

Comité de riesgos, guía de
recursos para las juntas



Contenidos

| | |
|---|----|
| Prefacio | 1 |
| Introducción: Los comités de riesgos, de la junta, se convierten en realidad | 2 |
| Sección 1: Consideraciones clave en la formación de un comité de riesgos | 3 |
| Sección 2: Constitución y composición del comité de riesgos | 7 |
| Sección 3: Cumpliendo las responsabilidades de vigilancia del riesgo | 11 |
| Sección 4: Educación continua y evaluación periódica | 16 |
| Conclusión: Siempre vigilante, mejorando continuamente | 17 |
| Apéndice A: Muestra de la constitución del comité de riesgos | 18 |
| Apéndice B: Herramienta ilustrativa de planeación: Calendario de actividades del comité de riesgo | 22 |
| Apéndice C: Evaluación del desempeño del comité de riesgo | 26 |
| Apéndice D: Mapa de la inteligencia frente al riesgo a nivel de la junta | 30 |
| Apéndice E: Muestra ilustrada de la documentación del gobierno | 32 |
| Apéndice F: Consideraciones ilustrativas para una auto-evaluación de la junta de directores | 37 |
| Contactos | 39 |

Prefacio



En los últimos años, Deloitte ha sido testigo de los miembros de junta en un rango amplio de industrias intensificando sus esfuerzos para definir y cumplir con sus responsabilidades relacionadas con el gobierno del riesgo. En este proceso, la junta puede considerar o establecer un comité de riesgos a nivel de la junta. Para ayudar en esos esfuerzos, Deloitte ha preparado esta guía, la cual cumple una función similar a nuestra Guía de Recursos del Comité de Auditoría, pero para las juntas que estén considerando, estableciendo, o manteniendo un comité de riesgo.



Dado su entorno de industria y regulatorio, un buen número de bancos principales tienen en sus juntas comités de riesgo. Los comités de riesgo se volverán más predominantes con la Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection [Ley Dodd-Frank de Reforma a Wall Street y Protección al Consumidor] (“Dodd-Frank”) la cual delega a la Reserva Federal la elaboración de reglas para implementar sus metas amplias de política. Subsecuentemente, la Reserva Federal emitió su aviso de propuesta de elaboración de reglas (NPR = proposed rule making) sobre la supervisión prudencial fortalecida, la cual requerirá que: 1) los bancos de los estados unidos y las compañías matrices de bancos (BHC = bank holding companies) con más de \$50 billones en activos; 2) las con más de \$10 billones en activos que se negocien públicamente; y 3) las compañías financieras que no sean bancos designadas como sistémicamente importantes establezcan en la junta un comité de riesgo con una constitución formal escrita aprobada por la junta de directores de la compañía. La NPR requerirá además que para los bancos de los Estados Unidos y las compañías matrices de bancos con más de \$50 billones en activos y las compañías financieras que no sean bancos designadas como sistémicamente importantes tales comités de riesgo en la junta no puedan ser alojados en otro comité, tengan que reportar directamente a la junta, y tengan que recibir y revisar reportes regulares del director de riesgos jefe (CRO = Chief Risk Officer).

Las juntas de compañías financieras que no sean bancos, así como también las de empresas comerciales, reconocen que sus organizaciones están enfrentando un rango amplio de riesgos, incluyendo, por ejemplo, estratégicos, de seguridad, propiedad, tecnología de la información (TI), legal, regulatorio,

reputacional, y otros riesgos, así como también un mayor riesgo financiero. En cualquier empresa, el gobierno del riesgo significa afirmar, en un grado razonable, que el equipo ejecutivo ha identificado y valorado los riesgos críticos y tiene en funcionamiento mitigación y administración del riesgo apropiadas que estén diseñadas para abordar los riesgos que la organización enfrenta. Esta es una responsabilidad crítica de muchas juntas. Para reforzar la importancia del gobierno del riesgo, la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) emitió en diciembre de 2009 las reglas Proxy Disclosure Enhancements [Mejoramiento de la revelación del apoderado], las cuales fueron efectivas en febrero de 2010. Esas reglas requieren la revelación, en la declaración anual de apoderados de la compañía, del rol de la junta en relación con la vigilancia del riesgo. El rol de la junta en relación con la vigilancia del riesgo parece que está evolucionando continuamente.

Como resultado de los crecientes requerimientos regulatorios para la vigilancia de la administración del riesgo, Deloitte espera que en la junta los comités de riesgo se conviertan en un hecho de vida aceptado en los bancos principales y en muchas compañías de servicios financiero, y, si bien pueden no volverse comunes en otras empresas, pueden ser considerados por las compañías grandes en virtualmente todas las industrias. Esta guía puede ayudarles a las organizaciones de todos los tipos en el desarrollo o fortalecimiento de sus comités de riesgo, puede ayudarle a la junta de cualquier empresa, sea que esté o no estableciendo un comité formal de riesgo, a mejorar el gobierno y la vigilancia del riesgo.

Por consiguiente, presentamos esta guía como un recurso para los miembros de la junta y los ejecutivos principales, independiente de si están considerando (o reconsiderando) sus responsabilidades de gobierno del riesgo o si actualmente están formando, trabajando con, o sirviendo en un comité de riesgo.

Si bien esta guía está centrada en los comités de riesgo de las compañías en la industria de servicios financieros, muchos de los pensamientos, ideas, y recomendaciones que se proporcionan en esta guía también pueden ser aplicables a otras empresas comerciales cuando consideren las prácticas de vigilancia del riesgo.

Mauren P. Errity, Director
Deloitte LLP
Center for Corporate Governance

Henry J. Ristuccia, Partner
Deloitte & Touche LLP y Co-Leader of
Deloitte's Governance and Risk Management
services

Introducción:

Los comités de riesgos, de la junta, se convierten en realidad

Esta guía tiene la intención de ayudarles a los miembros de la junta de los bancos tenidos públicamente, de las BHC, y de otras compañías de servicios financieros – y de corporaciones no-financieras tenidas públicamente – en el diseño, desarrollo, y operación del comité de riesgos, a nivel de la junta. Dodd-Frank¹ y la NPR pronto requerirán tales comités para ciertas BHC.

Los comités de riesgo separados a nivel de la junta (comités aparte del comité de auditoría y adicionales al comité de riesgos de la administración, si uno de ellos ha sido establecido) serán requeridos por la NPR para las compañías matrices de bancos con más de \$50 billones en activos y para las compañías financieras no-bancarias designadas como sistémicamente importantes. La NPR también empodera a la Junta de Gobernadores de la Reserva Federal (la “Junta de Gobernadores”) para obligar que ciertas instituciones financieras con activos de menos de \$10 billones instituyan comités de riesgo a nivel de la junta, si la Junta de Gobernadores determina que tal comité fomentaría de manera adicional la administración responsable del riesgo en la organización.

Deloitte desarrolló esta guía en respuesta al creciente interés en los comités de riesgo a nivel de la junta, así como también las reglas que vienen requeridas por Dodd-Frank. Si bien muchos bancos del tamaño que se requiere tengan un comité de riesgo a nivel de la junta ya tienen uno, hay muchos que no. También, las compañías que tienen comités de riesgo a nivel de la junta se pueden beneficiar de revisar la constitución y las actividades de su comité de riesgos. Al hacerlo, la junta puede afirmar que el comité de riesgos tiene la composición, las relaciones de presentación de reportes, y las responsabilidades que mejor se ajustan a la empresa dados los requerimientos regulatorios adicionados a partir de la aprobación de Dodd-Frank y los que pueden ser requeridos según la NPR.

Gran parte de esta guía se dirige principalmente a los miembros de junta y miembros del comité de riesgos en bancos grandes y BHC. Sin embargo, también se dirige a los ejecutivos principales, particularmente ejecutivos de finanzas, auditoría, y administración del riesgo, de esas instituciones. Además, los lectores en otras compañías de servicios financieros y en empresas comerciales pueden mejorar su entendimiento de los comités de riesgo a nivel de la junta (los cuales son nuestro centro de atención aquí, en oposición a los comités de riesgo de la administración). Este entendimiento de los comités de

riesgo a nivel de la junta les ayudará a permitir no solo considerar si tal comité sería beneficioso para sus empresas y *stakeholders*, pero también para considerar maneras para mejorar el gobierno del riesgo en sus organizaciones en ausencia de un comité de riesgo a nivel de la junta.

Esta guía de recursos presenta primero consideraciones para que una junta contemple la formación de un comité de riesgo (Sección 1). Luego cubre los temas que puede incluir el estatuto de un comité a nivel de la junta, haciendo sugerencias sobre el desarrollo y el uso del estatuto, y describe las calificaciones potenciales del “experto en riesgo” que serán requeridas por Dodd-Frank a través de la NPR (Sección 2). En seguida, la guía proporciona sugerencias en relación con cómo un comité de riesgo a nivel de la junta puede avanzar acerca del cumplimiento de sus responsabilidades de jefe (Sección 3) y su educación y evaluación (Sección 4). Cada sección incluye ejemplos de preguntas relacionadas a hacer cuando desarrollen un comité de riesgo a nivel de la junta, así como también herramientas y recursos.

Si bien los comités de riesgo a nivel de la junta están destinados a convertirse en parte de los bancos de los Estados Unidos y las HBC, todavía son nuevos en relación con los comités de auditoría, compensación y nominación/gobierno. Si bien la administración del riesgo no es un concepto nuevo, muchas compañías están refrescando su pensamiento en relación con el gobierno y la vigilancia del riesgo como disciplinas para muchos miembros de la junta. Nosotros confiamos en que esta guía ayudará a mejorar el conocimiento de los miembros de la junta y los ejecutivos principales respecto de los comités del riesgo y el gobierno y la vigilancia del riesgo. Nosotros fomentamos que los lectores interesados hagan uso de las herramientas y recursos que se mencionan e incluyen en el apéndice de esta guía.

¹ La Ley Dodd-Frank de Reforma a Wall Street y Protección al Consumidor es un estatuto federal en los Estados Unidos convertida en ley por el Presidente Barack Obama el 21 de julio de 2010. Promueve la estabilidad financiera de los Estados Unidos mediante mejorar la *accountability* y la transparencia en el sistema financiero, finalizando en “demasiado grande para fallar,” protegiendo al contribuyente de los Estados Unidos poniendo fin a los rescates, protegiendo a los consumidores ante prácticas abusivas con los servicios financieros, y otros propósitos.

Sección 1:

Consideraciones clave en la formación de un comité de riesgos

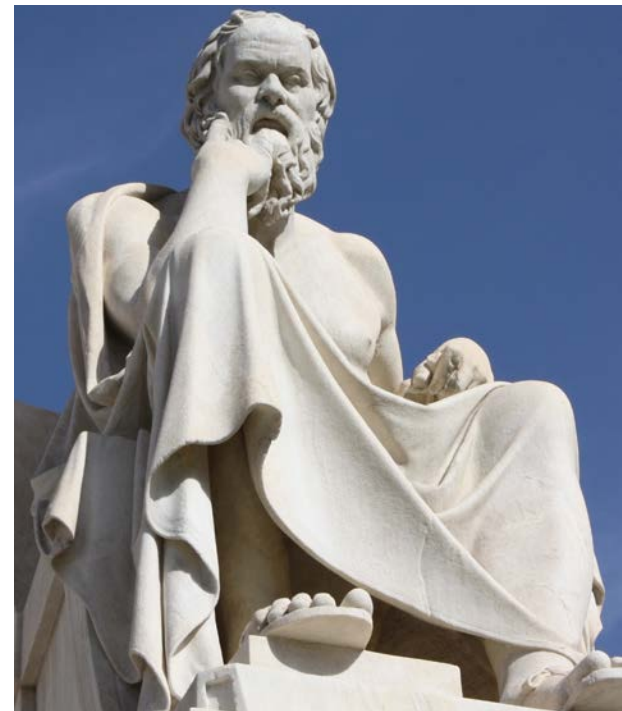
Si bien los comités de riesgo no son nuevos para los bancos principales, en muchos casos se han centrado principalmente en los riesgos de crédito, mercado y liquidez. La NPR (vea el recuadro en la página siguiente) puede ampliar las responsabilidades de esos comités para incluir la vigilancia de todo el programa de administración del riesgo, lo cual incluye riesgos más amplios, tales como los riesgos operacional, reputacional y estratégico.

No todas las compañías – o incluso todos los bancos – necesitarán un comité de riesgo a nivel de la junta. Sin embargo, los que consideren establecer uno pueden considerar los siguientes factores clave:

- **Las necesidades de los stakeholders:** Si la empresa será o no requerida por la NPR que tenga un comité de riesgo, las necesidades de la empresa y sus *stakeholders* deben ser considerados. También puede incumbirle a la junta valorar la calidad y exhaustividad de la estructura actual de gobierno y vigilancia del riesgo, el entorno del riesgo, y las necesidades futuras de la organización. La composición y las actividades del comité de riesgos y su relación con los otros comités de la junta podrían reflejar la valoración que la junta hace de esos factores.
- **Alineación del gobierno del riesgo con la estrategia:** La junta debe considerar si la vigilancia y administración del riesgo están alineadas con la estrategia de la administración. Las empresas varían ampliamente en sus modelos de negocio, su apetito por el riesgo, y sus enfoques para la administración del riesgo. Una consideración clave es que la junta, la administración, y las unidades de negocio estén alineadas en su enfoque frente al riesgo y la estrategia – promover el asumir el riesgo por recompensa en el contexto de gobierno sólido del riesgo.
- **Vigilancia de la infraestructura del riesgo:** Una pregunta a considerar es si el comité de riesgo es responsable por vigilar la infraestructura de la administración del riesgo – las personas, procesos, y recursos del programa de administración del riesgo – o si el comité de auditoría o toda la junta lo supervisarán. Un problema relacionado es si el CRO, si hay uno, le reportará al comité del riesgo, la junta, o al director ejecutivo jefe (CEO = chief executive officer) – o tiene una relación dual de presentación de reportes para con el comité del riesgo, o la junta, y el CEO. Según la NPR para los bancos y BHC con más de \$50 billones en activos y compañías financieras no-bancarias designadas como sistémicamente importantes, el CRO estará requerido a reportar al comité de riesgos y al CEO.

- **Alcance de las responsabilidades del comité de riesgos:** La Junta puede necesitar decidir si el comité de riesgos será responsable por la vigilancia de todos los riesgos, o si otros comités, tal como el comité de auditoría o el comité de compensación, serán responsables por algunos. Por ejemplo, la vigilancia de los riesgos asociados con la información financiera pueden permanecer bajo el comité de auditoría, mientras que los asociados con los planes de compensación del ejecutivo pueden permanecer en el comité de compensación. Pero dado que los riesgos funcionales (tales como el riesgo tributario o el riesgo de recursos humanos) a menudo están vinculados con los riesgos operacionales o con los riesgos estratégicos, es importante considerar cómo será abordada la interconectividad de los riesgos. En cualquier caso, la junta necesitará determinar cuáles comités vigilarán cuáles riesgos.

- **Comunicación entre los comités:** La junta debe considerar cómo los comités se mantendrán informados unos con otros – y con la junta misma – acerca de los riesgos y las prácticas de vigilancia del riesgo. La eficiencia y la efectividad piden fronteras claras, canales de comunicación, y los puntos de intercambio. Esta necesidad puede requerir que la junta defina claramente esos elementos, realizando ajustes cuando sea necesario.



El aviso de propuesta de elaboración de reglas (NPR)

La Sección 252.126 del aviso de la propuesta de elaboración de reglas (NPR) expresa las siguientes determinaciones clave en relación con el comité de riesgos²:

La NPR requerirá: los bancos de los Estados Unidos y las compañías matrices de bancos con más de \$50 billones en activos; los con más de \$10 billones en activos y que se negocien públicamente; y las compañías financiera no-bancarias designadas como sistémicamente importantes para establecer un comité de riesgos a nivel de la junta con un estatuto formal escrito aprobado por la junta de directores de la compañía.

Para las compañías matrices de bancos de los Estados Unidos con más de \$50 billones en activos y las compañías financieras no-bancarias designadas como sistémicamente importantes, la NPR requerirá la designación de un CRO, quien debe tener la experiencia apropiada en desarrollo y análisis de prácticas y procedimientos de administración del riesgo, medición e identificación de riesgos, y monitoreo y prueba de controles del riesgo proporcionales con el tamaño y la complejidad de la organización.

Según las reglas propuestas, el comité de riesgos tendrá responsabilidades específicas que incluyen, pero no están limitadas a, vigilancia y aprobación de la estructura de administración del riesgo de la empresa proporcional con la complejidad de la compañía incluyendo:

- (1) Limitaciones del riesgo apropiadas para cada línea de negocios de la compañía;
- (2) Políticas y procedimientos apropiados en relación con gobierno de la administración del riesgo, prácticas de administración del riesgo, e infraestructura del control del riesgo para la empresa en su conjunto;
- (3) Procesos y sistemas para identificar y reportar los riesgos y las deficiencias de la administración del riesgo, incluyendo los riesgos emergentes, sobre una base de toda la empresa;
- (4) Monitoreo del cumplimiento con la estructura del límite del riesgo de la compañía y políticas y procedimientos relacionados con el gobierno de la administración del riesgo, las prácticas, y los controles del riesgo a través de la empresa;
- (5) Implementación efectiva y oportuna de las acciones correctivas para abordar las deficiencias de la administración del riesgo;
- (6) Especificación de la autoridad e independencia de la administración y de los empleados para llevar a cabo las responsabilidades de la administración del riesgo; y
- (7) Integración de los objetivos de la administración y el control del riesgo en las metas de la administración y en la estructura de compensación de la compañía.

² Board of Governors of the Federal Reserve System (Board), Enhanced Prudential Standards and Early Remediation Requirements for Covered Companies; December 20, 2011; Section 252.126.

La infraestructura del gobierno del riesgo

La totalidad de la infraestructura del gobierno del riesgo incluye la vigilancia proporcionada por los comités de la junta en sus roles relacionados con el riesgo. La infraestructura del gobierno del riesgo establece cómo la junta define el rol de los comités de la junta y de toda la junta en la vigilancia del riesgo. Por ejemplo, ¿hay un comité separado de la junta dedicado a los riesgos o la vigilancia del riesgo es manejada solamente por el comité de auditoría o se distribuye a través de comités, dependiendo de la experiencia? Y, finalmente ¿cuál es el rol de toda la junta en la vigilancia del riesgo?

Por ejemplo, según los requerimientos de registro de la New York Stock Exchange (NYSE), el comité de nominación/gobierno es para “desarrollar y recomendarle a la junta el conjunto de principios de gobierno corporativo aplicables a la corporación; y vigilar la evaluación de la junta y de la administración.”³ Según esos requerimientos, el comité de auditoría es para “discutir las políticas con relación a la valoración del riesgo y la administración del riesgo.”⁴

Las reglas de registro de NYSE reconocen que muchas compañías valoran sus riesgos mediante mecanismos diferentes al comité de auditoría pero señalan que los procesos “deben ser revisados de una manera general por el comité de auditoría.”⁵ También, como resultado de las reglas de Proxy Disclosure Enhancements, de la SEC, además de los requerimientos de revelación relacionados con el rol de la junta con la vigilancia del riesgo, las compañías están requeridas a analizar las prácticas de compensación y revelar cuando surjan riesgos de ellas que sea probable tengan un efecto material adverso en la compañía. El comité de compensación puede jugar un rol importante en la vigilancia de ese análisis y en el entendimiento de cómo se revelan los resultados.

Además, la junta juega un rol importante en la vigilancia de los programas de cumplimiento y de ética, lo cual en últimas puede ser valorado en relación con las guías federales de sentencias. De manera específica, asegurar que los programas de cumplimiento y de ética están establecidos de manera efectiva como parte del programa de administración del riesgo es la práctica líder.

Para establecer una infraestructura apropiada para la administración del riesgo, la junta podría considerar definir los roles y responsabilidades de cada comité en relación con el riesgo, así como también fronteras claras y los canales de comunicación entre ellos. La junta necesitará entender y definir cuáles comités son responsables por cuáles riesgos y cómo cada comité vigila los riesgos.

³ Final NYSE Corporate Governance Rules, approved by the SEC on June 30, 2003, and November 4, 2003 (<http://www.nyse.com/pdfs/finalcorpgovrules.pdf>)

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

Herramientas y recursos

El Global Risk Management Survey⁶ [Estudio global sobre la administración del riesgo], realizado por Deloitte, proporciona una actualización bi-anual de las prácticas actuales de gobierno de más de 125 instituciones financieras de todo el mundo. Ahora en su séptima edición, proporciona una excelente vista del gobierno en varios entornos regulatorios al tiempo que revela los puntos de convergencia.

Orientación general en relación con el gobierno del riesgo también se puede encontrar en el Walker Review,⁷ que fue emitido en el año 2009 para los bancos y compañías de servicios financieros del Reino Unido e incluye orientación útil para las compañías financieras – y no-financieras – en otras partes. De las 39 recomendaciones contenidas en la revisión, las números 23-27 se centran particularmente en los comités de riesgo y el gobierno del riesgo.

Varias organizaciones de negocios y de accionistas ha emitido información relacionada con la estructura y las prácticas de la junta y de los comités corporativos, incluyendo áreas tales como desempeño de la junta, directores independientes, límites del término, retiro obligatorio, e input del accionista en la selección del director. Esas organizaciones incluyen la National Association of Corporate Directors, Business Roundtable, The Conference Board, California Public Employees Retirement System (CalPERS), y Council of Institutional Investors.

Ejemplos de preguntas a hacer sobre la formación de un comité de riesgos:

- ¿Su organización está sujeta a los requerimientos de Dodd-Frank en relación con el comité de riesgos, de la junta?
- ¿El CRO debe reportarle a la junta, al comité de riesgos de la junta, a la administración, o tanto a la junta y a la administración?
- ¿El comité de riesgos de la administración le reporta al comité de riesgos de la junta, al CRO, o al CEO?
- ¿Cómo la junta afirma la independencia de los miembros y del presidente del comité?
- ¿Qué tan largo es el término de servicio para los miembros y para el presidente? ¿La posición de presidente rotará, o será designado o re-designado por el presidente, por voto u otros medios?
- ¿Cuáles son las responsabilidades del comité de riesgos de la junta y del presidente del comité? ¿Cómo serán evaluados el presidente, el comité, y sus miembros?
- ¿Las subsidiarias u otras entidades relacionadas están sujetas al comité de riesgos?
- ¿Cuáles riesgos vigilará el comité de riesgos y cuáles serán dejados a otros comités de la junta?
- ¿Cuáles miembros de la junta tienen la experiencia para estar en el comité de riesgos, y cómo puede la compañía atraer y cultivar miembros apropiados para el comité de riesgos?
- ¿Cualesquiera de los miembros existentes de la junta satisfacen los requerimientos para ser designados como que tienen experiencia en administración del riesgo tal y como es definido por la NPR?
- ¿Cómo la junta se mantendrá al tanto de los cambios en las regulaciones y en las prácticas de gobierno y administración del riesgo?
- ¿Cómo será financiado el comité, y cómo la junta asegurará que el comité tiene acceso a las personas y recursos que necesitará para llevar a cabo sus responsabilidades?



⁶ Global Risk Management Survey, Seventh Edition, Navigating in a changed world, 2011, Deloitte Global Services Limited (<http://www.deloitte.com/FSIGlobalRiskSurvey>)

⁷ A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities, Final recommendations, November 26, 2009

Sección 2:

Constitución y composición del comité de riesgos

A menudo la junta y su comité de riesgos definen sus roles en el gobierno del riesgo por medio de la composición del comité de riesgos. La composición también se encuentra entre las principales herramientas que tiene la junta para revelar su enfoque frente a la vigilancia del riesgo. Al escribir la composición, la junta y el comité de riesgos determinarán el rol que tiene el comité de riesgos en relación con el gobierno del riesgo.

Como documentos públicos, las composiciones de los comités de la junta especifican las responsabilidades del comité y cómo las lleva a cabo. La composición del comité de riesgos revela la participación y el enfoque de la junta frente a la vigilancia del riesgo, las relaciones del comité con el CRO y con el comité de riesgos de la administración, así como lo otros elementos clave de la vigilancia del riesgo.

Al desarrollar la composición del comité de riesgos, las juntas pueden querer considerar incluir lenguaje que especifique:

- La naturaleza separada del comité de riesgos de la junta y que ha sido ejercido para ejercer las responsabilidades de vigilancia del riesgo en toda la empresa
- Las responsabilidades que tiene el comité en relación con la vigilancia del riesgo y cómo las cumple
- Quién es responsable por vigilar el comité de riesgos de la administración, por ejemplo, si es el CRO, el comité de riesgos de la junta, la junta en pleno, o el CEO (si bien, típicamente, la junta en pleno es la responsable última por el gobierno del riesgo)
- Quién es responsable por establecer el criterio para la presentación de reportes de la administración, acerca del riesgo, a la junta (si bien el criterio actual no se necesita establecer en el estatuto, porque se espera cambie cuando cambien la empresa y los riesgos)
- La integración del comité de riesgos de la junta y las calificaciones de los miembros del comité de riesgos y del experto en administración de riesgos que tiene el comité
- Las responsabilidades de la junta o del comité de riesgos en relación con el apetito por el riesgo de la empresa, las tolerancias frente al riesgo, y la utilización del apetito por el riesgo
- La responsabilidad de la junta o del comité de riesgos para vigilar las exposiciones ante el riesgo y la estrategia ante el riesgo para los riesgos definidos de manera amplia, incluyendo por ejemplo los riesgos de crédito, de mercado,

operacional, de cumplimiento, legal, de propiedad, de seguridad, de TI y reputacional

- La responsabilidad del comité de riesgos para vigilar la identificación, valoración y monitoreo del riesgo de manera continua en toda la empresa y en la entidad individual o línea de base de negocios
- La responsabilidad del comité de riesgos por valorar con el tiempo el apetito por el riesgo actual de la compañía cubriendo las exposiciones de los libros tanto de banca como comercial
- La responsabilidad del comité de riesgos para aprobar el estatuto del comité de riesgos de la administración – si la junta, en cumplimiento de los estatutos corporativos, delega esa responsabilidad al comité de riesgos
- Las relaciones de presentación de reportes entre el comité de riesgos de la junta y el CRO y el comité de riesgos de la administración
- La vigilancia que el comité de riesgos hace de la implementación que hace la administración de la estrategia de administración del riesgo
- Los términos de servicio de los miembros del comité de riesgos y del presidente, con los titulares sujetos a reelección; los límites del término (lo cual puede impedir que los miembros o presidentes puedan renovar sus términos) puede no ser deseable porque pueden causar la pérdida de personas en roles valiosos.

En general, entre más precisa sea la constitución, mejor posicionado estará el comité de riesgos para ejercer la vigilancia. Por ejemplo, una constitución detallada debe permitirle al comité desarrollar un calendario anual de reuniones, basado en las responsabilidades y la frecuencia requerida de las reuniones. El calendario puede incluir, por ejemplo, problemas de riesgo específicos (tales como apetito por el riesgo) y actividades (tales como educación del comité de auditoría) para discusión, así como también agendas de las reuniones, usando como guía las responsabilidades incluidas en la constitución.

Además, puede ser apropiado coordinar el calendario del comité de riesgos con los de los comités de auditoría, compensación, y nominación/gobierno de manera que el comité de riesgos, como mínimo, estará consciente de las actividades que esos comités tengan en relación con el riesgo. La coordinación de sus calendarios les permite a los comités coordinar sus actividades y usar los recursos para maximizar la vigilancia del riesgo.

Herramientas y recursos

Deloitte ha desarrollado como guía y plantilla un modelo de constitución del comité de riesgos de la junta, para las juntas y comités que estén desarrollando sus constituciones. El modelo de constitución del comité del riesgo está ubicado en el Apéndice A y puede ser usado con la herramienta de planeación del calendario contenida en el Apéndice B.

Desarrollo y uso de la constitución del comité de riesgos

Las siguientes guías pueden ser consideradas por la junta o por el comité de riesgos cuando desarrollen y usen una constitución del comité de riesgos:

- **Desarrolle la constitución como un grupo:** Los miembros del comité de riesgos, bajo la orientación y con la aprobación de la junta en pleno, podría desarrollar la constitución como un grupo (quizás con la ayuda de un facilitador externo). Si bien la redacción de la constitución puede ser delegada a la administración, el input proveniente de la junta y de los miembros del comité debe ser considerado en relación con los principios clave implícitos en la constitución, cuáles riesgos serán vigilados, si el CRO le reportará al comité de riesgos, y otros puntos clave. Idealmente, todos los miembros del comité de riesgos estarían de acuerdo con la constitución y la aprobarían – al igual que la junta.
- **Use la constitución como guía:** La constitución del riesgo no es para ser escrita y archivada sino para ponerla en uso. Cuando el comité tenga dudas acerca de sus responsabilidades, o sienta la necesidad de afirmar su rol de gobierno del riesgo con los ejecutivos principales, puede hacer referencia a la constitución para orientación. Proporcionarle la constitución como parte del paquete de orientación suministrado a los nuevos miembros de la junta y de sus comités puede ayudar a la incorporación y puede ser usado para localizar y contratar al experto en riesgos del comité y a otros miembros, los cuales pueden ser vinculados entre los miembros de la junta o en otras partes (vea el recuadro en la página siguiente).
- **Revise anualmente la constitución:** También se puede requerir la revisión anual de la constitución, por la junta y por el comité de riesgos, para actualizar el rol del comité en la vigilancia del riesgo. La constitución debe ser actualizada cuando se necesite para mantener la estructura y las prácticas del comité en línea con los requerimientos regulatorios y las necesidades de la empresa. También podría ser revisada periódicamente por un tercero externo calificado a fin de valorar si la estructura y las responsabilidades del comité reflejan las prácticas líderes en la industria.

Composición del comité de riesgos

Considere tener miembros del comité de riesgos que sean conocedores acerca del gobierno y la administración del riesgo y acerca de los riesgos que la empresa enfrenta y los métodos de administrarlos. Puede ser ventajoso tener miembros del comité de riesgos con conocimiento de las actividades, procesos y riesgos de negocio que sea apropiado para el tamaño y el alcance de la empresa, así como también con el tiempo, la energía y la disposición para servir como contribuyentes activos.

El comité de riesgos requiere independencia similar a la de los comités de auditoría, nominación/gobierno, y compensación – y por razones similares. También, tal y como se resalta en la NPR, Dodd-Frank requerirá que ciertos BHC designen a un director independiente como el presidente del comité.

Definición de las calificaciones de los miembros

Tal y como ocurre con todas las materias relacionadas con la composición de la junta, el comité de nominación/gobierno típicamente tiene la autoridad para definir el rol del comité de riesgos y las calificaciones de sus miembros. También puede ayudar a determinar si los actuales miembros de la junta pueden proporcionar las habilidades que se necesitan. En la mayoría de las organizaciones, el comité de nominación/gobierno ayudaría en vincular, instruir y aprobar los miembros del comité de riesgos.

Los miembros del comité de riesgos pueden ser vinculados entre los miembros actuales de la junta; sin embargo, puede ser necesario vincular un nuevo miembro de la junta para cumplir el requerimiento de Dodd-Frank de que un “experto en riesgos” se sienta en el comité de riesgos. Esta guía puede ayudarle a la junta y al comité de nominación/gobierno a definir la composición del comité de riesgos y las calificaciones de sus miembros.

El experto en riesgos

La Sección 252.126 de la NPR requerirá que el comité de riesgos de la junta “tenga al menos un miembro con experiencia en administración del riesgo que sea proporcional con la estructura de capital, el perfil del riesgo, la complejidad, las actividades, el tamaño y otros factores apropiados del riesgo, de la compañía.” Además, la NPR define tal y como sigue la experiencia en administración del riesgo:

- (1) Un entendimiento de los principios y prácticas de la administración del riesgo con relación a BHC o instituciones de depósito, o si es aplicable, compañías financieras no-bancarias, y la habilidad para valorar la aplicación general de tales principios y prácticas;
- (2) Experiencia en desarrollo y aplicación de prácticas y procedimientos de administración del riesgo, medición e identificación de los riesgos, y monitoreo y prueba de los controles del riesgo con relación a las organizaciones bancarias o, si es aplicable, compañías financieras no-bancarias.

Además, Deloitte ofrece las siguientes observaciones y sugerencias relacionadas:

- Si bien la posición de experto en riesgos del comité de riesgos todavía se está definiendo en la mayoría de las compañías, las personas que se consideren para la posición pueden beneficiar a la organización si poseen:
 - Experiencia como CRO, CEO, director financiero jefe (CFO), o director de cumplimiento jefe (CCO) que exitosamente haya estado en propiedad o haya administrado un programa de administración del riesgo en una institución de tamaño, alcance, operaciones y complejidad comparables
 - Experiencia en administrar exitosamente riesgos importantes – y un rango de riesgos (por ejemplo, más allá de un solo riesgo, tal como riesgo de crédito o riesgo de mercado) en una organización similar
 - Habilidades organizacionales y de liderazgo requeridas para trabajar con miembros del comité, la junta, y la administración para fortalecer la causa de la sólida administración del riesgo en la empresa

Este rol del experto en riesgos es de alguna manera análogo al rol del experto financiero que la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 requiere esté en el comité de auditoría. En la práctica, muchos de los requerimientos del experto financiero se dejaron a juicio de la junta, y posiblemente también este puede ser el caso para el experto en riesgos. Observe, sin embargo, que la profesión de finanzas y contaduría está mucho más

Preguntas a considerar el relación con el experto en riesgos:

- ¿Cuáles calificaciones específicas busca la junta en su experto en riesgos?
- ¿Esta persona ha servido como CEO, CRO, CFO, o CCO, o en otra posición con responsabilidades importantes relacionadas con el riesgo? ¿Qué tan reciente es su experiencia?
- ¿Cuál fue la industria, el tamaño, y el alcance de la(s) organización(es) en la(s) cual(es) administró o vigiló los riesgos? ¿Cómo los negocios y riesgos que la persona previamente vigiló se comparan con los de la compañía?
- ¿Cuál era la naturaleza de los requerimientos regulatorios y de las expectativas por la administración del riesgo en la organización anterior de esa persona?
- ¿Cómo participó y de qué profundidad es su experiencia? En otras palabras, ¿solamente firmó los reportes de administración o vigilancia del riesgo o estuvo verdaderamente involucrado?
- ¿Cuál fue el tamaño de la organización del riesgo y qué rol jugó esa persona en desarrollar y vigilar la organización del riesgo?
- ¿Cuáles fueron los resultados de las actividades de administración y gobierno del riesgo durante y después de esa persona? ¿Cuáles fueron sus éxitos y fracasos y cómo los percibió esa persona?
- ¿Qué tan adversa o tolerante frente al riesgo es esta persona en el contexto organizacional?
- ¿Esta persona tuvo la experiencia de identificar, analizar, monitorear, y reportar sobre el riesgo a una junta de directores?
- ¿Esta persona se ajusta bien con la junta, el equipo ejecutivo, y los accionistas principales en términos de personalidad, orientación a trabajo en equipo, habilidades de comunicación, y estilo de liderazgo?

formalmente desarrollada que la de la administración del riesgo, dados la credencial del CPA, el proceso de auditoría para las compañías públicas y la amplia aceptación y larga tradición de los CFO. Dada la naturaleza en desarrollo de la administración del riesgo y de la posición del CRO, no hay credencial ampliamente aceptada o conjunto de talentos ampliamente comparable del cual vincular los expertos en riesgos.

Herramientas y recursos

Deloitte monitorea continuamente las políticas y las prácticas relacionadas con el riesgo de las empresas grandes y ha publicado los resultados de una serie de estudios, encuestas y revisiones. Entre los más recientes están los siguientes:

- *Risk Intelligent Proxy Disclosures – 2011: Have risk-oversight practices improved?*
- *Improving Bank Board Governance: The bank board member's guide to risk management oversight*

Hacer las preguntas y las consideraciones relacionadas con la composición del comité de riesgos es un elemento de la sucesión efectiva de la junta y de los planes de desarrollo. La publicación de Deloitte *Creating the board your company deserves: The art – and science – to choosing directors* proporciona luces útiles sobre la sucesión de la junta y consideraciones sobre el desarrollo.



Este rol del experto en riesgos es de alguna manera análogo al rol del experto financiero que la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 requiere esté en el comité de auditoría.

Sección 3:

Cumpliendo las responsabilidades de vigilancia del riesgo

La vigilancia exitosa del riesgo depende, en parte, de las maneras como el comité de riesgos cumple sus responsabilidades e interactúa con el equipo ejecutivo, el CRO, la junta, y los *stakeholders*.

De manera amplia, las responsabilidades del comité de riesgos de la junta pueden incluir lo siguiente:

- **Vigilar la infraestructura de la administración del riesgo:** La junta en pleno puede vigilar la infraestructura de la administración del riesgo de la organización (vea el recuadro), o su responsabilidad de vigilancia puede ser delegada al comité de riesgos de la junta, más que al comité de auditoría (el comité que históricamente ha tenido la responsabilidad primaria por vigilar la infraestructura de la administración del riesgo). Los requerimientos de registro de la NYSE permite que la junta de una compañía listada delegue esta responsabilidad a un comité de riesgos a nivel de la junta, más que al comité de auditoría.
- **Aborde simultáneamente el riesgo y la estrategia:** Aborde la administración y el gobierno del riesgo cuando se estén creando las estrategias para el crecimiento y para la creación de valor y cuando se estén tomando las decisiones de la administración. El propósito de esta responsabilidad típicamente no es promover evitar el riesgo, sino lo opuesto – promover el asumir el riesgo en búsqueda de recompensa en el contexto de sólido gobierno del riesgo.
- **Ayude con el apetito y la tolerancia por el riesgo:** El comité de riesgos puede ayudar a establecer, comunicar, y monitorear la cultura del riesgo, el apetito por el riesgo, las tolerancias frente al riesgo, y la utilización del riesgo de la organización a niveles de la empresa y de las unidades de negocio.
- **Monitoree los riesgos:** El comité debe ayudar a valorar y monitorear el cumplimiento de la compañía con la estructura que limita el riesgo y con la remediación del no-cumplimiento, haciéndolo sobre una base continua, de toda la empresa y de la entidad individual. Para el comité de riesgos, esta responsabilidad se extiende a todos los riesgos, o al menos a todos los riesgos no monitoreados por los comités de auditoría, compensación u otros a nivel de la junta. En los casos de los riesgos monitoreados por otros comités de la junta, el comité de riesgos debe tener conciencia de los riesgos continuos.
- **Vigile las exposiciones ante el riesgo:** Es importante que el comité de riesgos desarrolle un punto de vista sobre los riesgos y exposiciones críticos y sobre la estrategia de la administración para abordarlos. El comité debe considerar todo el rango de riesgos y las interacciones potenciales entre los riesgos, incluyendo las concentraciones del riesgo, los riesgos de escalamiento y des-escalamiento, los riesgos contingentes, y el riesgo inherente y residual.

La infraestructura de la administración del riesgo

La infraestructura de la administración del riesgo de una organización incluye las personas, procesos, y la tecnología requerida para identificar, medir, monitorear, mitigar, y administrar los riesgos que la empresa enfrenta. Una infraestructura con esos componentes puede ayudarle a proporcionarle a la administración información para ayudar a valorar y administrar el riesgo.

El comité de riesgos de la junta puede revisar la infraestructura del riesgo, o el comité de auditoría puede conservar la responsabilidad por ello. Si no está en funcionamiento una infraestructura adecuada, la administración tiene que considerar si reducir su asumir el riesgo hacia los niveles apropiados o ampliar la infraestructura a los niveles adecuados o tomar otra acción acordada.

Quienes vigilan el riesgo pueden confiar en la infraestructura de la administración del riesgo para la información requerida para ejercer la vigilancia apropiada. Entonces, los indicadores potenciales de una infraestructura adecuada pueden ser la carencia de información adecuada y oportuna sobre el riesgo, discusiones inconclusas acerca del riesgo, o sentimientos de estar desinformado acerca de los riesgos. Esto puede o no señalar la necesidad de un comité de riesgos, pero podría precisar la necesidad para información mejorada para respaldar el riesgo.



- **Asesore a la junta sobre la estrategia frente al riesgo:** La junta crea el comité de riesgos para servir como repositorio de información y conocimientos sobre el riesgo y para asesorar a la junta sobre la estrategia frente al riesgo. Así, el comité de riesgos puede ayudar a informar a la junta sobre las exposiciones frente al riesgo y asesorar a la junta sobre la estrategia futura frente al riesgo.
- **Apruebe las constituciones del comité de riesgos de la administración:** La administración puede establecer comités de riesgos no solo a nivel de la empresa, sino también en algunos casos a nivel de unidad de negocios. El comité de riesgos de la junta debe considerar y aprobar las constituciones de cualesquiera de tales comités de riesgos de la administración.
- **Vigile al CRO:** Al igual que la relación del director de auditoría jefe con el comité de auditoría, la junta o su comité de riesgos contrata, evalúa, y determina la compensación del CRO. En cualquier caso, el CRO requiere acceso directo a la junta y a su comité de riesgos, y viceversa. El comité de riesgos de la administración (o al menos su presidente) también podría reportarle al comité de riesgos de la junta (o al CRO, con una línea punteada al comité). La junta y el comité de riesgos deben considerar cómo tienen que mantener la comunicación continua con el CRO y con la función de la administración del riesgo, incluyendo sesiones separadas con el CRO.
- **Respalde al CRO:** El comité de riesgos de la junta puede respaldar al CRO mediante reforzar la estatura de la posición. Además de hacer que el CRO reporte directamente a la junta o al comité de riesgos, el comité de riesgos puede ayudar a asegurar que el CRO tiene la antigüedad, la autoridad, y los recursos para vigilar al riesgo en la empresa. La Junta también puede respaldar al CRO mediante comunicaciones y acciones consistentes (demostradas mediante planes de compensación de la administración personalizados de la manera apropiada) en relación con el enfoque de la organización frente al riesgo y frente a la administración del riesgo.
- **Consulte expertos externos:** El comité de riesgos de la junta debe considerar tener acceso a asesoría externa experta en relación con el riesgo y el gobierno y la administración del riesgo en la forma de reuniones, presentaciones, sesiones informativas verbales o escritas, o asignaciones comisionadas por el comité de riesgos de la junta. Las áreas a cubrir podrían incluir el entorno del riesgo, desarrollos regulatorios, prácticas líderes, o cualesquiera otros elementos que la junta o el comité especifiquen. En algunos casos, el comité de riesgos de la junta puede buscar educación externa de la junta en relación con la administración del riesgo o materias regulatorias. En otros casos, el comité de riesgos de la junta puede comprometer a un consultor para una valoración particular u otros esfuerzos que de mejor manera sean comisionados a nivel de la junta.
- **Considere otras responsabilidades:** Dependiendo de la empresa, su industria, y su enfoque para la creación de valor, el comité de riesgos puede querer involucrarse a sí mismo en otras responsabilidades. El trabajo del comité de riesgos puede ayudar a sus miembros a estar mejor posicionados para agregar valor dentro de la junta y la organización.

La junta y el comité de riesgos pueden afirmar sus responsabilidades en cualquier área dada mediante escribirlas en la constitución del comité de riesgos. Una revisión realizada en el año 2011 de los estatutos del comité de riesgos de la junta dirigida por Deloitte entre bancos grandes y BHC encontró que la mayoría de las responsabilidades que se describen arriba estaban escritas en algunas de esas constituciones.⁸

⁸ Improving Bank Board Governance: The bank board member's guide to risk management oversight

En el nivel de la acción

Además de las anteriores responsabilidades, el comité de riesgos también puede considerar lo siguiente:

- **Ubique brechas y superposiciones:** Dada su visión del riesgo a nivel de toda la empresa, el comité de riesgos está posicionado para localizar las brechas y los puntos de superposición entre los comités de la junta. Si cualquiera de ellos es descubierto, el comité puede estar posicionado para recomendar maneras para abordarlos y definir o redefinir las fronteras apropiadas y los canales de comunicación.
- **Requiera presentación de reportes sobre el riesgo dirigidos a la junta:** El comité debe considerar cómo definir las decisiones importantes, las transacciones, posiciones, y otros elementos que la administración deba presentar para la atención del comité de riesgos y de la junta. Ellos pueden ser definidos por tipo, tamaño de transacción, cantidad de exposición, y cualquier otro criterio que la junta o el comité de riesgos especifiquen.
- **Proporcione financiación adecuada:** El comité de riesgos también puede influir en lo adecuado de los presupuestos y de los recursos que se apropien para el gobierno y la administración del riesgo.
- **Reconozca el rol de la TI:** La TI es integral a la administración y vigilancia del riesgo en todas las organizaciones. Dado este hecho, el comité de riesgos tiene que entender el rol de la TI en la infraestructura de la administración del riesgo y los riesgos para la TI así como también los que generan los delitos cibernéticos y otras amenazas cibernéticas.
- **Revise los planes de administración de la crisis:** Manténgase al tanto de la preparación para la crisis y afirme que la administración ha desarrollado y puede implementar un plan para responder a los riesgos principales, tales como desastres naturales, terrorismo, ataques cibernéticos, epidemias, desórdenes civiles, eventos de cisne negro, y otros eventos que podrían comprometer los recursos humanos y otros de la empresa o que puedan interrumpir la cadena de valor.

Centro de atención puesto en el riesgo correlacionado

Las interdependencias entre los riesgos a menudo cruzan las fronteras entre las unidades de negocio y funcionales. Los intentos para mitigar el riesgo en un área, tal como operaciones, pueden afectar la exposición frente al riesgo en otras áreas, tales como finanzas, impuestos, TI, o recursos humanos, y viceversa. O diferentes áreas del negocio pueden de manera independiente buscar actividades de riesgo recompensadas que, si bien permanecen dentro de la tolerancia frente al riesgo individual de cada grupo, crean riesgos inaceptables para la compañía en su conjunto. Algunas veces, las islas organizacionales pueden enmascarar conexiones importantes aún en áreas estrechamente relacionadas tales como riesgo de liquidez y riesgo de crédito que pueden ser administrados en diferentes partes de la organización.

Para ilustrar, considere el riesgo de la cadena de suministro. Examinar el riesgo de la cadena de suministro como un riesgo operacional puede fallar en tener en cuenta los riesgos dependientes que a menudo son administrados en islas, tales como las actividades relacionadas con precios de transferencias, Foreign Corrupt Practices Act [Ley de prácticas corruptas en el extranjero], problemas del proveedor, propiedad legal versus benéfica de activos intangibles en el extranjero, impuesto al valor agregado, aduanas y otorgamiento de licencias, problemas de cambio de moneda, cumplimiento regulatorio global, o despliegue de personal en el extranjero. Un evento de riesgo en cualquiera de esas áreas puede crear un efecto de cascada en los otros, conduciendo a consecuencias no-intencionales. Los ejemplos incluyen; resultados de una decisión importante de precios de transferencia podría acabar con el beneficio económico de una estrategia de cadena de suministro de otra manera racional y eficiente en términos tributarios. Las sanciones de parte de un gobierno extranjero podrían poner en peligro un enlace valioso en la cadena de suministro. La falla en apreciar el entorno legal en una geografía puede resultar en la pérdida de una patente valiosa para la nacionalización, de la cual depende un proceso clave de fabricación. La carencia de preparación en las fases de implementación o mantenimiento a través del ciclo de administración de la cadena de suministro de una organización puede resultar en una carga tributaria no anticipada asociada con cargos de salida y/o riesgo de establecimiento permanente.

Si esos riesgos se examinan individualmente pero no se consideran juntos cuando la compañía valora su estrategia de la cadena de suministro, la extensión del riesgo de alza y de baja en la cadena de suministro no puede ser apreciada plenamente. Excluir cualquiera de ellos podría conducir a una decisión de negocios que no contemple el riesgo de manera holística a través de la organización. La mitigación en un área podría incrementar la importancia del riesgo en la otra, o fallar en agregar el riesgo podría significar que la mitigación se pospone de manera inapropiada.

Herramientas y recursos

Deloitte proporciona una serie de recursos para ayudarles a los comités de auditoría a definir y cumplir sus responsabilidades. Muchos de ellos se pueden encontrar en secciones específicas del sitio web del Center for Corporate Governance de Deloitte (www.corpgov.deloitte.com).

Por separado, Deloitte proporciona recursos en profundidad relacionados con la Risk Intelligent Enterprise™ [Empresa inteligente frente al riesgo], que ejemplifica el enfoque de Deloitte frente al riesgo (vea el recuadro).

Los recursos específicos en esta área incluyen:

- *The Risk Intelligent Enterprise™: ERM Done Right*
- *Risk Intelligent governance: A practical guide for boards*
- *Risk Intelligent Enterprise Management: Running the Risk Intelligent Enterprise*

Deloitte también ha publicado una serie de documentos centrados en la Risk Intelligent Enterprise™ [Empresa inteligente frente al riesgo] (www.deloitte.com), un número de los cuales son específicos para ciertas industrias (e.g., Ciencias de la vida, energía, tecnología) o posiciones principales (e.g., director de auditoría jefe, CFO, director de información jefe). Esos documentos y otros en la serie Risk Intelligence proporcionan orientación general sobre el gobierno y la administración del riesgo, así como también información sobre cómo funciones específicas, tales como auditoría interna y finanzas, pueden de mejor manera abordar el riesgo.

También en relación con la inteligencia frente al riesgo, la estructura de la derecha muestra la relación entre la junta, el equipo ejecutivo, y las unidades de negocio y las funciones de apoyo, y sus responsabilidades relacionadas con el riesgo. El recuadro proporciona los nueve principios de la empresa inteligente frente al riesgo, la cual ejemplifica la filosofía de Deloitte de y el enfoque ante el gobierno y la administración del riesgo.

Estructura de la empresa inteligente frente al riesgoMR, de Deloitte



Nueve principios fundamentales de una empresa inteligente frente al riesgo

1. Una definición común del riesgo que aborde tanto la preservación de valor como la creación de valor es usada consistentemente a través de la organización.
2. Una estructura común del riesgo respaldada por estándares apropiados es usada a través de la organización para administrar los riesgos.
3. Los roles clave, las responsabilidades, y la autoridad relacionados con la administración del riesgo están claramente definidas y delineadas.
4. Una infraestructura común de administración del riesgo es usada para respaldar las unidades de negocio y las funciones en sus responsabilidades de riesgo.
5. Los cuerpos de gobierno, tales como la junta y los comités de auditoría, tienen transparencia y visibilidad apropiadas en las prácticas de administración del riesgo de la organización.
6. La administración ejecutiva tiene la responsabilidad primaria por diseñar, implementar, y mantener un programa efectivo del riesgo.
7. Las unidades de negocio son responsables por sus negocios y la administración de los riesgos que asumen dentro de la estructura del riesgo establecida por la administración ejecutiva.
8. Ciertas funciones (e.g., finanzas, legal, TI, recursos humanos) tienen un impacto generalizado en el negocio y respaldan las unidades de negocio en el programa de riesgo de la organización.
9. Ciertas funciones (e.g., auditoría interna, administración del riesgo, cumplimiento) monitorean y reportan sobre la efectividad del programa de riesgo de la organización para los cuerpos de gobierno y la administración ejecutiva.

Otras organizaciones han promulgado estructuras del riesgos, así como también prácticas de las cuales potencialmente se pueden beneficiar las juntas y los comités de riesgos, siendo la más conocida la del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Revelaciones y estándares para la vigilancia del riesgo

La SEC ahora requiere la revelación del rol de la junta en la vigilancia del riesgo. Ejemplos de tales revelaciones incluyen si toda la junta participa, o si la vigilancia del riesgo es competencia de un comité específico, y si los empleados clave responsables por la administración del riesgo (tal como el CRO) reportan directamente a la junta. La SEC ha establecido que considera que la vigilancia del riesgo es una responsabilidad clave de la junta. Mediante requerir revelaciones relacionadas con el riesgo en las declaraciones de apoderados, la SEC tiene la intención de mejorar el entendimiento de los inversionistas y de los accionistas sobre las prácticas de gobierno del riesgo de la organización a nivel de la junta.

Más específicamente, aquí hay 12 puntos que Deloitte ha desarrollado aprovechando los requerimientos de la SEC sobre la revelación de apoderados, que las juntas, los comités de auditoría y la administración principal pueden usar para ayudar a determinar qué puede ser apropiado y útil revelar:

1. Si la junta en pleno es responsable por el riesgo
2. Si el comité de auditoría es el comité primario responsable por el riesgo
3. Si otros comités de la junta participan en la vigilancia del riesgo
4. Si la compañía tiene un comité separado de riesgos de la junta
5. Si el comité de compensación es responsable por la vigilancia del riesgo en los planes de compensación
6. Si el CEO es responsable por la administración del riesgo o cómo el CEO participa en el riesgo
7. Si la compañía tiene un CRO
8. La participación de la junta en relación con el apetito que por el riesgo tiene la compañía
9. Cómo la junta participa en relación con la cultura corporativa
10. Si la vigilancia y la administración del riesgo están alineadas con la estrategia de la compañía
11. Si la compañía tiene un comité de riesgos a nivel de la administración
12. Si la compañía por separado aborda el riesgo reputacional

Vista de conjunto del riesgo y de las responsabilidades de administración del riesgo que tiene la administración

- ¿Cómo definimos el apetito por el riesgo y la tolerancia frente al riesgo, a nivel tanto de la empresa como de unidad de negocio?
- ¿Cómo medimos la utilización del riesgo y las exposiciones ante el riesgo de la organización en los niveles de la empresa y de unidad de negocio?
- ¿Cuáles son los componentes de la infraestructura de la administración del riesgo y cómo sabemos que son adecuados para abordar los riesgos que la empresa enfrenta?
- ¿El comité de auditoría y el comité de compensación han medido los riesgos que vigilan en los reportes financieros y en los sistemas de compensación, y los reportan al comité de riesgos?
- ¿Estamos recibiendo de la administración la información que hemos solicitado y ello ha sido oportunamente?
- ¿Hemos usado la información relacionada con el riesgo proveniente del CRO y de la administración para monitorear el apetito por el riesgo y el perfil de riesgo, y de una manera oportuna?
- ¿Revisamos y estamos de acuerdo con las revelaciones de la organización en relación con los riesgos contenidos en el reporte anual, las declaraciones de apoderados, y los otros documentos públicos antes que sean emitidos?

Esos puntos fueron desarrollados por Deloitte con base en nuestro entendimiento de las reglas enmendadas de la SEC sobre las revelaciones del riesgo en las declaraciones de apoderados, las cuales entraron en efecto el 28 de febrero de 2010. Para información adicional, incluyendo las revelaciones hechas por las compañías de Standard & Poor's en un rango de industria en la temporada de poderes de 2011, vea la publicación de Deloitte *Risk Intelligent Proxy Disclosures – 2011: Have risk-oversight practices improved?*⁹

⁹ *Risk Intelligent Proxy Disclosures – 2011: Have risk-oversight practices improved?*

Sección 4:

Educación continua y evaluación periódica

Tal y como ocurre con otras responsabilidades de la junta, es importante que la vigilancia del riesgo no se convierta en una proposición de estabálezcala-y-olvidéla. En los entornos económico, competitivo, regulatorio, legal y tecnológico los riesgos son dinámicos, y el gobierno del riesgo tiene que evolucionar en respuesta a ello.

La educación nunca termina

Los estándares de registro de NYSE requieren que las guías de gobierno corporativo de una compañía registrada aborden la educación de la junta. Dado que es un comité relativamente nuevo que trata un área de flujo constante, el comité de riesgos debe considerar cómo planea mantenerse informado acerca de los desarrollos en las prácticas de la administración del riesgo.

Las siguientes guías pueden ayudarles a los comités de riesgos a desarrollar iniciativas de educación y entrenamiento para:

- Mantenerse al tanto de las **prácticas líderes** dado que los riesgos evolucionan y la administración actualiza sus métodos de administración del riesgo.
- Entender los **nuevos riesgos** asociados con los nuevos negocios y localizaciones y cómo los cambios en las regulaciones en jurisdicciones extranjeras pueden incrementar o disminuir el riesgo.
- **Comparar** periódicamente las prácticas de gobierno del riesgo de los pares (incluyendo compañías pares dentro de la industria), competidores, clientes, y proveedores con el fin de entender las prácticas que evolucionan y las expectativas que evolucionan de los socios de negocio y de los inversionistas.
- Mantenerse actualizado en los requerimientos de la **revelación del riesgo** en las declaraciones de apoderados y otras comunicaciones.
- Ofrecer **programas de orientación** para los nuevos miembros del comité de riesgos y un módulo en las orientaciones de los miembros de la junta para informarlos sobre el comité de riesgos.

La educación incluiría **fuentes** que van desde conferencias y lecturas continuadas hasta cursos diseñados para ejecutivos principales y sesiones informativas personalizadas con especialistas externos. Deloitte sugiere una mezcla de actualizaciones generales e información específica de la compañía sobre riesgo, gobierno del riesgo, y administración del riesgo.

Las evaluaciones son un deber

Los estándares de registro de NYSE¹⁰ requieren que los comités de auditoría realicen una evaluación anual, e incluir esta responsabilidad en la constitución del comité de auditoría. Si bien este requerimiento todavía no aplica a los comités de riesgos de la junta, puede ser ventajoso revisar periódicamente el desempeño del comité de

riesgos en su conjunto y, posiblemente, de los miembros individuales.

- Las áreas a considerar en la evaluación del desempeño del comité de riesgos pueden incluir:
 - Amplitud y profundidad del conocimiento que el comité tiene sobre el riesgo y el gobierno y administración del riesgo (incluyendo educación continua)
 - Independencia de los miembros del comité de riesgos ante la administración
 - Desempeño del presidente del comité y sus relaciones con la administración y el CEO y con el comité
 - Claridad de las comunicaciones con la administración acerca del riesgo y el grado en el cual esas comunicaciones han sido entendidas y se ha actuado a partir de ellas
 - Calidad de las respuestas de la junta, del comité de riesgo y de la administración ante los eventos de riesgos, potenciales o actuales, de carácter financiero, operacional, regulatorio y de otros tipos.
 - Efectividad de la información recibida y de la presentación de reportes acerca del riesgo por parte de la administración
- Hay varios métodos para las evaluaciones del comité de la junta, cada uno de los cuales tiene sus ventajas y desventajas:
 - Auto-evaluación
 - Evaluación por pares
 - Evaluación externa
- En ausencia de regulaciones para lo contrario, una auto-evaluación del comité de riesgos en su conjunto, así como también una evaluación dirigida por especialistas externos cada dos o tres años puede ser benéfica o apropiada.

Herramientas y recursos

Para ayudarles a los comités de riesgos en sus esfuerzos de evaluación, en esta guía hemos incluido los siguientes recursos:

- Evaluación del desempeño del comité de riesgos (Apéndice C)
- Muestra ilustrada de la documentación del gobierno (Apéndice E)

¹⁰ NYSE Corporate Governance Rule 7(b)(ii)

Conclusión:

Siempre vigilante, mejorando continuamente

Gran parte del valor del comité de riesgos de la junta probablemente surgirá de las preguntas que haga, tal como las siguientes dos, las cuales son centrales para la vigilancia del riesgo:

- ¿Cuáles son *todos* los riesgos de una decisión o iniciativa – por ejemplo, para un nuevo producto, mercado, adquisición, o estructura financiera – que la administración puede estar considerando?
- ¿Qué pasos ha dado la administración para mitigar, administrar, y monitorear esos riesgos?

Los desarrollos en el entorno de negocios, financiero, económico, y regulatorio se puede esperar que sujeten a los comités de riesgos de la junta, a un rango de responsabilidades en expansión, elevándolo e incluyendo sopesar los problemas estratégicos desde la perspectiva de la vigilancia del riesgo. Si bien la junta en pleno asume el liderazgo en las discusiones estratégicas con el equipo ejecutivo, el comité de riesgos a menudo tendrá una perspectiva valiosa para ofrecerle a la junta.

Independiente de cómo evolucionen las responsabilidades del comité, una habilidad clave de sus miembros será entender y priorizar las necesidades que tenga la empresa en relación con el gobierno y la vigilancia del riesgo. Esto puede requerir al menos tanta sabiduría como habilidad. Por ello significamos que los miembros del comité tienen que entender los riesgos que plantea el negocio mismo y los que plantean las fuerzas externas, y cómo pueden afectar la empresa. Entonces, según sea apropiado, deben cuestionar a la administración acerca de los riesgos y acerca de cómo la organización los está abordando. Luego tienen que escuchar cuidadosamente las respuestas y, según sea apropiado, buscar más información.

La información adicional puede venir de reportes internos financieros, de auditoría o de aseguramiento, y de conversaciones informales con el CRO y los miembros del comité de riesgos de la administración. De hecho, cuando ocurren fallas en las administración del riesgo, de acuerdo con la experiencia de Deloitte, las revisiones posteriores al incidente acerca de “¿Qué ocurrió?” a menudo revelan que la información le habría podido ayudar a la empresa a reconocer más temprano el riesgo y abordarlo más efectivamente dado que ya existía en la organización.

Preguntas a hacer para fomentar la mejora continua en la vigilancia del riesgo:

- ¿Cómo evaluamos no solo al CRO, sino también a los candidatos a CEO, CFO, director de auditoría jefe, y otras posiciones principales en los términos de su conciencia frente al riesgo y su enfoque ante la administración del riesgo?
- ¿Cómo estamos trabajando con la administración y con los *stakeholders* (especialmente con los accionistas) para ayudar las demandas de balance de la empresa por el desempeño en el corto plazo y la prosperidad en el largo plazo?
- ¿Cuáles son nuestras responsabilidades éticas y legales por la vigilancia del riesgo en eficiencia de energía, uso de agua, prácticas laborales, y otras áreas de sostenibilidad, y cómo las estamos satisfaciendo?
- ¿Dónde está la línea entre la vigilancia del riesgo y la administración del riesgo? ¿Practicamos el balance correcto que caracteriza al sólido gobierno del riesgo?
- ¿Cómo podemos impedir que el comité de riesgos se vuelva obsoleto, se encierre en sus muros, o solamente tenga un enfoque pro forma para la vigilancia? ¿Cómo nos mantenemos abiertos ante las oportunidades para mejorar cuando consideramos que nuestros métodos están funcionando?

Este conocimiento les da una oportunidad real a los comités de riesgos de la junta. Esos comités pueden asumir la responsabilidad de ayudarle a la administración a identificar no solo los riesgos y las maneras de abordarlos, sino también las maneras de mejorar la infraestructura de la administración del riesgo de manera que la información acerca de los riesgos y de cómo administrarlos salga a la superficie antes, más que después, de los eventos de riesgo.

Herramientas y recursos

Deloitte continúa haciendo disponibles nuevas herramientas y recursos en deloitte.com y en el Deloitte Center for Corporate Governance (www.corpgov.deloitte.com).

Muestra de la constitución del comité de auditoría

Esta muestra de la constitución del comité de riesgos se basa en las prácticas líderes observadas por Deloitte en el análisis de una variedad de materiales. Mucha de la información aquí contenida se apoya en dos publicaciones de Deloitte. Primero, el Center for Corporate Governance, de Deloitte, analizó las revelaciones relacionadas con el riesgo en las declaraciones de apoderados 2011 emitidas por las principales 200 compañías del Índice Standard & Poor's (S&P).¹ La revisión se basó en las 12 consideraciones que más a menudo son señaladas como áreas de interés por miembros de junta y ejecutivos en las interacciones con clientes de Deloitte.² Segundo, Deloitte analizó 34 constituciones de comités de riesgos de la junta de bancos.³ Dado el entorno de industria y regulatorio, la mayoría de los bancos desde hace tiempo han estado abordando ciertos riesgos a nivel de la junta y por lo tanto tienden a tener estructuras sofisticadas, incluyendo tener un comité de riesgos a nivel de la junta a partir del cual aprovechar las prácticas líderes. Dada la Sección 165 de la Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act ("Dodd-Frank")⁴, como adicionalmente es definida por la NPR que requerirá que ciertas instituciones financieras establezcan un comité de riesgos a nivel de la junta, el número de tales comités puede estar en aumento. Además de las mencionadas publicaciones de Deloitte, Deloitte analizó otras constituciones de comités de auditoría, seleccionadas, y públicamente disponibles.

Es importante observar que, en contraste con la Deloitte Audit Committee Resource Guide [Guía de Recursos para el Comité de Auditoría, de Deloitte], las prácticas de la Risk Resource Guide [Guía de recursos del riesgo] se obtienen de las experiencias de Deloitte, de nuestro entendimiento de las prácticas que actualmente se están usando, y de las últimas reglas de NPR versus las obligatorias. La orientación sobre la constitución del comité de riesgos no ha sido estandarizada o codificada.

Deloitte no acepta ninguna responsabilidad por cualquier error que esta publicación pueda tener, sea causado por negligencia u otra forma, o por cualesquiera pérdidas, sin embargo causadas, tenidas por cualquier persona que confíe en ella. La información presentada puede cambiar y cambiará; no estamos en obligación de actualizar tal información. Deloitte no hace representaciones respecto de la suficiencia de esas herramientas para sus propósitos, y, mediante proporcionárselas, no estamos prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos u otros de carácter profesional. Estas herramientas no deben ser vistas como sustituto de tales

asesoría o servicios, no se deben usar como base para cualquier decisión que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar su negocio, usted debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no asume ninguna obligación como resultado de su acceso a o uso de estas herramientas.

Este plantilla está diseñada para las compañías públicas de los Estados Unidos; las excepciones a los requerimientos que se muestran abajo pueden aplicar para ciertos emisores, incluyendo compañías de inversión, emisores que sean negocios pequeños, y emisores privados extranjeros. Muchos de los elementos que aquí se presentan no son aplicables para quienes se registren voluntariamente. Todas las compañías deben consultar con el abogado en relación con la aplicabilidad e implementación de los diversos requerimientos identificados. Además, esta plantilla debe ser personalizada sobre una base de compañía por compañía para satisfacer las necesidades y las situaciones específicas de cada compañía que utilice la herramienta.

Muestra de constitución del comité de riesgos de la junta

I. Propósito y autoridad

El comité de riesgos es establecido por y entre la junta de directores para alinear de la manera apropiada con la administración cuando ella realice un programa de administración del riesgo. La responsabilidad primaria del comité de riesgos es vigilar y aprobar las prácticas de administración del riesgo a nivel de toda la compañía para ayudarle a la junta en:

- Vigilar que el equipo ejecutivo haya identificado y valorado todos los riesgos que la organización enfrenta y que haya establecido una infraestructura de la administración del riesgo que sea capaz de abordar esos riesgos
- Vigilar, junto con otros comités a nivel de la junta o la junta en pleno, si es aplicable, los riesgos, tales como estratégicos, financieros, de crédito, de mercado, de liquidez, de seguridad, de propiedad, de TI, legal, regulatorio, reputacional y otros

¹ La lista de las 200 S&P fue obtenida de las 200 compañías, por ingresos ordinarios, contenidas en el índice S&P al 1 de marzo de 2011.

² Risk Intelligent Proxy Disclosures – 2011: Have risk-oversight practices improved?

³ Improving Bank Board Governance: The bank board member's guide to risk management oversight.

⁴ La Ley Dodd-Frank de Reforma a Wall Street y Protección al Consumidor es un estatuto federal en los Estados Unidos convertida en ley por el Presidente Barack Obama el 21 de julio de 2010. Promueve la estabilidad financiera de los Estados Unidos mediante mejorar la *accountability* y la transparencia en el sistema financiero, finalizando en "demasiado grande para fallar," protegiendo al contribuyente de los Estados Unidos poniendo fin a los rescates, protegiendo a los consumidores ante prácticas abusivas con los servicios financieros, y otros propósitos.

- Vigilar la división de las responsabilidades relacionadas con el riesgo asignadas a cada comité de la junta de manera tan clara como sea posible y realizar un análisis de las brechas para determinar que la vigilancia de cualesquiera riesgos no se pierda
- En conjunto con la junta en pleno, aprobar la estructura de la compañía en relación con la administración del riesgo amplio de la empresa

El comité de riesgos puede tener la autoridad para realizar investigaciones en cualesquiera materias dentro de su alcance de responsabilidad y obtener asesoría y ayuda de asesores externos de carácter legal, contabilidad u otro tipo, según sea necesario, para llevar a cabo sus obligaciones y responsabilidades.

Al llevar a cabo sus obligaciones y responsabilidades, el comité de riesgos también tiene la autoridad para reunirse con y buscar cualquier información que requiera de empleados, funcionarios, directores, o partes externas. Además, el comité de riesgos podría reunirse con otros comités de la junta para evitar superposición y otras brechas potenciales en la vigilancia de los riesgos de la compañía.

El comité de riesgos cumple principalmente sus responsabilidades mediante llevar a cabo las actividades que se enumeran en la Sección III de esta constitución.

II. Composición y reuniones⁵

El comité de riesgos estará integrado por tres o más directores según sea determinado por la junta. Cada miembro del comité de riesgos cumplirá los estándares de independencia que sean aplicables, y la determinación de la independencia será realizada por la junta. Cada miembro tendrá un entendimiento de la administración del riesgo proporcional con el tamaño, complejidad y estructura de capital de la compañía.

Al menos un miembro calificará como “experto en riesgos” (requerido para ciertas compañías de servicios financieros por la Sección 156 de Dodd-Frank, pero esto puede ser considerado una orientación de la práctica líder para otras firmas aún si de manera específica no están requeridas). El comité de riesgos considerará la experiencia del miembro designado con la experiencia en administración del riesgo, incluyendo, por ejemplo, antecedentes en administración o vigilancia del riesgo que sean aplicables al tamaño y complejidad de las actividades de la organización, actitud hacia el riesgo, y capacidades de liderazgo.

El comité de riesgos le proporcionará a sus miembros oportunidades anuales de educación continuada y entrenamiento personalizado centrado en temas tales como prácticas líderes en relación con gobierno y vigilancia del riesgo y administración del riesgo.

Los miembros del comité serán designados por la junta en la reunión anual organizacional de la junta. A menos que un presidente sea elegido por la junta en pleno, los miembros del comité pueden designar un presidente por mayoría de votos. Adicionalmente, el comité de riesgos, junto con la junta en pleno y el comité de nominación y gobierno corporativo, pueden también planear y considerar la sucesión de los miembros del comité de riesgos.

El comité de riesgos le reportará a la junta de directores en pleno. El comité de riesgos considerará las líneas apropiadas de presentación de reportes del director de riesgos jefe (CRO) de la compañía y del comité de riesgos a nivel de la administración de la compañía – sea directa o indirectamente – para el comité de riesgos.

El comité se reunirá al menos trimestralmente, o más frecuentemente según lo señalen las circunstancias. El presidente del comité aprobará la agenda para las reuniones del comité, y cualquier miembro puede sugerir elementos para consideración. Los materiales informativos serán proporcionados al comité antes de las reuniones en la medida en que sea practicable hacerlo.

⁵ Dado que para el comité de riesgos es crítico coordinar los esfuerzos con otros comités, para el comité de riesgos puede tener sentido tener representación de los otros comités permanentes de la junta.

Cada reunión programada regularmente comenzará o concluirá con una sesión ejecutiva del comité, estando ausentes miembros de la administración. Como parte de su responsabilidad para fomentar la comunicación abierta, el comité se reunirá periódicamente, en sesiones ejecutivas separadas, con la administración, los jefes de las unidades de negocio, el CRO (si es aplicable) e incluso los CRO de división, el director de la función de auditoría interna, y el auditor independiente.

III. Responsabilidades y obligaciones

Para cumplir sus responsabilidades y obligaciones, el comité de riesgos:

Responsabilidades de la empresa

- Ayudará a establecer el tono y a desarrollar una cultura de la empresa cara-a-cara ante el riesgo, promover la discusión abierta en relación con el riesgo, integrar la administración del riesgo en las metas y en la estructura de compensación de la organización, y crear una cultura corporativa de manera que las personas en todos los niveles administren los riesgos más que reflexivamente los eviten.
- Proporcionará input a la administración en relación con el apetito y la tolerancia que por el riesgo tiene la empresa y, en últimas, aprobará el apetito por el riesgo y la declaración del apetito y la tolerancia por el riesgo llevando ese mensaje a toda la compañía y por línea de negocios.
- Monitoreará el perfil del riesgo de la organización – su exposición continua y potencial ante los riesgos de diversos tipos
- Definirá las actividades de revisión del riesgo en relación con las decisiones (e.g., adquisiciones), iniciativas (e.g., nuevos productos), y transacciones y exposiciones (e.g., por cantidad) y las priorizará antes de enviarlas para atención de la junta
- Revisará y confirmará que todas las responsabilidades que esbozan en la constitución hayan sido llevadas a cabo
- Monitoreará todos los riesgos de la empresa; al hacerlo, el comité reconoce las responsabilidades delegadas a otros comités por la junta y entiende que los otros comités pueden enfatizar el monitoreo específico del riesgo a través de sus respectivas actividades
- Realizará una valoración anual del desempeño en relación con el propósito, las obligaciones y las responsabilidades del comité de riesgos; considerará una mezcla de auto-evaluación y evaluación por pares, complementada por evaluaciones facilitadas por expertos externos
- Vigilará el programa/las interacciones del riesgo con la administración
- Revisará y aprobará la infraestructura de la administración del riesgo y las políticas críticas de administración del riesgo adoptadas por la organización
- Periódicamente revisará y evaluará las políticas y las prácticas de la compañía en relación con la valoración del riesgo y la administración del riesgo y anualmente le presentará a la junta en pleno un resumen de la revisión que el comité haga de los métodos de la compañía para identificar, administrar y reportar los riesgos y las deficiencias de la administración del riesgo
- Continuamente, como también a intervalos específicos, monitoreará los riesgos y las capacidades de la administración del riesgo dentro de la organización, incluyendo la comunicación acerca del escalonamiento del riesgo y la preparación para la crisis y los planes de recuperación
- Continuamente obtendrá seguridad razonable de la administración respecto de que todos los riesgos conocidos y emergentes han sido identificados y mitigados o administrados
- Se comunicará formal e informalmente con el equipo ejecutivo y con la administración del riesgo en relación con el gobierno y la vigilancia del riesgo
- Discutirá con la administración y con el CRO las principales exposiciones que ante el riesgo tenga la compañía y revisará los pasos que la administración haya dado para monitorear y controlar tales exposiciones, incluyendo la valoración del riesgo de la compañía y las políticas de administración del riesgo
- Revisará y valorará la efectividad del proceso, de la compañía, para la valoración del riesgo a nivel de toda la empresa y recomendará mejoramientos, cuando sea apropiado; revisará y dirigirá, según sea apropiado, las acciones correctivas de la administración por las deficiencias que surjan con relación a la efectividad de tales programa
- Monitoreará el gobierno de las agencias calificadoras y sus valoraciones sobre el riesgo de la compañía y las políticas de servicios de asesoría, y le hará a la junta las recomendaciones que sean apropiadas
- En coordinación con el comité de auditoría, entenderá cómo el plan de trabajo de la auditoría interna de la compañía está alineado con los riesgos que hayan sido identificados y con las necesidades de información del gobierno del riesgo (y de la administración del riesgo)

Director de riesgos jefe

- Asegurará que el CRO de la compañía (si es aplicable) tiene suficiente estatura moral, autoridad y antigüedad dentro de la organización y es independiente de las unidades de negocio individuales al interior de la organización
- Si el CRO le reporta al comité de riesgos, revisará la designación, desempeño y reemplazo del CRO de la compañía en consulta con el comité de nominación y gobierno y la junta en pleno

Presentación de reportes

- Entenderá y aprobará la definición que la administración haga de los reportes relacionados con el riesgo que el comité recibiría en relación con el rango total de los riesgos que la organización enfrenta, así como también su forma y frecuencia
- Responderá a los reportes de la administración de manera que la administración entienda la importancia que el comité le da a tales reportes y cómo el comité ve su contenido
- Leerá y le proporcionará input a la junta y al comité de auditoría en relación con las revelaciones del riesgo contenidas en estados financieros, declaraciones de apoderados, y otras declaraciones públicas relacionadas con el riesgo
- Mantendrá al riesgo, sobre una base regular, en la agenda tanto de la junta en pleno como de la administración
- Coordinará (vía reuniones o superposición de miembros), con la junta en pleno, las relaciones y comunicaciones en relación con el riesgo entre los diversos comités, particularmente entre los comités de auditoría y riesgos

Revisión de la constitución

- Revisará la constitución al menos anualmente y la actualizará según sea necesario para responder a las nuevas necesidades de vigilancia del riesgo y cualesquiera cambios en los requerimientos regulatorios o de otro tipo
- Revisará y aprobará la constitución del comité de riesgos a nivel de la administración, si es aplicable
- Realizará cualesquiera otras actividades que sean consistentes con esta constitución, los estatutos de la compañía, y las leyes que gobiernan la junta o que el comité de riesgos determine sean necesarias o apropiadas
- Le presentará la constitución a la junta en pleno para su aprobación

Apéndice B:

Herramienta ilustrativa de planeación: Calendario de actividades del comité de riesgo

Los comités de riesgos pueden usar esta herramienta para ayudar a planear sus actividades anuales y las agendas de las reuniones. Esta herramienta es actual, basada en nuestro entendimiento de la NPR, a partir de diciembre 2011. Considera los requerimientos que para los comités de riesgos son establecidos por la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) así como también la Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (“Dodd-Frank”) tal y como adicionalmente son aclarados mediante el aviso de la Reserva Federal sobre la propuesta de elaboración de regla (NPR) sobre la supervisión prudencial fortalecida, además de nuestro entendimiento de las prácticas comunes en el mercado y está sujeta a cambio si se emite orientación adicional. La sección “Resultado de:” señala si la acción o responsabilidad resulta de una práctica líder fundamentada en la NPR o en nuestro entendimiento de una práctica común o emergente. La acción o responsabilidad, tal y como se describe, puede no ser un requerimiento o propuesta legislativa o regulatoria explícito, pero puede ser una acción que resulte de otros requerimientos o propuestas legislativos o regulatorios. La sección “Frecuencia sugerida” ofrece una sugerencia de qué tan a menudo se podría realizar la actividad, mientras que la sección “Mes de reunión” proporciona un área donde el comité de riesgos puede marcar los meses en los cuales se podría realizar una actividad. El comité de riesgos puede usar esta herramienta junto con la “muestra de la constitución del comité de riesgos,” y debe ser personalizada para reflejar las responsabilidades contenidas en la constitución del comité de riesgos de la compañía.

Este documento no es una lista que incluye todas las actividades que el comité de riesgos debe o tiene que ejecutar. La herramienta de planeación solamente contiene información general y no constituye, y no debe ser considerada como, asesoría o servicio profesional de carácter legal o similar. Deloitte no acepta ninguna responsabilidad por cualesquiera errores que esta publicación pueda contener, sean causados por negligencia o de otra forma, o por cualquier pérdida, sin embargo causada, tenida por cualquier persona que confíe en ella. La información presentada puede cambiar y cambiará; nosotros no tenemos obligación para actualizar tal información. Deloitte no hace representaciones en relación con la suficiencia de esas herramientas para sus propósitos, y, mediante el proporcionársela, no estamos prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos u otros de carácter profesional. Esas herramientas no deben ser vistas como sustituto de tales asesoría o servicios profesionales, ni deben ser usadas como base para cualquier decisión que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar su negocio, usted debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no asume ninguna obligación como resultado de que usted tenga acceso a o use esas herramientas.

Esta herramienta de planeación está diseñada para uso por parte de compañías públicas de los Estados Unidos; las excepciones que a los requerimientos se anotan abajo pueden aplicar para ciertos emisores. Muchos de los elementos que aquí se presentan no son aplicables para quienes se registran voluntariamente. Todas las compañías deben consultar con el abogado en relación con la aplicabilidad e implementación de las diversas actividades que se identifican.

| Acción/responsabilidad | Resultado de | | Frecuencia sugerida | Mes de reunión | | | | | | | | | | | | Comentarios |
|--|---------------------------------------|----------------|---------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-------------|
| | Práctica líder fundamentada en la NPR | Práctica común | | Ene | Feb | Mzo | Abr | May | Jun | Jul | Ag | Sep | Oct | Nov | Dic | |
| Responsabilidades de la empresa | | | | | | | | | | | | | | | | |

Ayudar a establecer el tono y a desarrollar una cultura de la empresa cara-a-cara ante el riesgo, promover la discusión abierta en relación con el riesgo, integrar la administración del riesgo en las metas y en la estructura de compensación de la organización, y crear una cultura corporativa de manera que las personas en todos los niveles administren los riesgos más que reflexivamente los eviten o de manera descuidada los eviten.

• • Continuamente

Proporcionar input a la administración en relación con el apetito y la tolerancia que por el riesgo tiene la empresa y, en últimas, aprobar el apetito por el riesgo y la declaración del apetito y la tolerancia por el riesgo llevando ese mensaje a toda la compañía y por línea de negocios.

• • Anualmente

Monitorear el perfil del riesgo de la organización – su exposición continua y potencial ante los riesgos de diversos tipos

• Continuamente

| Acción/responsabilidad | Resultado de | | Frecuencia sugerida | Mes de reunión | | | | | | | | | | | | Comentarios |
|--|---------------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-------------|
| | Práctica líder fundamentada en la NPR | Práctica común | | Ene | Feb | Mzo | Abr | May | Jun | Jul | Ag | Sep | Oct | Nov | Dic | |
| Responsabilidades de la empresa | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir las actividades de revisión del riesgo en relación con las decisiones (e.g., adquisiciones), iniciativas (e.g., nuevos productos), y transacciones y exposiciones (e.g., por cantidad) y las priorizará antes de enviarlas para atención de la junta | | • | Anualmente y cuando se necesite | | | | | | | | | | | | | |
| Revisar y confirmar que todas las responsabilidades que esbozan en la constitución hayan sido llevadas a cabo | | • | Continuamente | | | | | | | | | | | | | |
| Monitorear todos los riesgos de la empresa; al hacerlo, el comité reconoce las responsabilidades delegadas a otros comités por la junta y entiende que los otros comités pueden enfatizar el monitoreo específico del riesgo a través de sus respectivas actividades | • | • | Anualmente y cuando se necesite | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar una valoración anual del desempeño en relación con el propósito, las obligaciones y las responsabilidades del comité de riesgos; considerar una mezcla de auto-evaluación y evaluación por pares, complementada por evaluaciones facilitadas por expertos externos | | • | Anualmente | | | | | | | | | | | | | |
| Vigilar el programa/las interacciones del riesgo con la administración | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisar y aprobar la infraestructura de la administración del riesgo y las políticas críticas de administración del riesgo adoptadas por la organización | • | • | Anualmente | | | | | | | | | | | | | |
| Periódicamente revisar y evaluar las políticas y las prácticas de la compañía en relación con la valoración del riesgo y la administración del riesgo y anualmente le presentar a la junta en pleno un resumen de la revisión que el comité haga de los métodos de la compañía para identificar, administrar y reportar los riesgos y las deficiencias de la administración del riesgo | • | • | Anualmente y cuando se necesite | | | | | | | | | | | | | |
| Continuamente, como también a intervalos específicos, monitorear los riesgos y las capacidades de la administración del riesgo dentro de la organización, incluyendo la comunicación acerca del escalonamiento del riesgo y la preparación para la crisis y los planes de recuperación | • | • | Continuamente | | | | | | | | | | | | | |
| Continuamente obtener seguridad razonable de la administración respecto de que todos los riesgos conocidos y emergentes han sido identificados y mitigados o administrados | | • | Continuamente | | | | | | | | | | | | | |
| Comunicarse formal e informalmente con el equipo ejecutivo y con la administración del riesgo en relación con el gobierno y la vigilancia del riesgo | | • | Continuamente | | | | | | | | | | | | | |
| Discutir con la administración y con el CRO las principales exposiciones que ante el riesgo tenga la compañía y revisar los pasos que la administración haya dado para monitorear y controlar tales exposiciones, incluyendo la valoración del riesgo de la compañía y las políticas de administración del riesgo | | • | Continuamente | | | | | | | | | | | | | |

| Acción/responsabilidad | Resultado de | | Frecuencia sugerida | Mes de reunión | | | | | | | | | | | | Comentarios |
|--|---------------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-------------|
| | Práctica líder fundamentada en la NPR | Práctica común | | Ene | Feb | Mzo | Abr | May | Jun | Jul | Ag | Sep | Oct | Nov | Dic | |
| Vigilar el programa/las interacciones del riesgo con la administración | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisar y valorar la efectividad del proceso, de la compañía, para la valoración del riesgo a nivel de toda la empresa y recomendará mejoramientos, cuando sea apropiado; revisar y dirigir, según sea apropiado, las acciones correctivas de la administración por las deficiencias que surjan con relación a la efectividad de tales programas | • | • | Anualmente y cuando se necesite | | | | | | | | | | | | | |
| Monitorear el gobierno de las agencias calificadoras y sus valoraciones sobre el riesgo de la compañía y las políticas de servicios de asesoría, y le hacerle a la junta las recomendaciones que sean apropiadas | | • | Anualmente y cuando se necesite | | | | | | | | | | | | | |
| En coordinación con el comité de auditoría, entender cómo el plan de trabajo de la auditoría interna de la compañía está alineado con los riesgos que hayan sido identificados y con las necesidades de información del gobierno del riesgo (y de la administración del riesgo) | | • | Anualmente | | | | | | | | | | | | | |
| Director de riesgos jefe | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asegurar que el CRO de la compañía (si es aplicable) tiene suficiente estatura moral, autoridad y antigüedad dentro de la organización y es independiente de las unidades de negocio individuales al interior de la organización | • | • | Anualmente y cuando se necesite | | | | | | | | | | | | | |
| Si el CRO le reporta al comité de riesgos, revisar la designación, desempeño y reemplazo del CRO de la compañía en consulta con el comité de nominación y gobierno y la junta en pleno | | • | En cada reunión de la junta | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de reportes | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entender y aprobarla definición que la administración haga de los reportes relacionados con el riesgo que el comité recibiría en relación con el rango total de los riesgos que la organización enfrenta, así como también su forma y frecuencia | | • | Anualmente y cuando se necesite | | | | | | | | | | | | | |
| Responder a los reportes de la administración de manera que la administración entienda la importancia que el comité le da a tales reportes y cómo el comité ve su contenido | | • | Anualmente y cuando se necesite | | | | | | | | | | | | | |
| Leer y le proporcionar input a la junta y al comité de auditoría en relación con las revelaciones del riesgo contenidas en estados financieros, declaraciones de apoderados, y otras declaraciones públicas relacionadas con el riesgo | | • | Anualmente | | | | | | | | | | | | | |
| Mantener al riesgo, sobre una base regular, en la agenda tanto de la junta en pleno como de la administración | | • | Continuamente | | | | | | | | | | | | | |
| Coordinar (vía reuniones o superposición de miembros), con la junta en pleno, las relaciones y comunicaciones en relación con el riesgo entre los diversos comités, particularmente entre los comités de auditoría y riesgos | | • | Continuamente | | | | | | | | | | | | | |

| Acción/responsabilidad | Resultado de | | Frecuencia sugerida | Mes de reunión | | | | | | | | | | | | Comentarios |
|--|---------------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-------------|
| | Práctica líder fundamentada en la NPR | Práctica común | | Ene | Feb | Mzo | Abr | May | Jun | Jul | Ag | Sep | Oct | Nov | Dic | |
| Revisión de la constitución | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisar la constitución al menos anualmente y la actualizará según sea necesario para responder a las nuevas necesidades de vigilancia del riesgo y cualesquiera cambios en los requerimientos regulatorios o de otro tipo | • | • | Anualmente y cuando se necesite | | | | | | | | | | | | | |
| Revisar y aprobará la constitución del comité de riesgos a nivel de la administración, si es aplicable | • | • | Anualmente | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar cualesquiera otras actividades que sean consistentes con esta constitución, los estatutos de la compañía, y las leyes que gobiernan la junta o que el comité de riesgos determine sean necesarias o apropiadas | • | • | Continuamente | | | | | | | | | | | | | |
| Presentar la constitución a la junta en pleno para su aprobación | • | • | Anualmente | | | | | | | | | | | | | |

Apéndice C:

Evaluación del desempeño del comité de riesgo

Si bien actualmente no hay un requerimiento legal y regulatorio para que los comités de riesgos de la junta realicen una evaluación del desempeño, con base en nuestro conocimiento, la valoración regular del desempeño del comité es una práctica líder de gobierno.

Las áreas del desempeño del comité de riesgos a ser evaluadas incluyen:

- Amplitud y profundidad del conocimiento que el comité tiene acerca del riesgo y el gobierno y la administración del riesgo (incluyendo educación continua)
- Independencia, de los miembros del comité de riesgos, frente a la administración
- Desempeño del presidente del comité y sus relaciones con la administración y con el director de riesgos jefe (CRO), y con el comité
- Claridad de las comunicaciones con la administración acerca del riesgo y el grado en el cual esas comunicaciones han sido entendidas y se ha actuado a partir de ellas
- Calidad de las respuestas de la junta, del comité de auditoría, y de la administración, ante los eventos de riesgo, potenciales o actuales, de carácter financiero, operacional, regulatorio, o de otro tipo
- Efectividad de la información recibida por el comité de riesgos y de la presentación de reportes que sobre el riesgo hace la administración
- Compromiso con reguladores y otros en materias relacionadas con la administración del riesgo

Hay varios métodos para las evaluaciones del comité de la junta, cada uno de los cuales con sus ventajas y desventajas:

- Auto-evaluación
- Evaluación de pares
- Evaluación externa

En ausencia de regulaciones en contrario, la auto-evaluación anual del comité de riesgos en su conjunto, así como también una evaluación realizada cada dos o tres años por especialistas externos puede ser beneficiosa y apropiada.

El siguiente cuestionario se basa en nuestro conocimiento y entendimiento de las prácticas emergentes y líderes y está diseñado para ayudar en la auto-evaluación del desempeño del comité de riesgos. No tiene la intención de ser totalmente inclusiva y, si se usa, debe ser modificada para acomodarla a las circunstancias específicas de una compañía.

Cuando realice la evaluación del desempeño, considere los siguientes procesos:

- Seleccione un coordinador y establezca un cronograma para el proceso
- Además que los miembros del comité de riesgos completen la forma como una auto-evaluación, solicíteles a las personas que interactúan con los miembros del comité de riesgos que le proporcionen retroalimentación
- Solicítele a cada miembro del comité de riesgos que complete la evaluación mediante seleccionar la calificación apropiada que más estrechamente refleje el desempeño del comité de riesgos en relación con cada práctica
- Consolide los resultados de cada indagación y evaluación en un documento resumido para discusión y revisión por el comité

Ejemplo de cuestionario de evaluación

Para cada una de las siguientes declaraciones, seleccione un número entre 1 y 5, con 1 señalando que usted está fuertemente en desacuerdo y 5 señalando que usted está fuertemente de acuerdo con la declaración. Seleccione 0 si la declaración no es aplicable o usted no tiene suficiente conocimiento o información para calificar al comité de riesgos de la organización en una declaración particular.

| Marque con un círculo un número por cada declaración | Conocimiento insuficiente | Fuertemente en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Fuertemente de acuerdo | | |
|---|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------------|---|---|
| Composición y calidad | | | | | | |
| 1. Los miembros calificados del comité de riesgos son identificados por fuentes independientes de la administración (e.g., miembros independientes de la junta asistidos por una firma externa de búsqueda) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Los miembros del comité de riesgos cumplen todos los requerimientos de independencia que son aplicables | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. El experto en riesgos designado satisface la definición de "experto" tal y como es acordado por el comité y por la junta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Los miembros del comité de riesgos tienen las calificaciones apropiadas para lograr los objetivos de la constitución del comité de riesgos, incluyendo los antecedentes/calificaciones de riesgo apropiados | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. El comité de riesgos demuestra honradez, credibilidad, integridad, participación activa, capacidad para manejar constructivamente el conflicto, fuertes habilidades interpersonales, y la disposición para abordar proactivamente los problemas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. El comité de riesgos demuestra conocimiento apropiado de la industria e incluye una diversidad de experiencias y antecedentes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. El comité de riesgos participa en un programa de educación continuada para fortalecer el entendimiento de sus miembros respecto de los problemas relevantes de administración del riesgo y específicos de la industria | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. El comité de riesgos revisa anualmente su constitución para determinar si sus responsabilidades están descritas de manera adecuada y recomienda cambios para aprobación de la junta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Los nuevos miembros del comité de riesgos participan en un programa de orientación para educarlos sobre la compañía, sus responsabilidades, y las políticas y prácticas de administración y vigilancia del riesgo de la compañía | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. El presidente del comité de riesgos es un líder efectivo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. El comité de riesgos, en conjunto con el comité de nominación (o su equivalente), crea un plan de sucesión y rotación para los miembros del comité de riesgos, incluyendo el presidente del comité. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Entendimiento del negocio y de los riesgos asociados | | | | | | |
| 12. El comité de riesgos vigila o conoce que la junta en pleno u otros comités están vigilando los riesgos importantes que directa o indirectamente puedan afectar la compañía. Los ejemplos incluyen: | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos regulatorios y legales • Concentraciones (e.g., proveedores y clientes) • Tendencias del mercado y competitivas • Necesidades de financiación y liquidez • Exposiciones financieras • Continuidad del negocio • Reputación de la compañía • Ejecución de la estrategia financiera • Capacidades de administración financiera • Capacidad de la administración para eludir los controles • Control del fraude • Presiones de la compañía, incluyendo el "tono desde lo alto" | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <i>Marque con un círculo un número por cada declaración</i> | Conocimiento insuficiente | Fuertemente en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | | Fuertemente de acuerdo |
|---|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|---|---|------------------------|
| Entendimiento del negocio y de los riesgos asociados | | | | | | |
| 13. El comité de riesgos discute, al menos anualmente, el apetito que por el riesgo tiene la compañía, así como los niveles específicos de tolerancia frente al riesgo, haciéndolo en conjunto con los objetivos estratégicos, tal y como son presentados por la administración. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. El comité de riesgos considera, entiende, y aprueba el proceso implementado por la administración para identificar, valorar, monitorear y valorar de manera efectiva los riesgos clave de la organización. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. El comité de riesgos entiende y aprueba la valoración del riesgo de fraude, realizada por la administración, y tiene un entendimiento de los riesgos de fraude identificados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. El comité de riesgos considera el desempeño de la compañía versus el de sus pares, haciéndolo de una manera que mejora la vigilancia comprensiva del riesgo mediante usar los reportes suministrados directamente por la administración al comité de riesgos y a la reunión de la junta en pleno. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Procesos y procedimientos | | | | | | |
| 17. El comité de riesgos le reporta a la junta sus debates y recomendaciones, haciéndolo luego de cada reunión. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. El comité de riesgos desarrolla un calendario que dedica el tiempo y los recursos apropiados que se necesitan para ejecutar sus responsabilidades. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Las reuniones del comité de riesgos son dirigidas de manera efectiva, gastando el tiempo suficiente en los problemas importantes o emergentes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. El nivel de comunicación entre el comité de riesgos y las partes relevantes es apropiado; el presidente del comité de riesgos fomenta el input sobre las agendas de las reuniones proveniente del comité y de los miembros de la junta, así como de la administración principal, incluyendo el CEO, CFO, CRO, CIA, CCO, y los líderes de las unidades de negocio. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. El comité de riesgos establece expectativas claras y proporciona retroalimentación a la junta en pleno en relación con la competencia del CRO de la organización y del equipo de administración del riesgo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. El comité de riesgos tiene input sobre el proceso de planeación de la sucesión del CRO. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. La agenda y la información relacionada (e.g., actas de reuniones anteriores, reportes) son circulados antes de las reuniones para permitirles a los miembros del comité de riesgos tiempo suficiente para estudiar y entender la información. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Los materiales escritos proporcionados a los miembros del comité de riesgos son relevantes y al nivel correcto para proporcionarle al comité la información que necesita para tomar decisiones. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Las reuniones son realizadas con suficiente frecuencia para cumplir las obligaciones del comité de riesgos, al menos trimestralmente, lo cual debe incluir visitas periódicas a las localizaciones de la compañía con miembros clave de la administración. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Regularmente, las reuniones del comité de riesgos incluyen sesiones privadas separadas con los líderes de las unidades de negocio, el CRO o equivalente, y el auditor interno. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. El comité de riesgos mantiene actas adecuadas de cada reunión. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. El comité de riesgos se reúne periódicamente con el(os) comité(s) responsable(s) por revisar los procedimientos de revelación de la compañía (típicamente el comité de auditoría) con el fin de discutir las respectivas revelaciones relacionadas con el riesgo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. El comité de riesgos coordina con los otros comités de la junta (e.g., comité de auditoría) para evitar brechas o redundancia en la vigilancia de los riesgos individuales. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. El comité de riesgos respeta la línea entre la vigilancia y la administración de los riesgos dentro de la organización. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Los miembros del comité de riesgos llegan bien preparados a las reuniones. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <i>Marque con un círculo un número por cada declaración</i> | Conocimiento insuficiente | Fuertemente en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | | Fuertemente de acuerdo |
|--|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|---|---|------------------------|
| Actividades de monitoreo | | | | | | |
| 32. La evaluación anual del desempeño del comité de riesgos es llevada a cabo, y cualesquiera materias que requieran seguimiento son resueltas y presentadas a la junta en pleno. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. La compañía le proporciona al comité de riesgos financiación suficiente para cumplir sus objetivos y comprometer a las partes externas por las materias que requieran experiencia externa. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Actividades de comunicación | | | | | | |
| 34. El comité de riesgos se comunica regularmente con los reguladores y otros sobre materias relacionadas con la administración del riesgo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Apéndice D:

Mapa de la inteligencia frente al riesgo a nivel de la junta

| Áreas críticas y ejemplos de riesgos que la junta debe apropiarse y administrar | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|--|--|---|--|
| Efectividad de la junta/administración del conocimiento | Estructura y liderazgo de la junta | Incentivos / alineación de compensación / desempeño | Responsabilidad corporativa & sostenibilidad (RS&S) | Reputación / relaciones con los stakeholders | Vigilancia del riesgo | Transparencia e integridad financiera | Cultura ética / tono desde lo alto | Administración de la crisis | Planeación de la sucesión del CEO |
| Falla para entender y ejercer las obligaciones fiduciarias | Carencia de apropiado tono desde lo alto establecido por el liderazgo | Revelación inadecuada de procesos y filosofías de compensación | Falla para satisfacer las obligaciones de responsabilidad social | Incapacidad para entender y satisfacer las expectativas del accionista | Vigilancia inadecuada, por parte de la junta, respecto de las actividades de administración del riesgo | Revisiones superficiales de los estados financieros y de las revelaciones relacionadas | Falla para fomentar una cultura ética | Carencia de planeación para la administración durante la crisis | Carencia de discusión o plan formal para la sucesión del CEO |
| Comités inefectivos / insuficientemente independientes | Estructura/composición débil de la junta | Alineación inadecuada de las métricas de desempeño y la estrategia de largo plazo | Carencia de participación de los niveles apropiados de la administración | Falla para entender las tendencias relacionadas con la fuerza de trabajo de la organización, acreedores, clientes, y otros stakeholders | Infraestructura inadecuada para permitir los procesos de administración del riesgo de la empresa | Falla para desafiar los supuestos de la administración | Inapropiados incentivos para el desempeño | No existe plan formal para administración de la crisis | Centro de atención inadecuado puesto en la vinculación, desarrollo y despliegue del liderazgo de calidad |
| Pobre comunicación proveniente de la administración | Comunicación inefectiva entre la junta y la administración | Compensación del ejecutivo inconsistente con las expectativas del stakeholder | Vigilancia inadecuada sobre las actividades de RS&S | Influencia real o percibida de los accionistas mayoritarios | Inadecuados o inapropiados apetito y tolerancias frente al riesgo | Vigilancia inadecuada de los auditores internos y externos | Falla para monitorear y controlar las actividades no autorizadas | Carencia de definición de los roles durante la crisis | |
| Conocimiento inadecuado de las responsabilidades de la junta | Conflicto de intereses de la junta o carencia de independencia | Énfasis indebido puesto en los resultados de corto plazo | | Falla para considerar y/o responder adecuadamente a las propuestas de los accionistas | Carencia de toma de decisiones inteligente frente al riesgo | Carácter inadecuado de la organización de finanzas no calificada | Falla para proteger las denuncias anónimas | | |
| Entendimiento inadecuado del negocio de la administración | Inapropiadas decisiones y delegación de autoridades | Alineación inadecuada entre incentivos y recompensas | | Percepción pobre de la marca corporativa | Inadecuada revelación pública relacionada con el riesgo | Carencia de experticia financiera en el comité de auditoría | | | |
| Exposición limitada ante la administración fuera del CEO y el CFO | Pobres cooperación y alineación organizacional | | | | | | | | |
| | Atención | | | | | | | | |

Preguntas representativas que la junta puede hacer en la administración de los riesgos a nivel de la junta

| Administración de las áreas de riesgo que se conocen | Identificación de lo desconocido |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay un entendimiento común del riesgo y de la oportunidad? • ¿Hay un lenguaje común para unir las islas entre riesgo y negocio? ¿Está arraigada en la estructura del riesgo? • ¿Qué tanto se puede ganar mediante administrar de manera apropiada este riesgo? ¿Cuánto nos está costando (o nos costará) administrar este riesgo? ¿Cuál es el costo de la inacción? • ¿Cuáles son las diferentes maneras mediante las cuales se puede crear o destruir valor? • ¿Nuestra administración del riesgo o nuestra estrategia de mitigación introducen cualesquiera riesgos adicionales? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la magnitud de las exposiciones conocidas ante el riesgo (inherentes)? • ¿Cualquiera de esas exposiciones ante el riesgo amenazan la vida de la empresa? ¿Qué tan rápido pueden ocurrir? ¿Estamos preparados para responder/recuperar? • ¿Cómo podemos tener confianza de nuestras prácticas de administración del riesgo? ¿Cuáles son las exposiciones (residuales) a pesar de ellas? • ¿Las exposiciones residuales están dentro del apetito que por el riesgo tiene la firma? Si no, ¿de manera práctica cómo podemos de manera predecible reducir nuestra exposición ante esos riesgos a un nivel aceptable? • ¿Solamente hacemos negocios dentro de las áreas de negocio aprobadas, por los tipos de productos y de transacciones aprobados, y con los clientes y contrapartes aprobados? |
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los riesgos que surgen de los supuestos subyacentes en nuestras selecciones de estrategia? ¿Qué pasa si los supuestos están equivocados? • ¿Los supuestos subyacentes de nuestra industria y empresa presentan algunos riesgos? • ¿Cuáles son los supuestos subyacentes a nuestra propuesta de valor y a nuestra segmentación del mercado? • ¿Hay sido identificados los opuestos de esos supuestos? ¿Cuáles son las implicaciones que tienen ellos para nuestro negocio? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podemos detectar los cambios importantes en el entorno (incluyendo los cambios regulatorios) que afectan nuestro modelo de negocios y sus supuestos subyacentes? • ¿Cuáles pueden ser las consecuencias no-intencionales de nuestras decisiones? ¿Podemos detectarlas? • ¿La empresa tiene desencadenantes comunes para alertar al liderazgo frente a los cambios estratégicos? • ¿Las malas noticias viajan rápido o ha habido demoras en el escalamiento de los problemas negativos? • ¿Cómo monitoreamos la potencial actividad de nuevos negocios, nuevos tipos de transacciones, y nuevos clientes y contrapartes? |

Apéndice E:

Muestra ilustrada de la documentación del gobierno

Vista de conjunto

Con base en la definición que Deloitte hace del término, la junta inteligente frente al riesgo es una en la cual el riesgo es incorporado como parte de cada discusión de la junta. Las juntas de directores que desean volverse inteligentes frente al riesgo tienen que trabajar con la administración para formalizar el programa de vigilancia del riesgo de la junta. Un paso crucial en ese proceso es establecer un conjunto claro de políticas que definan el riesgo y las responsabilidades a nivel de la junta. Este documento incluye (1) los resultados de la investigación realizada por Deloitte en el año 2011 en relación con las revelaciones de la vigilancia del riesgo que se incluyen en la declaración de apoderado para las compañías de Standards & Poor's (S&P) 200, y (2) lenguaje sugerido que puede ayudarle a la junta a documentar sus roles y responsabilidades relacionadas con la vigilancia del riesgo. Las guías y las constituciones del gobierno corporativo de la junta y de sus comités, respectivamente, sirven como los documentos que señalan sus respectivas responsabilidades. Incluir al riesgo como parte de esa documentación podría servir como un primer paso en volverse inteligente frente al riesgo.

La lista que se presenta abajo es un ejemplo de la documentación primaria que la junta puede llevar a cabo para desarrollar – las guías de gobierno corporativo y las constituciones de los comités. Las consideraciones señaladas bajo cada sección son indicativas y no exhaustivas pero ilustran lo que a menudo es ventajoso para que las juntas y sus comités trabajen en conjunto para abordar el riesgo. Los riesgos no deben ser aislados por los comités, sino integrados entre los comités. La información que aquí se incluye puede ser usada como punto de partida para demostrar cómo podría ser aplicada la vigilancia del riesgo en cada área pero debe ser personalizada a la cultura, organización y programa y objetivos de la administración del riesgo de la organización. Nosotros consideramos que la junta inteligente frente al riesgo incluya lenguaje en relación con sus responsabilidades de vigilancia del riesgo en cada uno de los documentos de la junta.

Análisis de la documentación del riesgo en las S&P 200

En el año 2010, Deloitte analizó las revelaciones relacionadas con el riesgo en las declaraciones de apoderados emitidas por las compañías S&P 500. Nuestra meta fue identificar las prácticas de gobierno y vigilancia del riesgo a la luz de las reglas de revelación de apoderados emitidas por la U.S. Securities and Exchange Commission que entraron en efecto en febrero 28, 2010. En el año 2011, realizamos un análisis similar, pero limitado a las compañías del S&P 200¹, con el fin de valorar el estado de las revelaciones y la extensión de cualesquiera progresos, y encontramos evidencia de evolución constante y alentadora.

En el año 2011, hicimos varias modificaciones para afinar el centro de atención del análisis. De nuevo nos centramos en las prácticas de gobierno y vigilancia del riesgo a nivel de la junta, yal y como se revela en las declaraciones de apoderados registradas por las organizaciones del S&P. Pero, más que realizar 20 consideraciones, nos centramos en las 12 materias que más a menudo son señaladas como áreas de interés por los miembros de junta y ejecutivos en clientes que tienen interacciones con Deloitte.

En esta herramienta se incluyen extractos de los resultados del análisis de 2011 y se identifican las tendencias que encontramos en las prácticas de vigilancia del riesgo en más de 150 compañías cuyas declaraciones de poder revisamos en cada uno de los dos años.

En la presentación de los datos para el 2011 en la página siguiente (Muestra 1), dividimos la población en dos grupos principales, la industria de servicios financieros (FSI = Financial Services Industry) y otros, que incluyen: tecnología, medios de comunicación & telecomunicaciones; productos industriales & de consumo; servicios de atención en salud & gobierno; y energía & recursos naturales – que agregamos en la categoría “todos los otros”. Lo hacemos así porque las prácticas de vigilancia y administración del riesgo de las compañías de la FSI tienden a ser definidas en ciertas áreas, debido a la naturaleza de sus negocios y a los riesgos que enfrentan. Además, las prácticas de administración del riesgo de la FSI están cambiando rápidamente en la medida en que evoluciona el clima regulatorio a la luz de la Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (“Dodd-Frank”), los Basel Acords (= Acuerdos de Basilea), y otros desarrollos regulatorios.

¹ La lista de las S&P 200 fue obtenida de las principales 200 compañías, en términos de ingresos ordinarios, del S&P 500 Index, a Marzo 1, 2011, obtenida de www.standardandpoors.com.

Muestra 1: Hallazgos de comparación: Consideraciones, realizadas por Deloitte, de la revelación del riesgo en apoderados

| Consideración | S&P 200 (170) | FSI (27) | Todas las otras S&P (143) |
|--|---------------|----------|---------------------------|
| % que recibe respuesta 'Sí' | | | |
| 1. ¿La revelación señala que la junta en pleno es responsable por el riesgo? | 90% | 89% | 90% |
| 2. ¿El comité de auditoría es señalado como el comité principalmente responsable por el riesgo? | 64 | 48 | 66 |
| 3. ¿Se señala que otros comités están participando en la vigilancia del riesgo? | 89 | 78 | 91 |
| 4. ¿El comité de compensación es revelado como que está siendo responsable por la vigilancia del riesgo en los planes de compensación? | 62 | 52 | 64 |
| 5. ¿La compañía tiene un comité separado de riesgos de la junta? | 6 | 33 | 1 |
| 6. ¿La compañía revela si la vigilancia/administración del riesgo están alineadas con la estrategia de la compañía? | 47 | 41 | 48 |
| 7. ¿La revelación señala si el director ejecutivo jefe (CEO) es responsable por la administración del riesgo o cómo está involucrado el CEO? | 35 | 44 | 34 |
| 8. ¿La compañía tiene un director de riesgos jefe (CRO)? | 21 | 63 | 13 |
| 9. ¿La compañía tiene un comité de riesgos (a nivel de la administración)? | 23 | 33 | 21 |
| 10. ¿La revelación señala que la junta está involucrada en relación con el apetito por el riesgo de la compañía? | 11 | 26 | 8 |
| 11. ¿La revelación señala la vigilancia de la junta en relación con la cultura corporativa? | 7 | 19 | 5 |
| 12. ¿La revelación aborda por separado el riesgo reputacional? | 25 | 37 | 22 |

Muestra 2: Análisis de las tendencias S&P 200: 2011 v. 2010

| Consideración | S&P 200 (2010) | S&P 200 (2011) | S&P +/- (puntos porcentuales) |
|--|----------------|----------------|-------------------------------|
| % que recibe respuesta 'Sí' | | | |
| 1. ¿La revelación señala que la junta en pleno es responsable por el riesgo? | 88% | 89% | +1 |
| 2. ¿El comité de auditoría es señalado como el comité principalmente responsable por el riesgo? | 65 | 64 | -1 |
| 3. ¿Se señala que otros comités están participando en la vigilancia del riesgo? | 82 | 88 | +6 |
| 4. ¿El comité de compensación es revelado como que está siendo responsable por la vigilancia del riesgo en los planes de compensación? | 52 | 58 | +6 |
| 5. ¿La compañía tiene un comité separado de riesgos de la junta? | 5 | 6 | +1 |
| 6. ¿La compañía revela si la vigilancia/administración del riesgo están alineadas con la estrategia de la compañía? | 39 | 45 | +6 |
| 7. ¿La revelación señala si el director ejecutivo jefe (CEO) es responsable por la administración del riesgo o cómo está involucrado el CEO? | 28 | 34 | +6 |
| 8. ¿La compañía tiene un director de riesgos jefe (CRO)? | 20 | 22 | +2 |
| 9. ¿La compañía tiene un comité de riesgos (a nivel de la administración)? | 23 | 25 | +2 |
| 10. ¿La revelación señala que la junta está involucrada en relación con el apetito por el riesgo de la compañía? | 8 | 11 | +3 |
| 11. ¿La revelación señala la vigilancia de la junta en relación con la cultura corporativa? | 6 | 8 | +2 |
| 12. ¿La revelación aborda por separado el riesgo reputacional? | 24 | 27 | +3 |

Guías de gobierno corporativo

Una serie de bolsas de valores de todo el mundo han hecho que la documentación de las guías de gobierno corporativo sea un requerimiento para el registro. Las guías de gobierno corporativo tienen la intención de servir como un documento a nivel de la junta que proporciona las prácticas fundamentales a partir de las cuales opera la junta. Los componentes predominantes de muchas guías se relacionan con las calificaciones, responsabilidades, compensación, orientación, educación continuada, administración de la sucesión del director, y con la evaluación anual del desempeño de la junta. Lo que abajo se sugiere son algunas consideraciones relacionadas con áreas en las cuales la vigilancia del riesgo podría ser documentada en las guías de gobierno corporativo de la junta.

Consideraciones sugeridas

- Considere la alineación de la estrategia con los puntos de vista y los enfoques de la compañía ante la toma de riesgos.
- Proporciónese a los nuevos directores con un programa de orientación del director que los familiarizará con los problemas de administración del riesgo de la compañía.
- Incluya educación continua – más que un punto en el tiempo – y monitoreo de los riesgos dentro de las áreas de responsabilidad de los directores.
- Considere definir el rol de la junta en la especificación de las áreas y políticas donde la junta en pleno espera sea consultada, incluyendo una evaluación de los riesgos asociados (e.g., la determinación de la política de orientación de las ganancias de la compañía y el quizás darle demasiado énfasis a las ganancias de corto plazo).

Constitución del comité de auditoría

Con base en la investigación previamente mencionada, parece que el comité de auditoría, en muchos casos, se ha convertido en el comité por defecto responsable por la vigilancia del riesgo. De las declaraciones de apoderados emitidas por las compañías del S&P 200, el sesenta y cuatro por ciento señaló al comité de auditoría como el comité primario responsable por el riesgo. Un pequeño porcentaje de las compañías FSI (versus las compañías que no son FSI) revela que el comité de auditoría es el responsable primario por el riesgo; para la discusión en relación con las compañías que tienen un comité de riesgos separado, vea la sección de la constitución del comité de riesgos en la página 35. Los resultados se correlacionan con el hecho de que la New York Stock Exchange tiene un requerimiento de registro para que los comités de auditoría discutan las políticas relacionadas con la valoración del riesgo financiero y con la administración del riesgo. Sin embargo, los eventos recientes han transformado la manera como las compañías y sus juntas están viendo y abordando el riesgo a través de su organización, más allá del riesgo financiero. Esta visión nueva y más amplia del riesgo ha resultado en que las juntas reconsideren la necesidad de delegar la responsabilidad por los riesgos operacionales, legales y otros más allá de los confines del comité de auditoría. Lo que se sugiere abajo son algunas consideraciones relacionadas con áreas en las cuales la vigilancia del riesgo es, o podría ser, documentada en la constitución del comité de auditoría.

Consideraciones sugeridas

- Documente de manera clara la responsabilidad del comité de auditoría por discutir con la administración las políticas y procedimientos generales de administración del riesgo de la compañía.
- Documente de manera clara la responsabilidad del comité de auditoría por discutir con la administración las exposiciones de la información financiera, las cuales pueden comprender los riesgos financieros más amplios de la empresa.
- Sea consciente del hecho de que el comité de auditoría tiene que cumplir una serie de responsabilidades de cumplimiento, lo cual puede necesitar delegar la responsabilidad por otros riesgos a la junta en pleno o a otros comités permanentes.
- Documente de manera clara el alcance y la definición de los riesgos delegados al comité de auditoría.
- Considere lo adecuado de las revelaciones del riesgo de las compañías.

Constitución del comité de riesgos

El comité de riesgos es uno que continúa siendo menos común fuera de la industria de servicios financieros, la cual con el tiempo ha establecido varias formas de administración de los comités de riesgo para hacer frente a la enorme variedad de riesgos financieros que van desde riesgo de cambio de moneda hasta riesgo de crédito y tasa de interés y hasta riesgo de liquidez y riesgos generales de mercado.

Sin embargo, Dodd-Frank a través de la NPR en últimas puede requerir que: 1) los bancos de los Estados Unidos y las compañías matrices de bancos con más de \$50 billones en activos, 2) los con más de \$10 billones en activos y que se negocien públicamente y 3) las compañías financieras no-bancarias designadas como sistémicamente importantes establezcan comités de riesgos de la junta con una constitución formal escrita aprobada por la junta de directores de la compañía y para los bancos de los Estados Unidos y las compañías matrices de bancos con más de \$50 billones en activos y las compañías financieras no-bancarias designadas como sistémicamente importantes, tales comités de riesgos de la junta que no estén alojados en otro comité, reporten directamente a la junta y reciban y revisen reportes regulares del CRO.

Con base en los análisis que se describen arriba, la mayoría de las compañías que operan fuera del sector de servicios financieros no tienen un comité de riesgos separado; más aún, pueden confiar en el comité de auditoría o en todos los comités de la junta para jugar un rol en la vigilancia del programa de administración del riesgo. Los recientes eventos económicos que comenzaron en el sector financiero han iluminado la necesidad de ampliar las perspectivas sobre el riesgo y el efecto que los riesgos interdependientes pueden tener unos en otros. En la extensión en que la estructura de gobierno de la junta incluya un comité de riesgos, abajo se presenta una lista de consideraciones para que este comité sopesa cuando defina la constitución de su trabajo. Esas consideraciones podrían ser vistas juntos con el ejemplo de constitución del comité de riesgos, que se puede encontrar en el Apéndice A.

Consideraciones sugeridas

- Considere el nivel de complejidad en la organización y si los riesgos pueden ser abordados de manera efectiva por otros comités de la junta o si la complejidad y la magnitud de los riesgos requiere un comité separado.
- Como parte de la definición de los roles y responsabilidades por la vigilancia del riesgo, la junta podría tener claridad acerca de cuáles comités tienen a cargo la realización del trabajo para vigilar riesgos específicos.
- Independiente de la estructura, la junta podría considerar la comunicación y coordinación de esfuerzos entre los diversos comités de la junta y la junta en pleno.

Constitución del comité de compensación/remuneración

La responsabilidad primaria del comité de compensación/remuneración no es solamente revisar y aprobar las metas y los objetivos relevantes para la compensación del CEO sino también evaluar el desempeño del CEO a la luz de esas metas. Con base en nuestra investigación, el 58 por ciento de las compañías S&P 200 evaluadas en el proyecto de investigación realizado en el año 2011 revelaron que el comité de compensación es responsable por vigilar el riesgo en los planes de compensación. Las recientes experiencias de directores relacionados con la recesión global y la reacción de los medios de comunicación, los inversionistas, y el gobierno contra algunos paquetes de remuneración de los CEO puede conducir a un cambio en sus perspectivas sobre la cantidad de los riesgos asociados con el programa de compensación de la compañía no solamente para su CEO, sino para la compañía en general. Adicionalmente, Dodd-Frank incluye determinaciones que requieren el fortalecimiento de las revelaciones de apoderados, una de las cuales está relacionada con los planes de compensación basados-en-incentivos que los reguladores determinen fomenten riesgos inapropiados por las instituciones financieras cubiertas. Por consiguiente, abajo se presentan sugerencias para cómo los comités de compensación/remuneración pueden querer documentar la consideración de las responsabilidades de vigilancia del riesgo en cuando se relacionen con la constitución del trabajo de este comité.

Consideraciones sugeridas

- Considere los escenarios de riesgos que son específicos para la compensación del ejecutivo, así como también los otros planes de incentivos.
- Considere la alineación del pago del CEO con las metas y objetivos del desempeño general de la consideración.
- Considere la incorporación del análisis de escenarios en el proceso de propuestas y en el monitoreo subsiguiente de los planes de composición que se presenten para la aprobación del comité.
- Considere los riesgos y las exposiciones asociadas con las determinaciones de acuerdo de empleo, tales como cláusulas de recuperación de beneficios y de retención-hasta-el-retiro.
- Con relación a todas las áreas de compensación, considere la transparencia de las revelaciones hechas y los riesgos asociados con las propuestas del accionista.

Constitución del comité de nominación/gobierno corporativo

El propósito y las responsabilidades del comité de nominación/gobierno corporativo usualmente se centran en identificar las personas calificadas para volverse miembros de la junta, recomendar los nominados para aprobación en la siguiente reunión anual de accionistas, desarrollar y recomendarla a la junta un conjunto de principios de gobierno corporativo aplicables a la corporación, y vigilar la evaluación de la junta y de la administración. Dado que este comité ayuda a establecer el tono para los programas de gobierno de una organización e influye en el proceso de nominación, este comité juega un rol importante en el establecimiento del tono con relación a la administración del riesgo de la organización. Como resultado de esta noción, abajo se sugieren consideraciones para inclusión en la constitución del trabajo del comité de nominación/gobierno corporativo, las cuales demuestran cómo este comité, cuando lleva a cabo sus responsabilidades, puede jugar un rol importante en relación con la vigilancia del riesgo.

Consideraciones sugeridas

- Incorpore la administración del riesgo en el proceso de elección del director (e.g., evalúa el riesgo de que los candidatos a la junta carezcan de las habilidades que se requieren para las necesidades de la organización).
- Considere incluir entre las responsabilidades para este comité la evaluación y valoración del diseño y efectividad del proceso en funcionamiento para realizar y revisar las valoraciones del riesgo a nivel de toda la empresa que realice la organización.

Conclusión

Un conjunto claro de roles y responsabilidades que sean definidos por la junta en sus guías de gobierno corporativo y en las constituciones de los comités de la junta no solamente es crucial para el gobierno y la vigilancia de los riesgos de toda la empresa, sino que también ayuda a establecer el tono para la organización acerca de que las actividades relacionadas con el riesgo son críticamente importantes y serán monitoreadas por la junta.

Apéndice F:

Consideraciones ilustrativas para una auto-evaluación de la junta de directores

Vista de conjunto

Con base en nuestro conocimiento, una auto-valoración / auto-evaluación, anual, de la efectividad de la junta es la práctica líder y a nivel del comité permanente es para las juntas de directores un requerimiento del registro en bolsa de valores en los Estados Unidos. Muchos cuestionarios de auto-evaluación tienden a centrarse principalmente en los procesos. Las preguntas se pueden resolver alrededor de problemas con registros de asistencia, preparación y distribución de la agenda, preparación de los miembros de la junta antes de la reunión, cantidad de tiempo gastado en discusión en oposición a sólo presentaciones por la administración, etc. Para usted, como miembro de la junta, una opción para incrementar su nivel de desempeño de la vigilancia de la administración del riesgo es incluir en su proceso anual de auto-evaluación consideraciones que aborden qué tan bien la junta siente que lo está haciendo en el cumplimiento de su rol de vigilancia. Más importante aún, ¿siente usted que la junta ha asimilado la identificación, evaluación, y discusión del riesgo en el proceso general de la junta? O, tal y como nosotros lo definimos, ¿la junta se ha vuelto “inteligente frente al riesgo?”

Esta herramienta proporciona temas que se sugieren para que la junta de directores considere su inclusión en su proceso de auto-evaluación anual. Las consideraciones que se sugieren en cada sección tienen la intención de ser indicativas de las áreas sugeridas para inclusión en la auto-evaluación pero no se debe considerar que sean exhaustivas. Para cada sección, proporcionamos áreas específicas en las que la vigilancia del riesgo tiene que ser incluidas para evaluación. La información que aquí se incluye puede ser usada como punto de partida, y debe ser personalizada para la organización. Hemos dividido la herramienta en cuatro áreas, incluyendo composición y competencia de la junta, procesos y políticas, información y comunicación, y vigilancia de la junta. Un área que trasciende todas las cuatro es la cultura. Es a través de la cultura creada por usted como miembro de la junta como se define el tono para el resto de la empresa. El establecimiento de buenos fundamentos en la sala de juntas le permite al resto de la compañía seguir los pasos de la junta en su enfoque frente a la ética, la integridad, el riesgo y la manera en que los administradores y los empleados se comportan. En todas las áreas de valoración, considere la disposición de los directores para desafiar y ser desafiados constructivamente, si las discusiones sobre los respectivos temas (que se observan abajo) incluyen un nivel suficiente de franqueza y de conciencia del riesgo y de compartir el conocimiento, y si la junta demuestra la importancia de la integridad y del clima ético, al tiempo que siempre se centra en proteger los intereses de los *stakeholders*.

Composición y competencia de la junta

Usualmente el comité de nominación/gobierno corporativo tiene a cargo la obligación de desarrollar la composición y la competencia de la junta. El proceso de nominación debe asegurar que la junta está compuesta por directores con la experiencia, el conocimiento, y el conjunto de habilidades que sean los correctos. También debe incluir la determinación de lo apropiado del tamaño de la junta, las estructuras del comité, la educación continuada del director, y el proceso de evaluación para la junta y sus comités.

Consideraciones sugeridas

- Proceso de selección / evaluación de las credenciales y referencias del candidato a la junta
- Alineación de las capacidades de la junta / el comité con los mercados y el estado de desarrollo de la organización
- Independencia en cuanto ella se relacione con los requerimientos legales y el enfoque para servir en la junta
- Diversidad de experiencia y antecedentes en la junta / el comité con el fin de integrar una junta que fomente la toma de decisiones inteligente frente al riesgo
- Capacidad de los miembros de la junta para gastar tiempo suficiente en el cumplimiento de sus obligaciones
- Si los miembros de la junta tienen conocimiento y entendimiento suficientes de los valores, misión, estrategia, y planes de negocio de la organización

Procesos y políticas

Una organización necesita estar bien fundamentada en sus procesos y políticos, pero incluso el proceso que tenga la mejor ingeniería todavía es susceptible de falla. Por consiguiente, es importante entender que los procesos y las políticas son el punto de partida en la creación de un sólido entorno de control. La junta podría valorar todos los procesos y políticas específicos que se llevan a cabo dentro de la estructura de gobierno.

Consideraciones sugeridas

- Número y duración de las reuniones
- Organización y administración de las agendas de las reuniones
- Preparación de los miembros de la junta para las reuniones
- Disponibilidad de los miembros de la junta para administrar fuera de las reuniones
- Priorización apropiada de los problemas para deliberación de la junta
- Nivel de información proporcionado por la administración en los materiales de lectura previos a la junta

Información y comunicación

Con la abrumadora cantidad de información disponible para la administración y para la junta, es crítico centrarse en proporcionar información que sea útil para los esfuerzos de la junta para vigilar de manera efectiva la compañía. Esto requiere que la administración y la junta continuamente se comprometan en un diálogo de doble vía sobre el desarrollo de herramientas y métodos efectivos para la presentación de reportes.

Consideraciones sugeridas

- Oportuna, consistente, exacta, confiable y relevante para los problemas correctos
- Suficientemente resumida y clara para que sea digerible por la junta
- Capacidad de respuesta de la administración ante las solicitudes por información adicional
- Que la información recibida sea apropiada y suficientemente transparente para permitir una discusión centrada en el riesgo
- Disponibilidad y uso de los puntos de vista del asesor profesional

Vigilancia de la junta

Típicamente el rol de la junta es una función del entorno legal en el cual la compañía opera. Sin embargo, hay responsabilidades comunes como la fiduciaria que es puente entre las jurisdicciones legales que separan las empresas: la junta debe considerar mostrar una obligación de lealtad para con la corporación y ejercer un cuidado responsable en el desempeño de sus obligaciones.

Consideraciones sugeridas

- Entendimiento de la junta respecto de su rol de vigilancia y de su capacidad para distinguir tal rol de la administración de la compañía por todas las responsabilidades
- Vinculación, desarrollo, y despliegue del liderazgo a través de la organización
- Evaluación del desempeño y la ética del CEO
- Vigilancia efectiva se la compensación tanto de los ejecutivos como del director
- Participación de la junta en el desarrollo del apetito que por el riesgo tiene la organización, las tolerancias por el riesgo, y una estructura robusta del riesgo
- Participación suficiente en la definición de la estrategia (corto, mediano, y largo plazo), con un centro de atención puesto en los problemas críticos que de manera importante puedan alterar el futuro de la compañía

En resumen

Hay muchos temas que usted como miembro de la junta puede cubrir en el proceso de auto-evaluación. Las anteriores consideraciones pueden ayudar en la generación de pensamientos e ideas en la fase de planeación de la auto-evaluación, la cual debe ser a fondo, de manera que se puedan lograr los beneficios potenciales del proceso de evaluación. Es importante tener un campeón en su junta para que guíe este proceso, el cual podría ser el presidente de la junta u otro líder, tal como el presidente del comité de nominación/gobierno corporativo. Seleccione un método de evaluación que sea apropiado para la composición de su junta, tal como (1) encuestas orientadas con datos, (2) más entrevistas personales uno-a-uno realizadas por un tercero, (3) discusión de evaluación en grupo liderada por un facilitador, o (4) una combinación de esas. El propósito de la auto-evaluación no es centrarse solamente en "llenar cuadros" sino ayudar en la identificación de las áreas de mejoramiento que sean las más relevantes para su junta.

Contactos

Henry Ristuccia

U.S. Co-Leader
Governance & Risk Management
Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 4244
hristuccia@deloitte.com

Donna Epps

U.S. Co-Leader
Governance and Risk Management
Deloitte Financial Advisory Services LLP
+1 214 840 7363
depps@deloitte.com

Maureen Errity

Director
Center for Corporate Governance
Deloitte LLP
+1 212 492 3997
merrity@deloitte.com

Scott Baret

Partner
Global Leader, Enterprise Risk Services – Financial Services Industry
Governance, Regulatory & Risk Strategies
Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 5456
sbaret@deloitte.com

Edward Hida

Partner
Global Leader – Risk & Capital Management
Governance, Regulatory & Risk Strategies
Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 4854
ehida@deloitte.com

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **Risk Committee Resource Guide for Boards** publicado por Deloitte Development Limited, 2012. 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 se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about. Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 195.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

© 2012 Deloitte Touche Tohmatsu Limited