

GRC como mejor práctica

Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2009

Contenido

- 1 Introducción
 - GRC no solo es tecnología de información
- 2 El modelo GRC
- 3 Implementación del GRC
- 4 El Coordinador de GRC
- 6 Reflexiones finales

Introducción

Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) ha sido un tema que hasta en los últimos años no se le había dado la importancia que requiere. Si bien el término GRC es nuevo, en lo individual las organizaciones han mostrado poco interés en su adopción, desconociendo quizá los beneficios de contar con esta eficaz práctica.

Para descubrir los beneficios que genera el GRC, es necesario entender que dentro de su modelo de gestión, cada concepto se integra para formar uno solo, que a su vez conllevará a una adecuada toma de decisiones y por consecuencia, al logro de los objetivos de la compañía.

Debe entenderse que el establecer un modelo de GRC no es un lujo para las empresas, actualmente es una necesidad. Sin embargo, no se puede decir que al establecer este modelo se incrementarán las ventas de una compañía o que su crecimiento se realizará en un tiempo determinado, los resultados dependerán del grado de importancia que se le dé al modelo pues como tal, éste no es un bien tangible sino una inversión reflejada en el fortalecimiento de la estructura de cualquier empresa.

Por otro lado, mucho se ha hablado del Gobierno Corporativo como cumplimiento regulatorio y como mejor práctica pero no se le ha dado la importancia que realmente

tiene en el establecimiento de una estructura de vigilancia que asegure la adecuada conducción de la empresa. En este artículo se intentará dar a conocer cómo funciona el modelo de Gestión de GRC, cuáles son sus beneficios, los responsables de su aplicación y monitoreo, así como los pasos a seguir para desarrollarlo dentro de las organizaciones.

GRC no solo es tecnología de información

La tecnología de información ha ido evolucionando constantemente y los grandes líderes de las compañías no pueden quedarse estáticos ante estos cambios. Con el flujo de información los canales se han vuelto más eficientes, tanto en la implementación de sistemas internos para el área operativa, como en la sofisticación de los sistemas externos para revelar información financiera a los mercados, la cual sirve de apoyo a los órganos de gobierno para la toma de decisiones. Sin embargo, aún cuando la tecnología de información es un factor clave para la optimización de las operaciones, el esfuerzo humano continúa siendo imprescindible y su concientización y compromiso, son factores decisivos para la implementación del modelo de GRC.

Si bien parte de los datos que soportan el modelo de GRC residen en aplicaciones

tecnológicas y su incorporación permite transformar los datos de una información poderosa a la toma de decisiones y al monitoreo de su comportamiento a través de indicadores de riesgos, GRC no es solo tecnología de información.

Es importante que los órganos de gobierno se mantengan en constante comunicación con la administración y con los responsables del modelo, para monitorear las actividades y determinar los planes de acción en caso de ser necesario.

De igual forma, es importante que el enfoque de GRC sea conceptualizado como un solo término para evitar la creación de silos de información que se traduzcan en costos innecesarios y difíciles de mantener.

El modelo GRC

GRC es un modelo de gestión que integra las actividades y funciones de gobierno corporativo, la gestión del desempeño, la administración de riesgos y las responsabilidades de cumplimiento, mejorando con esto la capacidad de las empresas para lograr sus objetivos de negocio.

Gobierno Corporativo



Administración de Riesgos



Cumplimiento



Toma de decisiones eficaz

Las empresas pueden enfrentar dificultades al no contar con un modelo de gestión adecuado a sus características y necesidades, entre los principales problemas se encuentran:

- Perder el control del negocio al no tener una clara definición de los roles y responsabilidades;
- Inadecuada toma de decisiones por parte de los órganos de gobierno al contar con limitados canales de comunicación;
- Infraestructura de control interno débil o mal documentada;
- Esfuerzos de cumplimiento regulatorio aislados y sin valor agregado;
- Costos innecesarios por duplicidad de esfuerzos.

Con objeto de implementar un modelo de GRC dentro de las organizaciones, es

necesario reflexionar en primera instancia sobre el papel que tendrá cada uno de sus elementos en este esfuerzo:

El **Gobierno Corporativo** no sólo se refiere a la estructura en la que se tienen definidos los órganos de gobierno y las líneas de reporte; es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas. A través del Gobierno Corporativo los órganos de gobierno establecen y comunican la visión que ha de seguirse para la adecuada gestión efectiva de riesgos y cumplimiento, además de vigilar constantemente que la administración dé cumplimiento a esta visión.

Con las variaciones de mercado reportadas en los últimos años, la evaluación de riesgos se ha considerado un tema central para todas las empresas, por ello, es recomendable que para realizar una evaluación efectiva de riesgos se tome en cuenta su impacto y vulnerabilidad. A través de la Administración de Riesgos, el modelo de gestión de GRC deberá abarcar todos los riesgos a los que la empresa está expuesta: estratégicos, operativos, financieros, fiscales, regulatorios, legales y tecnológicos; para lo cual los órganos de gobierno y principalmente el Comité de Riesgos vigilarán y establecerán las estrategias necesarias para enfrentar posibles situaciones que pongan en riesgo la continuidad del negocio.

Una vez identificados los principales riesgos, la empresa deberá evaluar la efectividad de su control interno. Tras dicha revisión y en caso de que sigan existiendo riesgos no cubiertos, es recomendable que se diseñen e implementen mecanismos de control interno que los mitigue.

El Comité de Auditoría será el responsable de vigilar el adecuado sistema de control interno, para lo cual se apoyará de la función de Auditoría Interna a efecto de ejecutar pruebas que permitan medir la eficiencia y eficacia de dichos controles e implementar planes de mejora ante las deficiencias identificadas.

El **cumplimiento** consiste en la identificación de responsabilidades y obligaciones tanto internas como

externas, así como en la definición y seguimiento a los pasos necesarios para satisfacerlas. Dentro del modelo de gestión de GRC, el cumplimiento abarca el conocimiento del marco legal al cual está sujeta la empresa, así como su normatividad interna, la cual permite promover una cultura organizacional sustentada en principios éticos.

El programa de cumplimiento se genera a partir del monitoreo y registro de las diversas obligaciones y responsabilidades de la empresa como son la normatividad interna, el marco regulatorio general y específico y los estándares externos; en dicho programa es recomendable establecer el control y seguimiento de las acciones a ejecutar y los plazos de cumplimiento. El Director de Cumplimiento en caso de contar con él (recomendable), en coordinación con el área legal, será el responsable de vigilar y dirigir la función de cumplimiento desde el punto de vista de los ordenamientos y las regulaciones aplicables a la empresa.

Después de haber revisado a detalle cada concepto que integra el modelo de gestión de GRC, es importante conocer cuáles son los beneficios de su implementación dado que, como ya se ha mencionado anteriormente, los resultados dependerán del grado de importancia que cada empresa le otorgue a este modelo. Entre los beneficios que podemos mencionar se encuentran:

- Promover una cultura orientada al logro de los objetivos de la organización y al apego a los lineamientos establecidos;
- Incrementar el conocimiento de los órganos de gobierno en temas de riesgo y cumplimiento, mejorando con esto la toma de decisiones;
- Hacer más eficiente la comunicación a lo largo y ancho de la organización, mejorando la calidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones;
- Considerar los riesgos y oportunidades de forma integral;
- Contar con una infraestructura de control interno eficaz y eficiente con base en el perfil de la organización y;
- Simplificar los programas de cumplimiento, mejorar la capacidad de respuesta ante las regulaciones y reducir los costos relacionados.

Implementación del GRC

Para el desarrollo de un proyecto de GRC se consideran cinco fases estándar que se adaptan al alcance de cada compromiso: Diagnóstico, Planeación y Definición del alcance, Desarrollo e implementación, Herramientas y, Seguimiento al desempeño.



1. En la etapa de diagnóstico se conocerá el grado de madurez actual de la organización respecto de los ocho componentes definidos por la OCEG. Para ello, se utilizará el modelo de madurez de GRC y a partir del modelo de madurez actual y de los objetivos específicos de la empresa, se obtendrá el grado de madurez deseado.
2. En la planeación y definición del alcance, se determinarán las actividades necesarias para llevar a la empresa al nivel de madurez deseado.
3. En el desarrollo e implementación, se realizarán talleres y reuniones con el equipo directivo y los distintos órganos de gobierno para diseñar el modelo de GRC y documentar el plan rector (este último incluirá entre otras cosas la asignación de roles y responsabilidades), así como la aplicación de un enfoque basado en riesgos y la implementación de un programa de cumplimiento.
4. En las herramientas, se definirá cuáles son los mecanismos tecnológicos más adecuados a las necesidades de la empresa, para facilitar y hacer más eficientes los programas de GRC, con una visión de disminución de costos y generación de información con alta calidad y confiabilidad.
5. Después de haber implementado el modelo GRC, entrará en función la última etapa que es la de seguimiento al desempeño, en la cual se diseñará un programa que permita estar actualizando constantemente el modelo con base en los cambios que se vayan generando en la empresa.

Es importante que la administración esté plenamente convencida que GRC le permitirá tener estrategias bien definidas y enfocadas a su crecimiento, una identificación de los principales riesgos que pueden afectar su continuidad, así como una mayor eficiencia en sus operaciones y un eficaz sistema de control interno. Es por esto que la administración debe mantener una constante comunicación ascendente y descendente para hacer partícipe de sus objetivos y planes de trabajo a todos los miembros de la empresa, con la finalidad de obtener de ellos su participación y colaboración.

Como mejor práctica para la aplicación y vigilancia del modelo de gestión de GRC, la empresa podrá definir a un "Coordinador de GRC", el cual será responsable de lo siguiente:

- Facilitar la comunicación entre los involucrados en el modelo de gestión de GRC;
- Coordinar el análisis y preparación de la información para los diversos Comités y tomadores de decisiones;
- Dar seguimiento a los acuerdos y compromisos de los Comités respecto al tema de GRC;
- Coordinar la interacción entre Riesgos, Control Interno y Auditoría Interna, los esfuerzos de cumplimiento y los temas relacionados con ética y conducta;
- Dar seguimiento al mantenimiento y actualización de la información relativa a GRC.

Mientras los órganos de gobierno establecen las estrategias generales para la conducción del negocio, el Coordinador de GRC tiene la responsabilidad de comunicarlas de forma ordenada y consistente, a las áreas, direcciones, funciones y departamentos. Es recomendable que la comunicación sea documentada y que se establezcan responsabilidades, tiempos y formas de reporte.

El Coordinador de GRC

La responsabilidad de lograr un eficiente modelo de gestión de GRC es de todos los niveles de la empresa, desde sus órganos de gobierno hasta su personal operativo. Cada nivel apoyará dependiendo de su grado de responsabilidad pero finalmente encaminados al mismo objetivo.

Estructura de Gobierno Corporativo



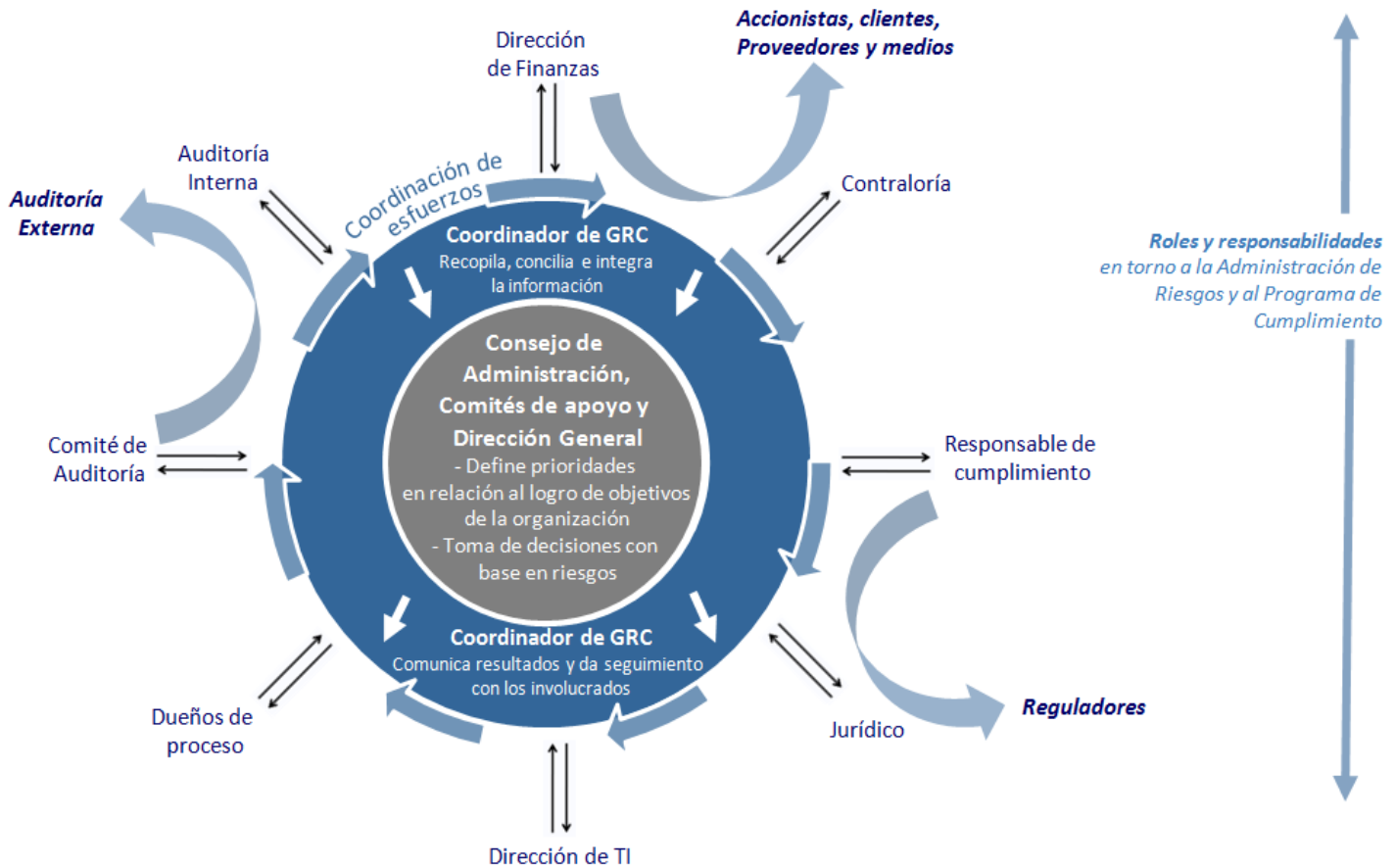
Las áreas, direcciones, funciones y departamentos en la organización aplicarán en su operación diaria las estrategias para la gestión y control de las actividades; dando seguimiento de forma coordinada a los riesgos inherentes y aplicando los controles mitigantes, generando así la información requerida para el monitoreo por parte de los órganos de gobierno.

La presencia de un Coordinador de GRC facilita la recopilación, conciliación e integración de la información que es presentada a los órganos de gobierno para que de esta forma solo les llegue la información más importante a la cual tienen que dar seguimiento. Con base en ello y como parte de su proceso de toma de decisiones, definirán la necesidad de continuar con las estrategias actuales o de lo contrario podrán redefinir las estrategias para la conducción del negocio.

La designación de un Coordinador de GRC no es tema sencillo por ser GRC una nueva mejor práctica. Es necesario por lo tanto que la empresa defina un perfil y descripción de puesto que se adapte a sus necesidades y que le permita estar continuamente actualizado. El candidato como requisitos deberá cubrir experiencia

en temas de gobierno corporativo, evaluación y administración de riesgos, desempeño corporativo, control interno, auditoría interna, cumplimiento regulatorio y normatividad interna.

Otro tema trascendente es la independencia que debe tener el Coordinador de GRC; debido a la importancia de sus funciones, él debe mantener lealtad hacia la administración y los órganos de gobierno. Si bien es cierto que el coordinador de GRC estará en constante comunicación con las áreas funcionales, su prioridad no son las relaciones personales, sino estar vigilando el cumplimiento del modelo de gestión de GRC. Por tal motivo, los comités a los que les reporte, deberán incluir en sus planes de trabajo las revisiones de los informes que el Coordinador les presente, para que éstos a su vez informen al consejo de administración.



Fuente: "Curso GRC_07 jul 09" Deloitte México.

Reflexiones finales

La administración también juega un papel muy importante dentro la gestión de GRC, pues es responsable de estar en constante comunicación con los involucrados para asegurar que la gestión se encuentre encaminada a los objetivos planteados inicialmente.

Finalmente podemos concluir que el modelo de gestión de GRC, es un modelo estándar adaptable a las características y necesidades de cada empresa, los resultados dependerán del grado de compromiso de la administración y de los órganos de gobierno.

El artículo sobre institucionalización de una empresa con enfoque GRC, incluido en este boletín, presenta un panorama más detallado de esta fase, donde se explican los medios para la implementación y continuidad del modelo.

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Avenida Tulúm 269, PH-3, SM 15-A, M 3, lote 2-03
77500 Cancún, Q. Roo
Tel: +52 (998) 892 3675, Fax: +52 (998) 892 3679

Celaya

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206
Ote., Colonia Las Insurgentes
38080 Celaya, Gto.
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

Chihuahua

Centro Ejecutivo Punto Alto II
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú
32540 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines
Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club
83017 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas
de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

Mexicali

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos
21230 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

México, D.F.

Paseo de la Reforma 505, piso 28, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

San Buenaventura 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San
Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, vía Atlitxcayotl 5506, piso 5, Zona
Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco
78220 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 811 8889, Fax: +52 (444) 811 8922

Tijuana

Agua Caliente 4558, piso 1, Colonia Aviación
22420 Tijuana, B.C.
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada. Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.

deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

© 2009 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Todos los derechos reservados.