



Soluciones integrales
para fortalecer tus prácticas
de negocio.



Octubre 2011



Mejores Prácticas de Gobierno
Corporativo en el Sector
Financiero
Sofomes

Javier García Hinojosa

Octubre 2011



Antecedentes

Antecedentes

Después de una crisis global tan importante como la que se vivió en los últimos años, el panorama actual de la industria de servicios financieros muestra **mayor optimismo en un entorno de mayor confianza**. Sin embargo, como es normal en el sector, existe cierto ambiente de **incertidumbre y de volatilidad**, lo cuál implica **grandes retos** que las instituciones deberán enfrentar dentro del sistema financiero mexicano

En un ambiente de mayor estabilidad y con el reto de seguir creciendo, contar con un sistema financiero eficiente es de vital importancia para enfrentar las contingencias económicas mundiales que han impactado a la sociedad y que han generado crisis en todos los ámbitos.

El tema de Gobierno Corporativo representa una gran importancia en el Sector Financiero, ya que la alineación de sus actividades cotidianas hacia la adopción de mejores prácticas generarán valor y claras **ventajas competitivas** dentro del sector, sobre todo en virtud de las constantes modificaciones regulatorias referentes a la inclusión de prácticas de Gobierno Corporativo.

Por lo anterior, el **sector financiero tiende a ser más transparente**, con miras en seguir creciendo con rentabilidad, siempre manteniendo un enfoque de administración de riesgos tanto locales como internacionales.

Marcos de referencia para instituciones financieras, mejores prácticas y tendencias

¿Cuál es el panorama regulatorio actual del sector financiero?

Para poder entender y visualizar el ambiente regulatorio en el sector financiero tanto presente como futuro es importante tener en cuenta los **antecedentes recientes**.

La crisis financiera mundial de 2008 demostró diversas debilidades del sector financiero, tales como:

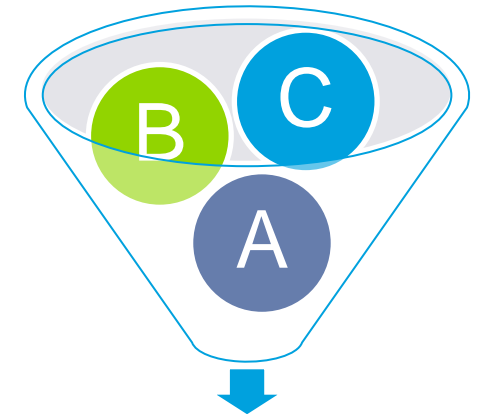
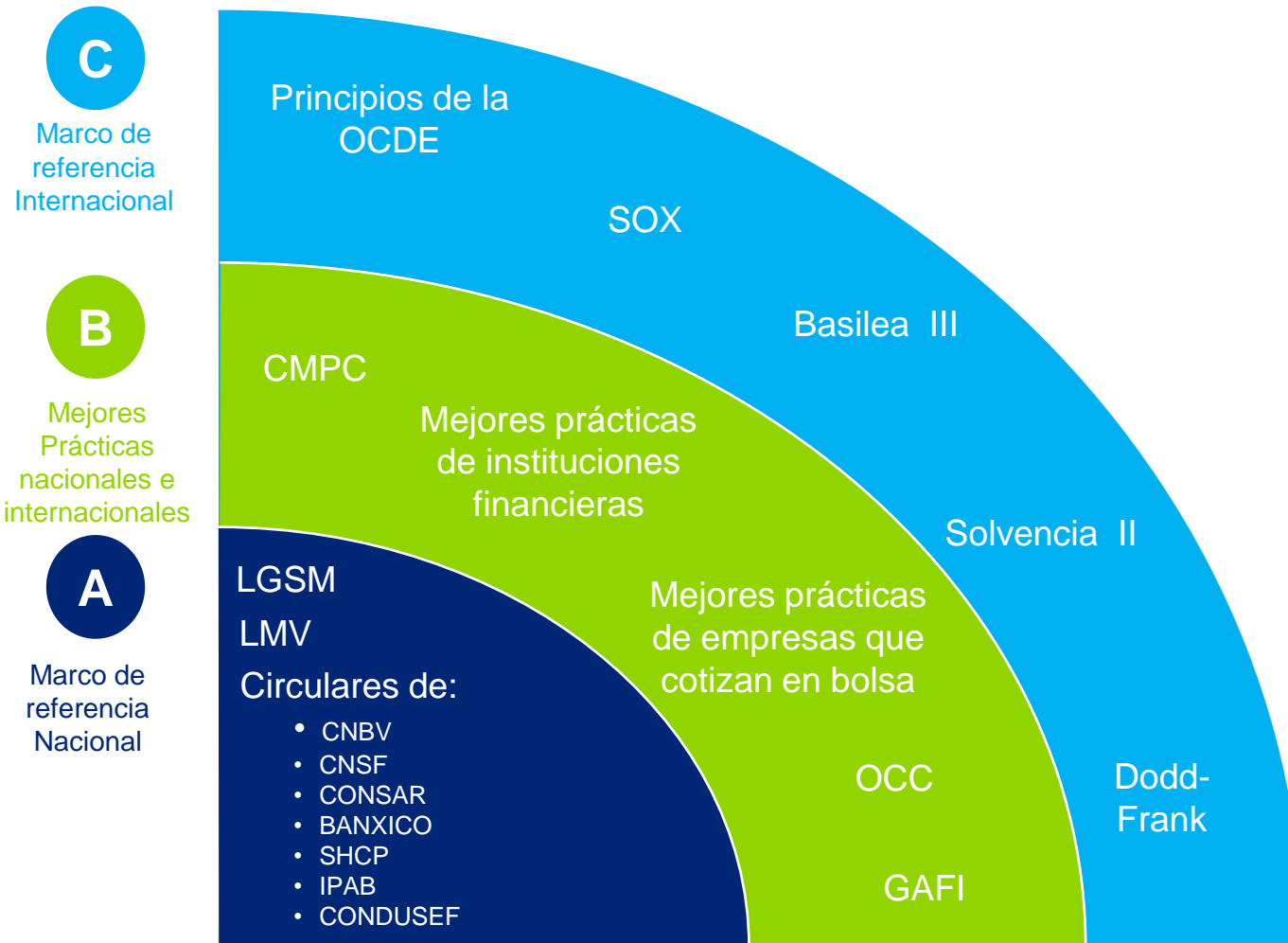


¿Cuál es el panorama regulatorio actual del sector financiero?

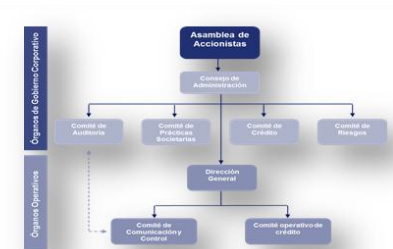
- Como resultado de esta **crisis financiera mundial**, países integrantes del G20 han ejecutado acciones para prever consecuencias; tal es el caso de Estados Unidos con la emisión de su **Ley Dodd Frank**. De igual manera, las autoridades mexicanas han emitido ciertos cambios, para diversos sectores de la industria financiera.
- Es importante considerar que el propio Comité de Basilea, con la emisión del grupo de reformas regulatorias denominado **Basilea III**, busca un **fortalecimiento en la regulación, supervisión y administración de riesgos** en el sector bancario.
- Estas medidas han tenido como objetivo el mejorar la habilidad del sector bancario para actuar en condiciones de crisis y estrés, además de mejorar la administración de riesgos, el gobierno corporativo, y fortalecer la transparencia y revelación de la información financiera de los bancos.



Marcos de referencia para instituciones financieras, mejores prácticas y tendencias



Modelo de Gobierno Corporativo
INSTITUCIONES FINANCIERAS



Rol de los órganos de gobierno de entidades financieras

Propósito de los órganos de gobierno

Comité de Auditoría

- Monitorear y evaluar la **calidad e integridad de registros contables** y procesos de negocio
- Identificar el **nivel de cumplimiento de las políticas**, prácticas establecidas y marco legal operativo
- Identificar **el nivel de cumplimiento** regulatorio y fiscal
- Lograr que los procesos logren mayor eficacia, eficiencia y transparencia



Comité de Prácticas Societarias

- **Establecimiento y seguimiento** de la estrategia
- Establecimiento de **políticas directivas y normatividad interna**
- Definir y estructurar las políticas y **metodología de nominación, evaluación, compensación** y sucesión directiva
- Implementación e institucionalización de prácticas de Gobierno Corporativo



Propósito de los órganos de gobierno

Comité de Riesgos

- **Vigilar** que la realización de las operaciones se ajuste a los objetivos, políticas y procedimientos de la **administración integral de riesgos**, así como definir y vigilar los límites globales de exposición al riesgo.
- Apoyar al Consejo de Administración en la **definición y vigilancia de los límites globales de exposición al riesgo**.



Comité de Crédito

- Establecer **estrategias, lineamientos** y medidas generales que busquen garantizar la adecuada **originación, administración y supervisión del crédito**, con excepción de aquellas operaciones de crédito que deberá aprobar el Consejo de Administración, según lo dispuesto en el Modelo de Gobierno.



Comité de Comunicación y Control

- Establecer criterios, medidas y procedimientos para prevenir y **detectar los actos, omisiones u operaciones que pudieran provenir de recursos de procedencia ilícita y/o** financiamiento al terrorismo



Responsabilidades de los órganos de gobierno

Comité de Auditoría



Comité de Auditoría

- 1 Auditoría interna
- 2 Auditoría externa
- 3 Control interno
- 4 Ética
- 5 Información Financiera
- 6 Operaciones con partes relacionadas
- 7 Cumplimiento

Responsabilidades del Comité de Auditoría

Auditoría interna / Auditoría externa / Control interno



Control interno

- Revisión, evaluación y en su caso actualización de los **lineamientos generales de control interno**
- Informar sobre la situación que guarda el **sistema de control interno**
- Revisión de **planes de contingencia y recuperación de la información**

Auditoría interna

- **Designación** y/o ratificación del responsable de **auditoría interna**
- Revisión del **informe del Auditor interno**
- Revisión de los resultados de la auditoría interna a las **funciones de administración de riesgos y crédito**
- Seguimiento a las actividades de **contraloría interna**
- Revisión de la estructura y presupuesto del área de auditoría Interna
- Seguimiento a reportes del **Sistema de Sugerencias, Quejas y Denuncias**

Auditoría externa

- Recomendación de **políticas de rotación y selección de auditores externos** así como las condiciones de contratación de los mismos
- **Evaluación del desempeño e independencia** de la persona moral que preste los servicios de auditoría externa
- Coordinar la comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos
- Dar seguimiento a las **observaciones realizadas por el auditor externo**

Responsabilidades del Comité de Auditoría

Ética / Información financiera / Operaciones con partes relacionadas / Cumplimiento

Ética

- Establecimiento procedimientos para la recepción y **tratamiento de quejas respecto a la ética y conducta**
- Cumplimiento de **manuales de operación**, principios de ética y revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes

Información financiera

- **Análisis cambios a políticas contables**
- Revisión de estados financieros
- **Supervisión de información financiera** de acuerdo con normas nacionales e internacionales de información financiera
- Revisión del **dictamen de estados financieros**

Operaciones con partes relacionadas

- Análisis y evaluación de las operaciones con **partes relacionadas** de acuerdo a las políticas establecidas



Cumplimiento

- Vigilancia del **cumplimiento con la normatividad corporativa**
- Vigilancia de la existencia de mecanismos para identificar cambios significativos en las **regulaciones aplicables**
- Revisar la existencia de **mecanismos de respuesta** a la información requerida por autoridades reguladoras

Responsabilidades de los órganos de gobierno

Comité de Prácticas Societarias



**Comité de
Prácticas
Societarias**

1

Estrategia

2

Nominación, evaluación y compensación

3

Plan de sucesión

4

Evaluación de órganos de gobierno

5

Políticas corporativas y facultamiento

6

Presupuesto corporativo

Responsabilidades del Comité de Prácticas Societarias

Estrategia / Nominación, evaluación y compensación / Plan de sucesión



Estrategia

- Determinación **del plan estratégico**
- **Identificación de indicadores de desempeño** e iniciativas para dar seguimiento a la ejecución de la estrategia

Nominación, evaluación y compensación

- Revisión de **criterios, políticas y montos para la compensación de consejeros**
- Revisión de **metodología de evaluación del director general y directivos relevantes**
- Recomendación respecto de elección, **nombramiento, retribución y destitución del director general y directivos relevantes**
- Determinación de criterios para pagos por separación de la sociedad del director general y directivos relevantes

Plan de sucesión

- Análisis del **plan de sucesión** del director general y directivos relevantes

Responsabilidades del Comité de Prácticas Societarias

Evaluación de órganos de gobierno, políticas corporativas, presupuesto

Evaluaciones de órganos de gobierno

- Revisión del **sistema de evaluaciones de los consejeros** y de los órganos de gobierno
- Evaluación del **desempeño de los consejeros**

Políticas corporativas y facultamiento

- Análisis de **políticas corporativas**
- Revisión de políticas directivas y **tablas de facultades**
- Revisión de prácticas de **empresa socialmente responsable**
- Revisión de principios de ética y conducta
- Revisión del sistema de sugerencias, quejas y denuncias



Presupuesto corporativo

- Revisión de premisas del **presupuesto anual**
- **Seguimiento y sistema de control al presupuesto**

Responsabilidades de los órganos de gobierno

Comité de Riesgos



1

Políticas de riesgos

2

Riesgos cuantificables discretionales

3

Riesgos cuantificables no discretionales

Responsabilidades del Comité de Riesgos

Políticas de Riesgos



TEMAS RELEVANTES

- **Objetivos, lineamientos y políticas de riesgos**
- **Límites y tolerancias globales y específicos de exposición al riesgo**
- Metodología para **administración de riesgos**
- Comunicación con **la administración, auditoría interna y externa**

Responsabilidades del Comité de Riesgos

Riesgos cuantificables discrecionales

Riesgo Crédito

- **Exposición al riesgo**
- Análisis de cartera
- **Indicadores** de concentración de riesgo
- **Límites** globales y específicos
- **Pérdidas esperadas y no esperadas**
- **Cobertura de riesgo**
- **Castigos** aplicados y pérdidas netas de crédito
- **Rentabilidad ajustada al riesgo**
- Proyección y tendencia del riesgo de crédito
- Sistema de **calificación de cartera crediticia**



Riesgo Liquidez

- **Límites globales y específicos**
- Alertas tempranas
- **Razones y coeficientes de liquidez**
- «Gaps» de vencimiento
- Diversificación de fuentes de fondeo
- **Índice de capital**
- Análisis de sensibilidad y **pruebas de estrés**
- **Valor económico de capital**

Riesgo Mercado

- Límites globales y específicos
- **Alertas** tempranas
- Comportamiento de los factores de riesgo
- Valor en riesgo (VaR)
- Análisis de sensibilidad y **pruebas de estrés**
- Análisis por factor de riesgo
- Efectividad de los modelos de cobertura

Responsabilidades del Comité de Riesgos

Riesgos cuantificables no discrecionales

Riesgo Legal

- Estimación de montos de **pérdidas potenciales** por resoluciones jurídicas desfavorables
- Actos que se rigen por **sistemas jurídicos distintos al nacional**
- **Auditoría** interna de la función jurídica
- Datos históricos de **resoluciones judiciales**
- Variaciones de asuntos legales y fiscales y **coberturas de reserva**



Riesgo operativo

- Identificación y documentación de **procesos**
- Identificación y documentación de riesgos implícitos a la operación de la institución
- Materialización de **riesgos identificados**
- **Límites** de tolerancia
- Definición y monitoreo de **KRIs**
- Matrices **RCSA** de procesos clave

Riesgo Tecnológico

- Controles internos de la **vulnerabilidad de sistemas y recuperación** de información
- **Confidencialidad** en la generación, almacenamiento, transmisión y recepción de información
- Esquemas de control y políticas de autorización y **acceso a sistemas**
- Planes de contingencia
- Planes para Recuperación de Desastres (DRP)

Responsabilidades de los órganos de gobierno

Comité de Crédito



**Comité de
Crédito**

1

Procesos de Riesgos

2

Operaciones con partes relacionadas

3

Auditoría

4

Infraestructura de apoyo

Responsabilidades del Comité de Crédito

Procesos de Riesgos



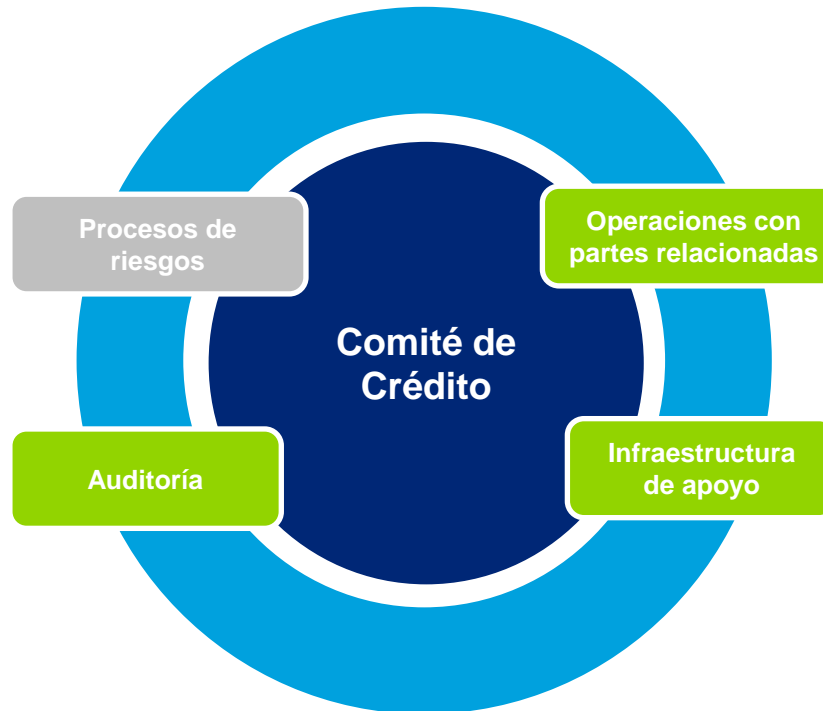
- Sistema de **seguimiento y calificación** crediticia
- Estrategias, lineamientos y políticas en materia de administración del riesgo de crédito
- Programas de crédito para operar **fondos del presupuesto**
- Lineamientos normativos en materia de **buró de crédito**
- Niveles de facultamiento en materia **de aprobación de créditos**
- **Comunicación** con el Comité operativo de crédito
- **Cartera crediticia** y reservas
- Desviaciones en las políticas de crédito

Responsabilidades del Comité de Crédito

Auditoría / operaciones con partes relacionadas / infraestructura de apoyo

Operaciones con partes relacionadas, reestructuras, quitas y castigos

- **Nuevos** productos, negocios y/o **servicios**
- **Líneas de crédito** de contrapartes en operaciones derivadas y de reporto
- Créditos con **partes relacionadas** o fuera de sus facultades
- **Límites** de crédito
- Criterios para **reestructuración de créditos**
- Operaciones de reestructura y renovación, así como condonaciones, quitas y donaciones o modificaciones



Infraestructura de apoyo

- Solicitudes referentes a la **infraestructura de apoyo** alineadas a las políticas y límites de la organización
- **Necesidades** de recursos humanos, materiales y económicos

Auditoría

- Comunicación y requerimientos del **Comité de Auditoría**
- **Documentación** de créditos según los términos definidos
- Seguimiento y supervisión de las **áreas involucradas** en cada uno de los **créditos** de la institución.

Responsabilidades de los órganos de gobierno

Comité de Comunicación y Control



Comité de Comunicación y Control

1

Conocimiento de clientes u usuarios

2

Análisis y dictamen de operaciones inusuales e internas preocupantes

3

Oficial de cumplimiento

4

Prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo

Responsabilidades del Comité de Comunicación y Control

Conocimiento de clientes / oficial de cumplimiento

Conocimiento de clientes y usuarios

- Políticas de **identificación y conocimiento** de clientes y usuarios
- Criterios para la **clasificación de clientes**
- Sistemas que incluyan listas de personas vinculadas con actividades ilegales
- **Auditorías** internas y externas sobre la eficacia de las políticas y procedimientos de identificación y conocimiento de clientes y usuarios



Oficial de cumplimiento

- **Conductas** de miembros de la administración de la institución que provoquen **infracciones a las políticas**
- **Solicitudes** de información al oficial de cumplimiento por parte de autoridades administrativas o judiciales
- Supervisión de las funciones del oficial de cumplimiento
- Informe del oficial de cumplimiento: estadísticas de sanciones impuestas por incumplimiento a las políticas, operaciones inusuales y de empleados capacitados en prevención de operaciones ilícitas

Responsabilidades del Comité de Riesgos

Operaciones inusuales / prevención de operaciones ilícitas

A. Operaciones inusuales o preocupantes

- Celebración de **contratos** crediticios que pudieran generar un **alto riesgo** para la institución
- Operaciones inusuales y preocupantes
- Créditos y relaciones con **clientes riesgosos**
- Inspecciones realizadas por la autoridades facultadas



B. Prevención de operaciones ilícitas y financiamiento al terrorismo

- Revelación de conductas realizadas por los miembros de la administración de la institución que provoquen **incumplimiento a las políticas**
- **Niveles de exposición al riesgo** en materia de financiamiento al terrorismo y operaciones con recursos de procedencia ilícita
- Acciones a seguir en caso de **exceder los límites** de exposición al riesgo de financiamiento al terrorismo y operaciones con recursos de procedencia ilícita
- **Programas de capacitación** al personal en materia de prevención y detección de actividades ilícitas



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los aproximadamente 182,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.