



"Tendencias Actuales del Gobierno Corporativo"

A small sailboat with white sails is sailing on the deep blue ocean. The boat is positioned to the right of the main title, and its wake is visible in the water. The overall scene is a high-angle shot of the sea, with the sun reflecting off the water's surface.

Arturo Carvajal O
Socio
Financial Risk Management – FRM
Septiembre 2016



Gobierno Corporativo

¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cuáles son los beneficios?

Que es Gobierno Corporativo?

“Es el conjunto de instancias y prácticas institucionales en el proceso de toma de decisiones de la empresa que contribuyen a la creación sostenible de valor en un marco de transparencia y responsabilidad empresarial, alineando incentivos y promoviendo el respeto a los derechos de los accionistas y grupos de interés que participan directa o indirectamente en la empresa.”

Centro para el Gobierno de la Empresa 2007, UC de Chile.

“El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo [Directorio], sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento.”

Principios de la OECD, 2004.

“Es el conjunto de reglas que guía las relaciones entre la gerencia de la entidad, su directorio, sus accionistas y/o en su caso la propietaria de acciones bancarias y otros grupos de interés a fin de proporcionar la estructura a través de la cual se fijan los objetivos y los medios de lograr esos objetivos y determinar el sistema de su monitoreo”.

Superintendencia de Bancos, 2011

Gobierno Corporativo: ¿Por qué? ¿Para qué?



La tendencia en América Latina es implementar el Gobierno Corporativo solo en empresas altamente reguladas...sin embargo...



esa no es la tendencia mundial...

Gobierno Corporativo: ¿Por qué? ¿Para qué?

Auditoría basada en Riesgos

Nuevas regulaciones

Valor de la Marca

Basilea III

Principios de la OCDE

Administración Integral de Riesgos

Costo de Regulación

COSO MODEL

Importancia de la Reputación

Implementar Gobierno Corporativo

TRANSPARENCIA

RSE / ISO 26000

**40 Recomendaciones
de GAFI**

Balance *Scorecard*

Conciencia Ambiental

Redes Sociales

ESTRATEGIA / INTANGIBLES

Sostenibilidad

Dodd Frank Act

**Gobierno, Riesgo y Cumplimiento
(GRC)**

Nuevas Tecnologías

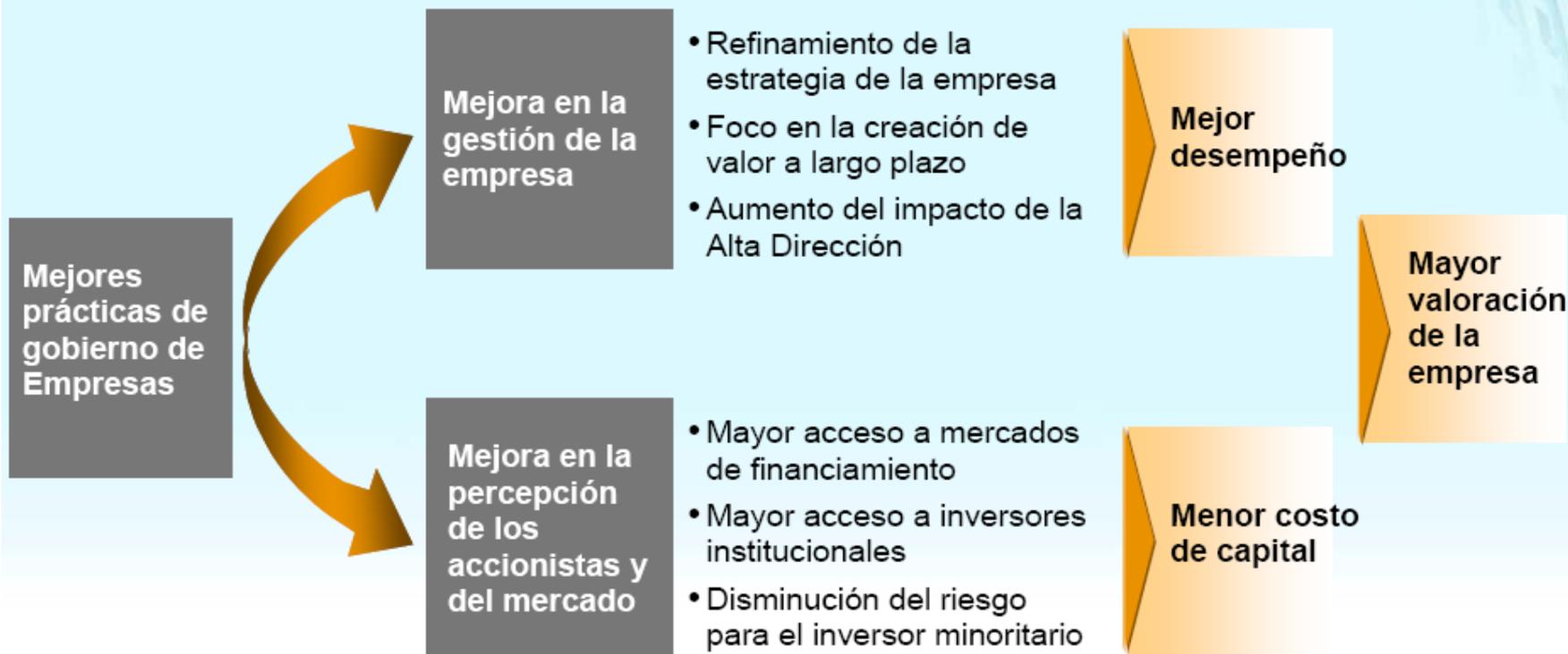


Gobierno Corporativo: ¿Por qué? ¿Para qué?



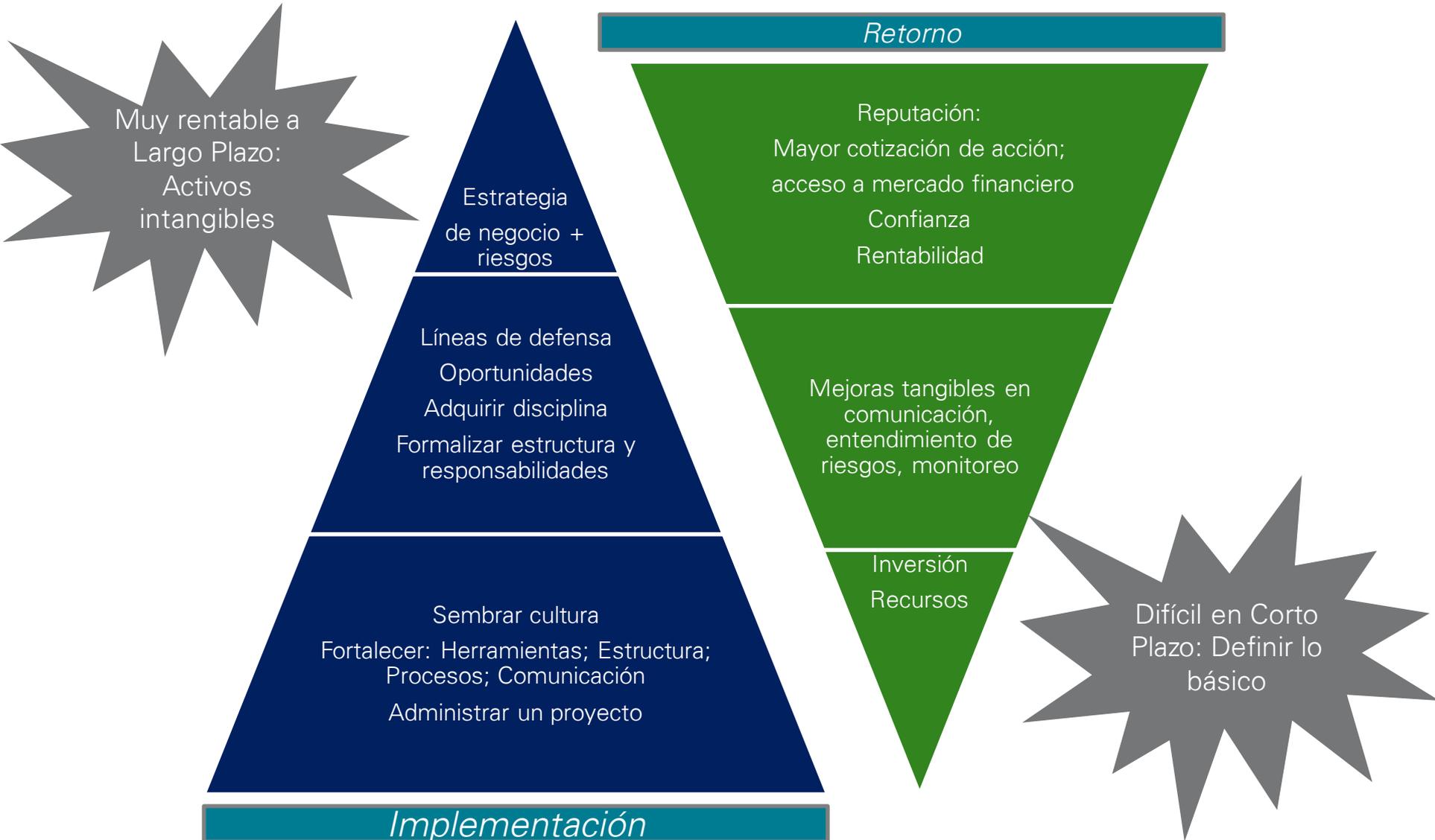
Círculo virtuoso del buen Gobierno Corporativo

Circulo virtuoso del buen gobierno corporativo



Fuente: Ministerio de Hacienda – Gobierno de Chile

Los retos de Gobierno Corporativo

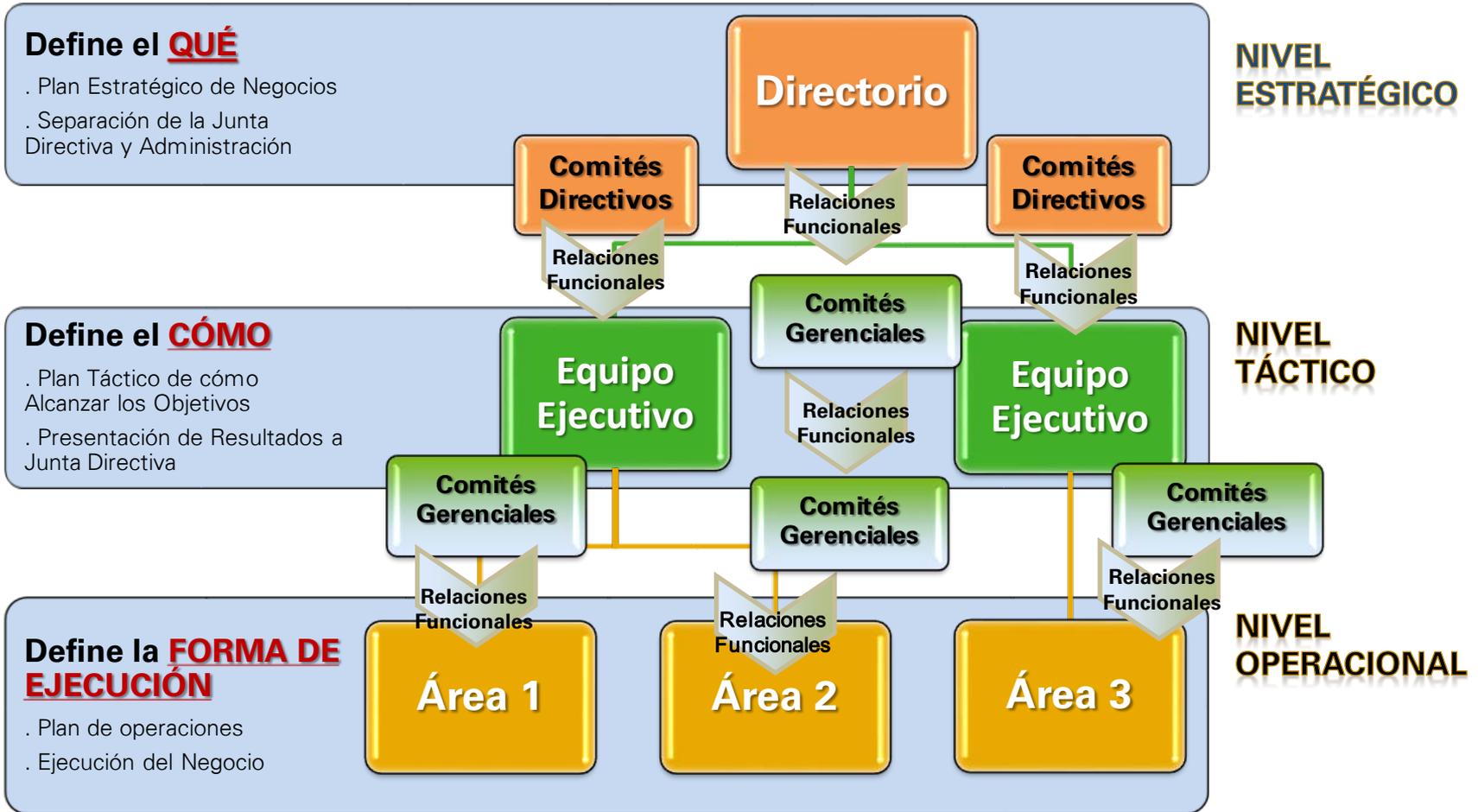




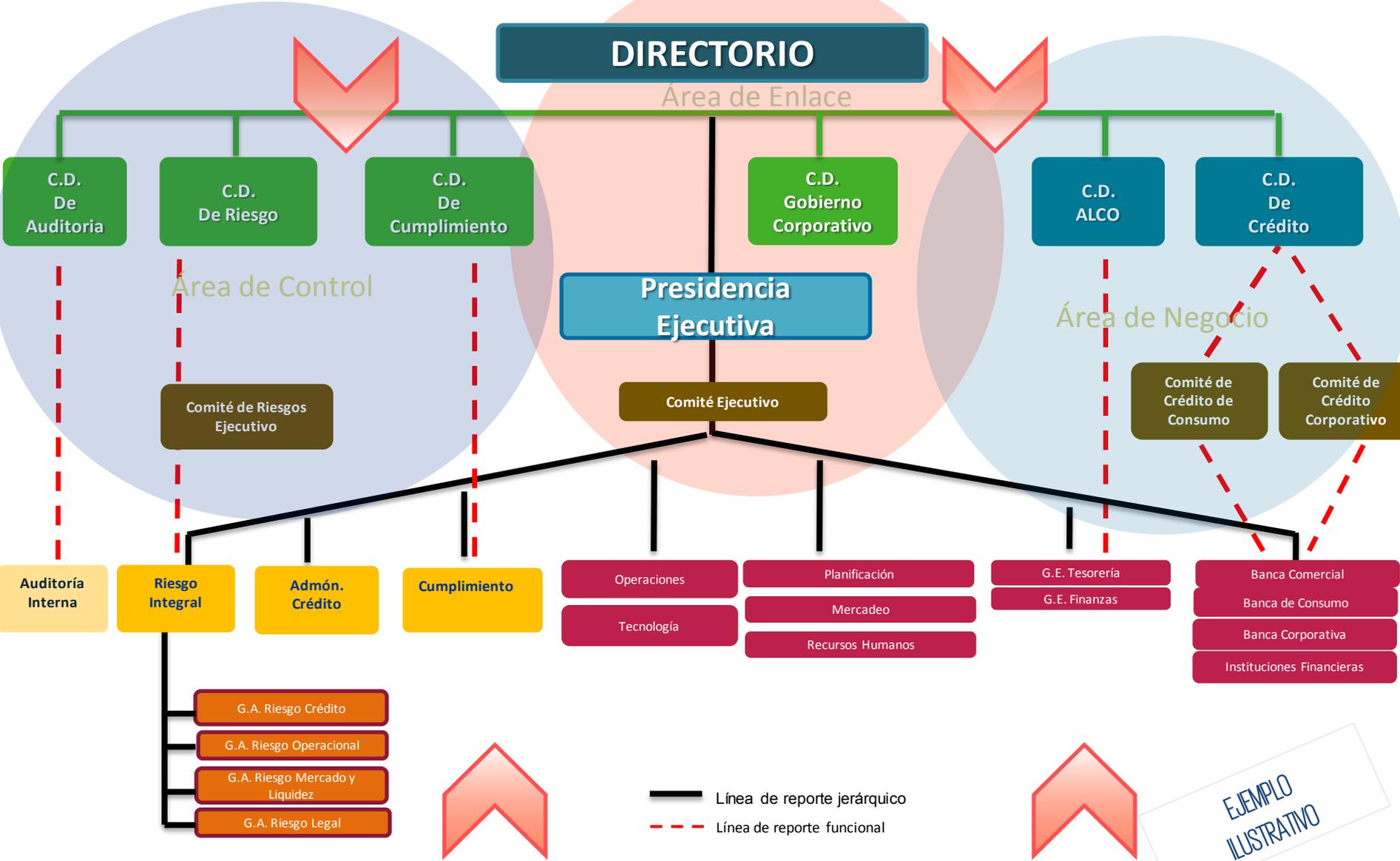
¿Cómo Enfrentar los Retos de Gobierno Corporativo y Riesgo Integral?

Estrategia, Enfoque y Metodología

Gobierno Corporativo: Estrategia, Enfoque y Metodología



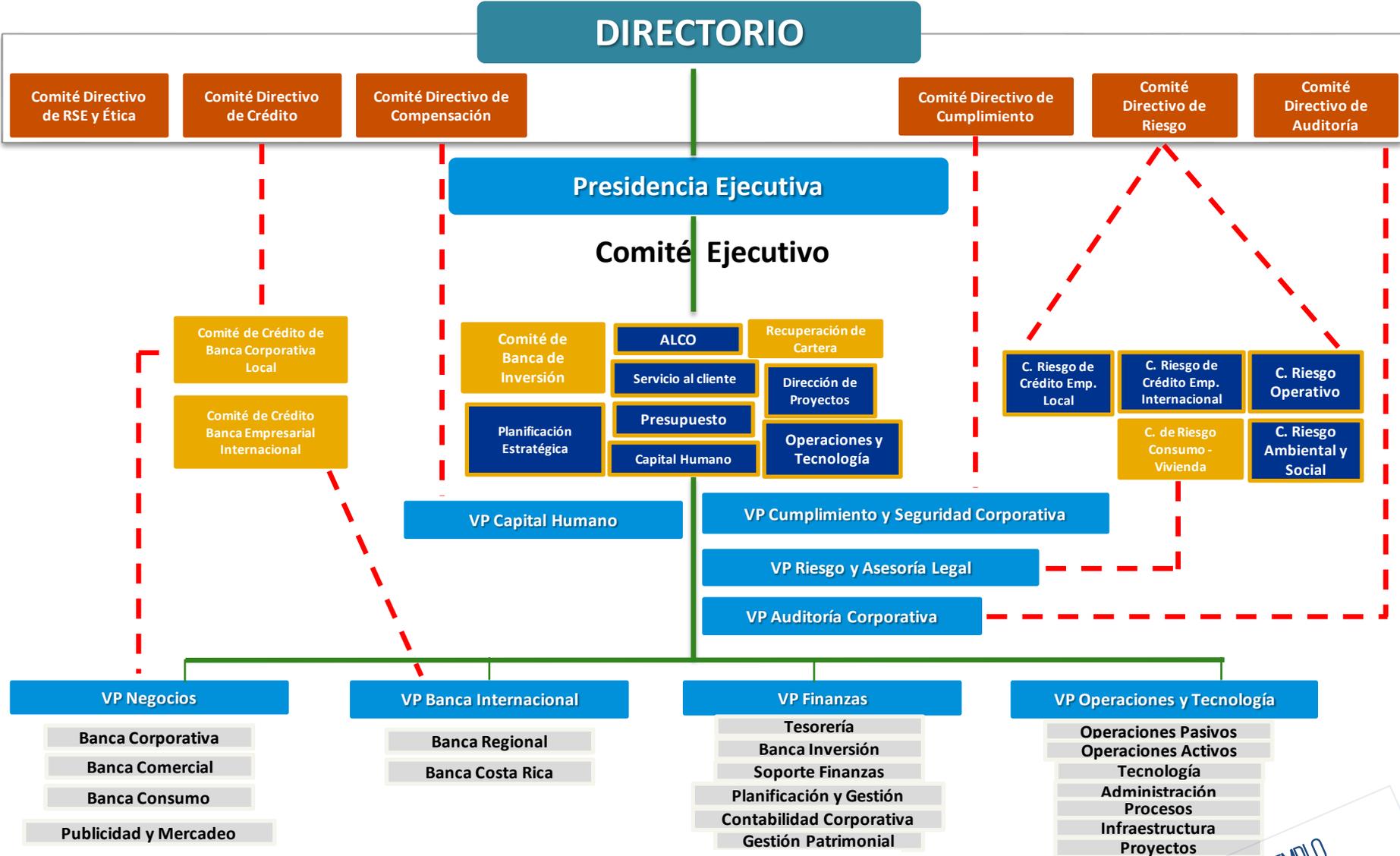
Gobierno Corporativo: Estrategia, Enfoque y Metodología



EJEMPLO ILLUSTRATIVO



Gobierno Corporativo: Estrategia, Enfoque y Metodología



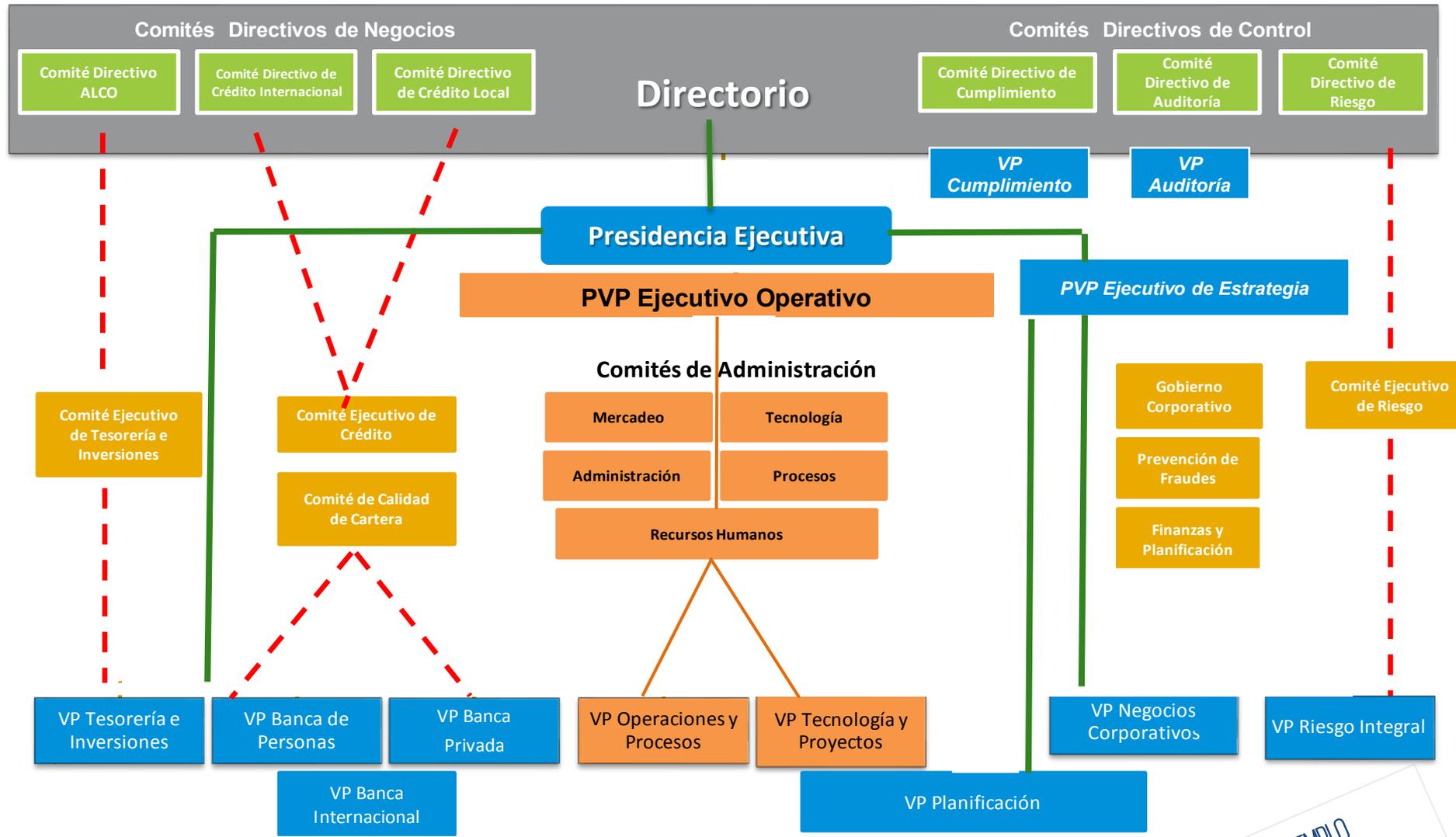
— Línea de reporte jerárquico
 - - - Línea de reporte funcional

EJEMPLO ILUSTRATIVO



© 2016 KPMG, una sociedad civil panameña y firma de la red de firmas miembro independientes de KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. KPMG International Cooperative ("KPMG International") es una entidad suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no provee servicios a clientes.

Gobierno Corporativo: Estrategia, Enfoque y Metodología



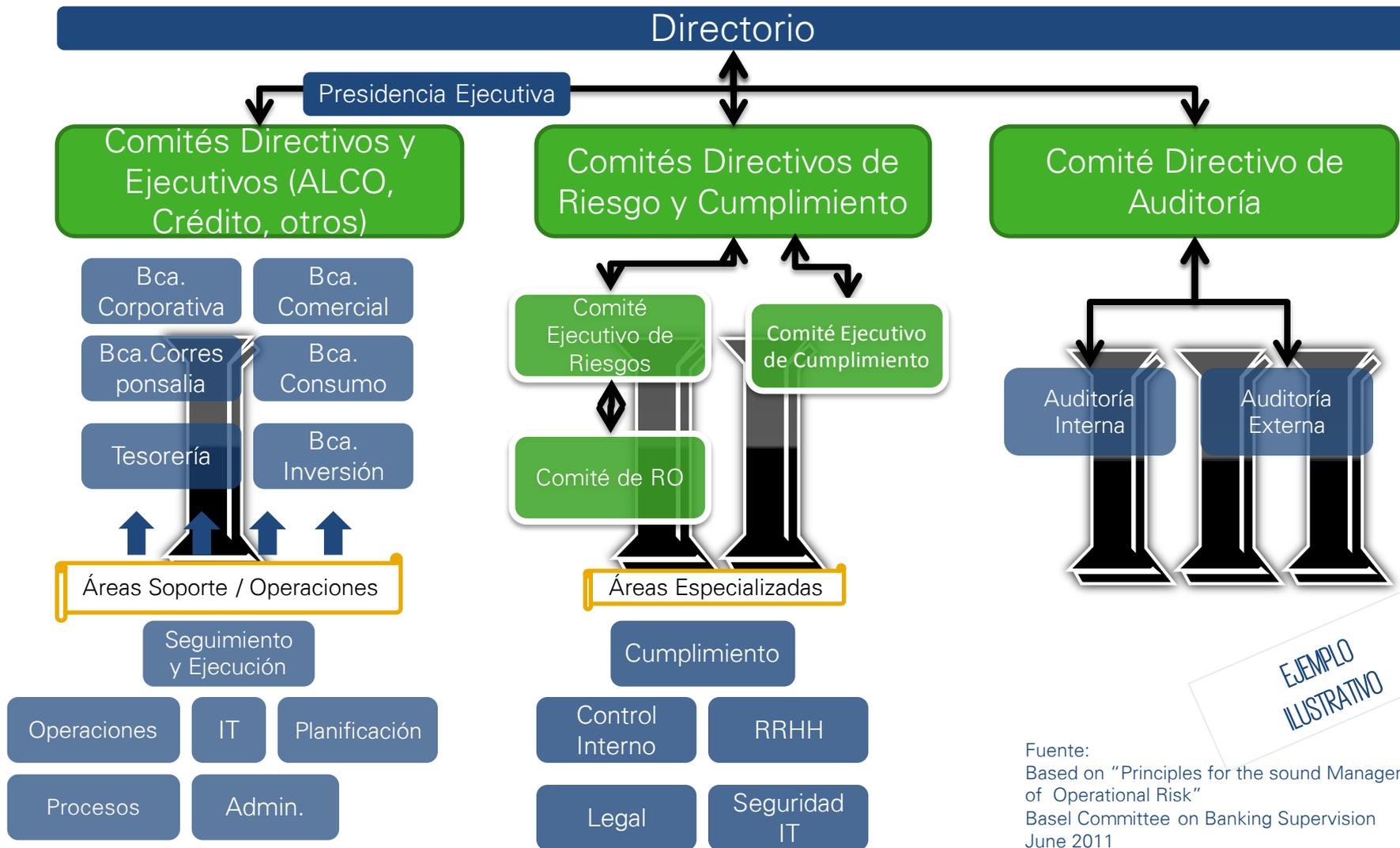
EJEMPLO ILLUSTRATIVO

— Línea de reporte jerárquico
 - - - Línea de reporte funcional



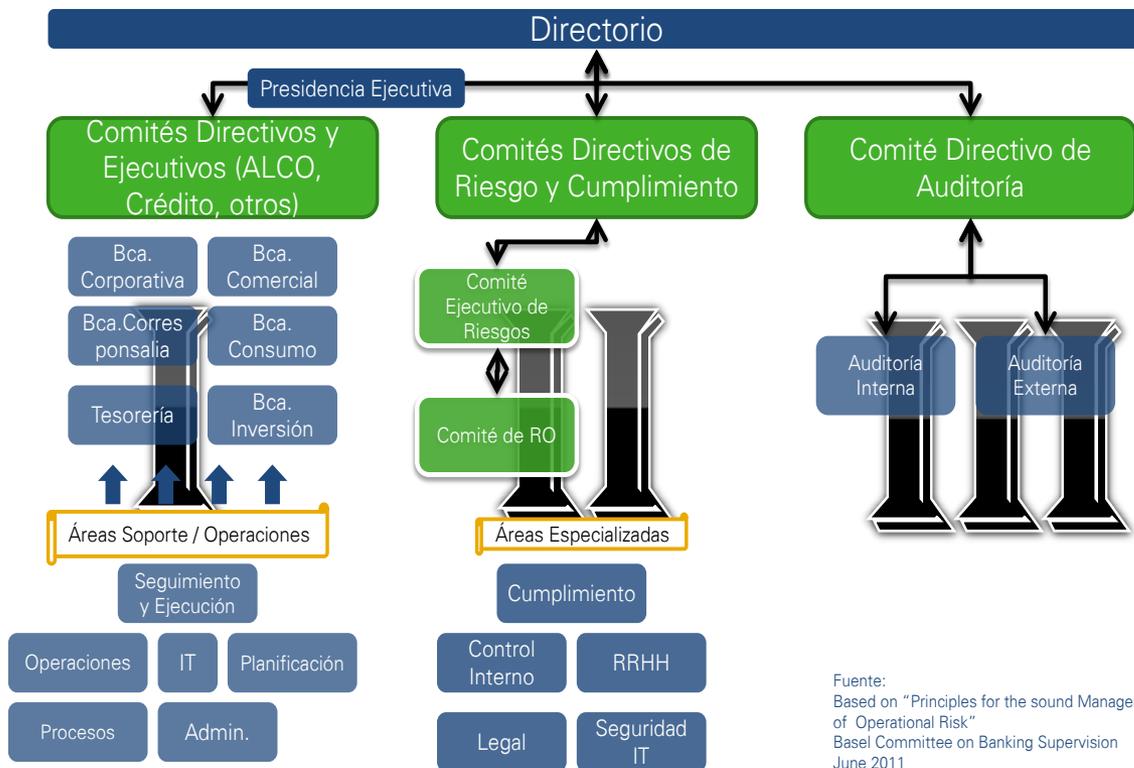
© 2016 KPMG, una sociedad civil panameña y firma de la red de firmas miembro independientes de KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. KPMG International Cooperative ("KPMG International") es una entidad suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no provee servicios a clientes.

Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo Integral - Sector Financiero - Modelo de las Tres Líneas de Defensa



Fuente:
Based on "Principles for the sound Management of Operational Risk"
Basel Committee on Banking Supervision
June 2011

Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo Integral - Sector Financiero - Cuarta Línea de Defensa ?

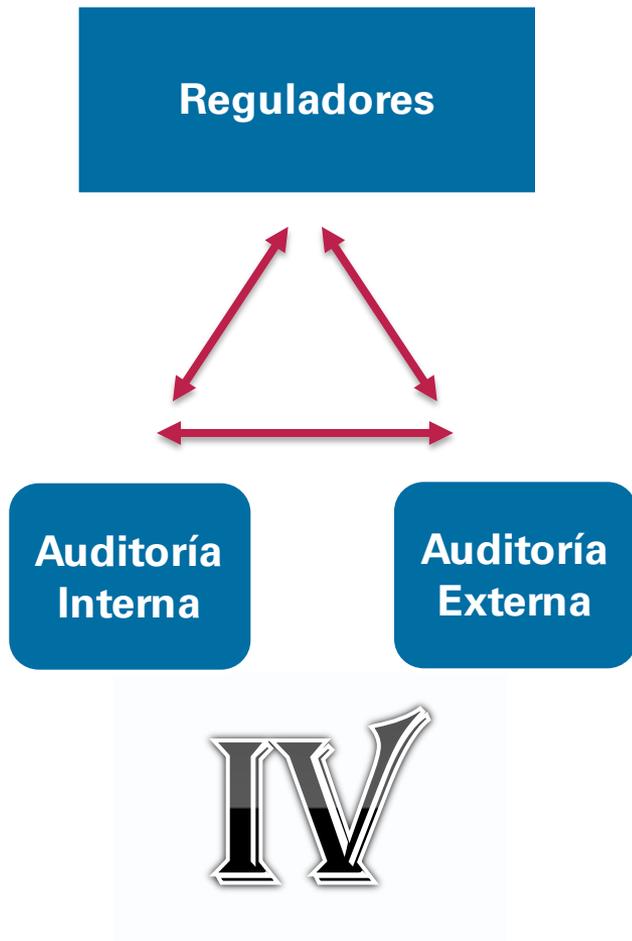


Fuente:
 Based on "Principles for the sound Management of Operational Risk"
 Basel Committee on Banking Supervision
 June 2011



EJEMPLO
 ILUSTRATIVO

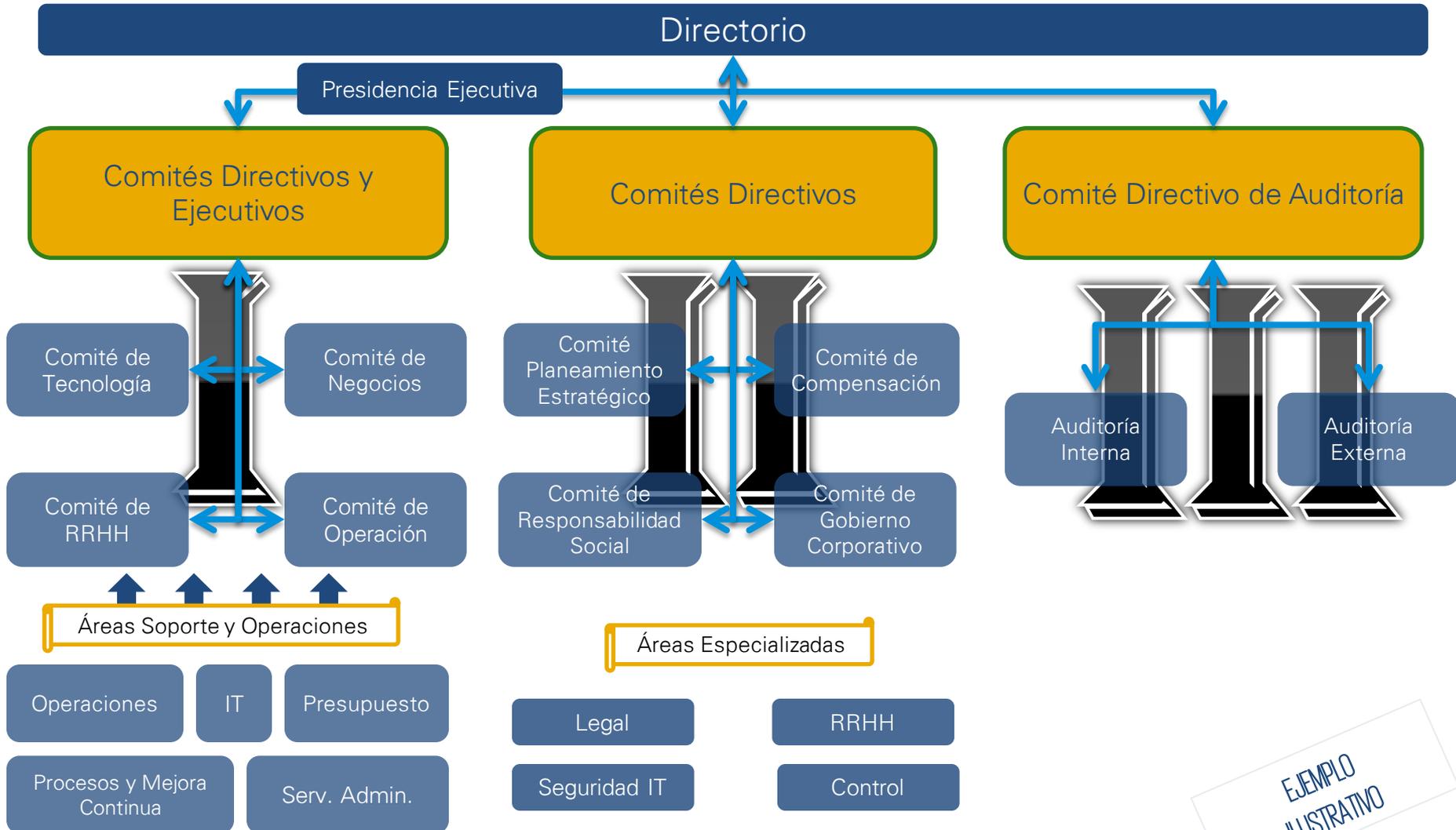
Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo Integral - Sector Financiero - Cuarta Línea de Defensa ?



Justificación de Cuarta Línea de Defensa:

- La tendencia de incorporar la cuarta línea de defensa es fortalecer la integración de unidades de control externas como reguladores y auditores externos con la tercera línea de defensa a través de los auditores internos y su comité de auditoría en el proceso de aseguramiento de la administración de riesgo integral, como así también, la supervisión y monitoreo del sistema de control interno de la entidad.
- Sin embargo, el gran desafío de la cuarta línea de defensa es la adecuación de la estructura legal de supervisión en cada jurisdicción para la incorporación, integración y relaciones de trabajo de entes externos a la Entidad y el enfoque de adecuación de ellos. Por ejemplo:
 - ❖ Regularidad de la información provista
 - ❖ Calidad de la interacciones
 - ❖ Clara definición de autoridad y alcance

Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo Integral - Sector Corporativo



EJEMPLO ILUSTRATIVO

Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo Integral

Esquema de Administración Integral de los Riesgos

3era Línea de Defensa

Auditoría Interna y Auditoría Externa

Comité Directivo de Auditoría

2da Línea de Defensa

Comités Directivos de Riesgo

Directorio

1era Línea de Defensa

VP de Planeación

VP de Finanzas

VP de Mercadeo

VP Administración

VP de Procesos

VP de Banca (Ventas)

Otras áreas soporte

Ofrecen Soporte

1era Línea de Defensa

VP Banca Comercial

VP Banca Consumo

VP de Tesorería

VP de Banca Corporativa

VP de Operaciones

VP Nuevos Mercados

VP Banca Privada

Otras áreas Ventas

Dueños de los Riesgos

Riesgo Estratégico

Riesgo de Crédito

Riesgo de Mercado

Riesgo de Liquidez

Riesgo de Contraparte

Riesgo de Contagio

Riesgo de País

Riesgo Operacional

Riesgo de TI

Riesgo Concentración

Riesgo de Reputación

Impactan el logro de los Obj. Estratégicos

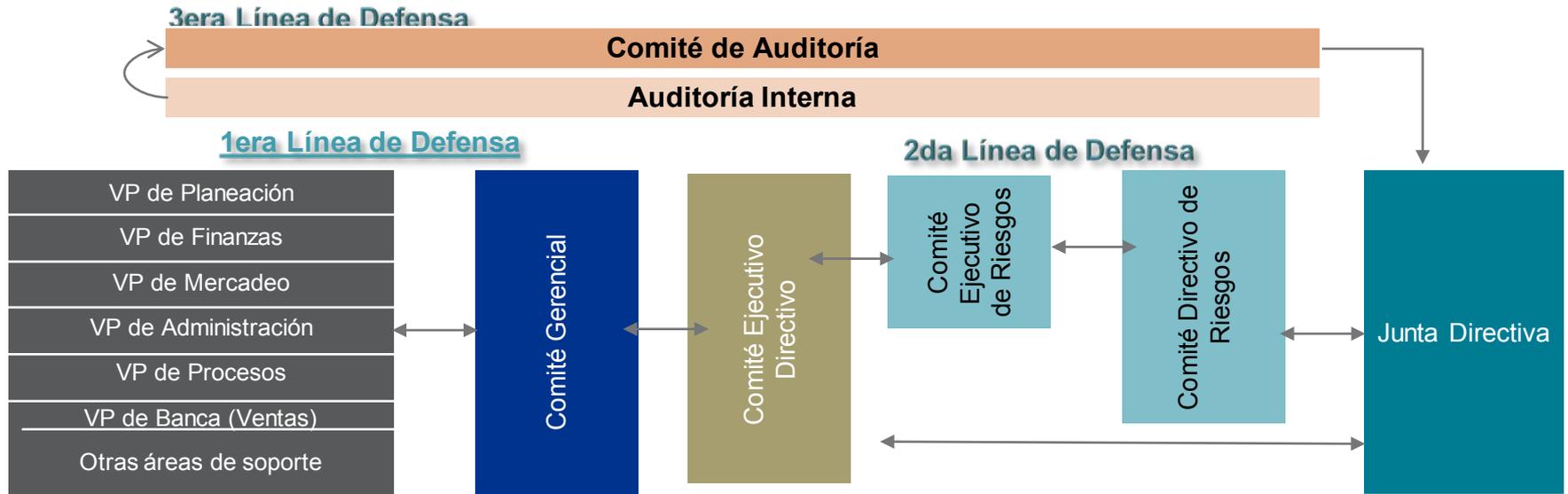
Objetivos Generales
(Estratégicos)

Objetivos por área o
sección del negocio
Tácticos

Comités Ejecutivos

Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo Integral

Esquema de Administración de Riesgo Estratégico



- Asegurarse de cumplir con los Planes Tácticos de Negocio y de Riesgo aprobados por la Junta Directiva (JD).
- Establecer un Plan Operativo a fin de alcanzar las metas establecidas en el Plan Táctico de Negocio y de Riesgos del Banco, para cada una de las Vicepresidencias.
- Asegurarse de que cada una de las operaciones del Banco se realicen acorde a la imagen y perfil de riesgos del Banco.

- Proponer un Plan Táctico de Negocio y de Riesgos, a fin de lograr objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico de Negocios y de Riesgos, aprobados por la JD.
- Velar por que los Planes Operativos de cada Vicepresidencia, guarden relación con los Planes Tácticos de Negocio y de Riesgos del Banco.

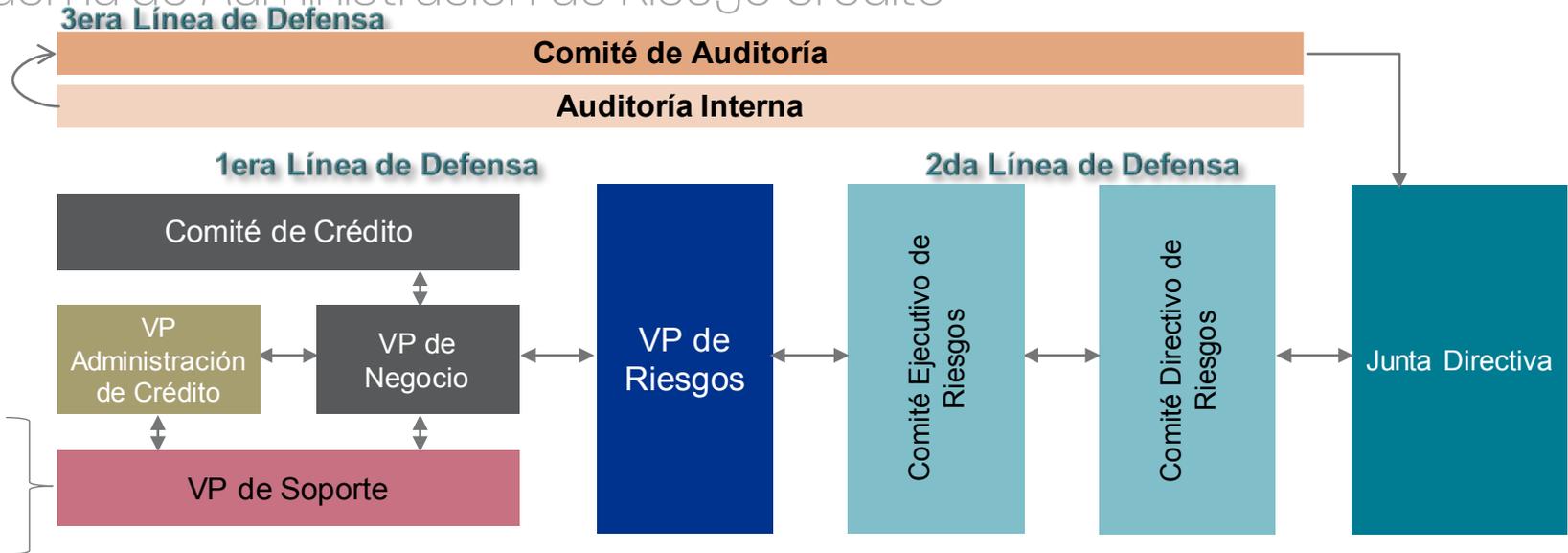
- Proponer el Plan Estratégico de Negocio y de Riesgo del Banco a JD, luego de haber sido aprobado por el Comité Directivo de Riesgo.
- Dar concepto favorable al Plan Táctico de Negocio y de Riesgo del Banco, asegurándose que ambos estén alineados con los Planes Estratégicos de Negocio y de Riesgo del Banco.

- Entender y analizar los riesgos basado en el Plan Estratégico de Negocio en alineación con el apetito y tolerancia al riesgo.
- Proponer mecanismos para controlar y mitigar los diversos riesgos establecidos en el Plan Estratégico de Negocio.

- Aprobar y Adoptar el Plan Estratégico de Negocio y de Riesgos del Banco, en alineación al apetito y tolerancia al riesgo.
- Responsabilidad final de la adecuada gestión integral del riesgo.

Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo Integral

Esquema de Administración de Riesgo Crédito



- Dueños y responsables de los riesgos de crédito.
- Otorgar préstamos, basados en las políticas de administración de riesgos aprobados por la JD.
- Monitorear y alertar sobre la situación respecto a los riesgos de crédito.
- Medir el retorno, considerando los riesgos.
- Proponer mejoras en los manuales de procedimientos.

- Asistir a las Vicepresidencias de Negocios en el control de los riesgos de crédito.

- Evaluar la exposición de los riesgos de crédito y presentar ante el Comité de Riesgos la situación sobre los riesgos.
- Proponer metodologías y políticas para la administración del riesgos de crédito.
- Definir los montos de reserva necesarios para cubrir los riesgos de crédito, estimando la probabilidad de incumplimiento, perdidas ante el incumplimiento, etc.
- Además de asignar perfiles de riesgos a los prestatarios a través de modelos de scoring.

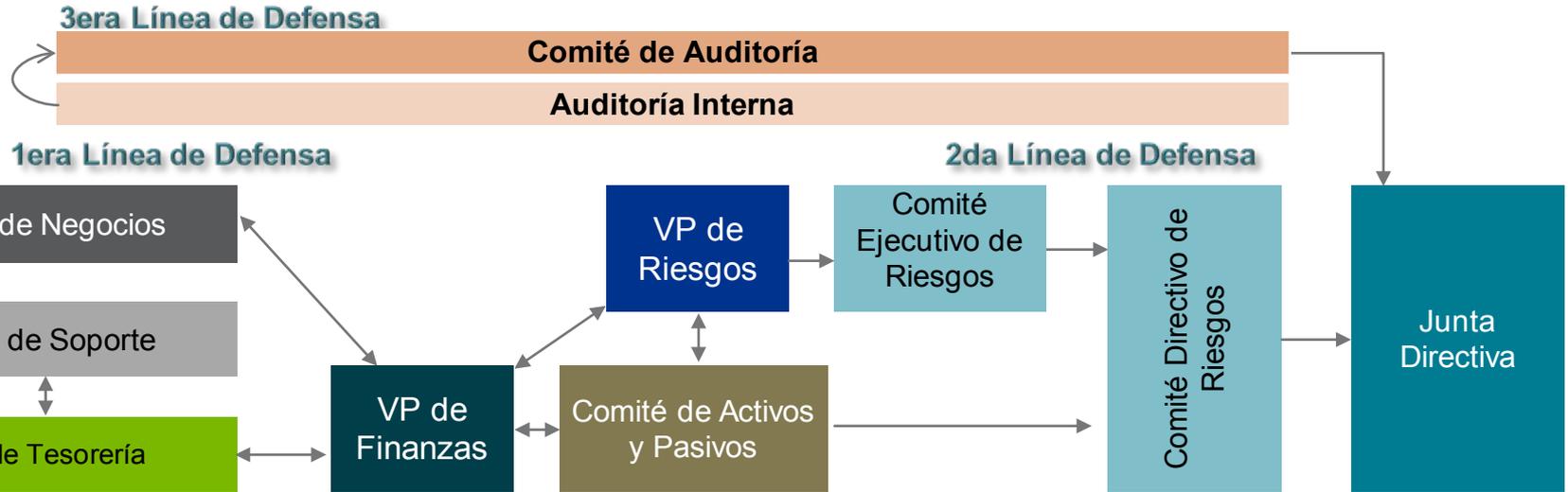
- Velar que los prestatarios estén cumpliendo con los términos acordado en los contratos.
- Monitorear la calidad de los préstamos.
- Administrar la cartera de garantías que son utilizadas para dar cobertura a los préstamos.
- Realizar el procesos de cobranza de acuerdo a los términos acordados de los préstamos "al día" y gestionar las recuperaciones de préstamos en "default".

- Definir objetivos y políticas de adm. de riesgo de crédito.
- Aprobar las metodologías de evaluación de riesgos de crédito.
- Crear reportes sobre exposición de riesgo de crédito y las excepciones de los límites aprobados.
- Comunicar a la Junta Directiva.

- Definir/aprobar el perfil de riesgo, apetito al riesgo y niveles de tolerancia del Banco.
- Aprobar y adoptar objetivos, políticas y metodologías de administración de riesgos de crédito.
- Mantener adecuado nivel de adecuación de capital.

Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo Integral

Esquema de Administración de Riesgo Mercado y Liquidez



- Establecer cronograma de desembolso de préstamos.
- Otorgar préstamos basados en la política de tasa de interés aprobada por Comité de ALCO

- Asistir a la Tesorería en la administración de los riesgos.

- Desarrollar metodologías para la identificación y estimación de la exposición de RLM y límites tanto globales y específicos.
- Recomendar la disminución de la exposición a riesgos en alineación al apetito y tolerancia al riesgo

- Operar bajo normas definidas por el Comité de ALCO.
- Tomar posiciones de compra y venta de instrumentos financieros, basados en las Políticas de Riesgo de Mercado y Liquidez, establecidas por el Comité de ALCO y el Comité de Riesgos.
- Asegurar la disponibilidad de fondos .

- Medir y darle seguimiento a la rentabilidad del Banco.
- Gestionar el riesgo de liquidez del Banco.
- Proponer estrategia de inversión y composición de los activos y pasivos del Banco.
- Consolidar las proyecciones de compromisos de las Vicepresidencias de Negocios.

- Establecer las estrategias de inversión y composición, basados en las políticas de riesgo de mercado y liquidez del Banco.
- Aprobar estrategias de inversión, composición de activos y pasivos, seguimiento a los límites de inversión y endeudamiento en alineación con la exposición al riesgo de mercado y liquidez (RLM).
- Dar seguimiento a la exposición límites de RLM.

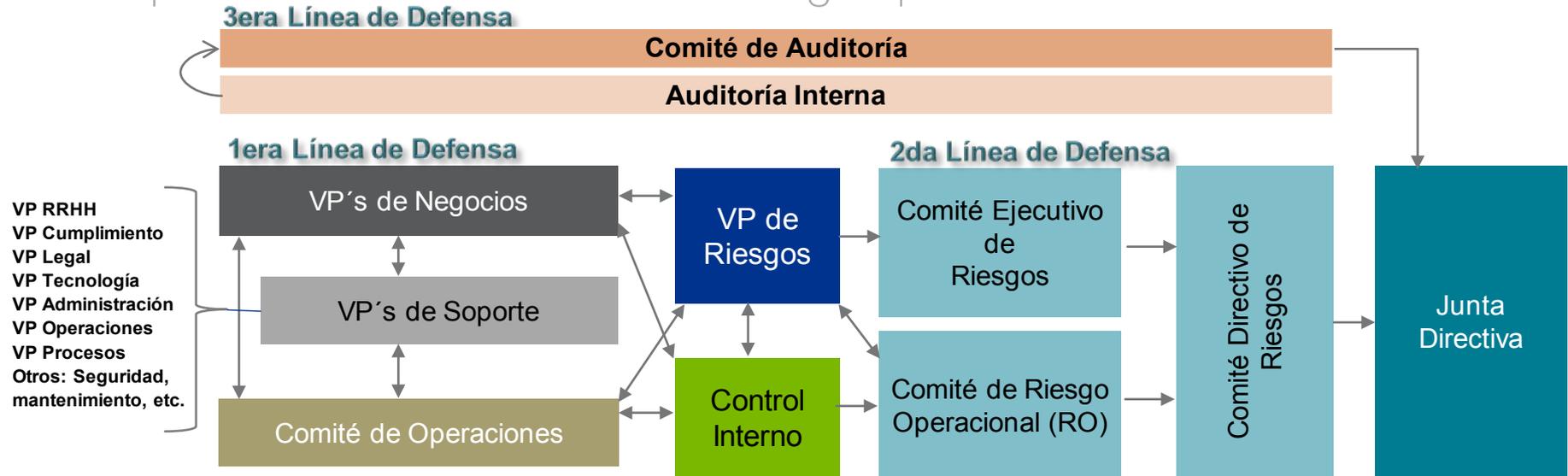
- Establecer y aprobar metodologías de exposición y medición del RLM.
- Asegurarse que el Banco dé seguimiento y control al RLM.

- Definir y establecer los objetivos, lineamientos y políticas de gestión de RLM.
- Revisar anualmente los objetivos, lineamientos y políticas de operación y control de RLM.
- Delegar al Comité Directivo para que se encargue de la medición y seguimiento de los riesgos.
- Mantener adecuado nivel de adecuación de capital.



Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo Integral

Esquema de Administración de Riesgo Operacional



- Gestores y dueños de los riesgos operacionales.
- Monitorear e informar la situación respecto a los riesgos operacionales.
- Dar cumplimiento a las políticas y manuales en sus áreas de acción

- Proponer políticas y metodología de RO.
- Evaluar los riesgos operacionales en las áreas de Negocios y de Soporte.
- Facilitar la identificación y gestión de los riesgos operacionales con los gestores.
- Informar al Comité de Riesgos sobre la situación de los riesgos operacionales del Banco.

- Definir objetivo, políticas y metodología de RO.
- Asegurarse que la estrategia de RO esté alineada con los objetivos del Banco.
- Comunicar a la Junta Directiva.

- Asistir a las VP. de Negocios en el control de los riesgos bajo su especialidad.
- Identificar y evaluar sus propios riesgos.
- Informar sobre la situación de riesgos, conduciendo: evaluaciones, reporte de incidencias, etc.

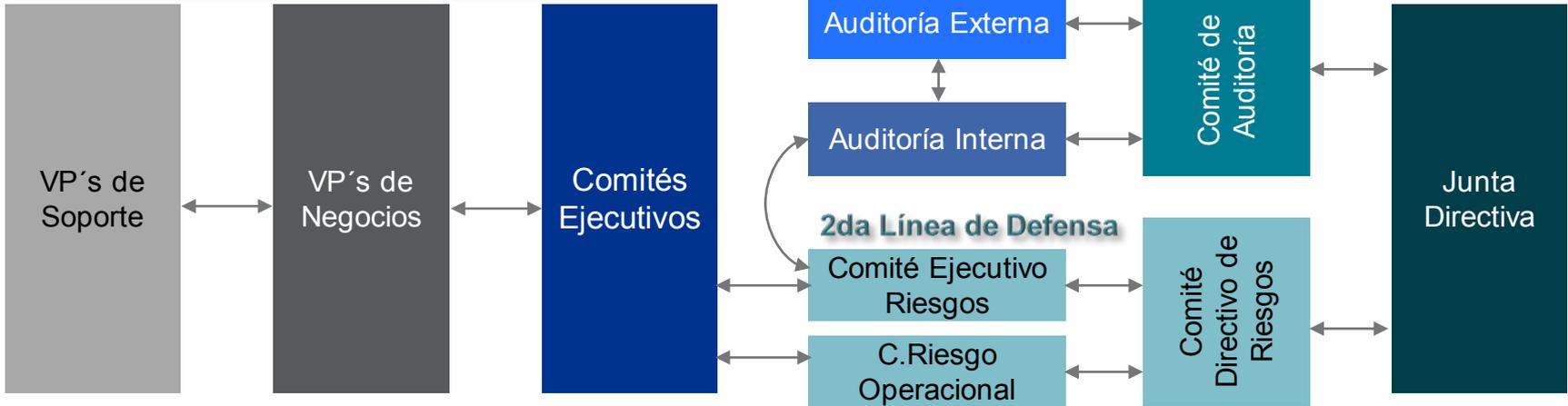
- Identificar y analizar los controles de los riesgos operativos.
- Jerarquizar los controles en base a su criticidad.
- Definir el tratamiento de los riesgos operativos (reducir, transferir o aceptarlo).
- Monitorear la efectividad de los controles.
- Coordinar con la VP. de Procesos la documentación de los controles operativos.

- Responsable final de los riesgos operacionales.
- Aprobar y adoptar objetivos, políticas y metodologías de administración de riesgos operacionales.
- Mantener adecuado nivel de adecuación de capital.

Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo Integral

Auditoría

1era Línea de Defensa



- Definir objetivos y políticas de negocio, los cuales deben estar alineados con el plan estratégico de riesgos del Banco.

- Ser gestores y dueños de los riesgos, asegurándose de cumplir con las políticas del Banco.

- Desarrollar procesos que aseguren la identificación, evaluación y el control del riesgo integral del Banco.

- Evaluar la capacidad del Banco de:
 - Identificar, medir y controlar adecuadamente los riesgos asumidos.
 - Proveer a la Gerencia General, información relevante y oportuna que le permita llevar a cabo una gestión gerencial efectiva.
 - Generar informes y datos confiables y fidedignos que la Superintendencia de Bancos solicite.

- Desarrollar un plan de trabajo enfocado en riesgos, en alineación con los políticas aprobadas por el Banco.
- Informar periódicamente a la JD sobre el plan de auditoría.
- Evaluar la suficiencia y validez del sistema de control interno.
- Evaluar el cumplimiento de los procedimientos y políticas para la identificación integral de los riesgos.

- Definir objetivo, políticas y metodología de administración integral de riesgo, alineado con los objetivos del Banco.

- Evaluar el desempeño de Auditoría Interna.
- Velar que se cuente y funcionen los control internos del Banco.
- Supervisar la independencia de Auditoría Interna.

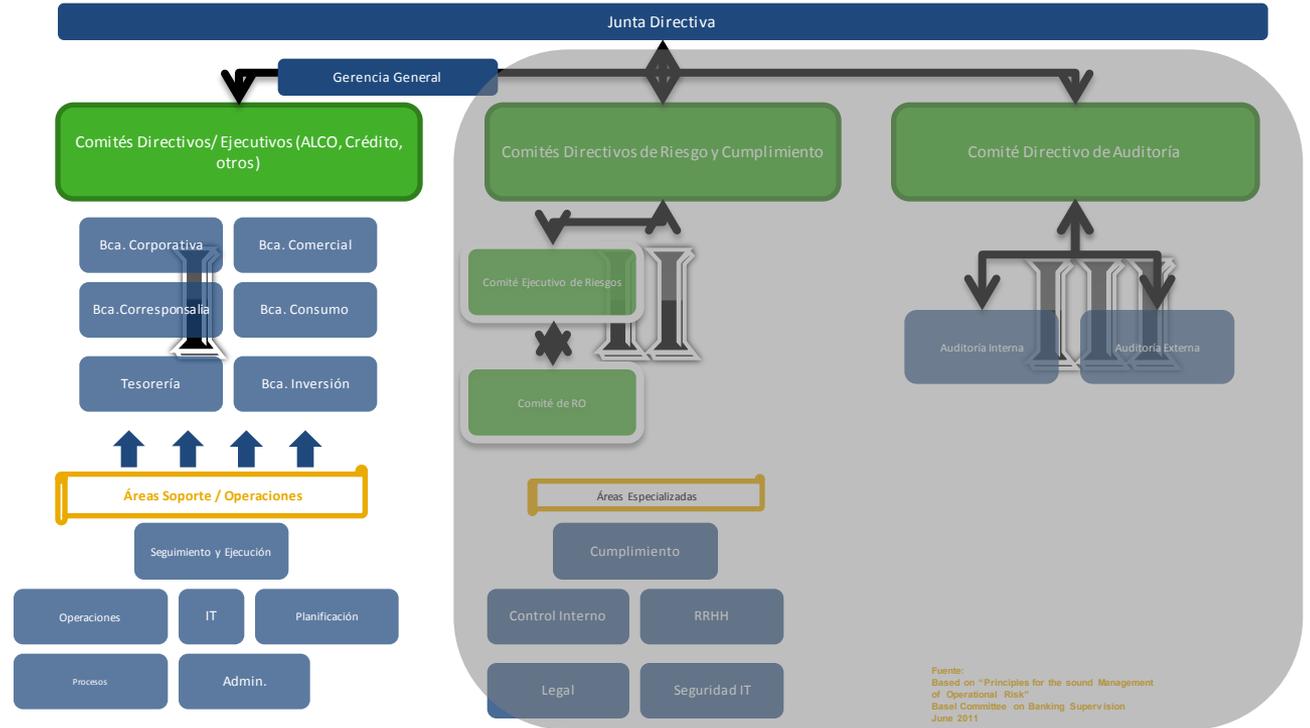
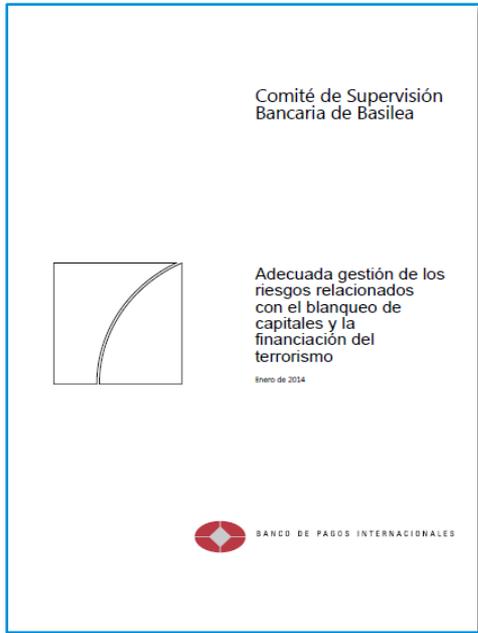
- Establecer estructura de gobierno corporativo efectiva, con un sistema de control interno, que contribuya con la supervisión interna del banco.

Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo de Cumplimiento

Tres Líneas de Defensa - Prevención de BC/FT/FP

Como regla general y en el contexto Prevención de BC/FT/FP,
las unidades de negocio

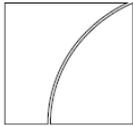
(por ejemplo, las actividades de cara al público y en contacto directo con los clientes) constituyen **la PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA encargada de identificar, evaluar y controlar los riesgos de sus actividades.**



Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo de Cumplimiento

Tres Líneas de Defensa - Prevención de BC/FT/FP

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

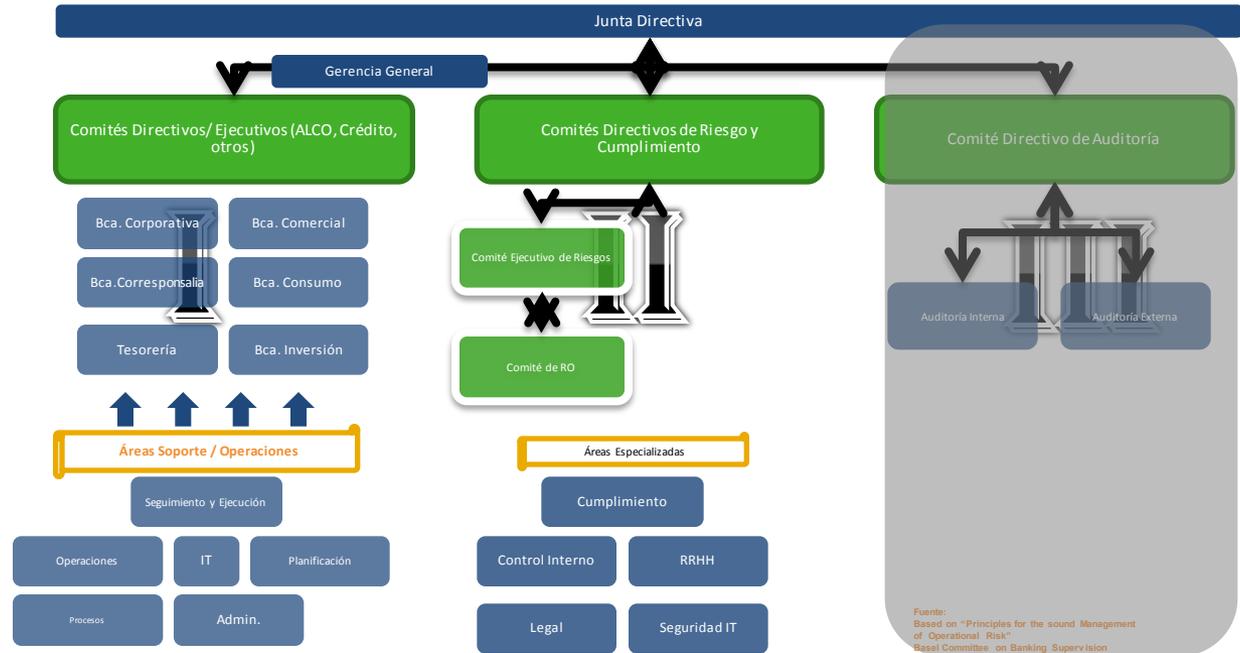


Adecuada gestión de los riesgos relacionados con el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo

Enero de 2014

BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES

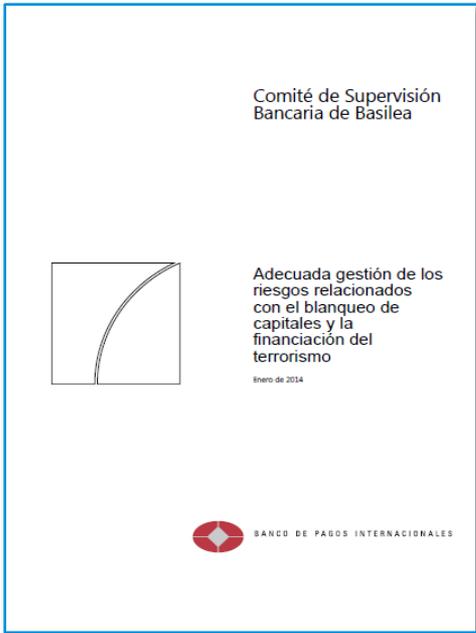
Como parte de **la SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA**, el responsable ejecutivo de PBC/FT deberá hacerse responsable de un **seguimiento continuo del cumplimiento de todas las obligaciones en materia de PBC/FT por parte del banco.**



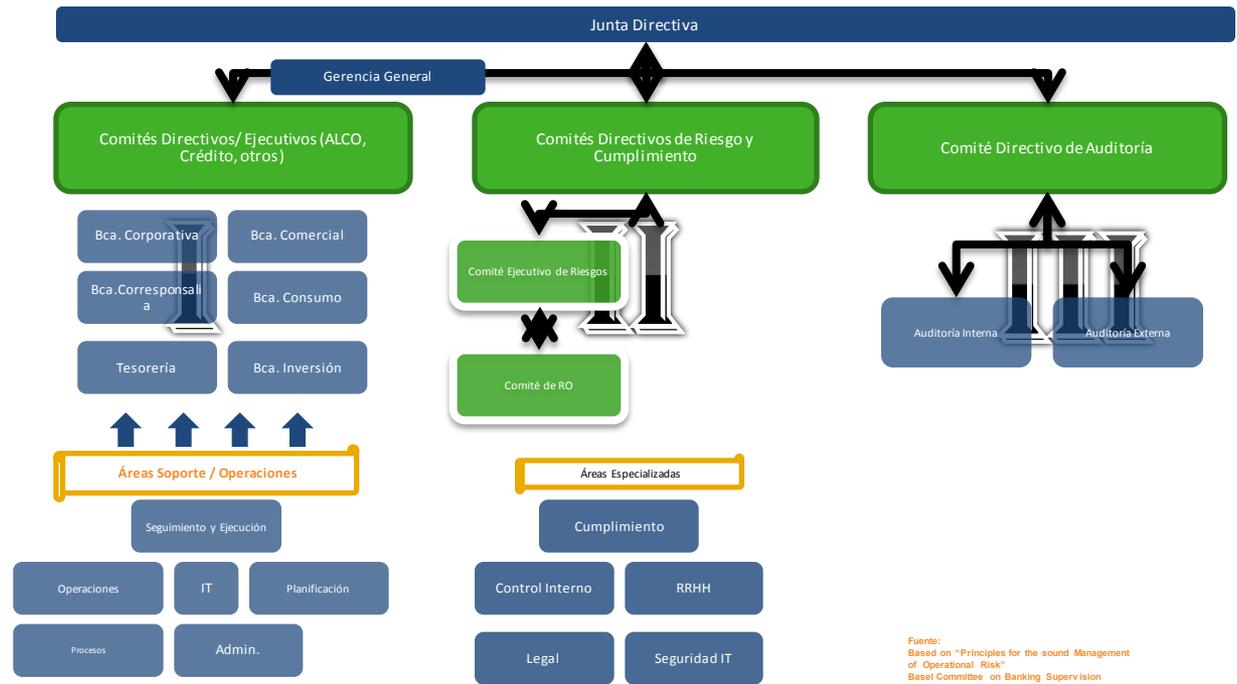
Fuente: Based on "Principles for the sound Management of Operational Risk" Basel Committee on Banking Supervision June 2011

Estructura de Gobierno Corporativo alineado a Riesgo de Cumplimiento

Tres Líneas de Defensa - Prevención de BC/FT/FP



La **auditoría interna, la TERCERA LÍNEA DE DEFENSA**, desempeña una función importante al **evaluar de forma independiente la gestión y los controles del riesgo**, rindiendo cuentas al comité de auditoría del Consejo de Administración o un órgano de vigilancia similar mediante evaluaciones periódicas de la eficacia del cumplimiento de las políticas y procedimientos PBC/FT.



Fuente:
Based on "Principles for the sound Management of Operational Risk"
Basel Committee on Banking Supervision
June 2011

Gobierno Corporativo - Cronograma de Implementación

EJEMPLO
ILUSTRATIVO

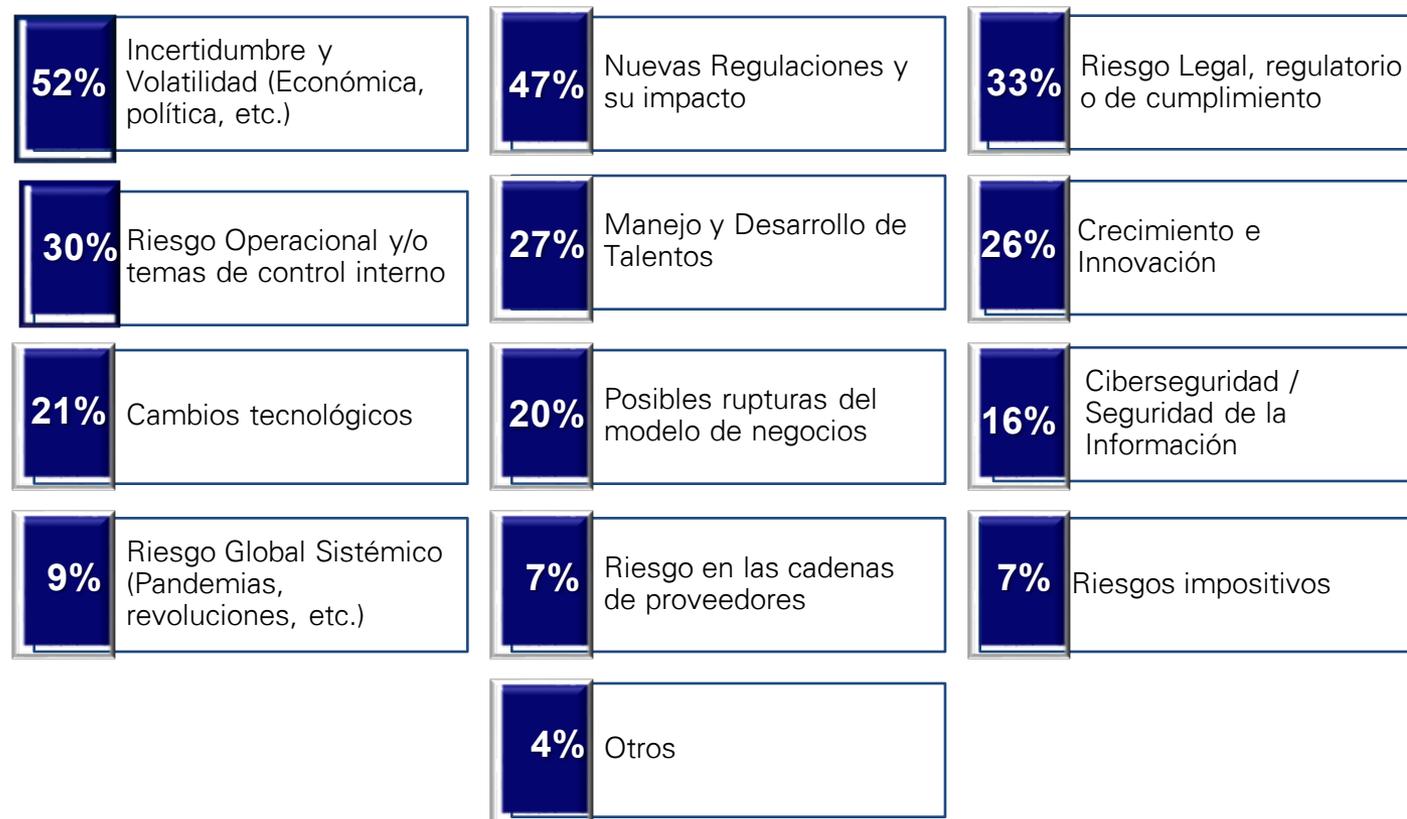
| Fase 1: Preparación | Fase 2: Administración del cambio | Fase 3: Bases tres líneas de defensa | Fase 4: Implementación tres líneas de defensa |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de procesos y sistemas de evaluación de desempeño para la junta, alta gerencia y staff • Incorporación de principios de justicia, equidad y transparencia en código de ética y manuales de Gobierno Corporativo • Diseño de política de confidencialidad, que indique el tipo de información puede ser liberada al público • Divulgación de políticas lineamientos, roles y responsabilidades de Gobierno Corporativo y Administración de Riesgos • Revisión de roles y responsabilidades de Directores Junta Directiva | <ul style="list-style-type: none"> • Cambio en la estructura de reporte de Auditoría Interna, hacia un reporte de doble línea con el comité de Auditoría • Revisión de las funciones y responsabilidades de los comités de Junta Directiva, alineamiento de información gerencial requerida. • Diseño del manual de Auditoría Interna basada en riesgos, incorporando lineamientos, roles y responsabilidades en mercado de Gobierno Corporativo • Entrenamiento a equipo de Auditoría y puesta en marcha del manual de auditoría basada en riesgos, • Incorporación de Director Independiente en la JD con experiencia en Administración de Riesgos | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el proceso de cambio de funciones y de responsabilidades relacionadas con la administración de riesgos a nivel de las dependencias en la primera línea de defensa • Revisar la estructura de límites y controles definidos en la primera línea de defensa y su efectivo monitoreo por parte de la Unidad de Administración de Riesgos • Acompañar a los comités de Junta Directiva en el monitoreo de las áreas de exposición y riesgos asociados • Fortalecer las herramientas de información gerencial para la visibilidad de la gestión de negocios y de administración de riesgos por la JD, gerencia y Auditoría Interna | <ul style="list-style-type: none"> • Primera línea de defensa: Ejecución de políticas y lineamientos de administración de riesgos • Segunda línea de defensa: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de monitoreo de límites y exposiciones de acuerdo con las políticas de administración de Riesgos. • Validación de políticas de administración de riesgos existentes vs. factores internos y externos que puedan afectar la entidad. • Puesta en marcha de monitoreo y reportes de exposiciones del negocio • Tercera línea de defensa: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del nuevo manual de Auditoría Interna • Ejecución del plan de auditoría Interna basada en riesgos. • Inicio de reportes y comunicaciones a JD |

Retos Actuales de Auditoría Interna



Comité de Auditoría Interna - 2015 KPMG Audit Committee Survey: Principales Retos y Preocupaciones

De acuerdo al *Audit Committee Survey* de KPMG del 2015, realizado a miembros de Comités de Auditoría de compañías de diferentes actividades económicas correspondientes a 27 países, los principales retos y preocupaciones de los Comités de Auditoría a nivel mundial son los siguientes (se seleccionaron tres):



Prioridades del Comité de Auditoría 2015

1

- **Auditoría con enfoque a los principales riesgos de las entidades auditadas:** Asegurar que los principales riesgos de la organización están siendo adecuadamente manejados.

2

- **Monitorear el impacto de los crecientes cambios regulatorios en la organización:** Asegurar que los cambios constantes son manejados sin comprometer el control interno de la organización

3

- **Mantener foco en los reportes financieros y control interno:** Reto en los cambios a nuevos estándares contables, las regulaciones a nivel mundial siguen incrementando la responsabilidad de auditoría interna sobre la revisión del control interno y los estados financieros.

4

- **Incrementar el conocimiento del negocio y sus riesgos:** Revisiones con mayor especialización, personal entrenado y alerta a los riesgos del negocio.

5

- **Evaluación del Gobierno Corporativo de la organización:** Demanda por mayor transparencia y revelación en los negocios; incremento de riesgos críticos en operaciones globales y en diferentes regímenes. Asegurar el adecuado funcionamiento de la Gobernanza dentro de la institución, incluyendo revisiones del Gobierno Corporativo en su Plan Anual.

Apoyo del Comité de Auditoría a temas de Gobierno Corporativo

Más allá de las principales áreas de responsabilidad de los comités de Auditoría, otras funciones de apoyo a la Junta Directiva son:

Evaluar la capacidad de vigilancia de la Junta Directiva

- Entender si la Junta Directiva cuenta con la composición y comités adecuados para vigilar los riesgos del negocio.
- Entender si riesgos tradicionalmente vigilados por comité de Auditoría requieren un comité específico (Riesgos, cumplimiento, IT, etc.)

Entender impactos por cambios tecnológicos para la compañía y vigilancia de la Junta

- Entender cuales son las oportunidades y riesgos en cambios tecnológicos globales.
- Recursos requeridos a nivel del Comité de Auditoría y/o de la Junta para vigilar riesgos tecnológicos
- Entender los cambios requeridos en la estrategia e implicaciones transformacionales para el modelo de negocio y análisis de datos

Monitorear el “tono” de liderazgo y la cultura de cumplimiento a través de la organización

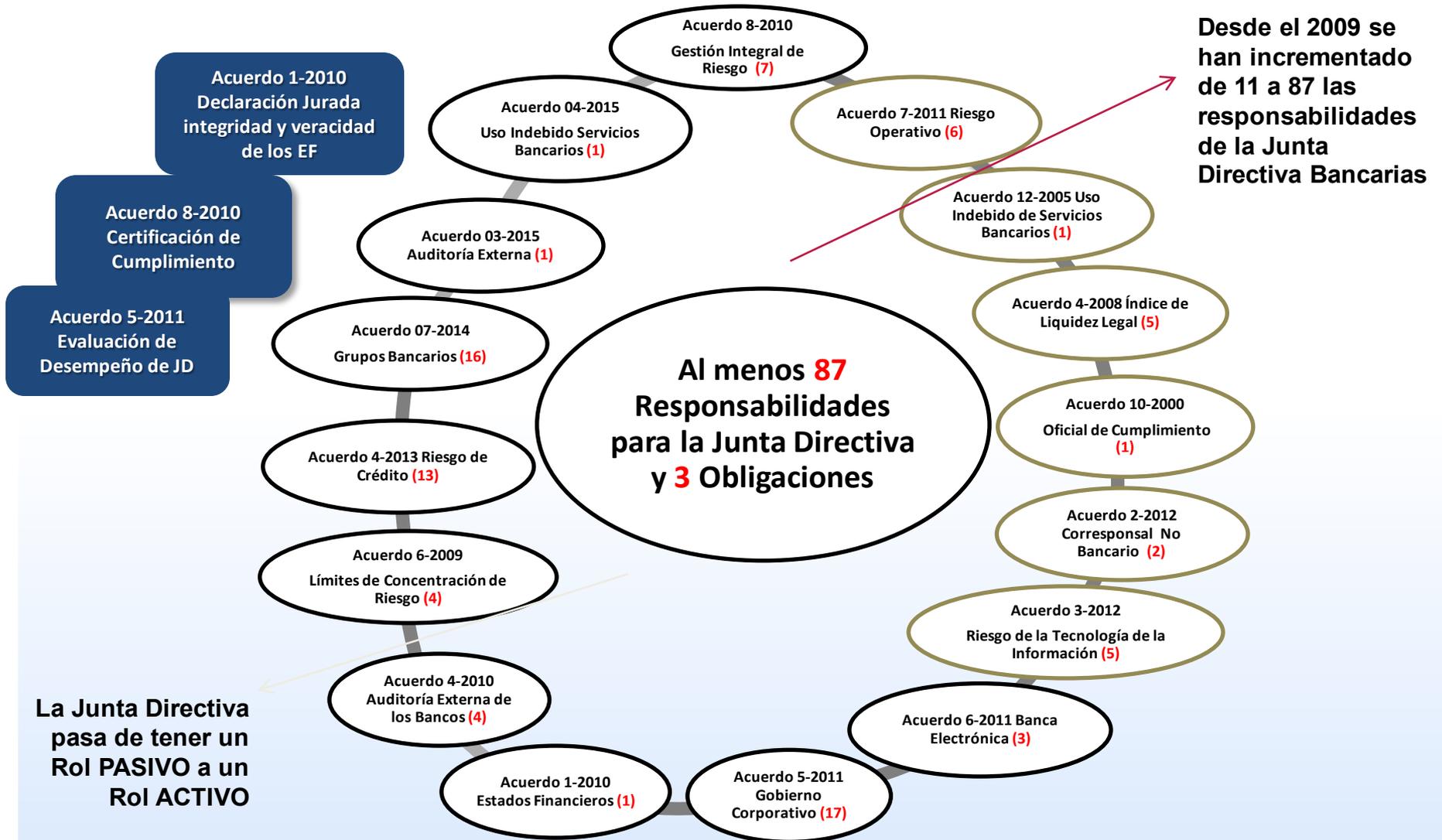
- Evaluar consistencia en “tono” y el mensaje de la Junta y la percepción de funciones críticas en la organización.
- Reforzar la cultura de la organización en cuanto a qué hace la compañía, cómo lo hace, la cultura de cumplimiento y el compromiso e integridad en los reportes.



Nuevos Retos de Gobierno Corporativo

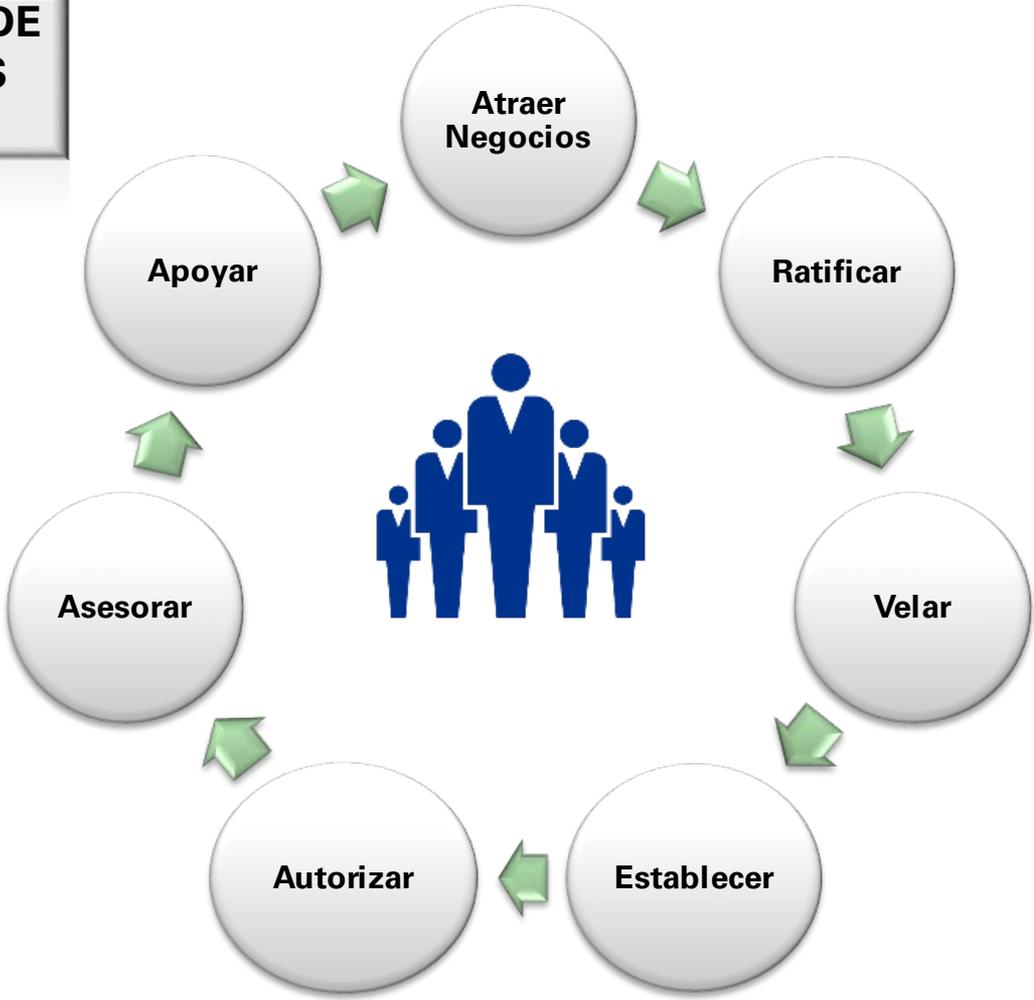
Rol de Juntas Directivas

Responsabilidades de Junta Directiva en el sector bancario



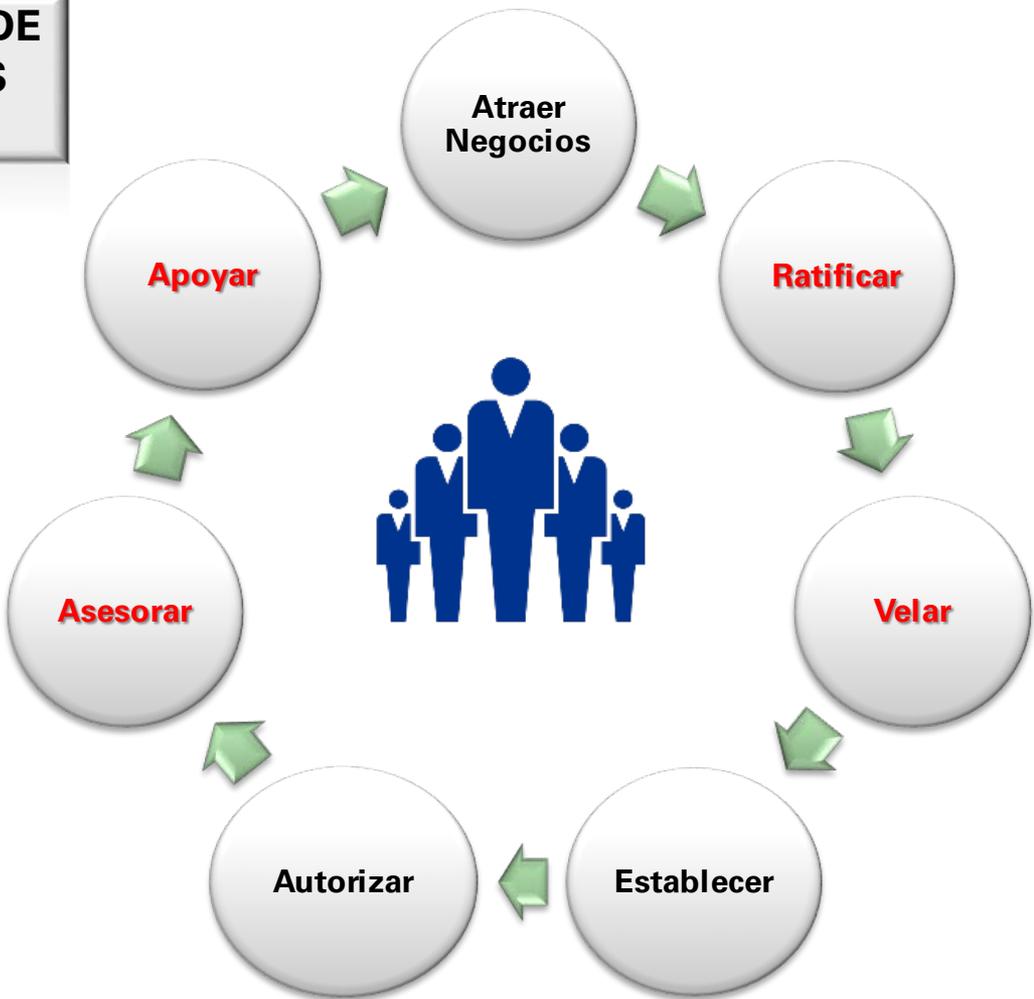
Rol Pasivo de los Directores

ROL ACTUAL DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS



Rol Pasivo de los Directores

ROL ACTUAL DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS

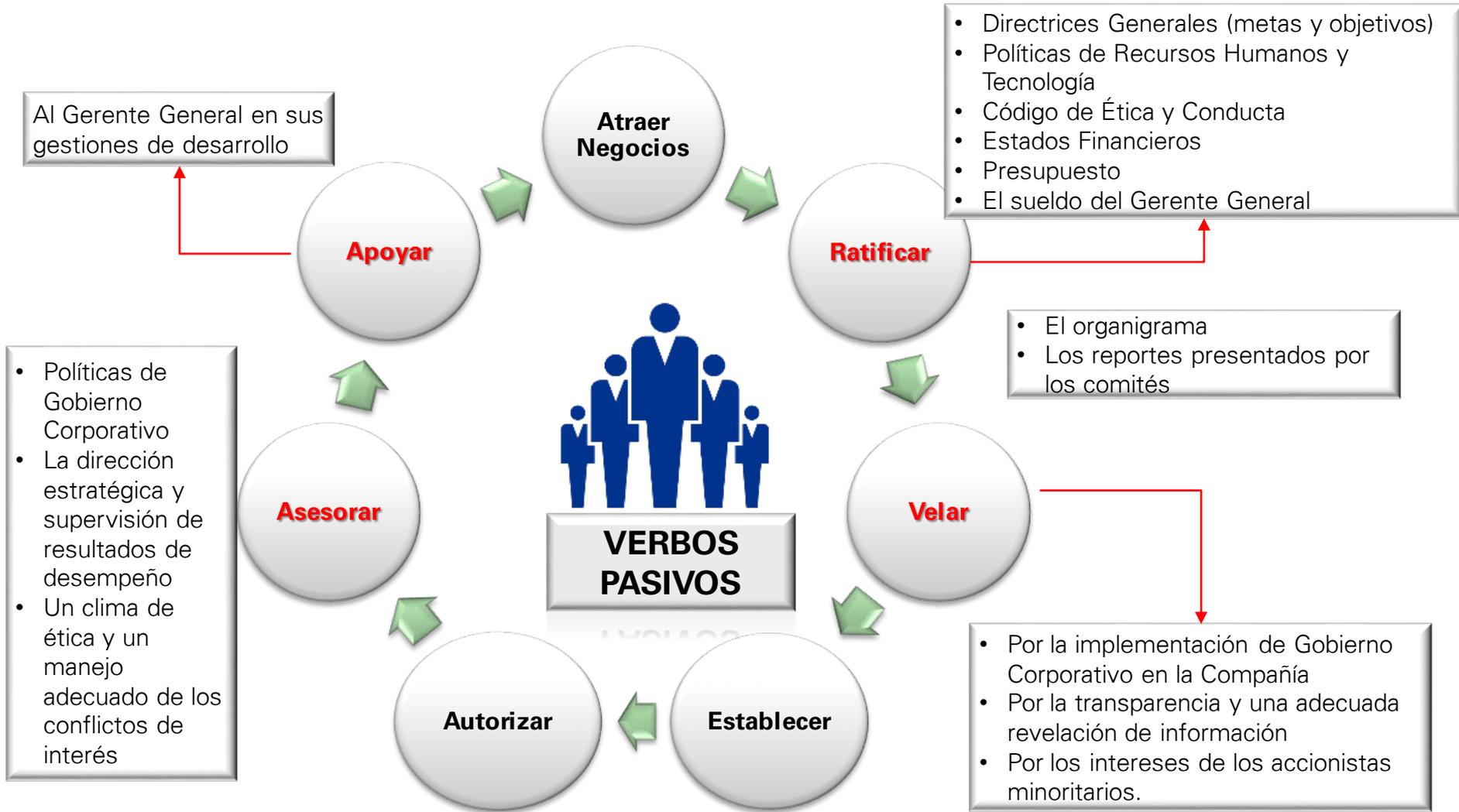


VERBOS PASIVOS



© 2016 KPMG, una sociedad civil panameña y firma de la red de firmas miembro independientes de KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. KPMG International Cooperative ("KPMG International") es una entidad suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no provee servicios a clientes.

Rol Pasivo de los Directores



Rol Pasivo/Activo de los Directores



Rol Activo de los Directores

ROL ACTIVO

- Estrategia de negocio según apetito de riesgo
- Exposiciones materiales a grupos económicos o partes relacionadas
- Estados Financieros no auditados
- Estándares y planes de la compañía
- Revisar resultados., Comparar con: la cultura de la empresa, metas y competencias
- Las metas a largo plazo de la empresa
- Alocaación de capital de la empresa
- Mejorar su propio desempeño

**Aprobar
Adoptar**

- Plan Estratégico de la Compañía
- Cultura corporativa
- Políticas, procedimientos y estructuras del Sistema de Control Interno
- Plan de negocios según riesgos asociados.
- Estrategia de TI y continuidad de negocios, auditoría externa e interna.
- Estructura de la organización, , nuevos productos, segmentos o actividades
- Tolerancia y perfil de riesgo
- Contratación y despido del Gerente General, Auditor Externo y Auditor Interno.
- Aprobar estándares financieros políticas y planes de la compañía.
- Metas a largo plazo de las empresas
- Alocaación de capital de la empresa.

**Revisar
Requerir**

**Verificar
Vigilar**

- Que el comité de riesgo cumpla las funciones asignadas
- Que se maneje adecuadamente la TI
- Que se realicen las auditorías externas y sus resultados
- Que se mantienen condiciones generales de trabajo adecuadas
- La independencia y competencia de los directores



**Conocer
Entender**

**Asegurar
Promover**

- Los principales riesgos a los que está expuesto la compañía.
- Las condiciones y políticas administrativas para la toma de decisiones

- Efectiva gestión de todos los riesgos.
- Sistemas para identificar, medir y seguir los riesgos, el control interno, estándares éticos y transparencia
- Incentivos al personal de acuerdo con estrategia
- Revisión de la exposición a grupos económicos y partes relacionadas
- Aplicación correcta de normas contables y regulación
- Estructura de Gobierno Corporativo
- Del buen manejo de la contabilidad
- Plan general de auditoría externa
- Suficiencia patrimonial congruente con perfil riesgo
- Políticas ambientales, sociales y de los grupos de interés

Las 5 Responsabilidades "Core" de la Junta Directiva



- 1. Proveer direccionamiento estratégico**, no la formulación estratégica que está a cargo de la Alta Gerencia y velar por su ejecución.
- 2. Asegurar** que la Organización conduce ordenadamente los negocios y que **dispone de un adecuado sistema de información, control y supervisión.**
- 3. Asegurar** que la Organización **cumple con estándares éticos, legales y de gobierno** proveyendo ejemplo al más alto nivel.
- 4. Designar al Presidente de la Organización** y asegurar la calidad del equipo directivo.
- 5. Prevenir y gestionar crisis.**

Roles y Responsabilidades de la Junta Directiva



“Las atribuciones de la junta directiva deben estar claramente establecidas en su reglamento”

Los roles esenciales de la Junta Directiva :

“ ESTRATEGIA Y SUPERVISIÓN “

- ✓ Fijar la estrategia general de la compañía
- ✓ Supervisar el desempeño de la alta gerencia
- ✓ Niveles de divulgación suficientes
- ✓ Un mecanismo de protección de accionistas minoritarios adecuado.
- ✓ Asegurar la disponibilidad de recursos financieros
- ✓ Asegurar que los sistemas de control interno y de administración de riesgo de la compañía sean adecuados.
- ✓ Informar a los dueños y a otras partes interesadas.

Diferencias entre la Junta Directiva y Alta Gerencia

JUNTA DIRECTIVA

1. Deciden colectivamente
2. Deber y responsabilidad por el manejo de la empresa en general
3. Reportar a los accionistas
4. Decide la estrategia
5. Aprueba según valores éticos
6. Aprueba estados financieros
7. Responsabilidad individual y mancomunada

ALTA GERENCIA

1. Deciden individualmente
2. Deber y responsabilidad con respecto a su función
3. Reporta a la Junta Directiva
4. Implementa la estrategia
5. Cumple según valores éticos
6. Prepara estados financieros
7. Responsabilidad individual



Nuevos Retos de Gobierno Corporativo

Evaluación de Juntas Directivas

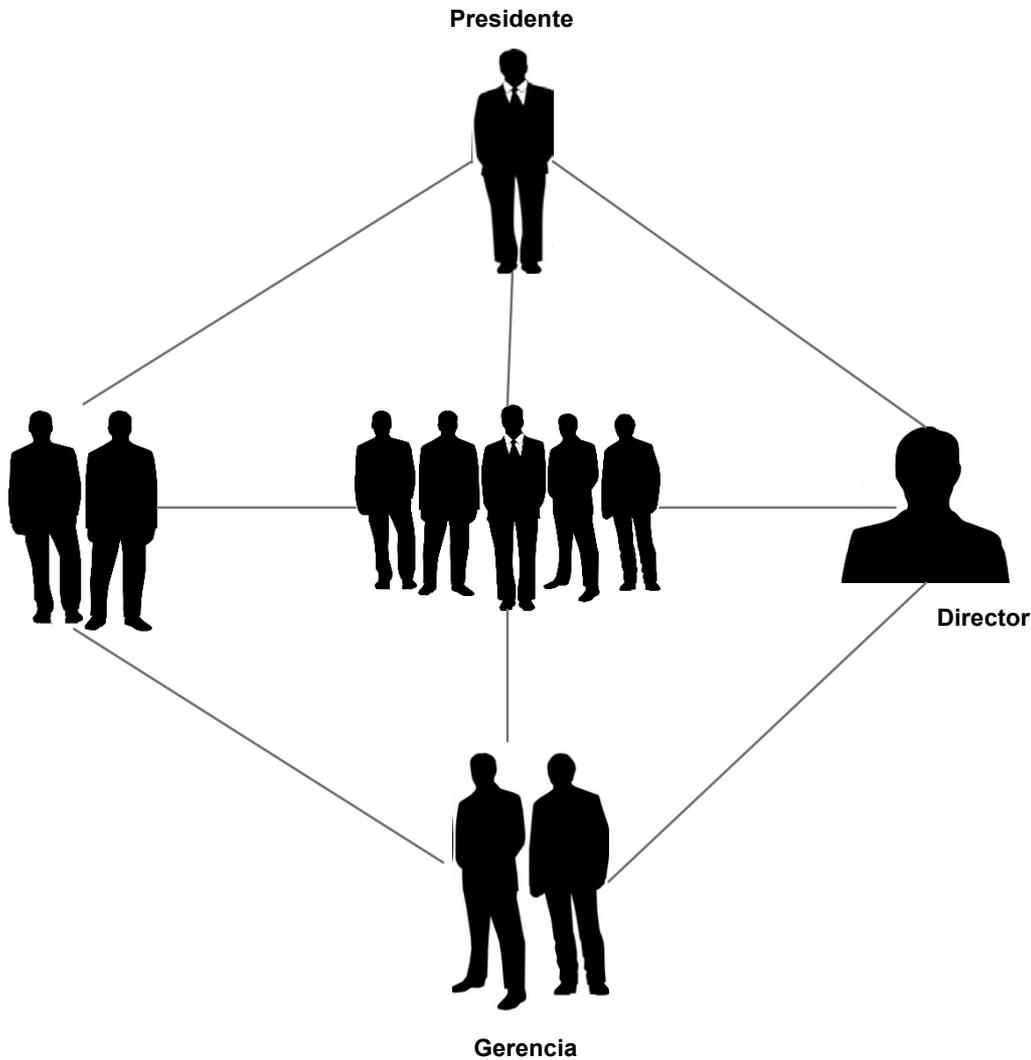
Nuevos Retos de Gobierno Corporativo: Evaluación de Juntas Directivas



Evaluar de manera objetiva las competencias como individuos y como grupo, permitiéndole a la Junta Directiva **medir y reconocer de manera equitativa e independiente**

Muchas Juntas Directivas han adoptado y/o se desenvuelven dentro de una sólida estructura de Gobierno Corporativo, sin embargo este procedimiento está dirigido a determinar **la capacidad que tienen para llevar a cabo una efectiva:**





La evaluación 360° implica que:

1. El Presidente de la Junta Directiva evalúa a cada uno de los Directores.
2. Cada Director se evalúa a sí mismo y a otros pares.
3. Cada Director evalúa a la Junta Directiva como grupo.
4. La Gerencia evalúa a la Junta Directiva como grupo.

Evaluación de Juntas Directivas: ¿Qué se evalúa?



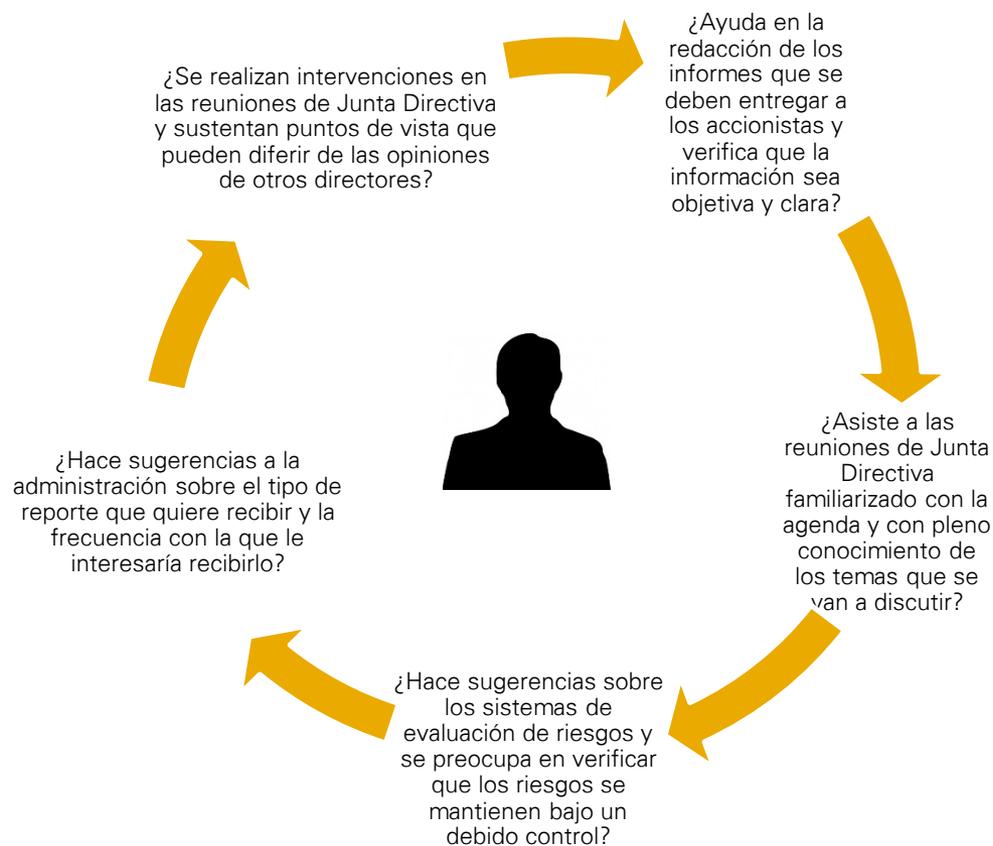
Evaluación de Juntas Directivas: Ejemplo de las preguntas

PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA - DIRECTOR



Evaluación de Juntas Directivas: Ejemplo de las preguntas

DIRECTOR – A ÉL Y OTROS PARES



Evaluación de Juntas Directivas: Ejemplo de las preguntas

DIRECTOR - JUNTA DIRECTIVA COMO GRUPO



Evaluación de Juntas Directivas: Ejemplo de las preguntas

GERENCIA - JUNTA DIRECTIVA COMO GRUPO





Gracias por su Atención

Arturo Carvajal O.

Socio

***Financial Risk Management –
FRM***

acarvajal@kpmg.com

www.kpmg.com

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2016 KPMG, una sociedad civil panameña y firma de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG Internacional, una cooperativa suiza. Derechos reservados. Impreso en Panamá