

Desarrollo de un modelo operativo de gobierno que sea efectivo

Una guía para las juntas y los equipos de administración de servicios financieros



Contenido

1	Introducción
3	¿Qué es un modelo operativo de gobierno?
4	Desde la estructura hacia el modelo operativo
6	Componentes de un modelo operativo de gobierno
8	El poder y los beneficios de un modelo operativo de gobierno
9	Diseño del modelo operativo de gobierno
12	Mejorar o establecer un modelo operativo de gobierno
13	Lograr gobernar

El modelo operativo de gobierno tiene el potencial para abordar esta necesidad y por lo tanto mejorar la capacidad de la administración para implementar el gobierno y la capacidad de la junta para ejercer la vigilancia adecuada.

Introducción

En los últimos años, muchas juntas de directores en la industria de servicios financieros [FSI = financial services industry] han estado trabajando para reforzar la efectividad de los modelos de gobierno de sus organizaciones. Por ejemplo, las juntas parecen haber fortalecido sus estructuras y políticas de gobierno y han reafirmado sus roles de gobierno, establecido comités de riesgo a nivel de la junta, aclarado las responsabilidades de los otros comités de la junta, y designado directores de riesgo jefes [CRO = chief risk officers], o reforzado la independencia de los CRO existentes. De manera concurrente, los equipos ejecutivos principales han comprometido recursos para mejorar las estructuras de gobierno.

Sin embargo, muchas compañías de la FSI pueden haberse dado cuenta que hace falta trabajo para operacionalizar las estructuras y para institucionalizar los principios que han adoptado. Por consiguiente, las expectativas de los reguladores, inversionistas, y otros *stakeholders* en relación con el gobierno han cambiado en los últimos años (vea el recuadro: Orientadores y expectativas). Los *stakeholders* ahora ven a las juntas como más responsables por la efectividad de su proceso general de gobierno. Este proceso es real, y es importante, y es probable que conlleve la expectativa de mayor participación de la junta en los medios por los cuales se organiza y lleva a efecto el gobierno, y por **vigilancia más activa** de parte de la junta y sus comités.

La mayor participación y la vigilancia más activa pueden ser evidentes, pero el gobierno también es un trabajo en proceso, tal y como se refleja en la experiencia y en la investigación de Deloitte. Una revisión realizada por Deloitte a los estatutos del comité de riesgos de juntas de bancos encontró que los miembros de la junta "desean identificar de manera clara las áreas en las cuales son responsables por la aprobación de las decisiones; dónde otros (usualmente, ejecutivos principales) son responsables por las decisiones de aprobación que tienen que vigilar como miembros de la junta, aprobar luego, o simplemente tener conciencia de; y cómo." El modelo operativo de gobierno suministra el "cómo"¹ que los miembros de junta buscan y puede revelar las brechas o deficiencias en los estatutos del comité de la junta o de la administración.

Un estudio realizado por Deloitte² a las revelaciones contenidas en las declaraciones proxy encontró que si bien las compañías de la FSI están reforzando el gobierno y la vigilancia, sólo el 33 por ciento de los encuestados tienen

comités de riesgo de la administración, el 41 por ciento revela si la administración/vigilancia del riesgo está alineada con la estrategia, y el 19 por ciento menciona la vigilancia que hace la junta en relación con la cultura corporativa.³ La tendencia hacia la creciente revelación en relación con el gobierno y la vigilancia del riesgo implica la necesidad de métodos confiables para la operacionalización del gobierno.

Si bien la junta es responsable por la vigilancia del proceso de gobierno, la administración es responsable por la implementación de las políticas y procedimientos mediante los cuales el gobierno ocurre en la organización. La junta es responsable por entender – y por asesorar a la administración respecto de – el proceso mediante el cual el gobierno ocurre en la organización, y es responsable por los resultados de esos procesos. La administración es responsable por los procesos de gobierno y por su funcionamiento, así como por sus resultados.

Un **modelo operativo de gobierno** puede ayudarles a la junta y a la administración en el cumplimiento de sus funciones de gobierno. Tal modelo es probable que les permita a la junta y al liderazgo ejecutivo organizar la estructura de gobierno y los mecanismos mediante los cuales se implementa el gobierno. Por la misma razón, la carencia de un modelo operativo de gobierno puede conducir a una estructura de gobierno incompleta o defectuosa, o a inconsistencias, superposiciones, y brechas entre los mecanismos de gobierno. Tales insuficiencias pueden conducir a la falla en la promulgación de las políticas de gobierno que la junta y la administración hayan puesto en funcionamiento.

La complejidad del gobierno y el número oculto de procedimientos y otros mecanismos relacionados en una institución financiera global pueden señalar la necesidad de un modelo de operación del gobierno. Los elementos de tal modelo pueden existir dentro de las compañías FSI muy grandes. Sin embargo, esos elementos pueden no haber sido conectados, racionalizados, y organizados para proporcionar orientación consistente e incentivos que ejecutivos, administradores de riesgo, y líderes de las unidades de negocio requieren. Un modelo de operación del gobierno tiene el potencial para abordar esta necesidad y por lo tanto mejorar la capacidad de la administración para implementar el gobierno, así como la capacidad de la junta para ejercer la vigilancia apropiada.

¹ Improving Bank Board Governance: The bank board member's guide to risk management oversight, Deloitte Center for Financial Services, 2011, deloitte.com <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/FSI/US_FSI_ImprovingBankBoardGovernance_122911.pdf>

² Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte & Touche LLP, que son subsidiarias independientes de Deloitte LLP. Por favor vea www.deloitte.com/us/about para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atender clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.

³ Risk Intelligent proxy disclosures – 2011: Have risk-oversight practices improved?, Deloitte Center for Corporate Governance, 2011, HYPERLINK "<http://www.deloitte.com>" deloitte.com <http://www.corpgov.deloitte.com/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/IreEng/Page%20Copy/Home/Risk%20Intelligent%20Proxy%20Disclosures%202011_Deloitte_083011.pdf>

Orientadores y expectativas

Tres principales orientadores que son familiares para los líderes de las FSI probablemente han intensificado la necesidad de gobierno mejorado: el imperativo del crecimiento, tamaño y complejidad organizacional, y cambio regulatorio.

- **El crecimiento tiene que continuar.** Los clientes, los inversionistas, y el público reconocen que un sector de servicios financieros sólido, robusto y competitivo es un componente clave de una economía saludable. Los clientes quieren productos y servicios, y los inversionistas quieren retornos; en medio de ello, los reguladores y el público quieren *accountability*, responsabilidad, seguridad, y solidez en las instituciones y en el sistema financiero. Balancear esos deseos pide compañías FSI que puedan crecer dentro del ámbito del gobierno sólido.
- **El tamaño y la complejidad son permanentes.** Mientras continúa el debate acerca de si las instituciones financieras son "demasiado grandes para fallar," muchas son significativamente más grandes que como eran antes del 2008. Para las firmas más grandes, el alcance global es una realidad, como lo es la complejidad de los productos, los mercados, y las regulaciones. Dado esto, las juntas deben considerar métodos confiables para permitirles a los ejecutivos y administradores implementar el gobierno.
- **Las regulaciones han proliferado.** En respuesta a la turbulencia financiera de los últimos años, muchas agencias regulatorias y grupos asesores han emitido orientación relevante para el gobierno de la junta. Aun así es probable que continúen el cambio regulatorio y las fallas en el gobierno. Esto señala la potencial necesidad de extender en la organización la profundidad de los procesos de gobierno.

Unidos a las fallas en el gobierno y en la administración del gobierno antes y desde la recesión, esos orientadores probablemente le han dado forma a las expectativas de los reguladores y de los otros *stakeholders* de las siguientes maneras:

- El rol de gobierno que tiene la junta incluye la responsabilidad por revisar las estrategias corporativas, darle forma a la cultura, establecer el tono desde lo alto, y promulgar la visión, los valores y las creencias centrales de la organización.
- Se espera que la junta vigile la propiedad colectiva de la administración principal y la *accountability* individual por el cumplimiento regulatorio y la administración del riesgo.
- La junta debe lograr suficiente visibilidad en las operaciones, procesos y riesgos de negocio a fin de entender los riesgos que la administración esté asumiendo y cómo están siendo administrados.
- La junta es responsable por todos los aspectos del gobierno, incluyendo:
 - Autoridad para la toma de decisiones que codifique quién es responsable por tomar las decisiones clave
 - Estructuras organizacionales que definan y aclaren las responsabilidades por los procesos operacional, de control, y de presentación de reportes
 - Diseño organizacional que sea entendido por los administradores, los empleados, y los *stakeholders* externos.

Si bien muchas compañías FSI han respondido a esos orientadores y a esas expectativas (por ejemplo mediante el desarrollo de las estructuras de los comités y el establecimiento de políticas), todavía pueden estar luchando con la operacionalización del gobierno. Un modelo operativo de gobierno potencialmente podría ayudar a abordar este desafío.

Este documento, preparado para miembros de junta, miembros de comité de la junta, ejecutivos principales, y administradores de riesgos de compañías FSI, tiene la intención de ayudarles a las juntas y a otros con roles clave de gobierno en el desarrollo de un modelo robusto operativo de gobierno. Este documento también ofrece sugerencias para considerar sobre cómo comenzar la implementación, si bien ese no es su centro de atención primario. Tal modelo puede fomentar los flujos de la información y la visibilidad en el proceso que le permitan tanto a la junta como a la administración cumplir sus respectivas responsabilidades de gobierno. Para las compañías FSI que tengan en funcionamiento una estructura y unas políticas de gobierno, este

documento esboza el siguiente paso – mover el gobierno al nivel de las responsabilidades del día-a-día del trabajo de las personas.

Este documento asume que los lectores están familiarizados con los recientes desarrollos regulatorios de las FSI y con los principios clave del gobierno, incluyendo los que Deloitte ha identificado en los últimos años en documentos tales como *Risk Intelligent Governance: A Practical Guide for Boards: Improving Bank Board Governance*, y *The Risk Committee Resource Guide for Boards*.⁴

⁴ Cada uno de esos documentos está disponible en deloitte.com.

¿Qué es un modelo operativo de gobierno?

La Muestra 1 describe los principales componentes de un modelo operativo de gobierno y sus relaciones. Esta vista de alto nivel muestra los principales componentes – estructura, vigilancia, responsabilidades, talento y cultura, e infraestructura – y sus subcomponentes clave. Las tuercas y tornillos del modelo (los niveles debajo de los subcomponentes en esta descripción) incluyen flujos de los procesos, procedimientos, y mecanismos de presentación de reportes que implementen el gobierno a nivel de las responsabilidades de trabajo. Las selecciones que junta y la administración hagan de cada componente deben definir cómo el modelo operativo de gobierno será implementado por la administración.

En la práctica, un modelo operativo de gobierno debe:

- Organizar los procesos operacionales, financieros, de administración del riesgo, y de presentación de reportes de manera tal que la junta reciba la información que requiere para llevar a cabo el buen gobierno y la administración, y que las unidades de negocio puedan realizar sus actividades de manera que cumplan con las regulaciones y sirvan a los fines estratégicos.
- Llevar la estructura de gobierno de la organización hasta el nivel de roles, responsabilidades, líneas de presentación de reportes, y comunicaciones para cerrar la brecha entre la estructura de gobierno (que se discute en la siguiente sección) y las realidades operacionales.
- Ayudar a las personas a responder preguntas tales como, “¿Por qué hacemos esto?”, “¿Esto está bien?”, “¿De quién es esta solicitud?” y “¿Qué necesitamos decir acerca de esto?” y saber cuándo hacer tales preguntas.
- Sostener el gobierno mediante la creación de un lazo de retroalimentación en el cual la junta y la administración puedan identificar y responder a las nuevas necesidades de negocios, operacionales, competitivas, y regulatorias.

Un modelo operativo de gobierno puede contribuir a resolver el problema común de “administrar mediante memorando” en el gobierno. Para la junta y para la administración raramente es suficiente el simplemente articular los principios y emitir las políticas, sin importar qué tan clara y forzosamente lo hacen. También deben ver que las personas tengan el entendimiento, la motivación, y los medios para implementar, y que lo están haciendo.

Muestra 1
Modelo ilustrativo operativo de gobierno

Estructura		
Diseño organizacional y estructura de presentación de reportes	Estructura y reglamentos del(os) comité(s)	
Responsabilidades de vigilancia		
Vigilancia y responsabilidades de la junta	Accountability y autoridad de la administración	Autoridades y responsabilidades del(os) comité(s)
Talento y cultura		
Administración del desempeño e incentivos	Principios de negocio y de operación	Desarrollo del liderazgo y programas para talentos
Infraestructura		
Políticas y procedimientos	Presentación de reportes y comunicación	Tecnología

Copyright © 2013 Deloitte Development LLC. All rights reserved.



Desde la estructura hacia el modelo operativo

El punto de partida, que probablemente muchas compañías FSI han abordado, es la **estructura de gobierno**, tal como la desarrollada por Deloitte u otra organización. La estructura de gobierno de Deloitte (vea la Muestra 2) fue desarrollada para ayudarles a las juntas y a sus ejecutivos a valorar los programas de gobierno de sus organizaciones. Si la junta y la

administración adoptan o desarrollan una estructura de gobierno, ella articula los diversos elementos del programa de gobierno, aclara los roles de gobierno que tienen la junta y la administración, e ilustra la relación apropiada entre gobierno, administración del riesgo, y cultura organizacional.



Copyright © 2013 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Todos los elementos que rodean la estructura constituyen la infraestructura del gobierno corporativo. La infraestructura de gobierno es la colección de los modelos de operación del gobierno – las personas, los procesos, y los sistemas – que la administración ha puesto en funcionamiento para gobernar las actividades organizacionales del día-a-día. Esta infraestructura también incluye los procesos usados para obtener y reportar información a la junta y a los *stakeholders* externos, así como también a la administración.

El rol que la junta tiene en los diversos elementos de la infraestructura del gobierno varía desde la vigilancia hasta la participación activa en los procesos actuales. La mitad superior de la anterior estructura describe las áreas donde la responsabilidad de la junta típicamente es resaltada. En esas áreas, generalmente no se considera adecuado que la junta solo entienda y monitoree los modelos de operación de la compañía; además, se esperará que la junta juegue un rol en el desarrollo de los componentes y participe en las actividades. Esas áreas incluyen gobierno (significando aquí la estructura y composición de la junta), estrategia, desempeño, integridad, talento, y gobierno del riesgo. En esas áreas, debido a requerimientos legales o regulatorios o a las expectativas del *stakeholder*, la junta es parte activa en las estructuras y en los procesos, así como también en las decisiones y obligaciones que no pueden ser delegadas a la administración, lo cual varía de acuerdo con la organización.

La mitad inferior de la estructura describe las áreas donde la responsabilidad de la junta se puede describir más como monitoreo activo. Aquí, la junta entiende los modelos de operación, afirma que estén desarrollados de la manera adecuada y tengan los recursos adecuados, y monitorea los resultados de las actividades de negocio y cualesquiera problemas identificados en el proceso. Para muchas compañías, las áreas contenidas en esta categoría se alinean con planeación, operaciones, cumplimiento, presentación de reportes, y administración del riesgo.

Un modelo operativo de gobierno es el mecanismo usado por la junta y por la administración para trasladar los elementos de la estructura y políticas de gobierno en prácticas, procedimientos, y responsabilidades de trabajo dentro de la estructura de gobierno corporativo. Al desarrollar el modelo operativo de gobierno, la junta balancea las metas en competencia (tales como la búsqueda de crecimiento y la preservación de los activos), define responsabilidades (tales como las del administrador del negocio y las del administrador del riesgo), y asigna los recursos para la implementación del gobierno. (Para más sobre la estructura de gobierno de Deloitte, vea *Framing the future of corporate governance: Deloitte Governance Framework*.⁵)

Lo que resta de este documento presenta un modelo operativo de gobierno de la empresa que puede ser confiable para una compañía FSI grande y revela las características de tal modelo, los elementos que se pueden incluir, los beneficios potenciales, y el desarrollo e implementación. Como modelo operativo del gobierno de la empresa, este modelo podría ser adaptado a las necesidades de toda una compañía o a las de unidades de negocio específicas o áreas funcionales específicas.

Un modelo operativo de gobierno es el mecanismo usado por la junta y por la administración para trasladar los elementos de la estructura y políticas de gobierno en prácticas, procedimientos, y responsabilidades de trabajo dentro de la estructura de gobierno corporativo.

⁵ Framing the future of corporate governance: Deloitte Governance Framework, Deloitte, 2012, deloitte.com <http://www.corpgov.deloitte.com/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/IreEng/Page%20Copy/Home/Risk%20Intelligent%20Proxy%20Disclosures%202011_Deloitte_083011.pdf>

Componentes de un modelo operativo de gobierno

Un modelo operativo de gobierno define los mecanismos y los puntos de interacción mediante los cuales será implementado el gobierno. Le permite a la junta y al liderazgo ejecutivo – según sea apropiado a sus roles y responsabilidades – organizar esos mecanismos y puntos de interacción a través de las líneas de negocio de la organización, las entidades legales, y las jurisdicciones. Un modelo a nivel de la empresa, como el que aquí se describe, puede ser adaptado a cualquier área funcional o de operación a fin de promover la implementación efectiva del gobierno.

Tal y como se presenta en la Muestra 1, el modelo operativo de gobierno consta de cuatro componentes principales:

- **Estructura**, que incluye el diseño y la estructura de presentación de reportes de la organización, las estructuras y los reglamentos de los comités, y las interdependencias de las funciones de control y de apoyo
- **Responsabilidades de vigilancia**, que definen las responsabilidades de vigilancia que tiene la junta, las responsabilidades de los comités y de la administración, las matrices de *accountability*, y la contratación de la administración y la autoridad de despido
- **Talento y cultura**, que permite los comportamientos y las actividades requeridos para el gobierno efectivo mediante el establecimiento de políticas de compensación (particularmente en relación con incentivos), políticas de promoción, principios de negocios y de operación, medición y administración del desempeño, entrenamiento, y los programas de desarrollo de liderazgo y talento
- **Infraestructura**, que comprende las políticas y procedimientos de gobierno y vigilancia del riesgo, reportes, medidas y métricas, las capacidades de la administración, así como la TI de facilitación y el respaldo de las comunicaciones.

Con esos componentes, algunos de los aspectos clave de un modelo efectivo operativo de gobierno a ser abordados incluirán:

Vigilancia y responsabilidades de la junta: La junta lleva a cabo la responsabilidad de vigilancia a través de la organización en áreas tales como estrategia de negocios y riesgo, organización, solidez financiera, y cumplimiento regulatorio. En este sentido, el modelo operativo de gobierno debe ayudarle a la junta a:

- Articular las habilidades y el conocimiento que requiere para ejecutar de manera efectiva sus responsabilidades de vigilancia, y para valorar su composición contra esas necesidades

- Comprometer a la administración en el suministro de la información que la junta requiere para ejercer el gobierno y la vigilancia del riesgo
- Asesorar a la administración en las políticas que en últimas influyen la manera como es dirigido el gobierno
- Entender las actividades de gobierno que ocurren en los diversos niveles dentro de la organización, y apoyar a la administración en sus esfuerzos para mejorar la eficiencia del programa, y la efectividad.

Autoridades y responsabilidades del comité: Las estructuras efectivas del comité de la junta y del comité de la administración pueden ayudar a definir el número, los términos, y las calificaciones de los miembros, las responsabilidades del comité, los mecanismos de presentación de reportes y de escalonamiento, y las maneras como interactuarán los comités de la junta y de la administración. Por ejemplo, para un comité de la administración, el modelo podría:

- Incluir los reglamentos del comité que definan las responsabilidades del comité y aborden los vínculos entre el comité, el equipo ejecutivo más amplio, y la junta de directores
- Definir los tipos de decisiones, inversiones, eventos, riesgos, y otros elementos que podrían llamar la atención del comité (y, cuando sea aplicable, umbrales o cantidades)
- Delinear los métodos de escalonamiento y presentación de reportes sobre las materias importantes a la persona o comité apropiado

Diseño organizacional y estructura de presentación de reportes: Una estructura organizacional clara, comprensiva, normalmente define las líneas de presentación de reportes para toma de decisiones, administración del riesgo, presentación de reportes financieros y regulatorios, revelaciones públicas, así como preparación para y respuesta ante la crisis. En un modelo operativo de gobierno de la empresa, la estructura organizacional podría permitirle a la administración ejecutiva:

- Establecer la independencia y la autoridad de las funciones de control de cumplimiento, riesgo, legal, finanzas, y auditoría
- Definir el proceso de vigilancia del espectro de riesgos a través de todas las regiones y negocios, incluyendo estratégicos, operacionales, de mercado, de crédito, de liquidez, legal, cumplimiento, propiedad, IT, reputacional, y otros riesgos
- Mantener una estructura de gobierno que sea entendible para los empleados internos y para los *stakeholders* externos

Accountability y autoridad de la

administración: La autoridad y *accountability* bien entendidas para las responsabilidades clave se necesitan en todos los niveles y en todas las áreas de la organización. Un modelo sólido operativo de gobierno podría:

- Balancear las estrategias globales y regionales mediante delinear la autoridad y la *accountability* para los roles clave y especificar el proceso para resolver o escalar los desacuerdos
- Balancear la autoridad para la toma de decisiones de las unidades de negocio contra las de los administradores del riesgo, de manera tal que las tolerancias frente al riesgo y los límites a la exposición sean establecidos y observados y los administradores del riesgo tengan la autoridad para retar a quienes estén asumiendo los riesgos
- Definir derechos claros de decisión de manera tal que las personas entiendan la autoridad – y los límites de la autoridad – asociados con sus posiciones
- Proporcionar dirección para controlar las funciones para ayudar a quienes vigilan en la determinación de que los negocios sean administrados dentro de los límites apropiados en las bases tanto global como regional.

Administración del desempeño e incentivos:

Las metas, las medidas de desempeño, la compensación, y los incentivos deben reflejar el compromiso general de la organización para con el gobierno, así como también los principios de la preservación de activos y el asumir riesgos para la recompensa. En esta área, el modelo debe ayudarlo a la junta a:

- Establecer objetivos de desempeño que balanceen la preservación del activo y la toma de riesgo en la búsqueda de creación de valor
- Alinear los incentivos para reflejar el balance entre la preservación del activo y la toma de riesgo
- Establecer calificaciones y evaluaciones de desempeño que establezcan y refuercen la cultura corporativa deseada y el tono desde lo alto

Un modelo robusto operativo del gobierno de la empresa ayuda a permitir la ejecución de las responsabilidades de gobierno en todos los niveles. Lo hace mediante aclarar las líneas y los vínculos de la presentación de reportes; identificar las decisiones, los riesgos, y otras materias para llamar la atención de la junta o de sus comités para revisión o aprobación; y promover el entendimiento, entre los administradores, de los roles y responsabilidades, límites de autoridad, y medios de escalonamiento, así como del balance a buscar entre centralización y descentralización, autonomía y colaboración, y riesgo y recompensa (vea la barra lateral: Logrando un balance, de manera repetida).

Un modelo robusto operativo del gobierno de la empresa ayuda a permitir la ejecución de las responsabilidades de gobierno en todos los niveles.

Logrando un balance, de manera repetida

En la práctica, el gobierno usualmente se reduce a lograr un balance entre las necesidades y las metas en conflicto, que surgen en varias áreas por muchas razones.

En general, los roles, responsabilidades, y derechos de decisión deben ser concebidos y practicados de manera que balanceen las necesidades del negocio y las necesidades de control/administración del riesgo de las unidades operativas locales y las de la división nacional o regional y las de la organización global. Esto significa conciliar dos tipos de necesidades – negocios y control/administración del riesgo – en tres dimensiones geográficas: local, nacional/regional, y global.

Por ejemplo, en términos de gobierno y administración del riesgo, las metas de creación de valor mediante el asumir el riesgo por recompensa deben ser balanceadas contra las de preservación de valor mediante mitigación y control del riesgo. dado que la administración del riesgo no es evitar el riesgo sino administración de los riesgos, es útil considerar las tres líneas tradicionales de defensa – administración del negocio, administración del riesgo, y auditoría interna – y cómo el modelo de gobierno puede definir sus respectivos roles y responsabilidades.

Tal y como ocurre en cualquier situación de fuerzas que compiten, el balance es dinámico. En una organización, deben tener los mecanismos para guiar sus decisiones, interacciones, y comunicaciones ascendentes y descendentes. Un modelo efectivo operativo de gobierno tiene el potencial para proporcionar esos mecanismos.

El poder y los beneficios de un modelo operativo de gobierno

El poder de un modelo operativo de gobierno puede radicar en su especificidad. El nivel de especificidad requerido o deseado en el modelo operativo variará de organización a organización. Esto es apropiado. Las estructuras de gobierno definen los principios y, usualmente, las responsabilidades. Pero dejan en buena parte que las organizaciones individuales definan cómo serán asignados los roles de gobierno, cómo interactuarán los roles, y cómo se cumplirán las responsabilidades.

De las siguientes maneras las compañías FSI se pueden beneficiar de un modelo efectivo operativo de gobierno:

- **Claridad mejorada:** La junta y la administración enfrentan el reto de trasladar en prácticas los principios de gobierno. El modelo operativo de gobierno podría proporcionar el vehículo para que la junta y sus comités aborden este reto mediante definir de manera clara los roles, responsabilidades, *accountabilities*, flujos de información, y guías que las personas necesitan con el fin de implementar el gobierno.
- **Mayor visibilidad:** Para cumplir sus responsabilidades de gobierno, la junta debe tener líneas claras de visión en los procesos de toma de decisiones y administración del riesgo por parte de la administración. En el modelo operativo de gobierno, la junta podría establecer esas líneas de visión, por ejemplo,

mediante establecer los tipos y cantidades de inversiones y transacciones, así como las exposiciones ante el riesgo, que podrían llamar su atención.

- **Coordinación mejorada:** Abordar la complejidad inherente en el gobierno de múltiples negocios a través de una organización global requiere acción coordinada. También conlleva balancear las consideraciones relacionadas con centralización versus descentralización y la consideración de negocios locales, clientes, cumplimiento, legal, y otras necesidades del *stakeholder* – que el modelo debe ser capaz de abordar.
- **Efectividad incrementada:** Un modelo que especifique la información que la junta y sus comités requieren – y de quién, qué tan a menudo, y bajo qué circunstancias recibirán esa información – puede ayudarle a la junta a ejecutar el gobierno de manera más efectiva.

El modelo debe organizar los procesos de gobierno y vigilancia – así como la infraestructura relacionada y el apoyo de TI – de manera tal que las responsabilidades sean llevadas a cabo de una manera confiable. El beneficio general de un modelo sólido operativo de gobierno es que podría permitirle a la junta y a sus comités ejecutar sus responsabilidades de la manera apropiada y con mayor aseguramiento de que lo han hecho.



Diseño del modelo operativo de gobierno

Cada componente de un modelo operativo de gobierno consta de subcomponentes compuestos de actividades, de los cuales en la Muestra 3 solo se presenta una muestra de ellos, a manera de ilustración. Un modelo operativo de gobierno puede proporcionar detalle importante en relación con las maneras como las actividades serán dirigidas para

implementar el gobierno. Además, una de las principales razones para crear un modelo operativo de gobierno es definir y documentar los procesos, procedimientos, y mecanismos de presentación de reportes que constituirán el gobierno, junto con el entrenamiento, la TI, y los otros recursos que se necesitarán.

Muestra 3 Actividades ilustrativas en el diseño del modelo operativo de gobierno

Componentes	Subcomponentes	Descripción
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> Estructura y reglamentos del comité Estructura organizacional y líneas de presentación de reportes Roles de las funciones de control y soporte 	<ul style="list-style-type: none"> Esboza las estructuras, los mandatos, la membresía, y los reglamentos de los comités de la junta y de la administración Establece el diseño de la estructura de gobierno Delinea la estructura organizacional, las líneas de presentación de reportes, y las relaciones Resalta el rol y la independencia, de las funciones de control y de soporte, ante los propietarios de los negocios
Responsabilidades de vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> Autoridades y responsabilidades de los comités <i>Accountability</i> y autoridad de la administración Vigilancia y responsabilidades de la junta Presentación de reportes, escalamiento, y derechos de veto 	<ul style="list-style-type: none"> Esboza los tipos de comité (junta y administración) y las responsabilidades asociadas Especifica las <i>accountabilities</i> funcionales por la administración del día-a-día de las prácticas de negocio a través de la empresa Delinea las políticas, aprobadas por la junta y por la administración, que respaldan la delegación de autoridad (derechos de decisión) incluyendo presentación de reportes, escalamiento, y derechos de veto
Talento & Cultura	<ul style="list-style-type: none"> Principios de negocios y de operación Creencias centrales y cultura de riesgo Desarrollo de liderazgo y desempeño de los programas de talento 	<ul style="list-style-type: none"> Alinea el gobierno con los principios de operación y de negocios Articula las creencias centrales y el fundamento para la cultura Resalta las características de la cultura de riesgo Esboza la sucesión del liderazgo, su valoración y sus responsabilidades de desarrollo Alinea la administración, el enfoque, las medidas y las responsabilidades del desempeño con los planes de compensación y de incentivos
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Políticas y procedimientos Presentación de reportes y comunicación Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Establece el diseño y el contenido de los manuales de política y los procedimientos asociados Esboza el tipo y la frecuencia de la presentación de reportes internos y de las comunicaciones internas Define tableros de mando, medidas, y métricas para rastrear el desempeño Alinea los requerimientos de tecnología y de gobierno

El desarrollo del modelo operativo de gobierno conlleva definir y documentar los subcomponentes y las actividades con el nivel de detalle que la organización requiera para informar las decisiones y las acciones de las personas. La meta no es dictar, sino definir las decisiones y las acciones de maneras que serán significativas desde el punto de vista del gobierno. El proceso de documentación del modelo operativo de gobierno puede crear tanto valor como los documentos resultantes. Si la organización tiene un modelo de gobierno no documentado, la documentación se puede centrar en que quienes toman decisiones balanceen los objetivos en competencia, definan las responsabilidades, asignen los recursos, y visualicen las soluciones – todas ellas actividades esenciales para la implementación del gobierno.

Al definir su modelo operativo de gobierno, la organización puede valorar su estado actual, definir su estado futuro deseado, e identificar los pasos que se requieren para lograr este último, esto es, efectuar la implementación. En este ejercicio, la organización debe considerar abordar las siguientes consideraciones y objetivos:

- **Problemas de cumplimiento:**
 - Lograr el cumplimiento con requerimientos múltiples, algunas veces en conflicto
 - Conciliar los requerimientos de negocio con las regulaciones regionales y/o del país de la compañía matriz
 - Alinear el cumplimiento regulatorio y la administración del riesgo para abordar las necesidades de una manera integrada, coordinada a nivel global
- **Cambio cultural:**
 - Moverse hacia una cultura corporativa a través de la organización
 - Resolver la tensión entre clientes locales, regulaciones, y necesidades de las unidades de negocio y el deseo de establecer el tono desde lo alto
 - Resolver la tensión entre la centralización de las políticas sobre el riesgo y la descentralización de la toma de decisiones de negocio
- **Gobierno y administración de los derechos de decisión:**
 - Establecer propiedad para las decisiones sobre estrategia, presupuestos, financiación, planes de liquidez, vinculación de personal, administración del desempeño,

compensación, administración del riesgo, y aprobaciones de nuevos negocios y productos

- Aclarar los roles y responsabilidades de vigilancia que tiene la junta, así como su relación con los roles y responsabilidades de la administración
 - Definir quién lleva el liderazgo, quién tiene derechos de consulta/veto, y cómo se resuelven los conflictos y los desacuerdos
- **Problemas de procesos y sistemas:**
 - Mejorar los procesos y sistemas para la dirección de las líneas de negocio y la presentación de reportes sobre el riesgo a fin de apoyar la administración regional y divisional del riesgo
 - Actualizar los procesos y sistemas para generar los datos y reportes requeridos por los reguladores locales
 - Racionalizar y armonizar los controles para mejorar el desempeño y reducir costos
 - **Relaciones regulatorias:**
 - Designar una persona en-el-sitio que responda las preguntas de los reguladores locales cuando sea requerido o sea útil (más que dirigirlas a la sede central)
 - Establecer compañías matrices virtuales (o actuales) a nivel local con ejecutivos clave que puedan responder a las solicitudes de los reguladores en relación con las múltiples unidades de negocio locales
 - Abordar los requerimientos regulatorios relacionados con subsidiarias, afiliadas, y aliados
 - **Recursos humanos:**
 - Identificar, en una estructura matricial de presentación de reportes, las especificaciones y los roles de trabajo requeridos, así como las habilidades, experiencia, y experticia requeridos
 - Explicar las habilidades, experiencia, y experticia requeridas a nivel de la junta, particularmente en las áreas de gobierno y vigilancia del riesgo

Cuando se elabora el gobierno y cuando se ejerce la vigilancia, las juntas y los equipos ejecutivos pueden no tener en mente la meta de crear una cultura inteligente frente al riesgo (vea el recuadro lateral en la página 11: Una cultura inteligente frente al riesgo).

Una cultura inteligente frente al riesgo

Si bien las políticas, los procedimientos y las reglas son útiles y necesarios, la cultura de riesgo que tiene la organización determina de manera amplia cómo administra el riesgo y la atención que le presta a las guías.

Las siguientes son las características de una cultura inteligente frente al riesgo:

- **Comunidad de propósitos, valores, y ética:** Los intereses, los valores, y la ética individuales de las personas están alineados con la estrategia, el apetito, la tolerancia, y el enfoque que frente al riesgo tiene la organización
- **Adopción y aplicación universal:** El riesgo es considerado en todas las actividades, desde la planeación estratégica hasta las operaciones del día-a-día, en cada parte de la organización
- **Una organización que aprende:** La capacidad colectiva de la organización para administrar el riesgo de manera más efectiva es mejorada continuamente
- **Comunicaciones oportunas, transparentes, y honestas:** Las personas están cómodas al hablar abierta y honestamente acerca del riesgo usando un vocabulario común sobre el riesgo que promueve el entendimiento compartido
- **Entendimiento de los valores de la administración efectiva del riesgo:** Las personas entienden, y articulan de manera entusiasta, el valor que la administración efectiva del riesgo le aporta a la organización
- **Responsabilidad – individual y colectiva:** Las personas asumen responsabilidad personal por la administración del riesgo y de manera proactiva buscan que otros participen cuando ese es el mejor enfoque
- **Expectativa de cambio:** Las personas están cómodas retándose unas a otras, incluyendo las figuras de autoridad. Las personas que están siendo retadas responden de manera positiva

La junta es responsable por asesorar a la administración sobre la cultura de riesgo y por vigilar los esfuerzos de la administración para mantener una cultura de riesgo que sea apropiada.



Mejorar o establecer un modelo operativo de gobierno

El siguiente es un enfoque de tres partes sugerido para mejorar o establecer un modelo operativo de gobierno. Si bien para la junta no es práctico realizar las tareas de cada uno de esas partes, ni es de su competencia, la junta usualmente está posicionada para comisionar que esas tareas sean llevadas a cabo dentro de la organización o por especialistas externos.

Parte 1. Defina los requerimientos del modelo operativo de gobierno

- Identifique las estructuras de gobierno potencialmente útiles
- Identifique los requerimientos regulatorios y de gobierno que sean aplicables
- Considere el alcance y las necesidades de gobierno, tales como local, global, línea de negocios, y de quienes participan en los productos y procesos de negocio existentes y contemplados
- Defina el estado actual del gobierno, así como también las brechas y consideraciones

Pasos útiles dentro de la Parte 1:

- Analice pares a nivel de resumen (por ejemplo, por medio de los reglamentos de sus comités, los cuales a menudo están públicamente disponibles)
- Valore el gobierno de la organización de cara a un modelo de maduración del gobierno
- Identifique y priorice las necesidades y actividades de gobierno

Parte 2. Diseñe el modelo operativo de gobierno

- Defina el estado futuro deseado para las operaciones de negocio a nivel de casa matriz, región, global, y para las funciones de control, tales como riesgo, legal, cumplimiento, finanzas, auditoría y recursos humanos (vea la Muestra 3 en la página 9 para actividades ilustrativas en el diseño de los componentes y subcomponentes operativos de gobierno.)
- Defina un plan de administración del cambio para institucionalizar los cambios actitudinales y de comportamiento que se necesitan para implementar el modelo

Pasos útiles dentro de la parte 2:

- Detalle el diseño del modelo operativo de gobierno y sus componentes

- Desarrolle matriz que defina las *accountabilities* clave a través de la organización
- Desarrolle matriz que defina los derechos de decisión y los patrones de escalamiento

Parte 3. Implemente el modelo operativo de gobierno

- Cree un plan de implementación que:
 - Defina estándares y métricas por los cuales será medido el éxito
 - Mapee los requerimientos de gobierno para con las funciones organizacionales y los requerimientos del negocio
 - Asigne recursos a la implementación, según prioridades y durante el tiempo en la medida en que los requerimientos y los recursos lo permitan
 - Defina la programación y los componentes del proceso de revisión
- Implemente el plan y mantenga las prácticas de gobierno
- Evalúe el plan, la implementación, y las prácticas

Pasos útiles dentro de la Parte 3:

- Cree un plan de implementación en un formato visual, electrónico, que permita que el equipo rastree el progreso en los pasos de acción y etiquete la disposición de los riesgos y los problemas relacionados
- Obtenga asistencia externa en la creación de un plan y formato factibles y en la vigilancia de la implementación, según sea necesario

Definir los requerimientos del modelo operativo de gobierno, diseñar el modelo operativo de gobierno, y planear y llevar a cabo la implementación son emprendimientos importantes para cualquier organización financiera. Además, puede ser un proceso interactivo, con aspectos del modelo sujetos a cambio o ajuste durante o después de la implementación, y en respuesta a las condiciones cambiantes regulatorias o de negocios. Sin embargo, el proceso aquí esbozado representa una ruta hacia el mejoramiento del gobierno en compañías FSI, y uno que puede ser racionalizado, planeado, dotado de recursos, monitoreado, y evaluado.

Lograr gobernar

En algunas compañías FSI, se ha agudizado la necesidad de un modelo operativo de gobierno documentado de manera clara. Las responsabilidades de la junta se han incrementado debido a la necesidad de continuar vigilando la administración de instituciones globales, en crecimiento, complejas, en medio de condiciones de negocio desafiantes y aumento de las expectativas del *stakeholder*. La junta y sus comités ahora tienen más para vigilar, y la administración y sus comités tienen que abordar más consideraciones regulatorias y de gobierno - así como también más riesgos para administrar.

Aunque las juntas de las compañías FSI puedan haber adoptado estructuras de gobierno y fortalecido su gobierno de riesgo, permanece trabajo por hacer para que se satisfagan las muchas necesidades de las instituciones grandes, complejas. Un modelo operativo de gobierno bien documentado puede ayudarles a la junta y a sus comités a satisfacer esas necesidades.

El deseado modelo operativo de gobierno – significando esto el modelo correcto para la organización – le ayuda a la junta a lograr gobernar. El modelo correcto debe promover la claridad y el entendimiento de la manera como las personas que están en los roles de gobierno y en los roles de administración ejecutan sus responsabilidades. Puede hacerlo mediante ayudarle a la junta y a la administración a especificar las maneras para la implementación del gobierno. A pesar del progreso aparente en el área del gobierno, esta es una necesidad urgente en muchas compañías globales de servicios financieros.



Contactos

Liderazgo de la industria

Bob Contri

Vice Chairman
U.S. Financial Services Leader
U.S. Banking and Securities Leader
Deloitte LLP
+1 212 436 2043
bcontri@deloitte.com

Autores

Scott Baret

Partner
Global Leader – Enterprise Risk
Global Financial Services Industry
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
+1 212 436 5456
sbaret@deloitte.com

Edward Hida

Global Leader – Risk & Capital Management
Global Financial Services Industry
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
+1 212 436 4854
ehida@deloitte.com

Steven Hatfield

Principal
Global Financial Services Industry
Deloitte Consulting LLP
+1 212 618 4046
sthatfield@deloitte.com

Nicole Sandford

Partner
National Practice Leader of Governance Services
Deloitte & Touche LLP
+1 203 708 4845
nsandford@deloitte.com

Jyoti Vazirani

Director
Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 7634
jyvazirani@deloitte.com

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **Developing an effective governance operating model. A guide for financial services boards and management teams**, publicado por Deloitte Development LLC, 2013 – Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Deloitte desea agradecer a las siguientes personas por su contribución a este documento:

Cara Buerger, Senior Graphic Designer, Deloitte Services LP
Michelle Chodos, Manager, Deloitte Services LP
Lauren Fischer, Senior Specialist, Deloitte Services LP
Lisa DeGreif Lauterbach, Marketing Leader, Deloitte Services LP

Esta publicación solo contiene información general y Deloitte, por medio de esta publicación, no está prestando servicios o asesoría en contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus negocios. antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Deloitte no será responsable por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Copyright © 2013 Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited