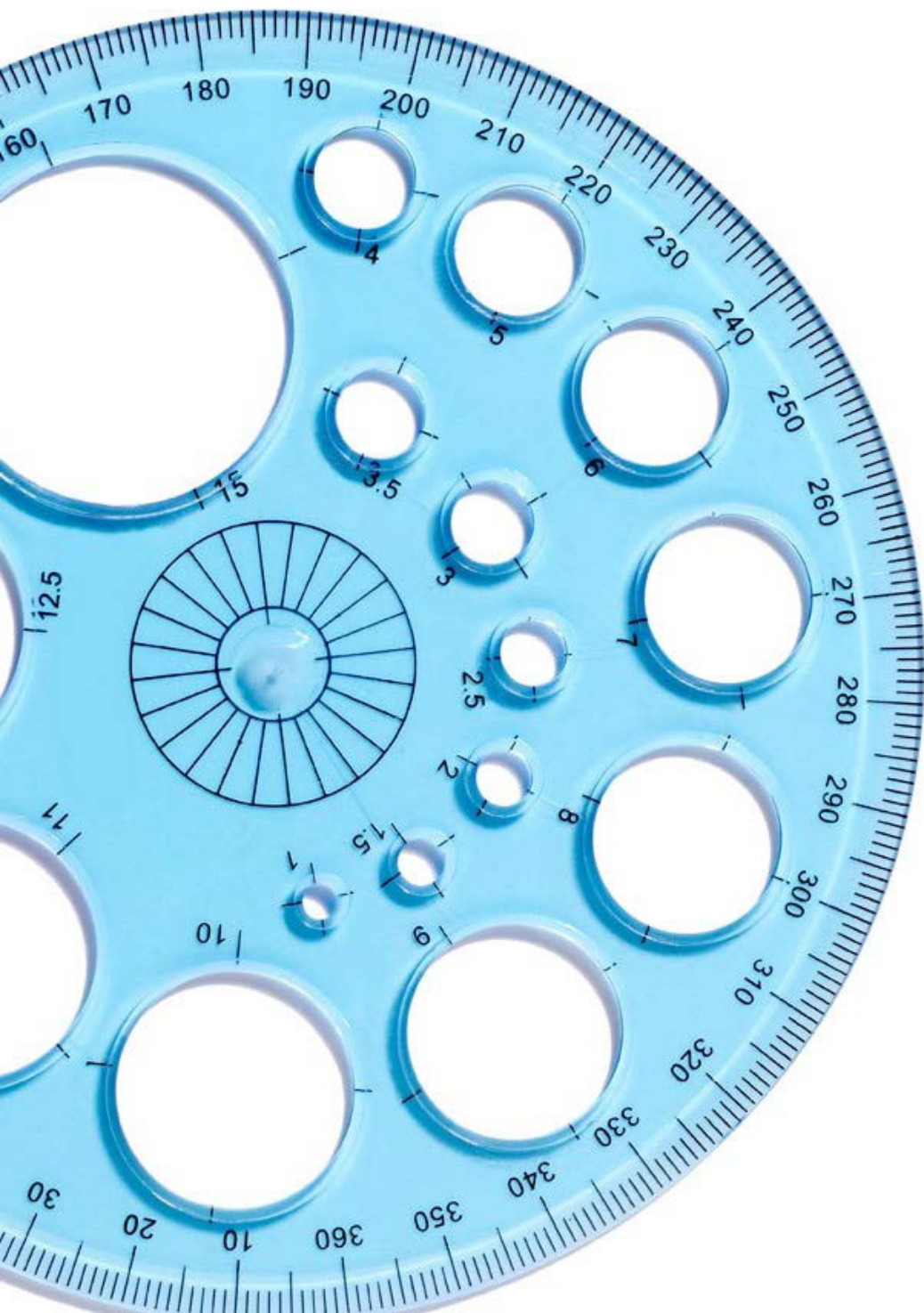


## Gobierno inteligente frente al riesgo Lecciones derivadas del estado del arte de las prácticas de la junta



# Contenidos

<b>Prefacio</b>	1
<b>Hacia el gobierno inteligente frente al riesgo: seis acciones que las juntas pueden tomar</b>	
1. Definir el rol que la junta tiene frente a la vigilancia del riesgo	3
2. Fomentar una cultura inteligente frente al riesgo	7
3. Entender y aprobar un apetito apropiado por el riesgo	9
4. Ayudar a la administración a incorporar el pensamiento estratégico en la estrategia	11
5. Valorar la “madurez” del proceso de gobierno del riesgo	12
6. Asegurar que la organización le revele a los <i>stakeholders</i> la historia relacionada con el riesgo	15
<b>Conclusión</b>	18
<b>Apéndice</b>	19

Esta publicación hace parte de la serie de Deloitte sobre Risk Intelligence [Inteligencia frente al riesgo]. Los conceptos y puntos de vista que se presentan están elaborados a partir de los contenidos en el primer documento de la serie, “The Risk Intelligent Enterprise™: ERM Done Right” [La empresa inteligente frente al riesgo: ERM aplicada en forma correcta], así como también en los títulos subsiguientes.

La serie incluye publicaciones que se centran en los roles (El CIO inteligente frente al riesgo, el director de cumplimiento jefe inteligente frente al riesgo, etc.); industrias (la compañía de tecnología inteligente frente al riesgo, la compañía de energía inteligente frente al riesgo, etc.); y problemas (la reputación inteligente frente al riesgo, inteligencia frente al riesgo en la era de la incertidumbre global, etc.). Usted puede tener acceso a los documentos de esta serie en [www.deloitte.com/RiskIntelligence](http://www.deloitte.com/RiskIntelligence).

La comunicación abierta es una característica clave de la empresa inteligente frente al riesgo. Por consiguiente, fomentamos que usted comparta este documento ampliamente con colegas de los niveles ejecutivo, de la junta y de la administración principal de su organización. En general, los problemas que esbozamos deben servir como originador de discusiones continuadas sobre la inteligencia frente al riesgo.

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte” significa Deloitte & Touche LLP, una subsidiaria de Deloitte LLP. Por favor vea [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.

# Gobierno inteligente frente al riesgo

## Lecciones derivadas del estado del arte de las prácticas de la junta

### Prefacio

En el año 2009, Deloitte publicó “Risk Intelligent governance: A practical guide for boards” [Gobierno inteligente frente al riesgo: una guía práctica para las juntas]. La intención de ese documento fue ayudarles a los miembros de junta a lograr el gobierno inteligente frente al riesgo planteando preguntas que las juntas pueden considerar y herramientas que podrían aprovechar. En esta mirada actualizada dada al gobierno inteligente frente al riesgo, tomamos un enfoque diferente, proporcionando ejemplos del mundo real y estudios de caso compilados en nuestro trabajo con las juntas que emplean prácticas según el estado del arte. También aprovechamos nuestro análisis de las declaraciones proxy relevantes reveladas por las Standard & Poor’s (S&P) 500 en 2010, y las S&P 200 en 2011 y 2013.<sup>1</sup>

Tal y como ocurre con nuestro documento de 2009, seis áreas de atención están en el corazón de esta publicación. Esas áreas de atención, por supuesto, han evolucionado, al igual que las expectativas con relación al rol y las responsabilidades de la junta respecto de la vigilancia del riesgo. Pero esos cambios no han afectado la conexión a tierra de esta discusión contenida en la estructura de la Risk Intelligent Enterprise™ [Empresa inteligente frente al riesgo], de Deloitte, que comprende varios temas importantes:

- Toma de riesgo como medio de creación de valor
- Comunicación y colaboración franca entre las juntas y la administración
- Pensar que el riesgo está incrustado en la cultura de la organización
- Puente último entre los silos organizacionales

Les ofrecemos este documento a los directores como alimento para el pensamiento y como un catalizador para la acción focalizada, con la advertencia de que el gobierno inteligente frente al riesgo no es un enfoque de uno-que-se-ajusta-a-todo a ser adoptado por cada organización o por cada industria. Los ejemplos y casos de estudio que proporcionamos no son soluciones universalmente aplicables. Más aún, ofrecen una mirada cercana a cómo pueden las juntas poner en práctica el gobierno inteligente frente al riesgo.

### “Estado del arte,” definido

El gobierno efectivo del riesgo es casi con toda seguridad más un arte que ciencia. No existe una fórmula o un proyecto definitivo para el gobierno inteligente frente al riesgo, si bien las juntas parecen reconocer cuando están defendiendo sus responsabilidades y ejerciendo bien su rol. ¿Pero cómo pueden ahora las prácticas efectivas de gobierno del riesgo ser reconocidas por quienes están afuera de la organización?

De acuerdo con nuestra experiencia, basada en la asesoría a una serie de juntas en un rango de industrias, así como también en el examen de los procesos de las principales compañías de S&P durante los últimos tres años, las juntas efectivas tienen prácticas, estrategias, procesos y enfoques de administración del riesgo que:

- Abarcan todo el negocio
- Abordan todo el espectro de los riesgos
- Dan peso importante tanto a la probabilidad como a la vulnerabilidad
- Consideran no solo los eventos individuales, sino la interacción de los múltiples riesgos
- Toman decisiones estratégicas que surgen de procesos informados por el riesgo.

Cuando se toman en conjunto, esos criterios se unen a la junta que es inteligente frente al riesgo. Por lo tanto, son los estándares que usamos cuando identificamos el estado del arte de las prácticas de la junta.

<sup>1</sup> Vea “Risk Intelligent proxy disclosures: Transparency into board-level risk oversight,” Deloitte Development LLC, 2010; “Risk Intelligent proxy disclosures 2011: Have risk-oversight practices improved?,” Deloitte Development LLC, 2011; and “Risk Intelligent proxy disclosures—2013: Trending upward,” Deloitte Development LLC, 2013.

# Hacia el gobierno inteligente frente al riesgo: seis acciones que las juntas pueden tomar

Eventos ocurridos en la última década – que incluyen colapsos de compañías de perfil alto, volatilidad económica, y crecimiento de regulaciones y guías – han colocado a las juntas bajo enorme escrutinio de parte de reguladores, accionistas, medios de comunicación y analistas. Tal escrutinio ha conducido a aumentar las expectativas por gobierno mejorado y por administración del riesgo mejorada.

¿Qué podemos esperar que la junta haga para satisfacer esas expectativas, estar mejor alineadas con las tendencias de negocios y del mercado, y ayudar a la organización a lograr sus metas? ¿Cuál es el rol de la junta en ayudar a establecer el tono y en la vigilancia de un programa de administración del riesgo que incruste en las actividades de negocio de la organización procedimientos apropiados de administración del riesgo? ¿Y cómo los directores pueden trabajar hacia el tratamiento de la administración del riesgo no como un problema separado o independiente, sino como un componente integral de todo lo que la junta considere?

En resumen, ¿cómo puede la junta volverse inteligente frente al riesgo?

Con base en nuestro trabajo con juntas en sus esfuerzos de gobierno, ofrecemos seis acciones distintas que pueden ayudar a hacer posible un enfoque de gobierno inteligente frente al riesgo:

1. Definir el rol que tiene la junta respecto de la vigilancia del riesgo
2. Fomentar una cultura inteligente frente al riesgo
3. Entender y aprobar un apetito apropiado por el riesgo
4. Ayudar a la administración a incorporar en la estrategia el pensamiento estratégico sobre el riesgo
5. Valorar la “madurez” del proceso de gobierno del riesgo
6. Asegurar que la organización revela a los accionistas la historia relacionada con el riesgo

Como el riesgo es intrínseco a la dirección de los negocios, constituye una consideración esencial en cada decisión y actividad. Lleva a que cada junta decida qué lecciones puede recoger y aplicar a partir de esos elementos de acción – y de los ejemplos del estado del arte que se proporcionan – en la ejecución de sus responsabilidades.

## La perspectiva regulatoria en expansión

El número creciente de regulaciones y guías incluyen las que son establecidas por:

- The U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
- The Dodd–Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act

Unos pocos de los reportes y estándares propuestos incluyen:

- La Office of the Comptroller of the Currency’s (OCC) propuso estándares para mayores expectativas para los bancos grandes
- La Federal Reserve propuso estándares prudenciales mejorados para los bancos extranjeros (que contienen elementos que son aplicables a los bancos de los Estados Unidos)
- La “Consolidated Supervision Framework for Large Financial Institutions” (SR 12-17) [Estructura consolidada de supervisión para instituciones financieras grandes] publicada por la Board of Governors de la Federal Reserve System

# 1. Definir el rol que la junta tiene frente a la vigilancia del riesgo

**Un proceso efectivo de vigilancia del riesgo le ayuda a la junta a determinar que la organización tenga en funcionamiento un sistema para identificar, evaluar, priorizar, administrar, y adaptarse a los riesgos críticos. Este proceso comienza con una demarcación clara de los roles y responsabilidades de la junta, que incluye asegurar que la administración defina la infraestructura del gobierno del riesgo, las posiciones de riesgo como una prioridad para la organización, e inicie las comunicaciones y las actividades de la administración del riesgo. La junta puede fomentar y respaldar la evolución del programa de riesgo de la compañía para abarcar una estructura de riesgo amplia para toda la empresa que establezca metas, roles, actividades, métricas, y resultados deseados.**

El rol que la junta tiene en la vigilancia del riesgo puede dividirse en componentes específicos. El gobierno del riesgo incluye asegurar que los comités apropiados estén participando en la vigilancia de los procesos del riesgo bajo su jurisdicción, que la vigilancia de los riesgos críticos sea asignada a esos comités según sea apropiado, y que toda la junta se comprometa en un diálogo robusto acerca de los riesgos críticos. Algunos aspectos de la responsabilidad en relación con la vigilancia del riesgo pueden ser delegados a comités de la junta – provisto que

se entienda que la vigilancia del riesgo es más amplia que un solo comité y que en toda la junta es la responsable última. Independiente del comité designado, los roles y las responsabilidades deben ser documentados de la manera apropiada en el reglamento del comité.

Los miembros de la junta son responsables por vigilar y monitorear continuamente el proceso general de administración del riesgo. Como parte de este rol, la junta:

- Vigila los procesos de la organización para identificar, reportar, y administrar los riesgos
- Se mantiene al día sobre las vulnerabilidades de la compañía, su cultura de riesgo, su apetito por el riesgo, y sus tolerancias frente al riesgo
- Logra una visión integrada del proceso que tiene la organización para la administración del riesgo, así como de las actividades para las discusiones con el equipo ejecutivo
- Mantiene los reglamentos del comité que esbozen los roles y las responsabilidades

Las juntas individuales, por supuesto, necesitarán estar compuestas por miembros que posean las habilidades y experiencia apropiadas con el fin de llevar a cabo esas responsabilidades.

## Componentes del rol que la junta tiene en relación con la vigilancia del riesgo

- Estructura del gobierno del riesgo
- Vigilancia y monitoreo de los procesos de administración del riesgo
- Colaboración con el CEO y con el equipo ejecutivo para entender y vigilar los riesgos críticos

Si bien los procesos de administración del riesgo deben ser establecidos por y son propiedad de la administración, las juntas vigilan esos procesos y juegan un rol importante en identificar las prácticas líderes, asegurar que los procesos protegen los activos del negocio y crean valor y oportunidad. Además, tener en funcionamiento los mecanismos apropiados permite el flujo de la información y la discusión de los riesgos más críticos con la junta en pleno.





Además, los miembros de la junta deben estar satisfechos de que, independiente del proceso, el CEO asume la responsabilidad última por la administración del riesgo y de que los riesgos y actividades específicos son asignados a los miembros apropiados del equipo de administración. También, cuando realizan las actividades acostumbradas de la junta, tales como hacer un recorrido por las instalaciones o participar en sesiones “de profundización” con el liderazgo de la unidad de negocios, la junta puede mejorar el entendimiento no solo de las operaciones, sino también de los riesgos asociados.

Si la organización carece de una estructura del riesgo amplia para toda la empresa que ofrezca dirección y orientación claros, la junta debe llamar a la administración para desarrollar una que abarque los procesos apropiados de vigilancia de la junta. Varias organizaciones, tales como COSO, la Treasury Board of Canada Secretariat, y el Institute of International Finance, han desarrollado estructuras de administración del riesgo que pueden proporcionar un punto de partida útil. Además, estructuras específicas de la industria han sido modeladas por reguladores, tales como la National Association of Mutual Insurance Companies (NAMIC) y la Federal Reserve Board.

## Profundizando en las responsabilidades de la junta relacionadas con la de vigilancia del riesgo en ConocoPhillips

Como las juntas continúan revelando más detalles acerca de sus procesos de gobierno, nosotros estamos ofreciendo una mirada al interior de la práctica de las actividades de vigilancia. Considere la siguiente descripción del programa de gobierno del riesgo en ConocoPhillips tal y como se describe en su declaración proxy de 2013.

La junta de ConocoPhillips tiene la responsabilidad por la vigilancia de los programas de administración del riesgo, con el ejecutivo manejando los riesgos del día-a-día de la organización. En su capacidad, la junta confirma que los procesos de administración del riesgo, que han sido diseñados y puestos en funcionamiento por la administración, están funcionando tal y como se tiene la intención que lo hagan. La junta también asegura que se dan los pasos necesarios para implementar a través de toda la organización la toma de decisiones ajustada-por-el-riesgo.

Al llevar a cabo este rol, la junta delega en los comités individuales de la junta ciertos elementos de su responsabilidad de vigilancia. La coordinación de los programas de administración del riesgo de la compañía entre los comités de la junta fue asignada al comité de auditoría y finanzas. Este comité discute de manera regular la valoración del riesgo y las políticas de administración del riesgo a fin de asegurar que los programas de administración del riesgo de la organización sean ejecutados de manera efectiva. Además, el presidente del comité de auditoría y finanzas se reúne anualmente con los presidentes de otros comités de la junta y con la administración para revisar la vigilancia que hace la junta respecto de los programas de administración del riesgo de la compañía.

Además, la junta recibe de los comités actualizaciones regulares sobre las categorías individuales del riesgo, que incluyen estrategia; reputación; operaciones; personas; tecnología; inversión; política, legislativa y regulatoria; y riesgo de mercado. Tales actualizaciones incorporan, entre otras cosas, las áreas clave de riesgo que se muestran en la Figura 1. La junta también ejerce su función de vigilancia con relación a todos los riesgos materiales, los cuales se identifican y discuten en los registros públicos que la compañía hace en la SEC.

**Figura 1: Vigilancia que hace la junta respecto de las áreas clave de riesgo**



## Recomendaciones

La vigilancia efectiva del riesgo comienza con un entendimiento sólido – y mutuo – de las responsabilidades de la junta, incluyendo las de administración. Este proceso puede adicionalmente ser mejorado cuando las juntas:

- Trabajan con la administración para mapear las responsabilidades de vigilancia de riesgo con los comités específicos de la junta
- Crean mecanismos para que los comités de la junta colaboren en actividades relacionadas con el riesgo mediante membresía transversal, reuniones conjuntas regulares, o el compartir materiales o actas de reuniones
- Insistir en reportes periódicos, claros, sobre las actividades relacionadas con el riesgo, incluyendo tendencias y supuestos, y evitar la sobrecarga de información mediante revisar la calidad, cantidad y naturaleza de la información del riesgo que es recibida de la administración.
- Refrescar periódicamente todos los reglamentos de los comités de la junta de manera que cada uno de ellos describa de la manera apropiada su rol en la vigilancia del riesgo.
- Mantenerse informada de las actividades de todos los comités con el fin de ejecutar su rol como vigilante de sus comités mediante reportes robustos de los comités en las reuniones de la junta; suministro de agendas, materiales, y actas a toda la junta; u otros mecanismos.
- Vigilar los riesgos importantes, estratégicos, y de toda la empresa.

---

“La delegación de la autoridad por la vigilancia de nuestros programas generales de administración del riesgo al comité de auditoría y finanzas, y en últimas la vigilancia de ciertos riesgos a través de los comités definidos por en dónde radica la experticia, proporciona una estructura efectiva de gobierno de la vigilancia del riesgo. Nuestra práctica de hacer que los presidentes de los comités se reúnan periódicamente establece una plataforma para una discusión amplia en toda la empresa respecto del riesgo a nivel de la junta, permitiéndonos mirar más profundamente las áreas clave de riesgo, y asegurarnos que ConocoPhillips tiene en funcionamiento un proceso robusto para identificar, administrar, y monitorear los riesgos críticos.”

- Jeff W. Sheets, Executive Vice President, Finance, and Chief Financial Officer, ConocoPhillips Company



## 2. Fomentar una cultura inteligente frente al riesgo

Una cultura inteligente frente al riesgo<sup>2</sup> refleja la conciencia general de los empleados respecto de, así como también las actitudes y comportamientos hacia, el riesgo. Es un indicador clave de cómo el riesgo es administrado dentro de una organización, y qué tan ampliamente han sido adoptadas las políticas y las prácticas de administración del riesgo de la organización. Incrustada en las prácticas del día-a-día, la cultura inteligente frente al riesgo cubre todas las áreas y actividades y está influenciada por los incentivos de la organización, los sistemas de administración, y las normas de comportamiento. Ayuda a que la organización logre su misión y sus objetivos estratégicos; es comunicada por el liderazgo; y promueve fuertes administración del riesgo, transparencia y *accountability*. Tal cultura también ayuda a que los empleados entiendan cómo sus acciones y decisiones se ajustan al perfil y al enfoque que frente al riesgo tiene la organización.

Una cultura inteligente frente al riesgo tiene las siguientes características:

- Las *accountabilities* y las responsabilidades están entendidas y definidas de manera clara.
- Están en funcionamiento políticas y prácticas apropiadas, incluyendo procesos formales para comunicar, escalar, y reportar los problemas y los riesgos.
- Fomenta que los empleados desafíen la organización en caso de que tengan preocupaciones.
- Tiene un código de conducta que promueve los valores y creencias de la compañía, que las personas lo entienden y siguen.
- Está apoyada por educación y conciencia, proporcionándoles a los empleados los conjuntos apropiados de habilidades, conocimiento, y otras competencias relacionadas con el riesgo.

“Si bien las manifestaciones de las culturas de riesgo fuertes y débiles fácilmente se vuelven aparentes, la cultura es un concepto ‘suave’ que es difícil de medir y respecto de la cual es difícil ser objetivo. Sin embargo, es de tal importancia fundamental que las firmas necesitan hacer uso de todos los medios disponibles para crear y mantener una fuerte cultura de riesgo... la cultura de la firma puede ser modificada con el tiempo, y es responsabilidad de cada junta de la firma y de la administración principal realizar el esfuerzo necesario para lograr un resultado positivo.”

- “Governance for Strengthened Risk Management,” Institute of International Finance, October 2012.

- Las consideraciones relacionadas con el riesgo se tejen dentro de las evaluaciones del desempeño, y establecen estructura de incentivos que promueve y recompensa el comportamiento y las decisiones inteligentes frente al riesgo.

De manera creciente muchas compañías se están centrando en cómo se define una cultura inteligente frente al riesgo – y luego, una vez definida, cómo se mide. Las métricas cuantitativas de la cultura de riesgo, si son apropiadas para la organización, deben ser incluidas en los reportes regulares que sobre el riesgo son presentados a la junta y a la administración. Esas métricas también pueden ser complementadas con indicadores clave y revestidos de la cultura organizacional.

<sup>2</sup> Para más luces sobre la cultura inteligente frente al riesgo, vea “Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen, and report,” Deloitte Development LLC, 2012.

## Caso de estudio: Haciendo balance de la cultura de riesgo de la organización

*Mediante fomentar que la administración mejore las prácticas relacionadas con el riesgo, las juntas juegan un rol importante en el mejoramiento del programa de riesgo. Por otra parte, los mecanismos mejorados de monitoreo y de presentación de reportes pueden proporcionarles a las juntas una mirada al interior de la cultura de riesgo de la organización. Considere los siguientes procesos – fomentados y respaldados por la junta – que fueron implementados por una compañía.*

Una organización grande de servicios financieros estaba en medio de una multitud de cambios – adaptación al nuevo liderazgo, ampliación del negocio, incremento en el número de empleados, y mantener el ritmo del cambiante panorama regulatorio. Debido a preocupaciones regulatorias, el director de riesgos jefe [CRO = chief risk officer] se comprometió con una iniciativa para valorar la cultura de riesgo de la compañía.

Con el apoyo de la junta y de la administración ejecutiva, la compañía distribuyó una encuesta, que sería completada de manera anónima, a los ejecutivos principales y a los individuos clave, que en conjunto equivalen a cerca del 40 por ciento de la organización. La encuesta cubrió cuatro categorías – competencia de riesgo, motivación, relaciones, y ambiente organizacional de riesgo – y fue diseñada para obtener un mejor entendimiento de la cultura existente; el rol y la percepción de la función de administración del riesgo; y el nivel de conciencia respecto de las prácticas, políticas, y herramientas de la administración del riesgo. La tasa de respuesta fue de casi el 100 por ciento.

Como resultado de los hallazgos de esa encuesta, la administración ejecutiva se comprometió a cambiar la cultura de riesgo y estableció varias iniciativas para hacerle frente al cambio. Los resultados y las recomendaciones de la encuesta les fueron reportados al comité de riesgo de la junta, el cual respaldó los cambios propuestos por la administración.

Distribuir esta encuesta, conseguir respaldo y luces de la junta, y luego invertir en programas para llenar las brechas le permitieron al CRO lograr uno de sus objetivos clave de la estrategia de riesgo: crear una cultura más fuerte de conciencia y mitigación del riesgo a través de la organización. También le proporcionó a la junta una vista sobre la cultura de riesgo de la organización y una base útil para comparar en el futuro.

## Recomendaciones

¿Qué pueden hacer las juntas para ayudar a cultivar una cultura inteligente frente al riesgo?

- Construir un ambiente en el cual los empleados estén cómodos desafiándose unos a otros, incluyendo figuras de autoridad, y que las personas que estén siendo desafiadas respondan de manera positiva.
- Establecer zonas “libres/seguras” para quienes reporten asuntos, problemas o preocupaciones potenciales.
- Proporcionar el correcto “tono desde lo alto” para promover propiedad, *accountability*, transparencia, y colaboración, y para reforzar las expectativas por desempeño con integridad en todas sus relaciones con la administración.
- Fomentar que la administración cree procesos repetibles para valorar y mejorar continuamente la cultura de riesgo de la organización.
- Recompensar las personas que se centren en administrar y mitigar el riesgo mediante la alineación de los sistemas de incentivos, recompensas, y desempeño con un centro de atención puesto en el riesgo, el cumplimiento y los controles.
- Respaldar la administración en su compromiso para mejorar la cultura de riesgo mediante las asignaciones apropiadas en recursos y financiación, programas de entrenamiento focalizados en la administración del riesgo, y distribución de encuestas y resultados de las encuestas sobre la cultura de riesgo.













## Recomendaciones

El gobierno efectivo del riesgo pide una valoración regular de la madurez del proceso de la organización. Un modelo sencillo de madurez, como el que se muestra en la Figura 2, puede ayudar a las organizaciones a medir dónde están hoy, así como también a establecer planes para el futuro. Aquí hay algunas consideraciones adicionales para la valoración de la madurez del proceso de gobierno del riesgo:

- Valorar las habilidades y el conocimiento de la junta en un nivel que proporcione suficiente para identificar las “brechas” de competencia en las áreas de riesgo estratégico, operacional, financiero y de cumplimiento.
- Implementar un plan de desarrollo continuo para mejorar las competencias mediante vinculación, educación, y el uso de asesores externos (cuando sea apropiado).
- Revisar periódicamente la calidad, cantidad, y usabilidad general de la información relacionada con el riesgo proporcionada a la junta.
- Utilizar un enfoque basado-en-riesgo para el desarrollo de las agendas y materiales de las reuniones de manera que se dedique tiempo adecuado a los riesgos más importantes.
- Fomentar que la administración incluya en su valoración periódica del programa de administración del riesgo de la empresa [ERM = Enterprise risk management] la junta y los procesos relevantes de gobierno del riesgo.

## 6. Asegurar que la organización le revele a los *stakeholders* la historia relacionada con el riesgo

**Las reglas de la revelación proxy de la SEC requieren que las compañías públicas de los Estados Unidos expliquen cómo la junta administra sus responsabilidades de vigilancia del riesgo y cómo la junta trabaja con la administración en las actividades relacionadas con el riesgo. ¿Pero por qué las organizaciones inteligentes frente al riesgo terminan ahí? Las reglas de revelación de la SEC tuvieron la intención de proporcionar mayor visibilidad y luces en las áreas de gobierno. Sin embargo, esas reglas también le presentan a las organizaciones la oportunidad para resaltar la calidad de las prácticas de vigilancia de sus juntas haciéndolo mediante las revelaciones anteriores y más allá mediante requerimientos repetitivos. Por consiguiente, a mayor sea la calidad de la información en relación con el rol de la junta en la vigilancia del riesgo, mejores los procesos que tenga la administración para la administración del riesgo, y la manera como la compañía incruste el monitoreo del riesgo en todo lo que hace.**

Las reglas de las revelaciones proxy de la SEC no obligan cuáles infraestructuras o procesos de gobierno implementar. Más aún, simplemente les piden a las compañías reportar sobre los procesos establecidos. De manera que cuando se llega a la revelación, no hay respuestas correctas. Como resultado, las revelaciones varían de manera importante de compañía a compañía.

Mediante mejorar las revelaciones de la vigilancia del riesgo las compañías pueden mejorar su atractivo para los *stakeholders* de largo plazo. Por consiguiente, puede ser de beneficio para la organización ofrecer las mejores luces sobre los procesos de gobierno y administración que estén en funcionamiento, cómo la junta participa en la vigilancia de esos procesos, qué factores de riesgo han sido identificados, cómo esos riesgos están atados a la información que la junta recibe, si la junta tiene un rol con relación al apetito por el riesgo, y similares.

El trabajo de mejorar la vigilancia del riesgo es un proceso que siempre evoluciona. En el análisis realizado por Deloitte de las revelaciones de la declaración proxy en 2010, 2011, y 2013, hemos visto evidencia de tal evolución. Por ejemplo, unas pocas tendencias que hemos obtenido de nuestro análisis de 2013 incluyen:

- El treinta por ciento (en oposición al 25 por ciento en 2011) de las compañías S&P's 200 que registraron declaraciones proxy por separado abordan el riesgo reputacional.<sup>3</sup>
- La adopción de las prácticas de vigilancia del riesgo por parte de las juntas continúa creciendo, con una tendencia incrementada hacia las responsabilidades relacionadas con el riesgo distribuidas entre varios comités de la junta.<sup>4</sup>
- Las revelaciones de las prácticas relacionadas con el riesgo, en lo que tiene que ver con la discusión acerca del apetito por el riesgo y los cambios en infraestructura, incluyendo el establecimiento de un comité de administración del riesgo, continuó una tendencia al alza en el 2013 comparado con los años pasados.<sup>5</sup>

La Forma 10-K pide la revelación de los factores de riesgo materiales. La junta, y en particular el comité de auditoría, deben gastar el tiempo adecuado para considerar las revelaciones 10-K relacionadas con el riesgo de la compañía. ¿Los riesgos son identificados mediante el programa de riesgo son los mismos riesgos que se discuten en la Forma 10-K tal y como son administrador por el negocio? ¿Los riesgos de la Forma 10-K son los riesgos más materiales, y cuál es el rol de la junta en abordarlos? ¿Las revelaciones confían mucho en la repetición y en la "jerga legal," en oposición a narrativas reflexivas y análisis cuantitativo complementario?

<sup>3</sup> Basado en declaraciones proxy de 170 compañías de Standard & Poor's 200 analizadas por Deloitte en 2011 y 2013.

<sup>4</sup> Basado en declaraciones proxy de 132 compañías de Standard & Poor's 200 analizadas por Deloitte en 2010, 2011 y 2013.

<sup>5</sup> "Risk Intelligent proxy disclosures—2013: Trending upward," Deloitte Development LLC, 2013.

La junta puede encontrar útil analizar periódicamente las revelaciones del riesgo de la compañía con las de las organizaciones pares. ¿Hay riesgos por los cuales parece otros se han preocupado que no han sido considerados de la manera adecuada por la compañía?





## Recomendaciones

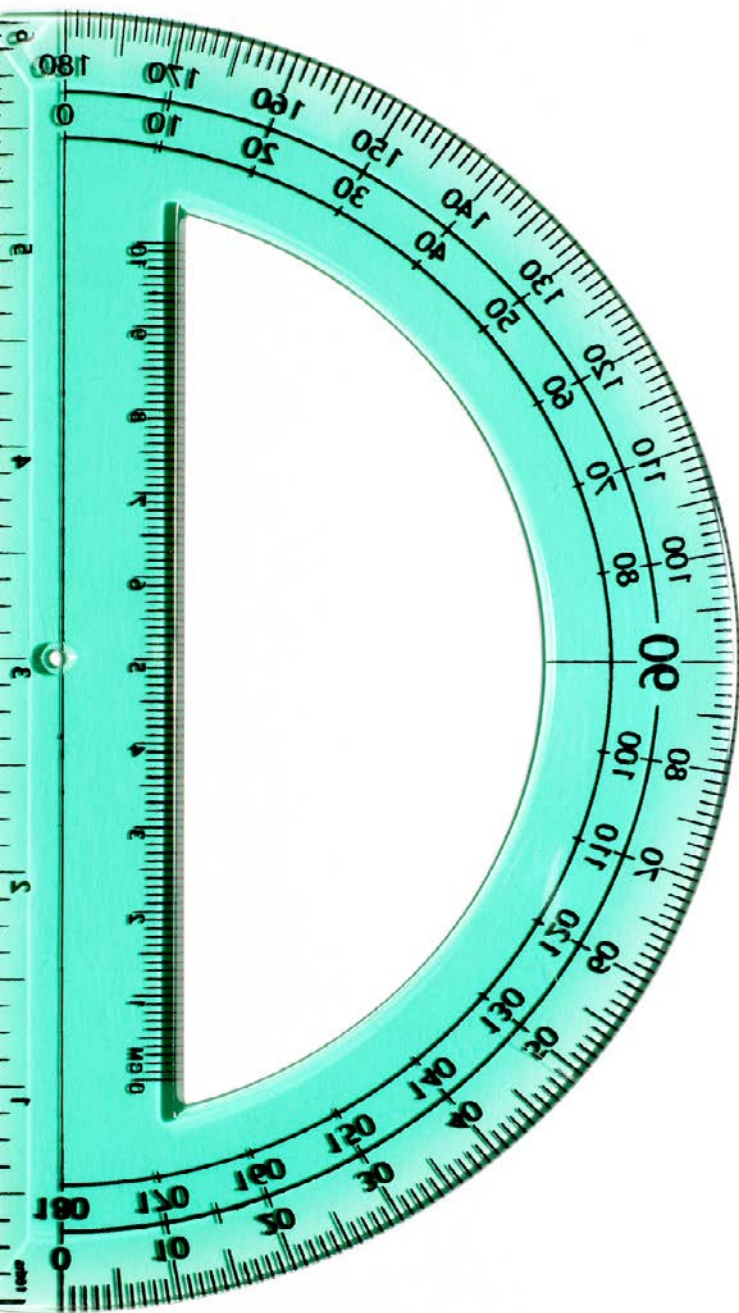
Las revelaciones relacionadas con el riesgo contenidas en las declaraciones proxy pueden ofrecer luces sobre la vigilancia que la compañía hace del riesgo y las prácticas de administración del riesgo. Las organizaciones pueden revelar más efectivamente a los *stakeholders* su historia del riesgo cuando:

- Proporcionan visibilidad sobre cómo funciona actualmente el trabajo, incluyendo los roles de la junta y de sus comités, además de discutir la estructura de la vigilancia del riesgo.
- Ofrecen mayores luces sobre los procesos de la junta respecto del riesgo y otras materias.
- Fomentan revelaciones en inglés plano o complementan las revelaciones del riesgo con análisis cuantitativo y presentaciones gráficas.
- Evalúan las revelaciones del factor de riesgo de manera que sean corrientes, específicas, concisas y relevantes.

“Las reglas de revelación proxy de la SEC ofrecen una oportunidad real para ofrecer mayor visibilidad en el enfoque comprensivo que tenemos sobre la vigilancia del riesgo. Para The Coca-Cola Company, la vigilancia del riesgo es percibida como un componente crítico de la toma de decisiones tanto del día-a-día como estratégicas de largo plazo. Darles a los inversionistas y a los stakeholders una mejor vista sobre cómo nuestra Junta de Directores desempeña este rol importante, así como también respecto de cómo la Junta interactúa con la administración, ayuda a ilustrar los procesos rigurosos de gobierno y administración del riesgo que han sido implementados en nuestra compañía.”

— Mark Preisinger, Director of Corporate Governance, The Coca-Cola Company

# Conclusión



Las tendencias y fuerzas que impactan el negocio – junto con los riesgos asociados – pueden cambiar en un santiamén. Esa es la razón por la cual es tan importante el rol de la junta inteligente frente al riesgo. La anchura combinada de la perspectiva de los miembros de la junta, la profundidad de la experiencia, y el conocimiento de la empresa pueden ofrecer apoyo valioso a los esfuerzos de administración del riesgo y ayudar a la organización tanto a crear como a proteger el valor.

Mediante tener en funcionamiento un fundamento prospectivo sólido – que comienza con la vigilancia del riesgo e incluye cultura del riesgo, apetito por el riesgo, valoraciones de la madurez, alineación de riesgo y estrategia, y revelación – las juntas pueden:

- Determinar que la organización tiene en funcionamiento un sistema apropiado para identificar, evaluar, priorizar, administrar, y adaptarse a los riesgos críticos.
- Satisfacerse a sí misma respecto de que la consideración del riesgo está incrustada en las prácticas y decisiones del día-a-día de la compañía.
- Vigilar el establecimiento que la administración hace de los parámetros con relación al nivel y a los tipos de riesgo que la organización está dispuesta a tomar.
- Aconsejar a la administración sobre el desarrollo de una estrategia que esté alineada con la misión de la organización y que confirme que la administración está considerando los riesgos estratégicos.
- Considerar las áreas de excelencia y las oportunidades de desarrollo en los procesos que la organización tiene para la administración del riesgo, resaltando las que puedan necesitar atención.
- Ayuda a hacer la organización más atractiva para los *stakeholders* mediante proporcionar mayor visibilidad y luces sobre las áreas de gobierno del riesgo.

Nosotros tenemos la esperanza de que muchas de las luces y ejemplos que hemos proporcionado puedan ser aplicadas a sus propias juntas y organizaciones para que usted guíe a su organización hacia la inteligencia frente al riesgo.

# Apéndice

## Revelación de “La vigilancia que la junta hace respecto del riesgo” de The Coca-Cola Company

Tomado de “*The Coca-Cola Company Notice of 2013 Annual Meeting of Shareowners and Proxy Statement*,” pp. 37-38.

### Vigilancia que la junta hace respecto del riesgo

La junta es elegida por los propietarios de las acciones para vigilar sus intereses en la salud de largo plazo y en el éxito general de los negocios de la compañía y su fortaleza financiera. Con el fin de cumplir sus responsabilidades, la junta vigila la salvaguardia apropiada de los activos de la compañía, el mantenimiento de los controles internos apropiados a las finanzas y a otros aspectos, así como el cumplimiento de la compañía con las leyes y regulaciones aplicables y el gobierno adecuado. La junta no percibe al riesgo por aislado. Los riesgos son considerados en virtualmente cada decisión de negocios y como parte de la estrategia de negocios de la compañía. La junta reconoce que ni es posible ni es prudente eliminar todo el riesgo. además, una toma de riesgo útil y apropiada es esencial para que la compañía sea competitiva sobre una base global y para lograr los objetivos que se establecen en su Visión 2020.

### La vigilancia efectiva del riesgo es una prioridad de la junta

La junta ha implementado una estructura de gobierno del riesgo diseñada para:

- entender los riesgos críticos en los negocios y la estrategia de la compañía;

- asignar responsabilidades para la vigilancia del riesgo entre toda la junta y sus comités;
- evaluar los procesos de administración del riesgo de la compañía y si están funcionando adecuadamente;
- facilitar la comunicación abierta entre la administración y los directores; y
- fomentar una cultura apropiada de integridad y conciencia del riesgo.

Si bien la junta vigila la administración del riesgo, la administración de la compañía tiene a cargo la administración del riesgo. La compañía tiene procesos internos robustos y un ambiente de control interno fuerte que facilitan la identificación y administración de los riesgos y la comunicación regular con la junta. Ello incluye un programa de administración del riesgo de la empresa, un comité de administración del riesgo presidido conjuntamente por el director financiero jefe y por el consejero general, reuniones regulares del comité de revelación interno de la administración, códigos de conducta de negocios, estándares y procesos robustos de calidad del producto, una oficina fuerte de ética y cumplimiento y un proceso comprensivo de auditoría interna y externa. Al menos anualmente la junta y el comité de auditoría monitorean y evalúan la efectividad de los controles internos y del programa de administración del riesgo. La administración se comunica de manera rutinaria con la junta, los comités de la junta y los directores individuales sobre los riesgos importantes identificados y cómo están siendo administrados. Los directores son libres, y además a menudo lo hacen, de comunicarse directamente con la administración principal.

La junta implementa su función de administración del riesgo tanto de manera conjunta como mediante delegación a los comités de la junta, los cuales se reúnen regularmente y le reportan a toda la junta. Todos los comités juegan roles importantes en llevar a cabo la función de vigilancia del riesgo.

En particular:

- el comité de auditoría vigila los riesgos relacionados con los estados financieros de la compañía, el proceso de información financiera y las materias relacionadas con contabilidad y legales. El comité de auditoría vigila la función de auditoría interna, los programas de ética de la compañía, incluyendo los códigos de conducta de negocios, y los programas de calidad, seguridad, aseguramiento ambiental y seguridad de la tecnología de la información de la compañía. El comité recibe periódicamente reportes sobre y discute el gobierno de los procesos de administración del riesgo de la compañía y revisa los riesgos y exposiciones importantes identificados para el comité por la administración, los auditores internos o los auditores independientes (sean financieros, operacionales o de otro tipo), y los pasos que da la administración para abordarlos. En vinculación con su vigilancia de esas materias, los miembros del comité se reunirán regularmente por separado con el consejero general de la compañía, el jefe de auditoría interna y representantes de los auditores internos;
- el comité de compensación evalúa los riesgos y recompensas asociados con la filosofía y los programas de compensación de la compañía. Tal y como se discute en más detalle en la discusión y análisis de la compensación, que comienza en la página 48, el comité de compensación revisa y aprueba los programas de compensación con características que mitiguen el riesgo sin disminuir la naturaleza del incentivo de la compensación. La administración discute con el comité de compensación los procedimientos que han sido puestos en funcionamiento para identificar y mitigar los potenciales riesgos en la compensación;
- el comité de finanzas vigila ciertas materias y riesgos financieros relacionados con inversiones en planes de pensión, riesgo de moneda y programas de cobertura, fusiones y adquisiciones y proyectos de capital;

- el comité de desarrollo de la administración vigila el desarrollo de la administración y la planeación de la sucesión en las posiciones de administración principal; y
- el comité de revisión de asuntos públicos y de diversidad vigila los problemas que podrían generar riesgo reputacional importante para la compañía.

Además, anualmente, una reunión de toda la junta es dedicada principalmente a evaluar y discutir el riesgo, las estrategias de administración del riesgo y el ambiente de control interno de la compañía. Los temas examinados en esta reunión incluyen, pero no están limitados a, riesgos financieros, riesgos políticos y regulatorios, riesgos legales, riesgos de la cadena de suministro y calidad, riesgos de tecnología de la información, riesgos económicos y riesgos relacionados con la productividad de la compañía y los esfuerzos de reinversión. Dado que la vigilancia del riesgo es un proceso continuo e inherente en las decisiones estratégicas de la compañía, la junta también discute el riesgo durante todo el año en otras reuniones en relación con acciones específicas propuestas.

La compañía considera que su estructura de liderazgo, que se discute en detalle comenzando en la página 33, respalda la función que tiene la junta respecto de la vigilancia del riesgo. Si bien la compañía ha combinado al presidente de la junta y al director ejecutivo jefe, directores fuertes presiden los diversos comités involucrados en la vigilancia del riesgo, hay comunicación abierta entre la administración y todos los directores están activamente involucrados en la función de vigilancia del riesgo.

Para obtener más información sobre los riesgos que enfrenta la compañía, usted puede revisar los factores que se incluyen en la Parte I, "Ítem 1A. Factores de riesgo" en la Forma 10-K. Los riesgos que se describen en la Forma 10-K no son los únicos riesgos que enfrenta la compañía. Riesgos e incertidumbres adicionales que actualmente no se conocen o que actualmente pueden ser considerados inmateriales también pueden afectar de manera materialmente adversa los negocios, la condición o los resultados de las operaciones de la compañía en períodos futuros.





## Contactos

Los siguientes profesionales tienen amplia experiencia trabajando con juntas de directores para implementar programas de gobierno inteligentes frente al riesgo. Para obtener más información, contacte a:

### Steve Alogna

Director  
Deloitte & Touche LLP  
+1 203 708 4844  
salogna@deloitte.com

### Scott Baret

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

### Maureen Bujno

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

### Mark Carey

Partner  
Deloitte & Touche LLP  
+1 571 882 5392  
mcarey@deloitte.com

### Michele Crish

Senior Manager  
Deloitte & Touche LLP  
+1 516 918 7313  
mcrish@deloitte.com

### Jacqi Fifield

Senior Manager  
Deloitte & Touche LLP  
+1 503 727 5302  
jfifield@deloitte.com

### Robert Kueppers

Managing Partner, Center for Corporate Governance  
Deloitte LP  
+1 212 492 4241  
rkueppers@deloitte.com

### Sandy Pundmann

Partner  
Deloitte & Touche LLP  
+1 312 486 3790  
spundmann@deloitte.com

### Henry Ristuccia

Partner, U.S. Co-Leader, Governance, Risk and Compliance  
Global Leader, Governance, Risk and Compliance  
Deloitte & Touche LLP  
+1 212 436 4244  
hristuccia@deloitte.com

### Nicole Sandford

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

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de ***Risk Intelligent governance – Lessons from state-of-the-art board practices*** – Publicado por Deloitte Development LLC - 2014 – 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.

Este documento solo contiene información general y Deloitte, por medio de este documento, no está prestando asesoría o servicios profesionales de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, o de otro tipo. Este documento no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usado como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar su negocio, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Deloitte, sus afiliadas, y entidades responsables no será responsable por ninguna pérdida tenida por cualquier persona que confíe en este documento.

Copyright © 2014 Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited