Governance Risk & Compliance (GRC): Gobierno Corporativo Efectivo

Instituto de Gobierno Corporativo

Febrero 2024

Agenda

01 Iniciando con el GRC y su definición

02 Primer Paso: Gobierno Corporativo

03 Segundo Paso: ERM y GRC

04 Tercer Paso: Cumplimiento regulatorio y GRC

05 Auditoría Interna y GRC: ¿Cómo funciona?

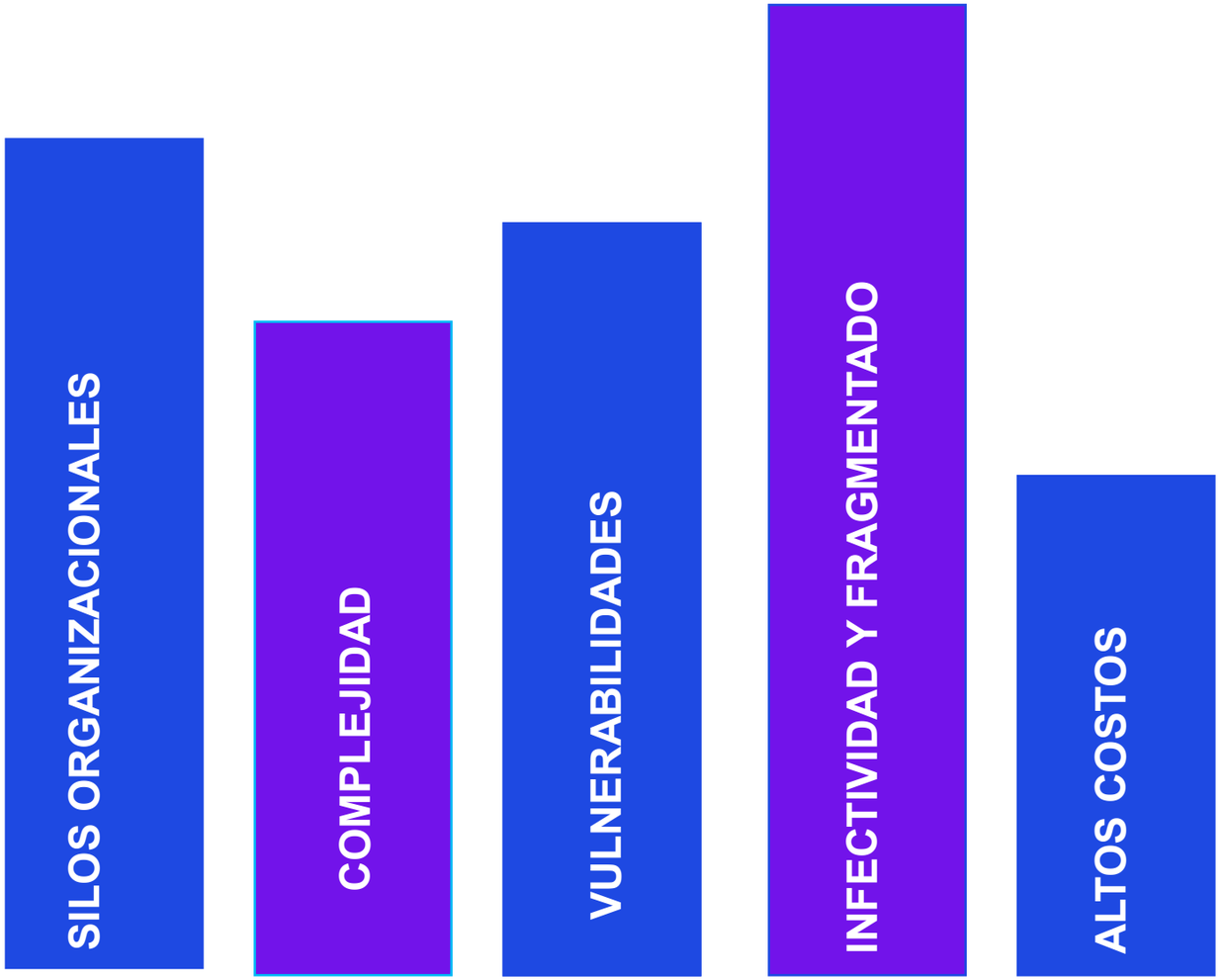
06 Consejos para su Implementación

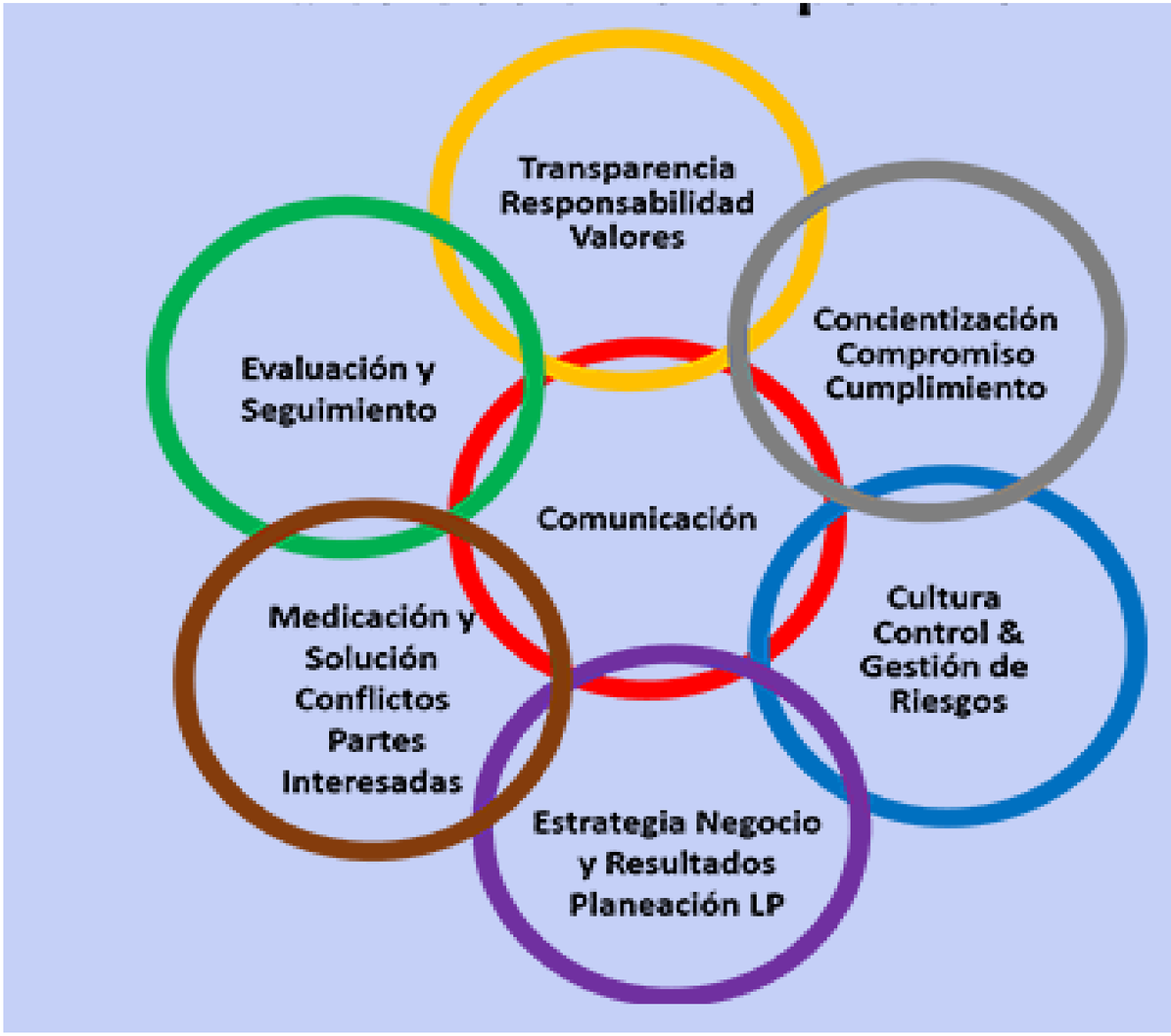
Iniciando con el GRC y su definición

Volumen y Complejidad

Quality	European Quality	ISO14000	GRI	CSR	ISO: CSR	OCC	FCPA
ISO 9000	Baldrige	Human Capital CMM	SA 8000	AA 1000	Environmental	Federal Reserve	OFEHO
6 Sigma	CMM	CISA	IIA Guidance	EPA	Anti-Money Laundering	FFIEC	COBIT
King II	CCGG	Anti-Trust	Anti-Fraud	USA PATRIOT	DII	WebTrust SysTrust	NIST
TIAA CREFF	AFL-CIO	IRS & Tax	Competitive Practices	COCO	Global Mobility	DoD	GAO
TIAA CREFF	Turnbull	SAS 94	COSO Internal Control	Whistle-Blowing	Hiring & Retention	ILO Conventions	CCA & FISCAM
NACD	CalPERS	NYSE rules	NASDAQ rules	AICPA SAS 99 & 70	Contingent Workforce	Anti-Harassmen	HHS Guidance
OECD	ALI	CII	SOX	PCAOB	Workplace Violence	Wage & Hour	Abbott Decision
Governance	BRT	Conference Board	SEC	21(a) Seaboard	Anti-Discrimination	Employment & Labor	Caremark

Costos operativos





Requiere integración

Gestión de riesgos

Gobierno

Gestión del cumplimiento

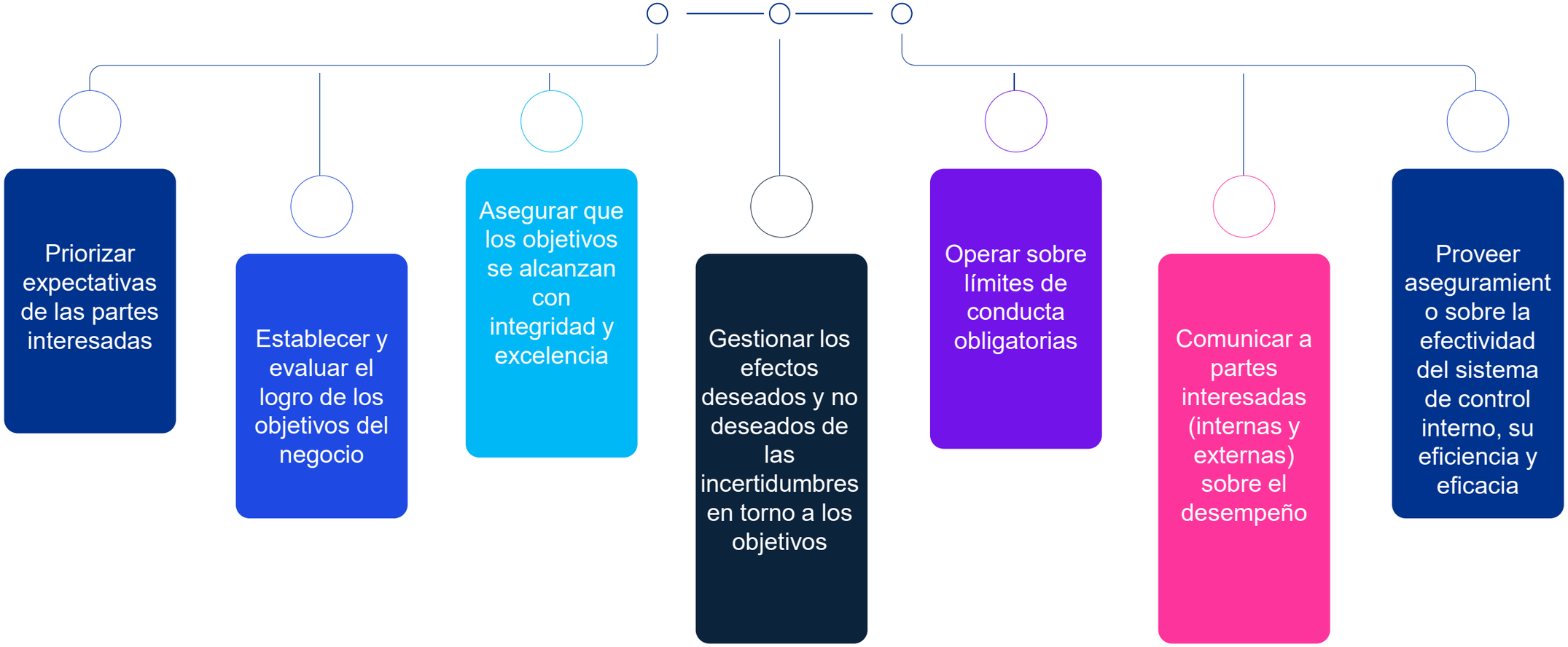
Gestión del desempeño

Ética, Integridad & cultura

Control Interno

Que involucre GRC...

El enfoque de gobernanza, riesgo y cumplimiento (GRC) es una forma estructurada de lograr que las tecnologías de la información se ajusten a los objetivos empresariales, a la vez que se gestionan los riesgos y se cumplen todas las regulaciones sectoriales y gubernamentales.



¿Cómo se mira GRC integrado?

Misión, Visión, Objetivos

Estrategia, Productos, Personal, Inversiones, Sistemas

Departamentos, Divisiones, Subsidiarias, Localidades

$ Expectativas de los Inversionistas $

Necesidad de Integración de esfuerzos y marcos de referencia

Enfoque y beneficios

- Alcanzar objetivos de negocios
- Mejora en la cultura organizacional
- Mayor confianza de partes interesadas
- Preparar y proteger la organización
- Motivar e inspirar conductas deseadas
- Mejorar respuesta a los riesgos y eficiencia operacional
- Optimizar el valor

Primer paso:
Gobierno Corporativo

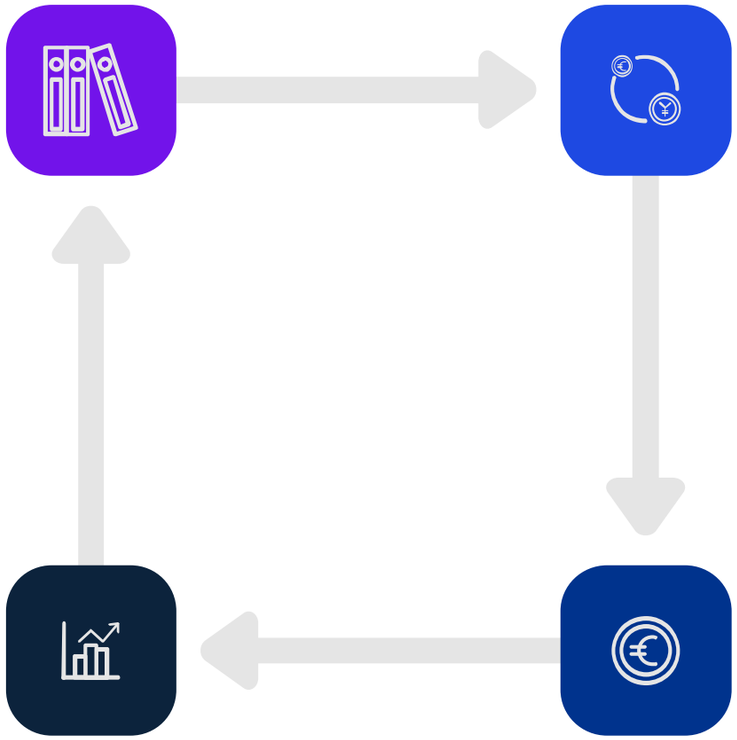
Principios de Gobierno Corporativo

Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo

Transparencia:
Nos preocupamos por informar a nuestros inversionistas sobre el desempeño y desarrollo del grupo. Rendimos cuentas sobre el logro de nuestros objetivos de corto, mediano y largo plazo, y

Derechos y tratamiento Equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave:

El trato justo a todos los inversionistas y partes interesadas - elemento que genera confianza en nuestras relaciones



El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo

Responsabilidad personal y corporativa:
La Junta Directiva y la Administración velan por los intereses de los inversionistas y rinden cuentas sobre todos sus actos

La Junta Directiva y la Administración del Grupo velan por la sostenibilidad del negocio y adoptan una visión de expansión y crecimiento a largo plazo

Las responsabilidades del la Junta Directiva

Roles y responsabilidades de la Junta Directiva

La mayoría de los directores serán personas que no participen en la gestión administrativa diaria de la compañía o que su condición de director no presente conflictos de interés, profesionales, éticos o de negocios.

Se fija en siete el número mínimo de directores que la integrarán.

Podrán formar parte minoritaria de la junta directiva otros ejecutivos de la entidad como: el CEO, COO o CFO. Ninguno de estos funcionarios deberá presidirla.

Los directores que formen parte de algún comité específico de la junta directiva tengan conocimientos especializados o experiencia relevante en el área respectiva.

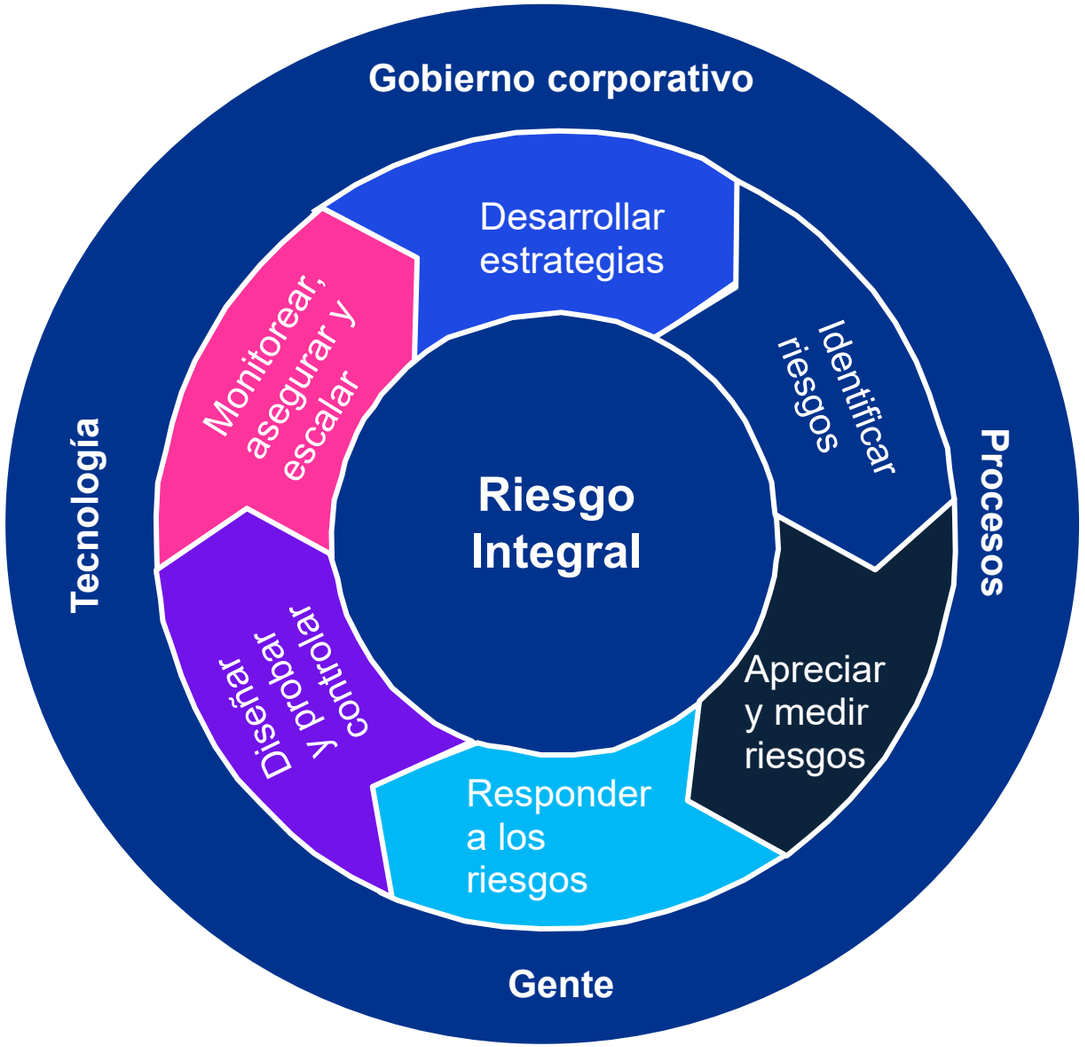
Se fija en dos el número mínimo de directores independientes.

La Junta Directiva

- Frecuencia mínima de reuniones: por lo menos trimestral.
- Procesos de inducción para nuevos directores.
- Envío de información por anticipado para analizar las agendas de las reuniones.
- Controlar la asistencia a las reuniones.
- Mantener criterios de confidencialidad y transparencia de la información.
- Rigurosidad en la realización y cumplimiento del cronograma de reuniones.
- La junta directiva realiza evaluaciones periódicas de sus procedimientos de gobierno corporativo.

Segundo paso: ERM y GRC

Entorno del GRC

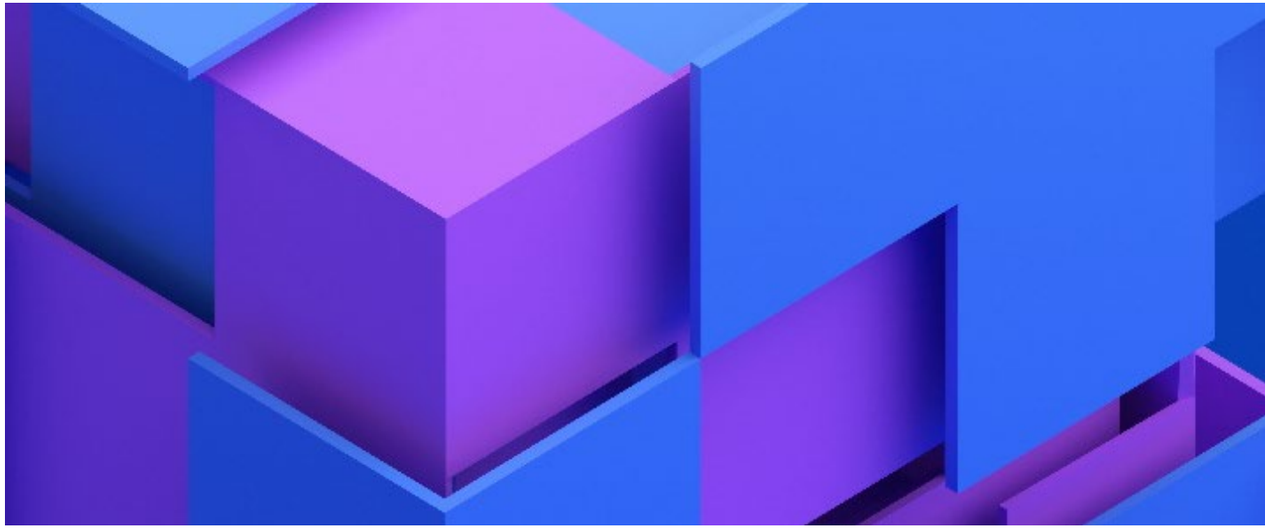


1. Responsabilidad de los órganos de gobierno
2. Roles y responsabilidades
3. Definición común de riesgos
4. Enfoque integral y respuestas a los riesgos
5. Responsabilidad de la Gerencia Ejecutiva
6. Arquitectura Tecnológica y estrategia Digital
7. Aseguramiento y monitoreo
8. Responsabilidad de las unidades de negocio
9. Unidades de servicio a la organización

Desafíos del consejo de administración ante el GRC

- Definir una estructura adaptada y no repetible (burocracia/altos costos).
- Una organización preparada para cambios sorpresas.
- Enfoque claro de valor, precisión y basada en la naturaleza del negocio.
- Exigir procesos sistemáticos y disciplinados.
- Evaluar y priorizar riesgos, mitigar y monitorear.

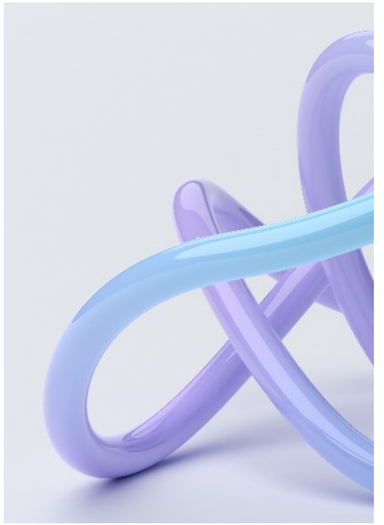
- Atender el cumplimiento no solo por los requerimientos sino por lo que es común en la industria.
- Contar con las herramientas necesarias para gestionar los riesgos.
- Agrupar y aprovechar el talento.
- Identificar riesgos retribuidos y no retribuidos.



Principios de Control Interno – De acuerdo a COSO

Ambiente de Control:

- Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos
- Ejercitar vigilancia sobre la responsabilidad
- Establecer estructura, responsabilidad y autoridad
- Demostrar compromiso con la competencia
- Exigir la rendición de cuentas



Actividades de Monitoreo:

- Conducir evaluaciones continuas o separadas
- Evaluar y comunicar deficiencias

Evaluación de Riesgos:

- Especificar los objetivos relevantes
- Identificación y analizar riesgos
- Evaluación de riesgos de fraude
- Identificación y análisis de cambios significativos

Actividades de Control:

- Selección y desarrollo de actividades de control
- Selección y desarrollo de controles generales de IT
- Alinear a través de políticas y procedimientos

Información y Comunicación:

- Uso de información relevante
- Comunicación interna
- Comunicación externa

¿Hacia donde están apuntando las organizaciones?

La mayoría de las empresas conocen estos términos, pero los han aplicado de forma aislada en el pasado. El enfoque de GRC combina la gobernanza, la gestión de riesgos y el cumplimiento en un modelo coordinado.

Pasos que están tomando:

01 Están Identificando los elementos clave para tener programas efectivos

02 Entendemiento de GRC y ERM y su relación

03 Mejorar la gestión de los programas de GRC a través de la inversión en tecnología – Estrategia Digital

04 Identificar los beneficios a largo plazo

05 Continuar con el programa de mejoramiento continuo

Tercer Paso: Cumplimiento regulatorio y GRC

GRC y Cumplimiento

El cumplimiento implica seguir las reglas, leyes y regulaciones establecidas por los organismos del sector y las políticas corporativas internas. El enfoque GRC implica contar con procedimientos que garanticen que las actividades empresariales cumplan con las regulaciones correspondientes..

Rol de la Junta Directiva en el cumplimiento regulatorio

1. Establecer una cultura de cumplimiento
2. Supervisar el marco de Cumplimiento
3. Gestionar riesgos de cumplimiento
4. Monitorear el desempeño
5. Mantener la rendición de cuentas

“El objetivo es que la organización opere de manera ética, legal y responsable”

Proceso de cumplimiento

Desarrollo e implementación de Políticas y procedimientos

Monitoreo

Actualización y mejora contínua

Infraestructura tecnológica

Responsabilidades y retos en materia de control interno y cumplimiento regulatorio

Autocontrol:

Se espera el desarrollo de prácticas de

autoevaluación de riesgos y controles para soportar las actividades de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de manera integrada.

Autorregulación:

Implicará el desarrollo e implementación de metodologías, herramientas y procesos para mantener un modelo de control apropiado.

Autogestión:

Incidirá en establecer procesos de sostenibilidad y conservar el sistema de control para una mayor efectividad de su ejecución.

Auditoría Interna y GRC: ¿Cómo funciona esto?

El rol del auditor en el marco GRC

Qué competencias debe tener el auditor interno

Conocer mejor las expectativas de los diferentes involucrados (Inversionista, Gerencia, Clientes, Acreedores, Trabajadores)

Conocer la visión y misión de la organización.

Implementar estrategias de negocio sustentables.

Moverse bajo un enfoque de riesgos.

Saber cuales son las bases para una medición del desempeño en diferentes perspectivas.

Identificación de las leyes y regulaciones relevantes que aseguran la continuidad de las operaciones.

Responsabilidades del Comité de Auditoría

Revisión y aprobación del charter de la actividad de AI.

Asegurar la comunicación y líneas de reporte adecuadas entre el comité y AI y otros comités y áreas.

Revisar y evaluar el plan anual de AI y asegurar que se audita al área de riesgos.

Vigilar la coordinación entre AI y los auditores externos.

Asegurar una auditoría basada en riesgos habiendo propiciado el desarrollo de una práctica de riesgos operacional previa.

Establecer un proceso de cumplimiento con la normativa local, certificación del control interno y aseguramiento de riesgos.

Responsabilidades de la Junta Directiva

Definición rol de vigilancia

Estatutos de los Comités	Benchmarking con pares/ industria	Foco en la gestión de riesgos

Propiciar una cultura de riesgos

Retribución del manejo de riesgos eficiente	Cohesión de los equipos / alineación a la estrategia	Indicadores de gestión inteligentes

Estructurar procesos de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC)

Revisión del diseño de procesos	Claros procesos de información	Evaluar riesgos	Analizar la efectividad de la gestión de cumplimiento

Consejos para su implementación

Consideraciones en la implementación de un enfoque integrado GRC

Madurez del ambiente de control

Eficiente y proactivo proceso de GRC

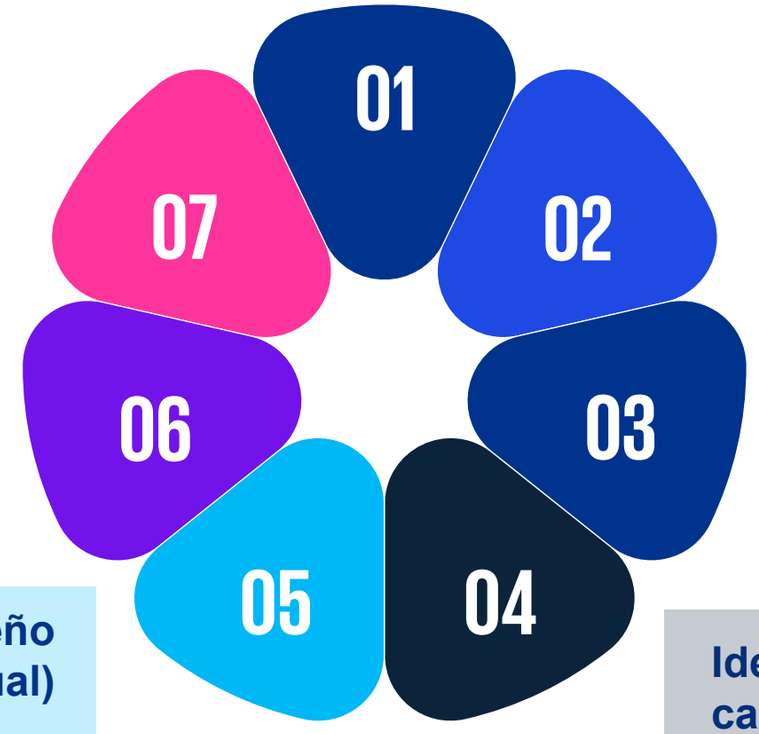
Integrar los enfoques y visualizar a dónde se quiere llegar

Identificar necesidades de cambio

Medir el desempeño (Organizacional e Individual)

Controlar los costos

Eliminar ineficiencias



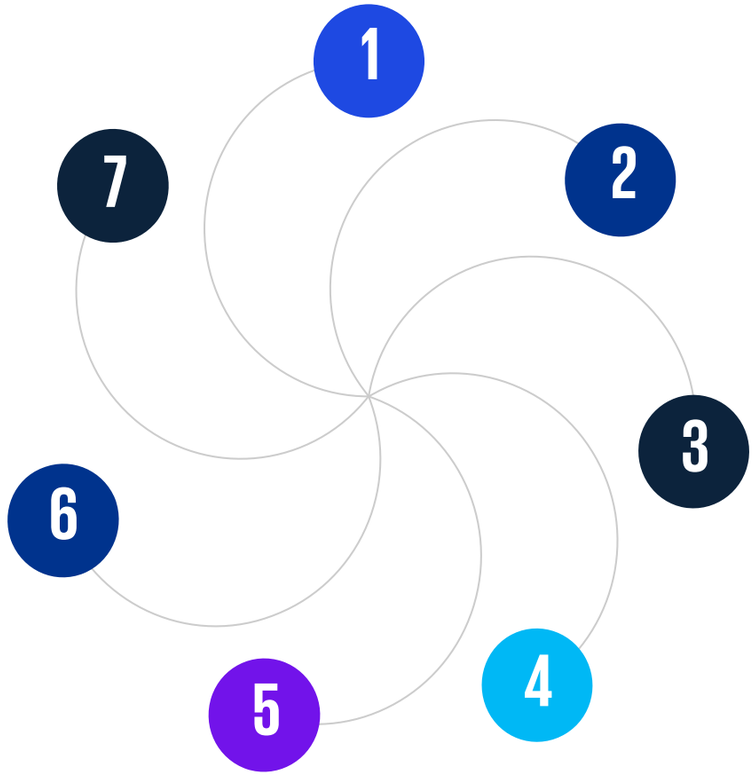
Paso a paso, tomar en cuenta:

1 **Compare el estado actual y deseado.**

2 **Auto-Evaluación honesta.**

3 **Alinee los equipos.**

4 **Defina el programa adaptado a las necesidades de la organización.**



5 **Desarrolle un plan integrado.**

6 **Establezca los FCE.**

7 **Mida sus resultados.**

Visión holística del asunto

01

Ambiente de GC

1. Estructura global y políticas de gobierno
2. Trabajar en el ambiente de gobierno y ética
3. Actividades De la Junta directiva
4. Actividades y estructura de la gestión de riesgo en la empresa
5. Estructura y organización de los Departamentos de Control

02

Procesos de GC

6. Controles antifraude y procesos de comunicación
7. Políticas de compensación y procesos relacionados
8. Procesos de Gobierno aceptados
9. Planificación estratégica y estructura de toma de decisiones
10. Métricas de ejecución de la entidad

03

Procedimientos GC

11. Procesos de reportes internos y externos
12. Procesos para escalar y hacer seguimiento sobre asuntos de gobierno
13. Gestión del cambio y aprendizaje de nuevas políticas de gobierno
14. Políticas de gobierno en materia de tecnología de la información

KPMG

“Gobierno, Riesgos y , Control Interno & Cumplimiento”

Es el timón que guía este equilibrio, aseguramdo un rumbo seguro hacia la excelencia.

GRC

Contáctenos

Hincapie, Marelvys
KPMG en Panamá
Gerente Senior GRCS
+ 507 69988400
E marelvyshincapie@kpmg.com

kpmg.com.pa

KPMG en Panamá, Obarrio, Calle 56 E y Ave. Samuel Lewis, Ciudad de Panamá, Panamá 0816-01089