiera (NIIF), según corresponda.
- **Evaluar la adhesión a las normas:** Realizar una evaluación inicial para determinar el grado de adhesión de la organización a las normas de información financiera. Esto puede involucrar revisar los procesos financieros existentes, los registros contables, los informes financieros y la presentación de estados financieros, entre otros aspectos.
- **Identificar áreas de riesgo:** Identificar las áreas de mayor riesgo en términos de cumplimiento de las normas de información financiera. Esto implica analizar los procesos financieros críticos, las políticas contables, la medición y reconocimiento de ingresos, la valoración de activos y pasivos, entre otros aspectos relevantes.
- **Establecer un plan de auditoría:** Elaborar un plan detallado de auditoría interna que aborde las áreas de mayor riesgo identificadas. Este plan debe incluir los objetivos de la auditoría, el alcance de la revisión, las actividades a realizar, los plazos y los recursos necesarios.
- **Realizar las auditorías internas:** Llevar a cabo las auditorías internas de control interno según el plan establecido. Durante estas auditorías, se deben realizar pruebas, recopilar evidencias y evaluar el cumplimiento de las normas de información financiera. Es importante documentar adecuadamente los hallazgos y las recomendaciones resultantes de las auditorías.
- **Implementar acciones correctivas:** Una vez finalizadas las auditorías, es necesario implementar acciones correctivas para abordar las deficiencias identificadas. Estas acciones pueden incluir la revisión y mejora de políticas y procedimientos, la capacitación del personal, la actualización de sistemas y tecnologías, entre otras medidas.
- **Monitorear y dar seguimiento:** Establecer un sistema de monitoreo continuo para verificar la efectividad de las acciones correctivas implementadas. Esto implica realizar seguimiento regular, evaluar los

indicadores clave de desempeño y asegurarse de que las mejoras se mantengan a lo largo del tiempo.

- **Informar y comunicar:** Comunicar los resultados de las auditorías internas y las acciones tomadas a las partes interesadas pertinentes. Esto puede incluir la divulgación en informes de sostenibilidad, comunicados de prensa, reuniones con inversores u otras formas de comunicación adecuadas.

Es importante destacar que las acciones específicas pueden variar dependiendo de las características de cada organización y las normas de información financiera aplicables. Además, es recomendable contar con el apoyo de profesionales especializados en auditoría y contabilidad para asegurar el cumplimiento adecuado de las normas y regulaciones financieras.

❖ Consolidación

Los indicadores clave de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de auditorías de control interno, de acuerdo a las normas de información financiera aplicables a una organización, pueden incluir:

- **Cumplimiento de normas contables:** Este indicador evalúa el grado de cumplimiento de las normas de información financiera establecidas por los organismos reguladores correspondientes. Puede medirse mediante la revisión de informes financieros y compararlos con los requisitos establecidos en las normas contables relevantes.
- **Calidad de la información financiera:** Este indicador evalúa la precisión, integridad y confiabilidad de la información financiera presentada por la organización. Se puede medir mediante la revisión de los estados financieros, la verificación de la adecuada documentación de transacciones y la existencia de políticas y procedimientos sólidos para el registro y presentación de la información financiera.
- **Identificación de riesgos financieros:** Este indicador evalúa la capacidad de la organización para identificar y gestionar adecuadamente los riesgos financieros. Puede medirse mediante la identificación de los riesgos financieros clave que afectan a la organización, la evaluación de los

controles internos implementados para mitigar dichos riesgos y el seguimiento de las acciones tomadas para abordarlos.

- **Efectividad de los controles internos:** Este indicador evalúa la efectividad de los controles internos implementados para garantizar la integridad y confiabilidad de la información financiera. Puede medirse mediante la revisión y evaluación de los controles internos existentes, la identificación de deficiencias y la implementación de acciones correctivas.
- **Cumplimiento de plazos y requisitos legales:** Este indicador evalúa el grado en que la organización cumple con los plazos y requisitos legales relacionados con la presentación de informes financieros. Puede medirse mediante la evaluación de los informes financieros presentados dentro de los plazos establecidos por los organismos reguladores y el cumplimiento de los requisitos de divulgación obligatoria.
- **Capacitación y competencia del personal financiero:** Este indicador evalúa la capacitación y competencia del personal encargado de la preparación y presentación de la información financiera. Puede medirse mediante la evaluación de la formación y certificaciones del personal financiero, así como la participación en programas de desarrollo profesional continuo.

Es importante adaptar los indicadores a las características y necesidades específicas de cada organización y las normas de información financiera aplicables. Además, se recomienda utilizar indicadores cuantitativos y cualitativos para obtener una visión completa del desempeño de las auditorías de control interno en términos de cumplimiento normativo y confiabilidad de la información financiera.

❖ **Mejor práctica**

Para implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las auditorías de control interno, de acuerdo a las normas de información financiera aplicables a su organización, se pueden considerar las siguientes acciones:

- **Establecer un marco de referencia:** Defina un marco de referencia claro que abarque los principios y estándares de las normas de información

financiera relevantes para su organización. Asegúrese de que este marco esté alineado con las prácticas internacionales y cumpla con los requisitos legales y regulatorios.

- **Desarrollar políticas y procedimientos:** Elabore políticas y procedimientos específicos que establezcan los lineamientos para la realización de las auditorías de control interno. Estas políticas deben incluir la forma de ejecución, los roles y responsabilidades, la documentación necesaria y los plazos a cumplir.
- **Capacitar al personal:** Proporcione capacitación adecuada al personal involucrado en las auditorías de control interno, tanto en aspectos técnicos de las normas contables como en habilidades de auditoría. Asegúrese de que el equipo tenga los conocimientos necesarios para aplicar las normas y procedimientos de manera efectiva.
- **Utilizar tecnología y herramientas de auditoría:** Examine las herramientas tecnológicas disponibles para agilizar y mejorar el proceso de auditoría. Puede utilizar software de auditoría y herramientas de análisis de datos para automatizar tareas repetitivas, realizar pruebas de integridad de datos y analizar la información financiera de manera más eficiente.
- **Realizar revisiones periódicas:** Establezca un programa de revisiones periódicas para evaluar la efectividad de las auditorías de control interno. Esto permitirá identificar áreas de mejora y asegurar que se cumplan los estándares establecidos.
- **Fomentar la transparencia y la comunicación:** Mantenga una comunicación abierta y transparente con las partes interesadas internas y externas. Comparta los resultados de las auditorías de control interno de manera clara y comprensible, y esté dispuesto a responder preguntas y brindar explicaciones cuando sea necesario.
- **Evaluar el impacto y realizar mejoras continuas:** Evalúe regularmente el impacto de las auditorías de control interno en la organización. Realice análisis de eficiencia y efectividad, y utilice los resultados para realizar mejoras continuas en el proceso de auditoría.

- **Promover la sostenibilidad:** Asegúrese de que las prácticas de auditoría de control interno sean sostenibles a largo plazo. Considere el impacto económico, social y ambiental de las auditorías y busque formas de minimizar cualquier efecto negativo.

Al implementar estas prácticas, es fundamental contar con un enfoque integrado y multidisciplinario, que involucre a diferentes áreas de la organización, incluyendo finanzas, auditoría interna, recursos humanos y tecnología de la información. Además, es importante adaptar estas acciones a las necesidades y características específicas de su organización, y buscar la asesoría de expertos en normas de información financiera y auditoría interna si es necesario.

3.2.4. Subámbito: PREVENCIÓN DE CORRUPCIÓN

3.2.4.1. Indicador: Anticorrupción

❖ Programa

El desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de integridad que asegure la no vinculación con el soborno y la corrupción en la relación con las partes interesadas con las que se relaciona puede tener diversas implicaciones para una empresa, como:

- **Mejora de la reputación:** Un programa de RSE de integridad fortalece la reputación de la empresa al demostrar su compromiso con prácticas éticas y transparentes, lo que puede generar confianza tanto internamente como entre sus clientes, proveedores y otros *stakeholders*.
- **Cumplimiento legal y regulador:** Un programa de integridad ayuda a la empresa a cumplir con las leyes y regulaciones relacionadas con la prevención del soborno y la corrupción, evitando posibles sanciones legales y daños a la imagen corporativa.
- **Gestión del riesgo:** Un enfoque proactivo hacia la integridad ayuda a la empresa a identificar y mitigar los riesgos asociados con el soborno y la corrupción, protegiendo sus operaciones y salvaguardando los intereses de sus partes interesadas.

- **Fomento de una cultura ética:** El programa de RSE de integridad promueve una cultura organizacional basada en valores éticos, estableciendo estándares claros de conducta y empoderando a los empleados para actuar de manera ética en sus interacciones comerciales.
- **Fortalecimiento de la relación con las partes interesadas:** Al asegurar la no vinculación con el soborno y la corrupción, la empresa puede establecer relaciones sólidas y confiables con sus partes interesadas, lo que puede conducir a colaboraciones más sólidas y beneficiosas a largo plazo.

En cuanto a los objetivos básicos a establecer, podrían ser:

- Prevenir y detectar el soborno y la corrupción en todas las actividades comerciales de la empresa.
- Establecer una cultura de integridad y ética en todos los niveles de la organización.
- Cumplir con todas las leyes y regulaciones relacionadas con el soborno y la corrupción en los países en los que opera la empresa.
- Educar y capacitar a los empleados sobre las políticas y prácticas de integridad de la empresa.
- Implementar mecanismos de denuncia y gestión de riesgos para reportar y abordar posibles casos de soborno y corrupción.
- Evaluar y monitorear regularmente la efectividad del programa de integridad.

Los primeros pasos de acción a establecer podrían incluir:

- **Compromiso de la alta dirección:** La alta dirección debe respaldar y promover activamente el programa de integridad, estableciendo un tono ético desde la cúpula de la organización.

- **Evaluación de riesgos:** Realizar una evaluación exhaustiva de los riesgos de soborno y corrupción a los que está expuesta la empresa en sus operaciones y relaciones con las partes interesadas.
- **Desarrollo de políticas y procedimientos:** Crear políticas y procedimientos claros y específicos que prohíban el soborno y la corrupción, y establezcan las pautas y medidas para prevenir y abordar estos problemas.
- **Capacitación y sensibilización:** Brindar capacitación regular a los empleados sobre las políticas, procedimientos y riesgos asociados con el soborno y la corrupción. Sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la integridad y su papel en la prevención de estos problemas.
- **Implementación de controles internos:** Establecer controles internos adecuados para prevenir y detectar casos de soborno y corrupción, como procesos de revisión y aprobación, verificación de proveedores y auditorías internas.
- **Mecanismos de denuncia:** Establecer canales seguros y confidenciales para que los empleados y otras partes interesadas puedan denunciar posibles casos de soborno y corrupción, y garantizar que se realice una investigación adecuada y se tomen medidas apropiadas.
- **Monitoreo y mejora continua:** Implementar un sistema de seguimiento y monitoreo para evaluar la efectividad del programa de integridad y realizar mejoras continuas basadas en los resultados obtenidos.

Recuerda que cada empresa es única y los pasos específicos pueden variar según su tamaño, sector y ubicación. Por lo tanto, es recomendable adaptar las acciones a la realidad y necesidades particulares de cada organización.

❖ Sistema de gestión

Un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de integridad que asegure la no vinculación con el soborno y la corrupción en la relación con las partes interesadas debe ser diseñado de manera sólida y eficaz. A continuación, se presentan algunos elementos clave que debería incluir:

- **Políticas y procedimientos claros:** Establecer políticas y procedimientos escritos que prohíban el soborno y la corrupción en todas las actividades de la empresa. Estas políticas deben definir claramente los estándares de conducta esperados, así como las consecuencias por incumplimiento.
- **Evaluación de riesgos:** Realizar una evaluación exhaustiva de los riesgos asociados con el soborno y la corrupción en las diversas áreas de la empresa y en las relaciones con las partes interesadas. Esto ayudará a identificar los puntos vulnerables y enfocar los esfuerzos de mitigación adecuadamente.
- **Capacitación y sensibilización:** Brindar capacitación regular a todos los empleados sobre las políticas y procedimientos de integridad, así como sobre los riesgos y consecuencias del soborno y la corrupción. Fomentar una cultura organizacional basada en la ética y la integridad.
- **Debida diligencia de terceros:** Implementar un proceso de debida diligencia para evaluar y seleccionar cuidadosamente a los proveedores, socios comerciales y otras partes interesadas, y asegurarse de que también cumplan con altos estándares éticos.
- **Controles internos y auditorías:** Establecer controles internos sólidos para prevenir y detectar posibles casos de soborno y corrupción. Esto puede incluir la segregación de funciones, la revisión y aprobación de transacciones, la verificación de registros financieros y la realización de auditorías periódicas.
- **Mecanismos de denuncia y reporte:** Establecer canales seguros y confidenciales para que los empleados y otras partes interesadas puedan denunciar posibles casos de soborno y corrupción. Garantizar que se realicen investigaciones adecuadas y tomar medidas apropiadas en respuesta a las denuncias.
- **Monitoreo y mejora continua:** Implementar un sistema de monitoreo para evaluar regularmente la efectividad de las medidas de prevención y detección de soborno y corrupción. Realizar mejoras continuas en base a los resultados obtenidos y a los cambios en el entorno empresarial.

- **Transparencia y comunicación:** Fomentar la transparencia en todas las interacciones con las partes interesadas, comunicando de manera clara y abierta las políticas y prácticas de integridad de la empresa.

Es importante tener en cuenta que cada empresa es única y las medidas específicas pueden variar según su tamaño, sector y ubicación. Por lo tanto, es recomendable adaptar el sistema de gestión de RSE de integridad a las necesidades y características particulares de cada organización.

❖ Implementación

Las primeras acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de integridad para asegurar la no vinculación con el soborno y la corrupción en la relación con las partes interesadas podrían incluir:

- **Desarrollo de políticas y códigos de conducta:** Elaborar políticas y códigos de conducta claros y específicos que prohíban el soborno y la corrupción en todas las actividades de la empresa. Estos documentos deben comunicarse de manera efectiva a todos los empleados y partes interesadas relevantes.
- **Capacitación y sensibilización:** Brindar capacitación a todos los empleados sobre las políticas y códigos de conducta de integridad, así como sobre los riesgos asociados con el soborno y la corrupción. La capacitación debe destacar la importancia de la integridad en las relaciones empresariales y proporcionar pautas claras sobre cómo identificar y manejar situaciones de riesgo.
- **Establecimiento de controles internos:** Implementar controles internos para prevenir y detectar posibles casos de soborno y corrupción. Esto puede incluir la revisión y aprobación de transacciones financieras, la segregación de funciones y la realización de auditorías internas periódicas.
- **Debida diligencia de terceros:** Realizar una debida diligencia exhaustiva al establecer relaciones con proveedores, socios comerciales y otras partes interesadas. Esto implica evaluar su historial, reputación y políticas de integridad, así como establecer cláusulas contractuales que prohíban el soborno y la corrupción.

- **Mecanismos de denuncia y reporte:** Establecer canales seguros y confidenciales para que los empleados y otras partes interesadas puedan denunciar posibles casos de soborno y corrupción. Asegurarse de que se realicen investigaciones adecuadas y tomar medidas apropiadas en respuesta a las denuncias.
- **Revisión y actualización periódica:** Realizar revisiones periódicas de las políticas y prácticas de integridad de la empresa para asegurarse de que sigan siendo efectivas y estén alineadas con los estándares más actualizados. Actualizarlas según sea necesario para abordar nuevos riesgos o desafíos.
- **Comunicación y transparencia:** Comunicar de manera clara y transparente las políticas de integridad de la empresa a todas las partes interesadas relevantes, incluidos empleados, clientes, proveedores y socios comerciales. Fomentar una cultura de integridad y promover la confianza en todas las interacciones empresariales.

Estas acciones iniciales sentarán las bases para un programa integral de RSE de integridad. Es importante recordar que la implementación de estas acciones debe ser constante y respaldada por un compromiso firme de la alta dirección para garantizar el cumplimiento y la sostenibilidad de las prácticas de integridad en toda la organización.

❖ Consolidación

Algunos indicadores clave de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de integridad que pueden ayudar a asegurar la no vinculación con el soborno y la corrupción en la relación con las partes interesadas son:

- **Número de denuncias de posibles casos de soborno y corrupción recibidas:** Este indicador mide la efectividad del sistema de denuncias y la disposición de los empleados y partes interesadas para informar sobre posibles irregularidades.
- **Porcentaje de casos de denuncias de soborno y corrupción investigados y resueltos:** Este indicador refleja la capacidad de la empresa para investigar adecuadamente las denuncias recibidas y tomar acciones correctivas apropiadas.

- **Capacitación sobre integridad:** Medir la participación y el cumplimiento de los empleados en programas de capacitación sobre políticas de integridad, códigos de conducta y prevención de soborno y corrupción.
- **Evaluaciones de riesgo de soborno y corrupción:** Realizar evaluaciones periódicas de los riesgos de soborno y corrupción en la empresa, identificando las áreas o actividades de mayor riesgo y tomando medidas preventivas adecuadas.
- **Número de acuerdos con proveedores y socios comerciales que contienen cláusulas anticorrupción:** Este indicador mide el compromiso de la empresa con la integridad en las relaciones comerciales, asegurando que los contratos contengan cláusulas que prohíban el soborno y la corrupción.
- **Auditorías de cumplimiento:** Realizar auditorías periódicas para evaluar el cumplimiento de las políticas de integridad y detectar posibles irregularidades relacionadas con el soborno y la corrupción.
- **Mejoras en el sistema de gestión de integridad:** Medir las mejoras realizadas en el sistema de gestión de integridad de la empresa, como la implementación de controles internos más efectivos, la mejora de los canales de denuncia o la actualización de políticas y procedimientos.
- **Reputación y percepción externa:** Evaluar la reputación y la percepción externa de la empresa en relación con la integridad y la prevención del soborno y la corrupción, mediante encuestas de satisfacción, análisis de medios de comunicación y opiniones de partes interesadas.

Estos indicadores pueden variar según la industria y la naturaleza de la empresa, pero proporcionan una base sólida para evaluar la efectividad de las prácticas de integridad y detectar áreas de mejora en la lucha contra el soborno y la corrupción. Es importante establecer metas y objetivos claros relacionados con estos indicadores para impulsar una mejora continua en la gestión de la integridad.

❖ **Mejor práctica**

Para implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de integridad que aseguren la no vinculación con el soborno y la corrupción en la relación con las partes interesadas, se pueden seguir los siguientes pasos:

- **Establecer políticas y códigos de conducta claros:** Desarrollar políticas y códigos de conducta que prohíban explícitamente el soborno y la corrupción. Estos documentos deben comunicarse de manera efectiva a todos los empleados y partes interesadas relevantes.
- **Capacitación y concientización:** Proporcionar capacitación periódica a los empleados sobre los riesgos y las consecuencias del soborno y la corrupción, así como sobre las políticas y procedimientos de la empresa para prevenir y reportar tales casos. Promover una cultura de integridad en toda la organización.
- **Establecer mecanismos de denuncia seguros y confidenciales:** Implementar un sistema de denuncias que permita a los empleados y otras partes interesadas informar sobre posibles casos de soborno y corrupción de manera confidencial y sin temor a represalias. Garantizar la protección de la identidad del denunciante y establecer un proceso claro de seguimiento e investigación de las denuncias.
- **Debida diligencia en la selección de socios comerciales:** Realizar una debida diligencia exhaustiva al seleccionar proveedores, contratistas y socios comerciales, asegurándose de que cumplan con altos estándares de integridad y estén comprometidos con la prevención del soborno y la corrupción.
- **Auditorías y controles internos:** Implementar sistemas de auditoría interna para monitorear y evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con la integridad. Establecer controles internos efectivos que ayuden a prevenir y detectar cualquier actividad corrupta.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** Promover la transparencia en todas las transacciones comerciales y mantener registros claros y precisos. Establecer un marco de rendición de cuentas que incluya sanciones claras para aquellos que violen las políticas de integridad.

- **Monitoreo y mejora continua:** Establecer indicadores clave de rendimiento relacionados con la prevención del soborno y la corrupción y monitorear regularmente los avances. Realizar revisiones periódicas del sistema de gestión de integridad y realizar mejoras continuas basadas en los resultados obtenidos.
- **Colaboración con otras partes interesadas:** Establecer alianzas estratégicas con organizaciones, asociaciones o instituciones que promuevan la integridad y la lucha contra la corrupción. Compartir buenas prácticas y colaborar en iniciativas conjuntas para fortalecer el impacto de las acciones en la sociedad.

Es importante recordar que la implementación de estas prácticas debe ser integral y sostenible, y requerirá la participación activa y el compromiso de todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base. Además, la revisión y actualización periódica de las prácticas de integridad es esencial para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y las regulaciones vigentes.

3.2.5. Subámbito: CIVISMO

3.2.5.1. Indicador: Participación ciudadana

❖ Programa

El desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que promueva la participación ciudadana en asuntos públicos puede tener varias implicaciones positivas para una empresa. Algunas de estas implicaciones pueden incluir:

- **Mejora de la reputación:** El compromiso de la empresa con la participación ciudadana en asuntos públicos puede ayudar a mejorar su reputación y ser percibida como una organización comprometida con el bienestar de la sociedad y el desarrollo sostenible.
- **Fortalecimiento de la relación con las partes interesadas:** Al fomentar la participación ciudadana, la empresa puede establecer un diálogo abierto y constructivo con las partes interesadas, lo que puede fortalecer las relaciones con clientes, empleados, comunidades locales y otros grupos relevantes.

- **Influencia en la toma de decisiones:** Al participar activamente en asuntos públicos, la empresa puede tener la oportunidad de influir en la toma de decisiones que afectan su entorno operativo y el contexto empresarial en general.
- **Identificación de oportunidades y mitigación de riesgos:** La participación ciudadana puede ayudar a la empresa a identificar oportunidades de negocio emergentes, así como a identificar y mitigar riesgos asociados con cambios en el entorno regulatorio, político o social.
- **Contribución al desarrollo sostenible:** Al involucrarse en asuntos públicos, la empresa puede contribuir activamente al desarrollo sostenible de las comunidades y sociedades en las que opera, abordando desafíos sociales y ambientales y promoviendo soluciones sostenibles.

Al establecer un programa de RSE que promueva la participación ciudadana en asuntos públicos, es importante establecer objetivos claros y medibles.

Algunos objetivos básicos podrían incluir:

- Fomentar la participación activa de los empleados en asuntos públicos relevantes.
- Establecer alianzas con organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas u otros actores relevantes para promover la participación ciudadana.
- Contribuir al desarrollo de políticas públicas que promuevan el desarrollo sostenible y aborden desafíos sociales y ambientales.
- Apoyar proyectos comunitarios que promuevan la participación ciudadana y generen un impacto positivo en las comunidades locales.
- Comunicar de manera transparente y efectiva los esfuerzos de participación ciudadana y los resultados obtenidos.

Los primeros pasos de acción a establecer podrían incluir:

- Realizar un análisis de los asuntos públicos relevantes para la empresa y las comunidades en las que opera.
- Identificar las partes interesadas clave y establecer canales de diálogo y participación con ellos.
- Capacitar a los empleados sobre la importancia de la participación ciudadana y proporcionarles las herramientas necesarias para involucrarse de manera efectiva.
- Establecer mecanismos para recopilar y analizar la retroalimentación de las partes interesadas, como encuestas, grupos de enfoque o consultas públicas.
- Implementar proyectos piloto o iniciativas de participación ciudadana en colaboración con socios externos para evaluar su efectividad y realizar mejoras.

En resumen, un programa de RSE que promueva la participación ciudadana en asuntos públicos puede traer beneficios significativos para una empresa, fortaleciendo su reputación, relaciones con las partes interesadas y contribuyendo al desarrollo sostenible. Los objetivos y pasos de acción deben adaptarse a las circunstancias específicas de la empresa y su entorno operativo.

❖ Sistema de gestión

Un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que promueva la participación ciudadana en asuntos públicos debe ser diseñado de manera integral y considerar los siguientes elementos:

- **Compromiso de la alta dirección:** Es fundamental que la alta dirección de la empresa esté comprometida con la promoción de la participación ciudadana en asuntos públicos y que establezca políticas claras al respecto. Esto asegurará que la participación ciudadana sea una prioridad estratégica de la organización.
- **Análisis de asuntos públicos:** La empresa debe realizar un análisis exhaustivo de los asuntos públicos relevantes que afectan a sus operaciones y a las comunidades en las que se encuentra. Esto implica

identificar los temas clave, los grupos de interés involucrados y las posibles oportunidades y desafíos asociados.

- **Diálogo con las partes interesadas:** La participación ciudadana implica establecer un diálogo abierto y constructivo con las partes interesadas, incluyendo clientes, empleados, comunidades locales, organizaciones de la sociedad civil y autoridades gubernamentales. La empresa debe establecer canales de comunicación efectivos y mecanismos de participación que permitan a las partes interesadas expresar sus opiniones y contribuir a la toma de decisiones.
- **Capacitación y sensibilización:** Es importante que la empresa proporcione capacitación y sensibilización a sus empleados sobre la importancia de la participación ciudadana y los asuntos públicos relevantes. Esto ayudará a involucrar a los empleados en el proceso y a fomentar una cultura de participación y responsabilidad social.
- **Colaboración y alianzas:** La empresa puede establecer alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas u otros actores relevantes para promover la participación ciudadana. Estas colaboraciones pueden fortalecer los esfuerzos de participación y generar sinergias para abordar desafíos sociales y ambientales.
- **Monitoreo y evaluación:** Es necesario establecer indicadores y mecanismos de monitoreo para evaluar el impacto de las iniciativas de participación ciudadana. Esto permitirá medir el progreso, identificar áreas de mejora y comunicar de manera transparente los resultados obtenidos.
- **Comunicación transparente:** La empresa debe comunicar de manera transparente y efectiva sus esfuerzos de participación ciudadana, informando a las partes interesadas sobre los procesos de toma de decisiones, los resultados obtenidos y las medidas tomadas en respuesta a las contribuciones ciudadanas.

Es importante destacar que la implementación de un sistema de gestión de RSE para promover la participación ciudadana en asuntos públicos debe adaptarse a las características y necesidades específicas de cada empresa y su entorno operativo. Por lo tanto, es recomendable realizar un análisis detallado y consultar

a expertos en RSE para diseñar e implementar el sistema de gestión de manera efectiva.

❖ Implementación

Las primeras acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que promuevan la participación ciudadana en asuntos públicos pueden incluir:

- **Sensibilización interna:** Comenzar por sensibilizar y educar a los empleados de la empresa sobre la importancia de la participación ciudadana en asuntos públicos. Esto se puede lograr a través de talleres, charlas informativas o programas de capacitación que destaquen los beneficios y la relevancia de la participación ciudadana.
- **Identificación de asuntos públicos relevantes:** Realizar un análisis de los asuntos públicos relevantes que afectan a la empresa y a las comunidades en las que opera. Identificar los desafíos sociales, ambientales o económicos que requieren la participación ciudadana para su solución o mejora.
- **Creación de canales de participación:** Establecer canales formales e informales que permitan la participación ciudadana. Estos canales pueden incluir la creación de comités de participación, la organización de reuniones periódicas con la comunidad, la implementación de encuestas o consultas públicas, o el establecimiento de espacios en línea para recopilar opiniones y sugerencias.
- **Comunicación transparente:** Establecer una comunicación transparente con las partes interesadas y la comunidad en general. Compartir información relevante sobre los asuntos públicos, los procesos de toma de decisiones y las acciones emprendidas. Utilizar canales de comunicación claros y accesibles para fomentar la participación y el diálogo abierto.
- **Colaboración con actores externos:** Buscar alianzas y colaboraciones con organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas, autoridades locales u otros actores relevantes. Trabajar en conjunto para abordar los asuntos públicos y aprovechar el conocimiento y la experiencia de diversos actores.

- **Capacitación y empoderamiento:** Proporcionar capacitación y recursos a las partes interesadas para que puedan participar de manera informada y efectiva en los asuntos públicos. Brindar información, herramientas y apoyo para que puedan expresar sus opiniones y contribuir a la toma de decisiones.
- **Evaluación y mejora continua:** Realizar evaluaciones periódicas de los procesos de participación ciudadana y realizar ajustes y mejoras según sea necesario. Evaluar la efectividad de las acciones emprendidas, recopilar retroalimentación de las partes interesadas y utilizar los resultados para mejorar los programas y actividades futuras.

Estas acciones iniciales ayudarán a establecer una cultura de participación ciudadana en asuntos públicos dentro de la empresa y a sentar las bases para un programa de RSE efectivo en este ámbito. Es importante adaptar estas acciones a las características y necesidades específicas de la empresa y las comunidades en las que opera.

❖ Consolidación

Los indicadores clave de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que promueven la participación ciudadana en asuntos públicos pueden variar según la empresa y el contexto específico, pero aquí hay algunos ejemplos que podrían considerarse:

- **Número de iniciativas de participación ciudadana:** Este indicador mide la cantidad de iniciativas emprendidas por la empresa para fomentar la participación ciudadana en asuntos públicos. Puede incluir el número de reuniones comunitarias organizadas, consultas públicas realizadas o eventos de diálogo con las partes interesadas.
- **Participación ciudadana:** Este indicador evalúa el grado de participación de la comunidad en las iniciativas de la empresa. Puede medirse mediante la asistencia a reuniones o eventos, la participación en encuestas o consultas, o el nivel de involucramiento en proyectos o decisiones relevantes.

- **Diversidad de participantes:** Este indicador evalúa la diversidad de los participantes en las iniciativas de participación ciudadana. Se refiere a la inclusión de diferentes grupos y segmentos de la comunidad, considerando aspectos como género, edad, origen étnico, nivel socioeconómico, entre otros.
- **Retroalimentación y opiniones recopiladas:** Este indicador se centra en la cantidad y calidad de la retroalimentación y opiniones recopiladas de los participantes. Puede incluir el número de comentarios recibidos, la variedad de perspectivas expresadas y la utilización de esa retroalimentación en la toma de decisiones.
- **Implementación de recomendaciones:** Este indicador evalúa si las recomendaciones y sugerencias de la comunidad se han tenido en cuenta y se han implementado en la toma de decisiones o en la planificación de acciones futuras.
- **Impacto de las iniciativas:** Este indicador mide el impacto de las iniciativas de participación ciudadana en los asuntos públicos. Puede incluir cambios positivos en la percepción de la comunidad, mejoras en la calidad de vida, el medio ambiente o la sostenibilidad, o la generación de beneficios sociales y económicos tangibles.
- **Comunicación transparente:** Este indicador evalúa la calidad y transparencia de la comunicación de la empresa con la comunidad. Puede incluir la divulgación de información relevante sobre los asuntos públicos, la claridad en la comunicación de decisiones y el acceso a informes y documentos relacionados.

Es importante seleccionar indicadores que sean relevantes para los objetivos y actividades específicas de participación ciudadana de la empresa, y que reflejen su compromiso con la transparencia, la inclusión y el impacto positivo en la comunidad. Los indicadores deben ser medibles, cuantificables y susceptibles de seguimiento y evaluación periódica.

❖ Mejor práctica

Para implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que promuevan la participación ciudadana en asuntos públicos, es importante considerar los siguientes elementos:

- **Alianzas estratégicas:** Establecer alianzas con organizaciones de la sociedad civil, instituciones gubernamentales y otros actores relevantes para fortalecer la participación ciudadana. Estas alianzas pueden proporcionar recursos, conocimientos y redes de apoyo.
- **Innovación y tecnología:** Utilizar herramientas y plataformas tecnológicas para facilitar la participación ciudadana. Por ejemplo, a través de encuestas en línea, redes sociales, foros de discusión o plataformas de colaboración digital.
- **Alineación con el negocio:** Integrar la participación ciudadana en la estrategia y operaciones del negocio, asegurándose de que esté alineada con los valores y objetivos de la empresa.
- **Inversión congruente:** Destinar recursos financieros y humanos adecuados para respaldar las iniciativas de participación ciudadana. Esto puede incluir la contratación de personal especializado, la capacitación del personal existente y la asignación de presupuesto específico para actividades de participación.
- **Transparencia con los grupos de interés:** Comunicar de manera transparente y abierta las políticas, decisiones y acciones relacionadas con la participación ciudadana. Proporcionar información clara y accesible sobre los procesos de toma de decisiones y las oportunidades de participación.
- **Mapa de ruta:** Desarrollar un plan estratégico con metas claras y acciones concretas para promover y facilitar la participación ciudadana. Esto incluye la identificación de los temas relevantes, los grupos de interés clave y los canales de participación adecuados.
- **Medición del impacto:** Establecer indicadores claves de desempeño que permitan evaluar el impacto de las iniciativas de participación ciudadana. Esto ayudará a monitorear y mejorar continuamente las prácticas implementadas.

- **Desarrollo de indicadores claves:** Como se mencionó anteriormente, desarrollar indicadores claves de RSE específicos para la participación ciudadana en asuntos públicos. Estos indicadores deben ser relevantes, medibles y orientados a evaluar el grado de participación, la calidad del diálogo y el impacto generado.
- **Sostenibilidad de las prácticas:** Integrar la participación ciudadana como un elemento permanente en la cultura y operaciones de la empresa. Esto implica asegurar la continuidad y la mejora constante de las prácticas de participación, incluso a largo plazo.

Al implementar estas mejores prácticas, la empresa podrá promover una participación ciudadana efectiva, inclusiva y significativa en asuntos públicos, fortaleciendo así la legitimidad de sus acciones y contribuyendo al bienestar de la comunidad en la que opera.

3.2.6. Subámbito: COMPETENCIA JUSTA

3.2.6.1. Indicador: Conflicto de interés

❖ Programa

El desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para gestionar los conflictos de interés puede tener diversas implicaciones para una empresa. Algunas de ellas incluyen:

- **Fomento de la transparencia:** Al abordar los conflictos de interés de manera efectiva, la empresa demuestra su compromiso con la transparencia y la ética en sus operaciones.
- **Fortalecimiento de la confianza:** La gestión adecuada de los conflictos de interés genera confianza tanto interna como externamente, ya que las partes interesadas ven que la empresa toma medidas para evitar situaciones que puedan comprometer su imparcialidad.
- **Mitigación de riesgos:** La identificación y gestión temprana de los conflictos de interés ayuda a prevenir posibles consecuencias negativas, como acciones legales, pérdida de reputación o conflictos internos.

- **Mejora de la toma de decisiones:** Al gestionar los conflictos de interés, se promueve una toma de decisiones más objetiva y basada en criterios justos y equitativos.

Al establecer un programa de RSE para gestionar los conflictos de interés, es importante establecer objetivos claros que se alineen con los valores y la visión de la empresa. Algunos objetivos básicos podrían ser:

- Identificar y evaluar los posibles conflictos de interés que puedan surgir tanto con las partes interesadas internas como externas.
- Establecer políticas y procedimientos para prevenir y gestionar los conflictos de interés de manera efectiva.
- Promover la transparencia y la comunicación abierta para que los empleados y otras partes interesadas informen sobre posibles conflictos de interés.
- Proporcionar capacitación y orientación a los empleados para que comprendan los riesgos asociados con los conflictos de interés y sepan cómo manejarlos adecuadamente.
- Monitorear y revisar regularmente las políticas y procedimientos de gestión de conflictos de interés para garantizar su efectividad y adecuación.

Los primeros pasos de acción a establecer podrían incluir:

- Realizar un análisis exhaustivo de los diferentes roles y responsabilidades dentro de la organización y de las relaciones con las partes interesadas externas para identificar posibles conflictos de interés.
- Desarrollar políticas y procedimientos claros que establezcan las pautas para la identificación, divulgación, evaluación y gestión de los conflictos de interés.

- Comunicar y capacitar a los empleados sobre las políticas y procedimientos de gestión de conflictos de interés, destacando la importancia de informar sobre cualquier conflicto potencial o actual.
- Establecer mecanismos de denuncia o canales de comunicación confidenciales para que los empleados y otras partes interesadas puedan informar sobre posibles conflictos de interés de manera segura y protegida.
- Implementar un sistema de seguimiento y revisión periódica para evaluar la efectividad de las políticas y procedimientos, y realizar ajustes cuando sea necesario.

Al seguir estos pasos iniciales, la empresa estará sentando las bases para una gestión sólida y transparente de los conflictos de interés, lo que contribuirá a mantener la integridad y la confianza en sus relaciones con las partes interesadas internas y externas.

❖ Sistema de gestión

Un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para gestionar los conflictos de interés debe ser sólido y efectivo. A continuación, se presentan algunos aspectos clave que deberían considerarse:

- **Políticas claras:** El sistema debe contar con políticas claras y detalladas que definan qué se considera un conflicto de interés y cómo debe abordarse. Estas políticas deben ser comunicadas de manera amplia y comprensible a todas las partes interesadas.
- **Identificación temprana:** El sistema debe incluir mecanismos para identificar y evaluar los posibles conflictos de interés en las diferentes etapas y áreas de la organización. Esto puede incluir la realización de evaluaciones periódicas, encuestas o la implementación de un canal de comunicación confidencial para que los empleados puedan informar sobre posibles conflictos.
- **Divulgación y transparencia:** Las partes interesadas deben ser alentadas a divulgar cualquier conflicto de interés potencial o real. Esto se puede lograr a través de una cultura organizativa abierta, que fomente la comunicación y la transparencia en todas las operaciones de la empresa.

- **Evaluación y gestión:** El sistema debe incluir procedimientos claros para evaluar y gestionar los conflictos de interés identificados. Esto puede implicar la designación de un comité o responsable encargado de analizar cada caso y tomar decisiones imparciales y justas.
- **Capacitación y sensibilización:** Es importante proporcionar capacitación y sensibilización a todas las partes interesadas involucradas en el sistema de gestión de RSE. Esto incluye a los empleados, directivos y miembros de la alta dirección, para que comprendan la importancia de identificar y gestionar adecuadamente los conflictos de interés.
- **Monitoreo y seguimiento:** El sistema debe contar con mecanismos de monitoreo y seguimiento continuos para garantizar que las políticas y procedimientos se implementen de manera efectiva. Esto puede incluir la realización de auditorías internas, revisiones periódicas y evaluaciones de desempeño.
- **Mejora continua:** El sistema debe estar orientado a la mejora continua, lo que implica revisar regularmente las políticas, procedimientos y resultados obtenidos. Se deben implementar acciones correctivas y preventivas para abordar las deficiencias identificadas y optimizar la gestión de los conflictos de interés.

Es importante adaptar el sistema de gestión de RSE a las necesidades y características específicas de cada organización, considerando su tamaño, sector, cultura corporativa y partes interesadas involucradas. Además, se recomienda cumplir con las regulaciones y estándares relevantes relacionados con la gestión de conflictos de interés en el país o región donde opera la empresa.

❖ Implementación

Las primeras acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para gestionar los conflictos de interés podrían incluir los siguientes pasos:

- **Establecer políticas claras:** Desarrollar y comunicar políticas claras que definan qué se considera un conflicto de interés y cómo debe abordarse. Estas políticas deben ser accesibles para todas las partes interesadas internas y externas.

- **Capacitación y sensibilización:** Proporcionar capacitación a los empleados y otras partes interesadas sobre la importancia de identificar y gestionar los conflictos de interés. Esto puede incluir sesiones de capacitación, talleres o materiales informativos.
- **Identificación temprana:** Implementar mecanismos para identificar y evaluar posibles conflictos de interés. Esto puede incluir la revisión de las funciones y responsabilidades de los empleados, la identificación de situaciones potenciales de conflicto y la promoción de un entorno donde se fomente la divulgación de los conflictos de interés.
- **Divulgación y transparencia:** Establecer canales de comunicación seguros y confidenciales para que los empleados y otras partes interesadas puedan divulgar posibles conflictos de interés. Es importante crear un ambiente de confianza donde las personas se sientan cómodas al informar sobre estas situaciones.
- **Evaluación y gestión:** Designar un equipo o comité encargado de evaluar y gestionar los conflictos de interés identificados. Este equipo debe contar con la autoridad necesaria para tomar decisiones imparciales y justas.
- **Implementar controles internos:** Establecer controles internos adecuados para prevenir y gestionar los conflictos de interés. Esto puede incluir la separación de funciones, la revisión y aprobación de transacciones, y la implementación de políticas de divulgación financiera.
- **Monitoreo y seguimiento:** Establecer un sistema de monitoreo y seguimiento para evaluar la efectividad de las políticas y procedimientos implementados. Esto puede incluir auditorías internas, revisiones periódicas y evaluaciones de desempeño.
- **Comunicación y reporte:** Comunicar de manera transparente las acciones tomadas para gestionar los conflictos de interés. Esto puede incluir informes periódicos a las partes interesadas internas y externas sobre las medidas implementadas y los resultados obtenidos.

Es importante recordar que cada empresa es única y las acciones específicas pueden variar según el tamaño, el sector y las características de la organización. Además, es fundamental cumplir con las leyes y regulaciones aplicables

relacionadas con la gestión de conflictos de interés en el país o región donde opera la empresa.

❖ Consolidación

A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores clave de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para gestionar los conflictos de interés con las partes interesadas internas y externas:

- **Número de conflictos de interés identificados y gestionados:** Este indicador mide la cantidad de conflictos de interés detectados y la eficacia en su gestión. Puede desglosarse por tipo de conflicto, departamento o función dentro de la organización.
- **Porcentaje de empleados capacitados en la gestión de conflictos de interés:** Este indicador evalúa el nivel de concientización y preparación de los empleados en relación con la identificación y gestión de los conflictos de interés. Puede medirse mediante la participación en programas de capacitación y el seguimiento de la asistencia y el cumplimiento de los empleados.
- **Tiempo de respuesta para abordar los conflictos de interés:** Este indicador evalúa la eficiencia de la organización en la gestión de los conflictos de interés una vez que han sido identificados. Mide el tiempo transcurrido desde la detección del conflicto hasta la implementación de medidas correctivas.
- **Nivel de satisfacción de las partes interesadas internas y externas:** Este indicador se basa en encuestas o entrevistas con las partes interesadas para evaluar su percepción de la transparencia y la efectividad de la organización en la gestión de los conflictos de interés. Puede incluir preguntas sobre la claridad de las políticas, la facilidad de divulgación y la resolución de los conflictos.
- **Cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados** con los conflictos de interés: Este indicador mide el grado en que los empleados y otras partes interesadas cumplen con las políticas y procedimientos

establecidos para la gestión de los conflictos de interés. Puede medirse mediante auditorías internas, revisiones documentales o revisiones de cumplimiento.

- **Existencia de mecanismos de divulgación seguros y confidenciales:** Este indicador evalúa si la organización ha establecido canales adecuados para que las partes interesadas internas y externas puedan informar sobre posibles conflictos de interés de manera segura y confidencial. Puede incluir la implementación de líneas directas de denuncia, buzones de sugerencias o sistemas de gestión de riesgos.
- **Implementación de controles internos para prevenir y gestionar conflictos de interés:** Este indicador mide el grado en que se han establecido y mantenido controles internos efectivos para prevenir y gestionar los conflictos de interés. Puede incluir la existencia de políticas y procedimientos claros, revisión y aprobación de transacciones, y segregación de funciones.

Estos indicadores proporcionan una base para evaluar la efectividad de las prácticas de gestión de conflictos de interés en una empresa. Sin embargo, es importante adaptarlos a las necesidades y características específicas de cada organización, así como a las regulaciones y estándares aplicables en su sector y país de operación.

❖ **Mejor práctica**

Para implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la gestión de conflictos de interés con las partes interesadas internas y externas, se pueden considerar los siguientes pasos:

- **Establecer políticas claras:** Desarrollar políticas y procedimientos que aborden específicamente los conflictos de interés, definiendo qué constituye un conflicto, cómo se deben divulgar y gestionar, y las consecuencias de no cumplir con las políticas establecidas. Estas políticas deben ser comunicadas de manera clara y accesible a todos los miembros de la organización.
- **Capacitar a los empleados:** Proporcionar capacitación regular a los empleados sobre los conflictos de interés y cómo identificarlos y

gestionarlos adecuadamente. Esto incluye brindar ejemplos de situaciones que pueden dar lugar a conflictos de interés y cómo abordarlos de manera ética.

- **Establecer mecanismos de divulgación:** Implementar canales seguros y confidenciales para que los empleados y otras partes interesadas puedan informar sobre posibles conflictos de interés. Esto puede incluir líneas directas de denuncia, buzones de sugerencias o sistemas de gestión de riesgos.
- **Realizar revisiones periódicas:** Realizar revisiones periódicas para identificar posibles conflictos de interés y evaluar su gravedad y riesgo potencial. Esto puede incluir la revisión de transacciones financieras, contratos, relaciones comerciales y cualquier otra actividad que pueda generar un conflicto.
- **Promover la transparencia:** Fomentar la transparencia en las relaciones comerciales y la toma de decisiones, asegurando que las partes interesadas estén informadas sobre cualquier conflicto de interés relevante y las medidas tomadas para gestionarlo. Esto implica divulgar de manera clara y oportuna la información necesaria para tomar decisiones informadas.
- **Monitorear y evaluar el cumplimiento:** Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Esto puede incluir revisiones internas, auditorías o evaluaciones externas independientes.
- **Establecer alianzas estratégicas:** Colaborar con otras organizaciones, cámaras empresariales o asociaciones del sector para intercambiar buenas prácticas y promover la gestión ética de los conflictos de interés. Estas alianzas pueden ayudar a fortalecer los estándares y compartir recursos para mejorar la gestión en conjunto.
- **Medir el impacto y desarrollar indicadores clave:** Establecer indicadores clave de desempeño relacionados con la gestión de conflictos de interés y realizar un seguimiento regular para evaluar el impacto de las acciones implementadas. Esto permite identificar áreas de mejora y demostrar el compromiso de la empresa con la gestión ética de los conflictos de interés.

- **Integrar la gestión de conflictos de interés en la cultura empresarial:** Promover una cultura ética y de integridad en toda la organización, donde la gestión adecuada de los conflictos de interés sea parte integral de las prácticas diarias. Esto implica fomentar un ambiente en el que se valore la transparencia, la honestidad y el cumplimiento de las políticas establecidas.
- **Buscar la sostenibilidad de las prácticas:** Asegurar que las prácticas implementadas sean sostenibles a largo plazo, integrándolas en la estrategia y operaciones del negocio. Esto implica asignar recursos adecuados, establecer metas y objetivos claros, y revisar regularmente el desempeño para realizar mejoras continuas.

Al implementar estas mejores prácticas, una empresa puede fortalecer su capacidad para identificar, prevenir y gestionar los conflictos de interés de manera ética y transparente, generando confianza y valor para sus partes interesadas internas y externas.

3.2.6.2. Indicador: Libre competencia

❖ Programa

Desarrollar un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que incluya la participación en cámaras y/o asociaciones que promueven la libre competencia en el sector en el que opera puede tener varias implicaciones y beneficios para la empresa. Algunas de las implicaciones y objetivos básicos a establecer podrían ser los siguientes:

- **Cumplimiento de las leyes y regulaciones:** La participación en cámaras y asociaciones que promueven la libre competencia refuerza el compromiso de la empresa con el cumplimiento de las leyes y regulaciones relacionadas con la competencia justa y el libre mercado.
- **Ética empresarial:** Al unirse a cámaras y asociaciones que promueven la libre competencia, la empresa muestra su compromiso con la ética empresarial y demuestra que opera de manera justa y transparente.
- **Mejora de la reputación:** La participación en estas organizaciones puede mejorar la reputación de la empresa al ser reconocida como una entidad comprometida con la competencia justa y la transparencia en el mercado.

- **Networking y oportunidades de colaboración:** Al participar en cámaras y asociaciones, la empresa puede establecer contactos con otras organizaciones del mismo sector, lo que puede generar oportunidades de colaboración, intercambio de mejores prácticas y desarrollo de alianzas estratégicas.
- **Acceso a información y recursos:** La participación en estas organizaciones proporciona acceso a información y recursos actualizados sobre el sector, como investigaciones, informes y datos relevantes. Esto puede ayudar a la empresa a tomar decisiones informadas y estar al tanto de las últimas tendencias y cambios en el mercado.
- **Influencia en políticas y regulaciones:** Al formar parte de cámaras y asociaciones, la empresa puede tener una voz activa en la formulación de políticas y regulaciones relacionadas con la competencia y el sector en el que opera. Esto le brinda la oportunidad de influir en el entorno empresarial de manera positiva y abogar por prácticas justas y equitativas.

Los primeros pasos de acción para establecer un programa de RSE que incluya la participación en cámaras y asociaciones podrían ser:

- Investigar y seleccionar las cámaras y asociaciones pertinentes en el sector de la empresa. Evaluar su enfoque, objetivos y reputación en relación con la promoción de la libre competencia.
- Establecer contactos con las cámaras y asociaciones seleccionadas para expresar el interés de la empresa en unirse y conocer los requisitos y beneficios de la membresía.
- Evaluar los recursos disponibles y el nivel de compromiso necesario para participar activamente en las actividades y eventos de estas organizaciones.
- Establecer una estrategia clara para la participación, que incluya la asignación de recursos, la definición de roles y responsabilidades, y la elaboración de un plan de acción.
- Comunicar internamente la decisión de participar en estas organizaciones y fomentar la comprensión y el apoyo de los empleados.

- Medir y evaluar regularmente los beneficios y el impacto de la participación en cámaras y asociaciones, y ajustar la estrategia según sea necesario.

Recuerda que la participación en cámaras y asociaciones debe ser coherente con los valores y objetivos de la empresa, y debe realizarse de manera ética y transparente.

❖ Sistema de gestión

Un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para participar en cámaras y/o asociaciones que promueven la libre competencia en el sector en el que opera debería estar diseñado de manera que garantice el cumplimiento de los principios de competencia justa y transparencia. Aquí hay algunas características clave que debería tener:

- **Políticas y procedimientos claros:** El sistema de gestión debe incluir políticas y procedimientos claros que establezcan el compromiso de la empresa con la libre competencia y describan las acciones y comportamientos esperados de los empleados y la organización en general.
- **Capacitación y concienciación:** Se deben llevar a cabo programas de capacitación y concienciación para todos los empleados, especialmente aquellos que participan en actividades relacionadas con la competencia y las asociaciones. Estos programas deben abordar los principios de la libre competencia, los riesgos asociados con el incumplimiento y las responsabilidades de los empleados para mantener la integridad competitiva.
- **Evaluación de riesgos:** Se debe realizar una evaluación de riesgos específica para identificar las áreas donde existe un mayor riesgo de violación de la libre competencia y diseñar medidas preventivas adecuadas. Esto puede incluir la revisión de prácticas comerciales, políticas de precios, acuerdos comerciales y cualquier forma de conducta que pueda afectar negativamente la competencia en el mercado.

- **Transparencia y divulgación:** La empresa debe ser transparente en sus prácticas comerciales y divulgar información relevante a las cámaras y asociaciones en las que participa. Esto incluye compartir información sobre políticas, procesos y actividades que respalden la promoción de la libre competencia.
- **Monitoreo y cumplimiento:** El sistema de gestión debe incluir mecanismos de monitoreo y cumplimiento para garantizar que las políticas y procedimientos se implementen correctamente y se cumplan en todas las áreas de la organización. Esto puede incluir auditorías internas, revisiones periódicas y la implementación de canales de denuncia para informar posibles violaciones o prácticas indebidas.
- **Participación activa en las cámaras y asociaciones:** La empresa debe participar activamente en las actividades de las cámaras y asociaciones, contribuyendo con ideas, conocimientos y buenas prácticas para promover la libre competencia en el sector. Esto implica participar en reuniones, eventos, grupos de trabajo y colaborar con otros miembros para fomentar un entorno competitivo saludable.
- **Mejora continua:** El sistema de gestión debe ser dinámico y estar sujeto a mejoras continuas. Esto implica la revisión periódica de las políticas y procedimientos, la retroalimentación de los empleados y las partes interesadas, y la adopción de nuevas prácticas o enfoques que promuevan una mayor competencia justa y transparencia.

Es importante adaptar el sistema de gestión a las necesidades y características específicas de la empresa y el sector en el que opera. Además, es fundamental mantenerse actualizado con las regulaciones y estándares relacionados con la competencia y la RSE para garantizar la conformidad y la eficacia del sistema de gestión.

❖ Implementación

Al iniciar un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para participar en cámaras y/o asociaciones que promueven la libre competencia en el sector en el que opera, se pueden considerar las siguientes acciones iniciales:

- **Investigación y selección:** Realizar una investigación exhaustiva de las cámaras y/o asociaciones relevantes en el sector para identificar aquellas que promueven activamente la libre competencia. Evaluar su reputación, trayectoria, membresía y actividades relacionadas con la competencia.
- **Establecer objetivos claros:** Definir objetivos claros y específicos que reflejen el compromiso de la empresa con la libre competencia y su intención de contribuir activamente al desarrollo de prácticas justas y transparentes en el sector.
- **Establecer contactos y establecer relaciones:** Iniciar el proceso de establecer contactos y establecer relaciones con las cámaras y/o asociaciones seleccionadas. Esto puede incluir la participación en eventos, reuniones y actividades organizadas por estas entidades para establecer vínculos con otros miembros y líderes en el sector.
- **Comunicación interna:** Comunicar internamente los objetivos y la importancia de participar en las cámaras y/o asociaciones que promueven la libre competencia. Esto incluye informar a los empleados sobre los beneficios de participar, la relevancia para la empresa y cómo pueden contribuir.
- **Evaluación de requisitos y expectativas:** Identificar los requisitos y expectativas de las cámaras y/o asociaciones en relación con la libre competencia y determinar cómo la empresa puede cumplir con ellos. Esto puede implicar revisar y ajustar las prácticas comerciales existentes para garantizar la conformidad.
- **Desarrollo de políticas y procedimientos:** Desarrollar políticas y procedimientos internos que establezcan las pautas y los estándares para participar en las cámaras y/o asociaciones, y promover la libre competencia en todas las actividades comerciales de la empresa.
- **Capacitación y concienciación:** Brindar capacitación y concienciación a los empleados sobre los principios de la libre competencia, las regulaciones aplicables y las políticas internas. Esto ayudará a garantizar que todos los miembros de la empresa estén alineados y comprometidos con la participación en las cámaras y/o asociaciones.

- **Establecer métricas y seguimiento:** Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) y mecanismos de seguimiento para evaluar el progreso de la empresa en la participación de las cámaras y/o asociaciones, así como el cumplimiento de los principios de la libre competencia.
- **Comunicación externa:** Comunicar de manera proactiva a las partes interesadas externas, como clientes, proveedores y otras partes interesadas relevantes, la participación de la empresa en las cámaras y/o asociaciones y su compromiso con la libre competencia.

Estas acciones iniciales sentarán las bases para una participación efectiva en las cámaras y/o asociaciones que promueven la libre competencia y permitirán a la empresa contribuir activamente a un entorno comercial más justo y transparente en el sector en el que opera.

❖ Consolidación

Al participar en cámaras y/o asociaciones que promueven la libre competencia en un sector determinado, se pueden establecer indicadores clave de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para evaluar el desempeño y el impacto de esta participación. Algunos posibles indicadores clave podrían incluir:

- **Membresía activa:** Número de años de membresía en las cámaras y/o asociaciones relevantes que promueven la libre competencia. Esto muestra el compromiso continuo de la empresa con los principios de la libre competencia.
- **Participación en eventos:** Cantidad y calidad de la participación de la empresa en eventos organizados por las cámaras y/o asociaciones. Esto puede medirse mediante el número de eventos en los que la empresa participa como expositor, orador o patrocinador, así como la relevancia de su participación en relación con los temas de libre competencia.
- **Colaboración y networking:** Número de colaboraciones o alianzas estratégicas establecidas a través de la participación en las cámaras y/o asociaciones. Esto muestra la capacidad de la empresa para establecer relaciones sólidas y beneficiosas con otras organizaciones comprometidas con la libre competencia.

- **Cumplimiento normativo:** Evaluación del cumplimiento de la empresa con las regulaciones y normativas relacionadas con la libre competencia en el sector. Esto puede incluir la revisión de políticas internas, procesos comerciales y procedimientos para garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.
- **Participación en iniciativas y proyectos:** Número de iniciativas o proyectos en los que la empresa participa en colaboración con las cámaras y/o asociaciones para promover y fortalecer la libre competencia en el sector. Estos proyectos pueden incluir campañas de concienciación, investigaciones, informes o programas de capacitación.
- **Comunicación externa:** Evaluación de la efectividad de la comunicación externa de la empresa sobre su participación en las cámaras y/o asociaciones y su compromiso con la libre competencia. Esto puede medirse mediante la retroalimentación de las partes interesadas externas y la visibilidad y credibilidad de la empresa como defensora de la libre competencia.
- **Impacto en la industria:** Evaluación del impacto y la influencia de la empresa en el sector en términos de promoción de la libre competencia y adopción de prácticas justas y transparentes. Esto puede incluir indicadores como cambios en las regulaciones, políticas sectoriales o estándares de la industria como resultado de la participación y liderazgo de la empresa.

Estos indicadores clave de RSE ayudarán a la empresa a evaluar y demostrar su compromiso con la libre competencia a través de su participación en cámaras y/o asociaciones relevantes. Es importante adaptar estos indicadores según las necesidades y características específicas de la empresa y el sector en el que opera.

❖ **Mejor práctica**

Para implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al participar en cámaras y/o asociaciones que promueven la libre competencia en el sector en el que opera, es recomendable seguir los siguientes pasos:

- **Definir objetivos claros:** Establecer objetivos específicos y medibles que se alineen con los principios de la libre competencia y los valores de la empresa. Estos objetivos pueden incluir aumentar la conciencia sobre la importancia de la libre competencia, promover la transparencia en el sector o fomentar la adopción de prácticas justas.
- **Establecer alianzas estratégicas:** Identificar y establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones o empresas que compartan el compromiso con la libre competencia. Estas alianzas pueden ayudar a fortalecer la influencia y el impacto de la empresa en la promoción de la libre competencia.
- **Fomentar la innovación y la tecnología:** Buscar oportunidades para promover la innovación y la aplicación de tecnologías que impulsen la transparencia, la eficiencia y la igualdad de condiciones en el sector. Esto puede incluir el apoyo a iniciativas de digitalización, análisis de datos o herramientas que faciliten la competencia justa.
- **Inversión congruente:** Destinar recursos financieros y humanos de manera congruente con los objetivos de promoción de la libre competencia. Esto puede implicar asignar presupuesto para actividades de promoción, participación en eventos o proyectos específicos relacionados con la libre competencia.
- **Transparencia con los grupos de interés:** Mantener una comunicación abierta y transparente con los grupos de interés relevantes, incluyendo a clientes, proveedores, empleados y otros actores del sector. Comunicar las acciones y compromisos de la empresa en relación con la libre competencia, y estar dispuesto a recibir retroalimentación y responder a inquietudes.
- **Desarrollar un mapa de ruta:** Elaborar un plan estratégico que establezca las acciones a seguir y los hitos a alcanzar en el tiempo. Este mapa de ruta permitirá dar seguimiento y evaluar el progreso de las iniciativas de RSE relacionadas con la libre competencia.
- **Medir el impacto:** Desarrollar indicadores clave de desempeño (KPI) específicos para evaluar el impacto de las acciones de RSE en la promoción de la libre competencia. Estos indicadores pueden incluir el número de iniciativas implementadas, el alcance de las actividades de promoción, la

participación de la empresa en el desarrollo de políticas sectoriales, entre otros.

- **Sostenibilidad de las prácticas:** Integrar las prácticas de RSE relacionadas con la libre competencia de manera sostenible en las operaciones y cultura de la empresa. Esto implica incorporar estos principios en las políticas internas, la toma de decisiones y la formación continua del personal.

Al implementar estas mejores prácticas, la empresa estará fortaleciendo su compromiso con la libre competencia y contribuyendo a un entorno empresarial más justo y transparente en su sector.

3.2.7. Subámbito: COMPORTAMIENTO ÉTICO

3.2.7.1. Indicador: Uso indebido de regalos

❖ Programa

El desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para evitar el uso indebido de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares puede tener varias implicaciones positivas para una empresa. Algunas de estas implicaciones incluyen:

- **Mejor reputación y credibilidad:** Al establecer políticas y prácticas claras que eviten el uso indebido de regalos y beneficios, la empresa demuestra su compromiso con la transparencia, la ética y la integridad. Esto puede contribuir a una mejor reputación y generar confianza tanto entre los *stakeholders* internos como externos.
- **Cumplimiento normativo:** Muchas jurisdicciones tienen regulaciones y leyes que restringen o prohíben el uso indebido de regalos y beneficios en el ámbito empresarial. Al desarrollar un programa de RSE para evitar estas prácticas, la empresa se asegura de cumplir con la legislación aplicable y evitar sanciones legales.
- **Fomento de la equidad y la igualdad de oportunidades:** El uso indebido de regalos y beneficios puede generar desigualdad y sesgos en las relaciones comerciales. Al establecer políticas que eviten estas prácticas, la empresa promueve la equidad y la igualdad de oportunidades para

todas las partes interesadas, creando un entorno empresarial más justo y competitivo.

- **Gestión eficiente de recursos:** El uso indiscriminado de regalos y beneficios puede resultar en un gasto innecesario y en la asignación ineficiente de recursos. Al implementar un programa de RSE que limite y regule estas prácticas, la empresa puede gestionar de manera más efectiva sus recursos y enfocarlos en áreas de mayor impacto y valor agregado.

Al establecer un programa de RSE para evitar el uso indebido de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares, es importante establecer objetivos claros y específicos. Algunos objetivos básicos a considerar podrían ser:

- **Establecer políticas y procedimientos:** Desarrollar políticas internas que establezcan las reglas y limitaciones en relación con el uso de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Estas políticas deben ser comunicadas de manera efectiva a todos los empleados y partes interesadas relevantes.
- **Promover la transparencia y la rendición de cuentas:** Implementar mecanismos de control y seguimiento para garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas. Esto puede incluir la revisión y aprobación previa de ciertos tipos de regalos o beneficios, así como la documentación adecuada y el registro de estas transacciones.
- **Sensibilización y formación:** Brindar capacitación y concientización a los empleados sobre la importancia de evitar el uso indebido de regalos y beneficios, así como sobre las políticas y prácticas establecidas en la empresa. Esto ayudará a promover una cultura de ética y transparencia en el manejo de relaciones comerciales.
- **Monitoreo y auditoría:** Realizar revisiones periódicas y auditorías internas para evaluar el cumplimiento de las políticas y detectar posibles incumplimientos. Esto permitirá identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas en caso de que se produzcan violaciones.

Los primeros pasos de acción a establecer podrían ser:

- **Evaluar el marco normativo y legal:** Identificar las regulaciones y leyes pertinentes relacionadas con el uso indebido de regalos y beneficios en el ámbito empresarial. Comprender las obligaciones legales ayudará a definir las políticas internas y los procedimientos adecuados.
- **Establecer un equipo responsable:** Designar un equipo o una persona encargada de liderar el desarrollo e implementación del programa de RSE. Este equipo debe contar con el apoyo y la participación de diferentes áreas de la organización, como ética y cumplimiento, recursos humanos, finanzas y relaciones públicas.
- **Definir políticas y procedimientos:** Desarrollar políticas claras y procedimientos internos que establezcan las pautas para el uso de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Estas políticas deben ser coherentes con los valores y principios éticos de la empresa.
- **Comunicación y capacitación:** Comunicar las políticas y procedimientos a todos los empleados y partes interesadas relevantes. Brindar capacitación adecuada sobre las políticas y la importancia de evitar el uso indebido de regalos y beneficios. Promover una cultura de transparencia y ética en todas las relaciones comerciales.
- **Implementar mecanismos de control:** Establecer controles internos para monitorear y verificar el cumplimiento de las políticas. Esto puede incluir la revisión de registros, la aprobación previa de ciertos regalos o beneficios, y la implementación de un sistema de denuncias confidenciales para reportar posibles violaciones.
- **Monitoreo y mejora continua:** Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación periódica del programa de RSE. Evaluar el cumplimiento de las políticas, analizar los resultados y realizar ajustes necesarios para mejorar la efectividad del programa.

Implementar estas prácticas ayudará a la empresa a promover la transparencia, la ética y la integridad en sus relaciones comerciales, evitando el uso indebido de regalos y beneficios y construyendo una reputación sólida basada en la responsabilidad social empresarial.

❖ Sistema de gestión

Un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para evitar el uso indebido de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares con las partes interesadas con las que opera debería tener las siguientes características:

- **Políticas claras y documentadas:** El sistema de gestión debe contar con políticas claras y documentadas que establezcan las reglas y limitaciones en relación con el uso de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Estas políticas deben ser comunicadas a todos los empleados y partes interesadas pertinentes y estar fácilmente accesibles para su consulta.
- **Procedimientos de control y aprobación:** El sistema debe incluir procedimientos claros para el control y la aprobación de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Estos procedimientos deben especificar quién es responsable de autorizar dichas transacciones, los límites establecidos y los criterios para evaluar su idoneidad y cumplimiento de las políticas establecidas.
- **Registro y seguimiento de transacciones:** Es importante contar con un sistema de registro y seguimiento de todas las transacciones relacionadas con regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Esto permitirá tener un control efectivo y auditable, así como identificar cualquier patrón o tendencia que pueda requerir atención adicional.
- **Capacitación y concientización:** El sistema debe incluir programas de capacitación y concientización para todos los empleados y partes interesadas relevantes. Esta capacitación debe abordar las políticas y procedimientos establecidos, así como los principios éticos y legales relacionados con el uso adecuado de regalos y beneficios.
- **Mecanismos de denuncia y gestión de conflictos de interés:** El sistema debe contar con mecanismos eficientes para la denuncia de posibles irregularidades o incumplimientos, garantizando la confidencialidad y protección de los denunciantes. Además, se deben establecer mecanismos para gestionar adecuadamente los conflictos de interés que puedan surgir en relación con regalos y beneficios.

- **Auditorías internas y revisión periódica:** Es fundamental realizar auditorías internas y revisiones periódicas del sistema de gestión para evaluar su eficacia y detectar posibles áreas de mejora. Estas auditorías deben llevarse a cabo de manera objetiva e independiente para garantizar la integridad del proceso.
- **Mejora continua:** El sistema de gestión debe promover la mejora continua, mediante la identificación de oportunidades de mejora, la implementación de acciones correctivas y preventivas, y la revisión constante de las políticas y procedimientos existentes.

En resumen, un sistema de gestión efectivo para evitar el uso indebido de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares debe ser transparente, tener políticas y procedimientos claros, incluir mecanismos de control y seguimiento, ofrecer capacitación y concientización, y promover la mejora continua a través de auditorías internas y revisiones periódicas.

❖ Implementación

Las primeras acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para un programa de RSE que busque evitar el uso indebido de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares con las partes interesadas podrían ser las siguientes:

- **Establecer políticas y lineamientos claros:** El primer paso es desarrollar y documentar políticas y lineamientos claros que establezcan las reglas y limitaciones en relación con el uso de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Estas políticas deben ser revisadas y aprobadas por la alta dirección de la empresa.
- **Comunicar las políticas a los empleados y partes interesadas:** Es esencial comunicar las políticas y lineamientos a todos los empleados y partes interesadas relevantes. Esto puede hacerse a través de capacitaciones, reuniones informativas, publicaciones en el sitio web de la empresa y otros medios de comunicación internos.
- **Establecer procedimientos de control y aprobación:** Se deben establecer procedimientos claros para el control y la aprobación de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Estos procedimientos deben especificar quién es responsable de autorizar

dichas transacciones, los límites establecidos y los criterios para evaluar su idoneidad y cumplimiento de las políticas establecidas.

- **Capacitar a los empleados:** Es fundamental capacitar a los empleados sobre las políticas y procedimientos establecidos, así como sobre los principios éticos y legales relacionados con el uso adecuado de regalos y beneficios. Esto ayudará a crear conciencia y promover una cultura de cumplimiento en toda la organización.
- **Implementar un sistema de registro y seguimiento:** Es importante contar con un sistema de registro y seguimiento de todas las transacciones relacionadas con regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Esto permitirá tener un control efectivo y auditable, y facilitará la detección de posibles irregularidades o incumplimientos.
- **Establecer mecanismos de denuncia:** Se deben implementar mecanismos efectivos para la denuncia de posibles irregularidades o incumplimientos. Esto puede incluir líneas directas de denuncia, buzones de sugerencias o cualquier otro medio confidencial y seguro para que los empleados y partes interesadas informen sobre cualquier uso indebido de regalos y beneficios.
- **Realizar auditorías internas:** Se recomienda realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Estas auditorías deben ser realizadas por personal independiente y objetivo y ayudarán a identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas.
- **Revisar y mejorar continuamente el programa:** Es importante revisar y mejorar continuamente el programa de RSE para evitar el uso indebido de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Esto implica evaluar regularmente su efectividad, realizar ajustes necesarios y mantenerse actualizado con respecto a las mejores prácticas y cambios en la legislación aplicable.

Estas acciones iniciales ayudarán a sentar las bases de un programa de RSE sólido y comprometido con la ética empresarial y la transparencia en el uso de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares.

❖ Consolidación

Algunos indicadores clave de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para evaluar y medir la efectividad de un programa de RSE destinado a evitar el uso indebido de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares podrían ser los siguientes:

- **Cumplimiento de políticas y lineamientos:** Medir el grado de cumplimiento de las políticas y lineamientos establecidos para regular el uso de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Esto se puede hacer a través de revisiones internas y auditorías que evalúen la adherencia a los límites, requisitos de aprobación y demás disposiciones establecidas.
- **Transparencia y trazabilidad:** Evaluar la transparencia y la capacidad de rastreo de las transacciones relacionadas con regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Esto implica contar con registros claros y detallados que permitan identificar las partes involucradas, los montos y la finalidad de cada transacción.
- **Capacitación y concientización:** Medir la participación y el impacto de las capacitaciones y actividades de concientización realizadas para informar y educar a los empleados y partes interesadas sobre las políticas y prácticas relacionadas con el uso adecuado de regalos y beneficios. Esto puede evaluarse a través de encuestas de satisfacción, pruebas de conocimientos o evaluaciones de impacto.
- **Denuncias y reportes:** Evaluar la cantidad y calidad de denuncias o reportes recibidos sobre posibles casos de uso indebido de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Esto puede indicar la efectividad de los mecanismos de denuncia establecidos y la confianza de los empleados y partes interesadas en utilizarlos.
- **Resultados de auditorías internas:** Analizar los resultados de las auditorías internas realizadas para evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Esto puede incluir la identificación de posibles incumplimientos, áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas.

- **Evaluación de riesgos:** Evaluar la identificación y la gestión de los riesgos asociados al uso indebido de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Esto implica evaluar la efectividad de las medidas preventivas y correctivas implementadas para minimizar estos riesgos.
- **Retroalimentación de partes interesadas:** Obtener retroalimentación de las partes interesadas, como empleados, clientes, proveedores y comunidad, sobre la percepción y confianza en las prácticas de la empresa relacionadas con el uso de regalos y beneficios. Esto puede realizarse a través de encuestas de satisfacción, reuniones periódicas o consultas directas.

Estos indicadores ayudarán a monitorear y evaluar el desempeño del programa de RSE en relación con el uso adecuado de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Es importante adaptarlos según las características y objetivos específicos de cada empresa y asegurarse de que sean consistentes con los principios éticos y las normativas legales aplicables.

❖ **Mejor práctica**

Para implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y evitar el uso indebido de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares, puedes considerar los siguientes enfoques y acciones:

- **Establecer políticas y procedimientos claros:** Desarrolla políticas y procedimientos internos que regulen el uso de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares. Estos documentos deben establecer límites, requisitos de aprobación, registros necesarios y las consecuencias del incumplimiento de las políticas.
- **Capacitar a los empleados:** Brinda capacitación regular a los empleados sobre las políticas y prácticas relacionadas con el uso adecuado de regalos y beneficios. Asegúrate de que comprendan las implicaciones éticas y legales de su conducta y cómo actuar en situaciones delicadas.
- **Establecer mecanismos de control:** Implementa controles internos para monitorear y revisar el cumplimiento de las políticas establecidas. Esto puede incluir la revisión de registros y la realización de auditorías periódicas para identificar posibles casos de uso indebido.

- **Fomentar la transparencia:** Promueve la transparencia en todas las transacciones relacionadas con regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios. Mantén registros claros y detallados de todas las transacciones, incluyendo las partes involucradas, los montos y la finalidad de cada transacción.
- **Establecer alianzas estratégicas:** Colabora con organizaciones externas, como ONG, para establecer pautas y buenas prácticas en el manejo responsable de regalos y beneficios. Esto puede proporcionar orientación adicional y apoyo en la implementación de tu programa de RSE.
- **Utilizar tecnología e innovación:** Adopta herramientas y tecnologías que faciliten la gestión y el monitoreo de las transacciones relacionadas con regalos y beneficios. Esto puede incluir sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) o plataformas de seguimiento de donaciones.
- **Evaluar el impacto:** Realiza evaluaciones periódicas del impacto de tus prácticas de RSE relacionadas con el uso de regalos y beneficios. Analiza cómo estas prácticas afectan a las partes interesadas y a la reputación de la empresa, y realiza ajustes si es necesario.
- **Desarrollar indicadores claves:** Establece indicadores clave de desempeño (KPI) relacionados con el uso adecuado de regalos y beneficios. Estos KPI pueden incluir el porcentaje de transacciones documentadas, el cumplimiento de los límites establecidos y la cantidad de denuncias o incidentes reportados.
- **Alinear con el negocio:** Integra las prácticas de RSE relacionadas con regalos y beneficios en la estrategia general de la empresa. Asegúrate de que estas prácticas estén alineadas con los valores y objetivos de la organización.
- **Promover la sostenibilidad:** Busca prácticas sostenibles en relación con el uso de regalos y beneficios, como regalos ecológicos o donaciones a organizaciones que promuevan la responsabilidad social y ambiental.

Recuerda que la implementación de estas mejores prácticas requiere un compromiso constante por parte de la empresa y de sus empleados. Es importante revisar y adaptar continuamente el programa de RSE para asegurar su eficacia y mejorar sus resultados a lo largo del tiempo.

Consulta todas las guías descriptivas:
evidencias para la obtención del
Distintivo ESR® en este enlace.

