



El Consejo de Administración y el Control Interno en el Sector Financiero

Introducción

Debido a las necesidades, a las expectativas cambiantes, a la competitividad dentro del sector financiero y a que las empresas de dicho sector desarrollan sus actividades en un ambiente de alto riesgo operativo y de regulaciones normativas rígidas, éstas se han visto en la necesidad de evolucionar de manera constante y sustancial en lo que se refiere a su estructura y gobierno corporativo.

Lo anterior se ha hecho mediante la adecuación de su estructura interna, a través de cambios y modificaciones en los procesos operativos, así como con la actualización e implementación de

sistemas automatizados para la administración integral de riesgos y el desarrollo y eficiencia de sus sistemas de tecnología de información.

En la actualidad, las empresas pertenecientes al sector financiero, se han visto en la necesidad de encontrar mecanismos que permitan incrementar su eficiencia operativa y mejorar la calidad y oportunidad de los productos y servicios ofrecidos, mediante la reducción de costos y el diseño de un sistema de control interno que permita la prevención y, en su caso, detección de áreas de oportunidad que se tienen en los procesos operativos, ya que de manera general toda organización requiere de un sistema que permita identificar los riesgos a los cuales está

expuesta y le provea las actividades de control necesarias para minimizar los mismos hasta que el riesgo residual sea considerado aceptable.

Asimismo, dicho sistema requiere una supervisión adecuada a efecto de verificar permanentemente su vigencia y correcto funcionamiento.

Regulación y normatividad aplicable a las instituciones financieras

El Consejo Coordinador Empresarial "CEE" ha desarrollado el Código de Mejores Prácticas, en el cual se describen los principios básicos de gobierno corporativo, que están alineados a los principios emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico "OCDE".

Estos principios se establecen con la finalidad de fortalecer la confianza en la gestión empresarial, mediante la regulación de las partes interesadas para asegurar dentro de las instituciones los niveles de eficiencia adecuados y para garantizar la calidad, oportunidad y adecuada emisión de información relativa a la situación operativa de la institución.

Adicional a lo antes ya mencionado y debido a que el mantener un adecuado sistema de control interno permite a toda institución tener mayores posibilidades para alcanzar los objetivos y metas fijadas, en los últimos diez años se ha fortalecido el marco regulatorio y prudencial de las instituciones financieras con la finalidad de propiciar una mayor transparencia en las operaciones y en el rendimiento de cuentas.



Dentro del marco regulatorio que norma las operaciones de las instituciones financieras, podemos encontrar elementos normativos que definen los lineamientos de carácter obligatorio en materia de gobierno corporativo, como son, entre otras:

- Ley de Instituciones de Crédito
- Ley de Regulación de Agrupaciones Financieras
- Ley de Sociedades de Inversión
- Ley de Mercado de Valores

Dentro del marco de transformación referente al régimen regulatorio para la emisión y revelación de información financiera y control interno tenemos la siguiente normatividad:

- Disposiciones de carácter general aplicables a la revelación de información financiera emitidas

por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

- Disposiciones de carácter prudencial en materia de control interno para banca de desarrollo (CNBV)
- Principios Internacionales de Revelación de Información para Ofertas

Multinacionales de Valores emitidos por la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO).

Finalmente en materia de regulación prudencial, en nuestro país se ha evolucionado para brindar un marco más adecuado a las entidades financieras bancarias el cual fue emitido por la CNBV en su Circular Única la cual considera los siguientes rubros:

- Administración del crédito
- Administración y diversificación de Riesgos
- Control interno
- Calificación de la cartera de crédito
- Constitución de reservas preventivas
- Revelación de información financiera

Con base en lo anterior, podemos afirmar que uno de los sectores más regulados y complejos para la implementación adecuada del control interno es el denominado “sector financiero”, el cual se encuentra conformado por todas aquellas entidades dedicadas a la captación de recursos financieros para su inversión.

Funciones y responsabilidades del Consejo de Administración en materia de Control Interno

En una institución financiera como en cualquier otra entidad, la alta dirección es la responsable directa de la adecuada ejecución del sistema de control interno, sin embargo, la integridad y la ética con que se implemente el control interno debe de permearse a cada uno de los empleados de la empresa, por lo que es de vital importancia que los directivos relevantes sean responsables de difundir los mecanismos y vigilar su aplicación en sus respectivas áreas.

El Consejo de Administración es el responsable de fijar las pautas y la visión global del negocio por lo que deberá de tener un papel activo en el conocimiento de las acciones que se ejecutan, debiendo asegurarse de contar con las adecuadas

vías de comunicación con la alta dirección, las áreas financieras y legales y de auditoría interna.

Si bien es cierto que el ambiente de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría, debemos tener presente que la eficacia del control interno se verá influida dependiendo del grado de independencia del Consejo o del Comité de Auditoría respecto de la dirección, además de por la experiencia, la calidad de sus miembros, grado de implicación y la vigilancia que se haga, así como por el acierto de sus acciones.

El Consejo de manera periódica, ya sea directa o indirectamente a través del Comité de Auditoría, debe comentar con la alta dirección el estado de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y aportar mejoras según se necesite.

Adicionalmente, debe asegurarse que es informado de los riesgos más significativos, de las acciones que la dirección está realizando y del cómo se asegura una gestión eficaz de riesgos por parte de la administración.

Lineamientos del Sistema del Control Interno

Anteriormente observamos que la responsabilidad de la vigilancia del cumplimiento razonable en la implementación del sistema de control interno recae en el Consejo de Administración, a través del Comité de Auditoría, y que la ejecución del proceso es responsabilidad de la alta dirección.

Ahora bien, para que el sistema de control interno proporcione una eficiencia y una seguridad razonable en el logro de los objetivos especificados mediante su implementación, es importante que se considere para su diseño, además de las opiniones del personal las diversas áreas operativas de la empresa y un enfoque dirigido a las siguientes acciones:

- A. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- B. Confiabilidad de los informes financieros y operativos.
- C. Cumplimiento de las disposiciones legales.
- D. Protección de los bienes gubernamentales.

Implementación del Sistema de Control Interno

Si bien es cierto que la implementación del

control interno en algunas ocasiones puede generar un estrés organizacional, toda vez que las áreas operativas del negocio ven los procedimientos de control como una imposición por parte de la administración, su correcta implementación es considerada como un activo que genera valor a corto, mediano y largo plazo dentro de cualquier organización.

Un sistema de control implementado de manera efectiva genera valor a los procesos operativos de la empresa, ya que un programa diseñado y ejecutado de manera adecuada, no sólo mantendrá informada de manera preventiva, a la administración y a los responsables directos de los procesos respecto a los posibles problemas potenciales en materia de control interno, es decir, antes de que éstos se materialicen, sino que también detectará, supervisará y prevendrá sobre las posibles debilidades que se pudieran generar dentro de los procesos de operación debido a incumplimientos de las normas establecidas, previendo así posibles pérdidas tanto económicas como a nivel reputacional.

Adicionalmente, dada la alta competitividad del mercado es importante que toda institución financiera considere dentro del diseño de su sistema de control interno los siguientes criterios, los cuales se describen de manera enunciativa, más no limitativa:

- A. Establecer la adecuada distribución de funciones, libres de conflictos de interés.
- B. Diseño e implementación de códigos de ética y conducta.
- C. Revisar periódicamente las políticas contables de registro y valuación de activos.
- D. Asegurar la integridad de la información procesada y emitida por los sistemas informáticos.
- E. Dar seguimiento a las deficiencias o desviaciones de control interno identificadas dentro del proceso de revisión.
- F. Definir los canales de comunicación y de

flujo de información entre las distintas áreas de la organización.

- G. Establecer procedimientos operativos que aseguren la adecuada autorización de operaciones, la conciliación de cifras y la observancia de los límites de riesgo aprobados.
- H. Verificar y validar la existencia de planes de contingencia y seguridad de la información.
- I. Asegurar y validar mediante los procesos que se consideren convenientes que todas las transacciones sean aprobadas, procesadas y registradas correctamente, incluyendo las medidas y procedimientos mínimos que las casas de bolsa deberán observar para prevenir, detectar y reportar los actos, omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar auxilio o cooperación de cualquier especie para la comisión del delito.

Fortalecimiento del Control Interno

Adicional a los criterios descritos anteriormente, es importante considerar que para efectos de fortalecer el control interno en una organización financiera es recomendable que el Consejo de Administración reflexione sobre las siguientes actividades, que pueden incorporar criterios adicionales complementarios:

Evaluación: Llevar a cabo una evaluación anual respecto de la situación que guarda el sistema de control interno, con la finalidad de presentar el informe correspondiente a la Asamblea General de Accionistas, el cual deberá de incluir las desviaciones materiales relevantes en caso de existir.

Adicionalmente, deberá de revisar con la misma periodicidad el Código de Ética y Conducta, y en su caso realizar las adecuaciones pertinentes a dicho documento.

Actualización de manuales de procedimientos: Documentar y actualizar según sea el caso, los manuales de procedimientos que sean necesarios

incluyendo en su caso, las mejoras propuestas por las áreas responsables de los mismos.

Responsabilidad: Mantener el control interno alineado a los objetivos y lineamientos generales, así como vigilar la eficiencia de su implementación por parte de la alta dirección y de los responsables de administrar los diferentes procesos, quienes deberán de asegurarse de su correcta aplicación con la finalidad de que la información utilizada para la toma de decisiones sea confiable, adecuada, precisa y oportuna.

Gobierno corporativo: Actualizar las funciones, integración y facultades de los diversos órganos corporativos procurando eficientar sus funciones y actividades.

Conclusiones

Es de vital importancia que las entidades financieras se aseguren de contar con un sistema de control interno autoregurable, con un enfoque de prevención de riesgos, monitoreado y vigilado por el Consejo de Administración a través del Comité de Auditoría y Riesgos o cualquier otro que el propio Consejo designe.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo
Tel: 55 5080 6000
daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo
Tel: 55 5080 6000
rbadiola@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros 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 más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.