



Advisory

# Junta directivas de Alto Nivel

## Grupo Coomeva

Junio 2017



Este documento contiene información estrictamente confidencial y de propiedad intelectual de KPMG International, por lo tanto éste no deberá ser revelado ni podrá circular al público o en forma alguna ser duplicado, total o parcialmente, para ningún otro propósito o fin que no sea el de evaluar a KPMG. Toda la información que contiene este documento está sujeta a las mismas restricciones, incluyendo sus planteamientos y metodologías.



# Índice

**1. Gobierno Corporativo: Definición y Pilares**

---

**2. Retos de las Juntas Directivas: Estrategia y Desempeño**

---

**3. Retos de las Juntas Directivas: Auditoria del futuro y Apetito de Riesgo**

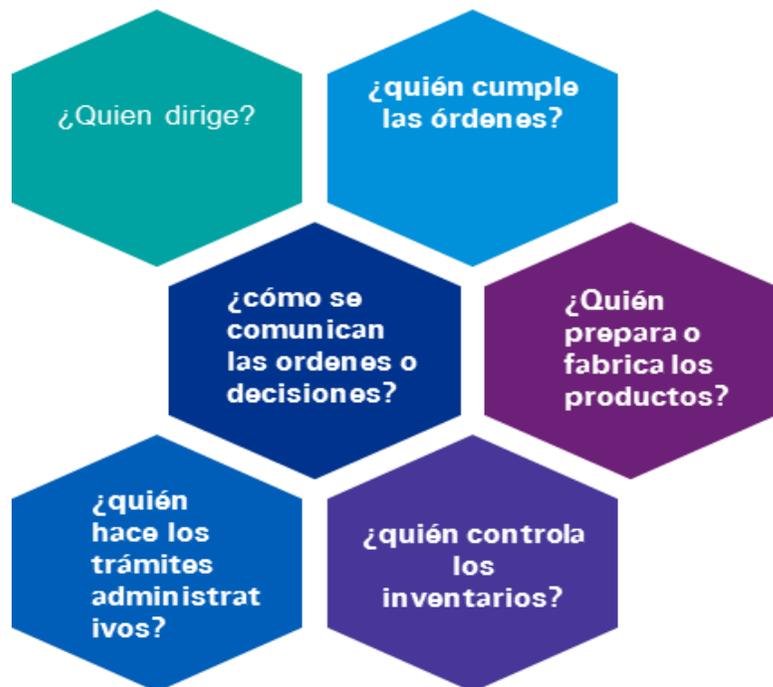
---

**4. Retos de las Juntas Directivas: Modelos de Cumplimiento Normativo**

---

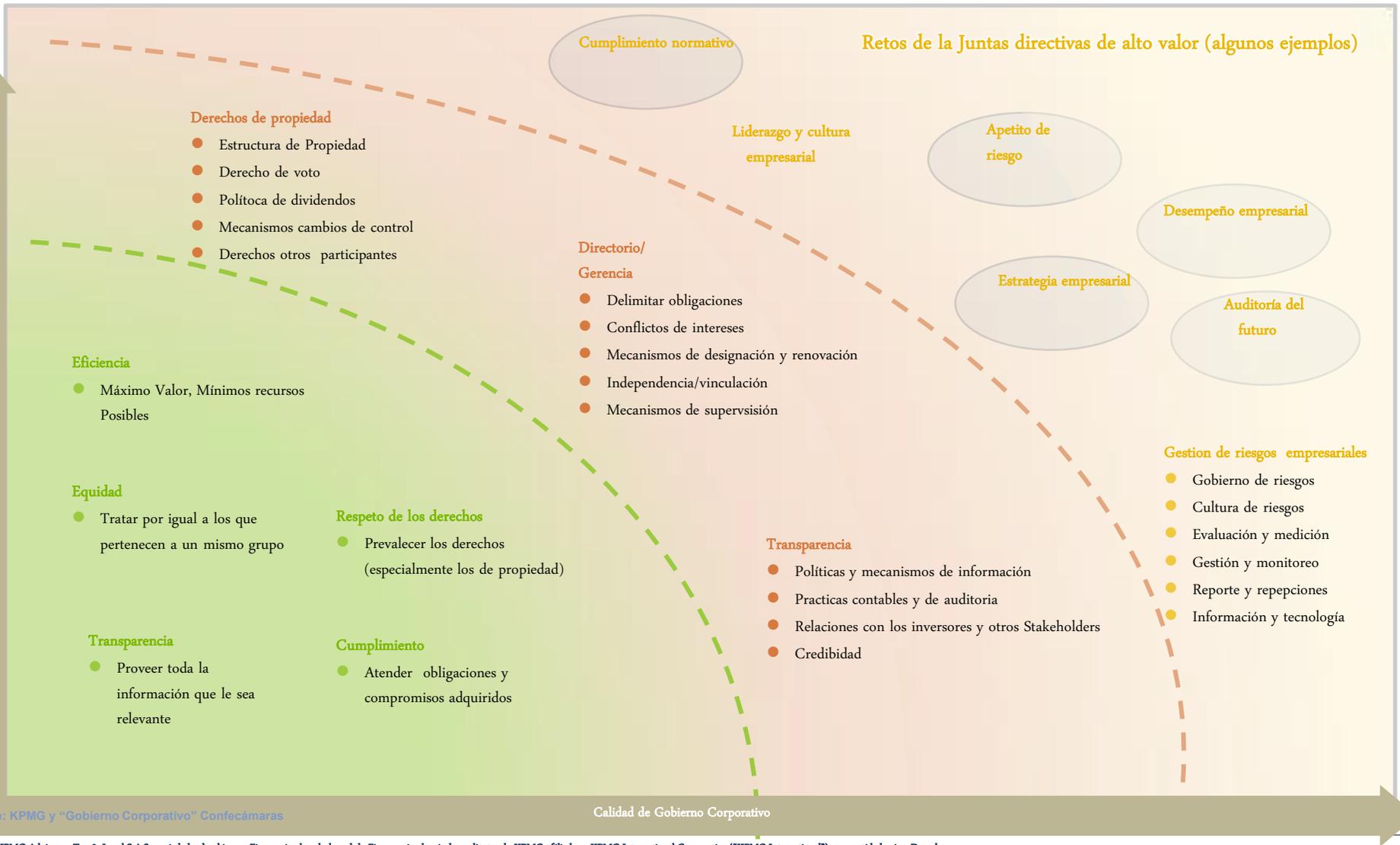
## Definición del Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control.



**La distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa**

**Las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la empresa**



Fuente: KPMG y "Gobierno Corporativo" Confecámaras

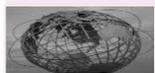
“Si bien toda empresa tiene Gobierno Corporativo, lo que diferencia a una de otra es la calidad de éste, es decir su buen o mal Gobierno Corporativo. La buena o mala calidad influirá en la forma como es tratada la empresa en las distintas transacciones que realiza”. Fuente: “Gobierno Corporativo” Confecámaras



Un contexto empresarial de buenas prácticas de gobierno corporativo significa la presencia de empresas financiera y económicamente mejor encaminadas, siendo menos propensas al contagio de crisis económicas



Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como un Grupo empresarial más confiable, y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve



Más accionistas están dispuestos a invertir en la empresa, y resultará ser un imán de atracción para profesionales más calificados que se incorporan al directorio o a la gerencia de Grupo como Coomeva



El Gobierno Corporativo refleja la manera como se conduce un Grupo como Grupo Coomeva: Mejor ordenada, planifica mejor sus objetivos y estrategias, y responde con más eficiencia en sus procesos: Solidez y competitividad





# Índice

**1. Gobierno Corporativo: Definición y Pilares**

---

**2. Retos de las Juntas Directivas: Estrategia y Desempeño**

---

**3. Retos de las Juntas Directivas: Auditoría del futuro y Apetito de Riesgo**

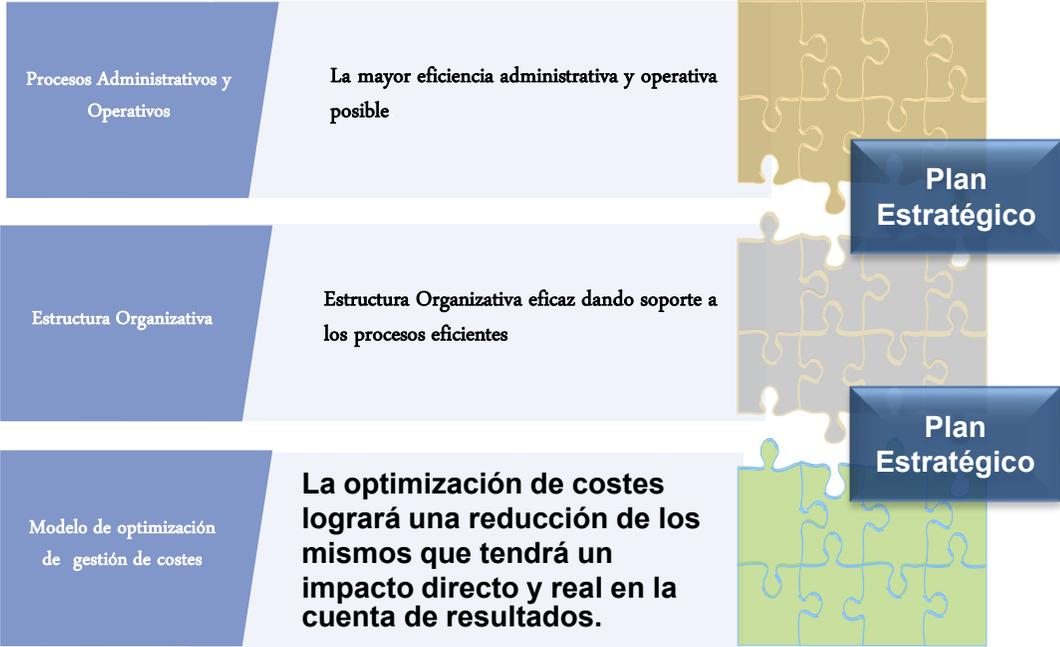
---

**4. Retos de las Juntas Directivas: Modelos de Cumplimiento Normativo**

---



## Estrategia y Desempeño





## Índice

**1. Gobierno Corporativo: Definición y Pilares**

---

**2. Retos de las Juntas Directivas: Estrategia y Desempeño**

---

**3. Retos de las Juntas Directivas: Auditoria del futuro y Apetito de Riesgo**

---

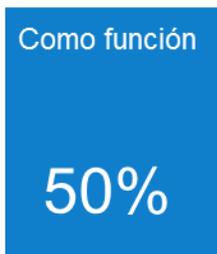
**4. Retos de las Juntas Directivas: Modelos de Cumplimiento Normativo**

---

Un aspecto significativo: Existe una **'Brecha de Valor'** entre lo que los presidentes de los comités de auditoría y los directores financieros definen como **prioridades** y lo que ellos **reciben** de sus funciones de AI.



Mas proactivo:



Source: Seeking value through Internal Audit, KPMG International, 2016



Mejorar la estrategia de Auditoría Interna mediante visión de riesgo única y trabajo coordinado con otras áreas “Aseguramiento Integrado”



Evaluación del Nivel de Madurez del sistema de Administración de Riesgos para focalizar esfuerzos del Plan de Auditoría.



Data Analytics para habilitar la Auditoría Interna.



Control Self Assessment para alinear y monitorear el universo de controles



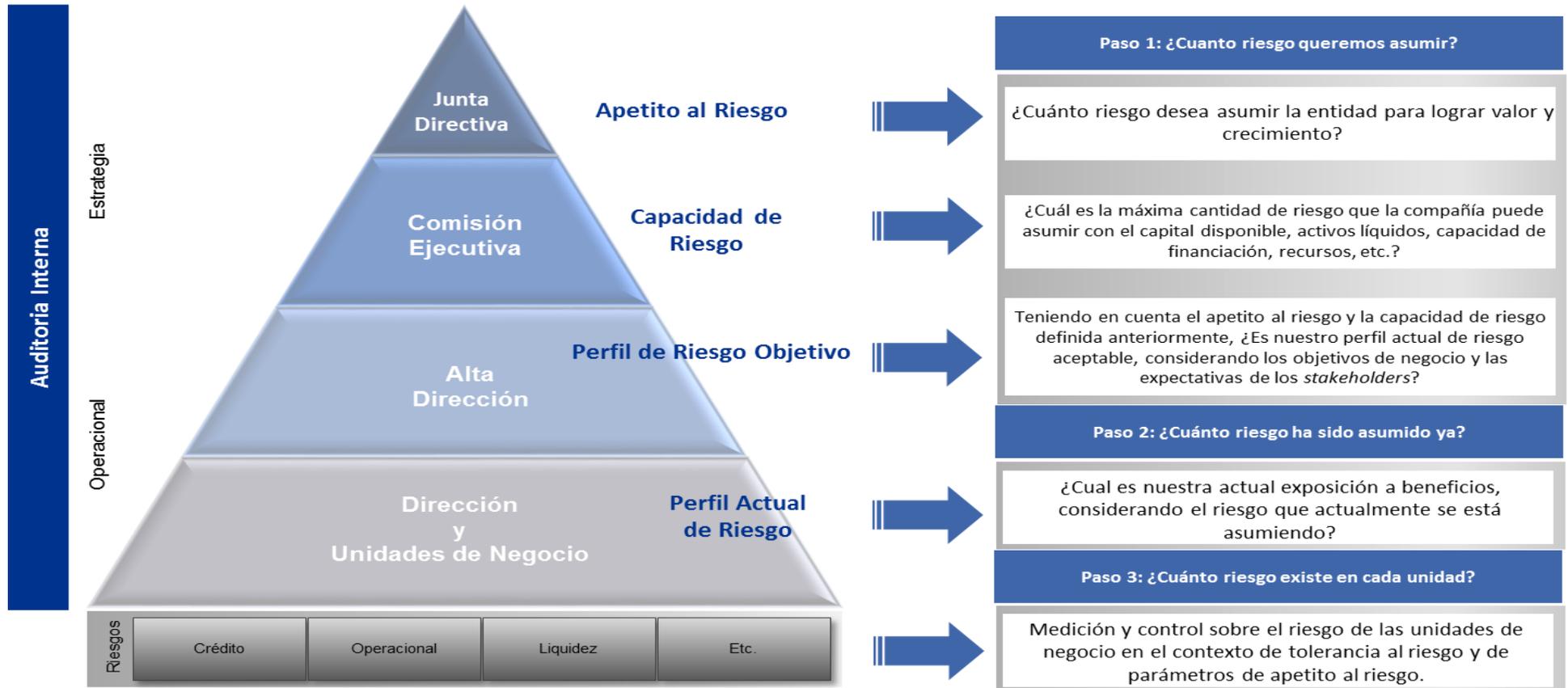
Desarrollar pensamiento crítico en el equipo de Auditores



Plataforma Tecnológica: KPMG Risk & Compliance Keystone



La gestión de riesgos y del balance está basada en la propensión al riesgo definida por la Junta Directiva, mientras que la Alta Dirección se responsabiliza de la revisión periódica de la evolución del grupo en relación al marco de **Apetito al Riesgo** definido. El **Apetito al Riesgo** se define en función de elementos cuantitativos y cualitativos, los cuales sirven como herramienta de gestión del rendimiento a medida que se implementa en la estrategia de negocio.



Un Marco de Apetito al Riesgo dispone de varios componentes y elementos que han de estar perfectamente coordinados. De forma gráfica, podemos apreciar los elementos y procesos que intervienen en un Marco de Apetito al Riesgo:





# Índice

**1. Gobierno Corporativo: Definición y Pilares**

---

**2. Retos de las Juntas Directivas: Estrategia y Desempeño**

---

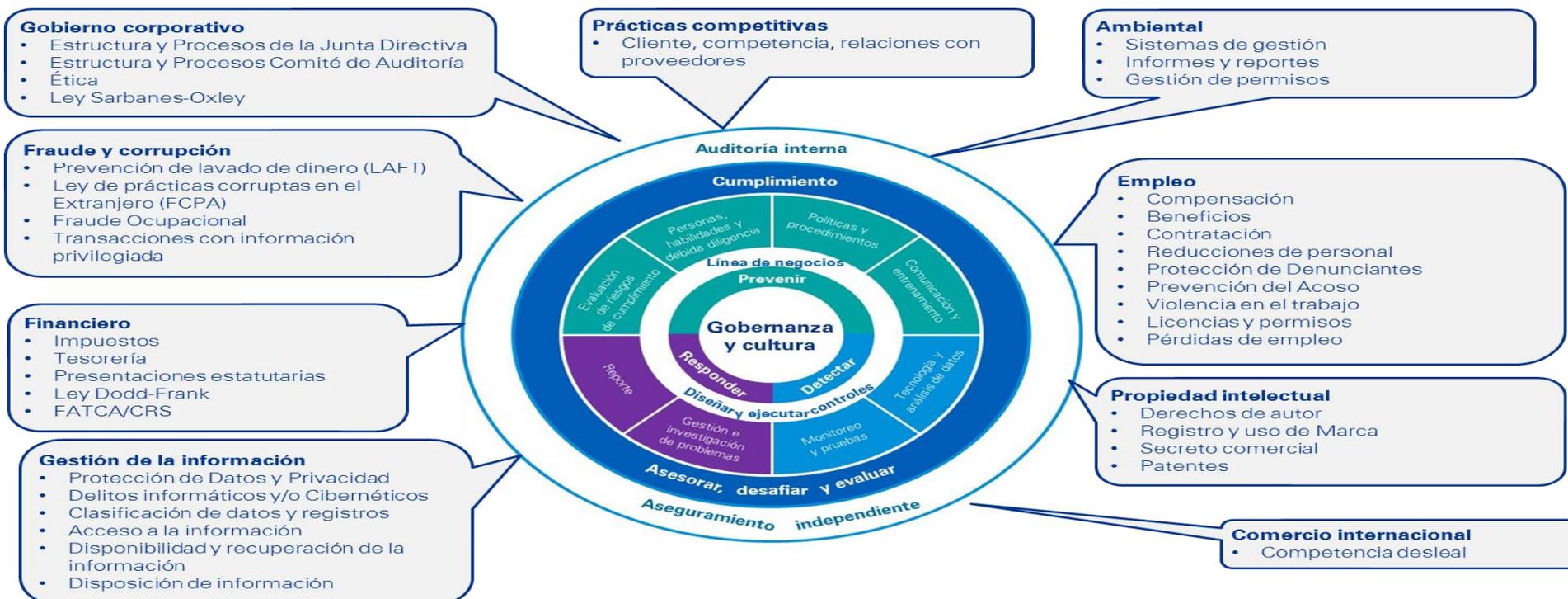
**3. Retos de las Juntas Directivas: Auditoria del futuro y Apetito de Riesgo**

---

**4. Retos de las Juntas Directivas: Modelos de Cumplimiento Normativo**

---

Los altos ejecutivos de cumplimiento enfrentan hoy en día muchos retos en sus viajes de cumplimiento. El paso del cambio regulatorio es rápido. Los requerimientos y expectativas regulatorios a nivel global están en cambiando permanentemente. Nuevas tecnologías y analíticas son cada vez más importantes. Adicionalmente, Hay cada vez más presión de reducir costos y mejorar las eficiencias en un tiempo en el que los roles del ejecutivo de cumplimiento va más allá del cumplimiento normativo y legal, e incluye un amplio rango de preocupaciones como estándares Éticos y sostenibilidad.



Las normativas de cumplimiento sujetas al análisis presentado en esta propuesta serían escogidas en conjunto entre Bancolombia y KPMG.



*Ruta del cumplimiento. Incrementando el valor del cumplimiento en un cambio regulatorio cambiante, Resumen de los resultados de la encuesta a CCO de KPMG*

- ✓ La junta directiva supervisa activamente. Más del 90% de los CCO reportan que su Junta o un comité de la Junta está adecuadamente informada(o) de los riesgos de cumplimiento y los esfuerzos de mitigación. El grupo se reúne anualmente para revisar y aprobar el programa de cumplimiento.
- ✓ Las líneas de negocios deben involucrarse más. El 36% de los CCO no saben, o no están de acuerdo, con que la gerencia de sus líneas de negocio se apropie de la cultura y la agenda de cumplimiento. Solo el 15% de los CCO están totalmente de acuerdo con esta posición, indicando que para muchas organizaciones hay campo para crecer.
- ✓ Comunicando a los colaboradores la importancia del cumplimiento. El 31% de los CCO no saben, o no comunican, lecciones de conducta y cultura a lo largo de la organización. Incluso el 29% de los CCO no han documentado, o no saben si tienen, roles formales de cumplimiento para su personal. Es clave para los colaboradores entender la importancia del cumplimiento y su rol dentro de la estructura de cumplimiento.
- ✓ Deseo de generar más responsabilidad frente al cumplimiento. Mientras que los CCO reportan gestionar las infracciones de manera oportuna y con las acciones disciplinarias apropiadas, cerca de 3 de cada 10 (39%) no consideran, o no saben si su organización considera, el cumplimiento de los colaboradores de políticas y procedimientos como un factor en su evaluación y compensación.
- ✓ La evaluación de las habilidades del personal no es una práctica muy adoptada. Solo el 29% de las organizaciones reportan evaluar las habilidades de cumplimiento de sus colaboradores periódicamente.



- ✓ Las políticas y procedimientos de cumplimiento son casi universales. Al menos el 94% de las organizaciones reportan que los requerimientos de cumplimiento están integrados con sus políticas y procedimientos y por separado también con su código de conducta, disponible para todos los colaboradores.
- ✓ Manteniéndose al ritmo con los cambios regulatorios. Solo el 27% de los CCO están totalmente de acuerdo con que la función de cumplimiento está en un proceso de cambio de gerencia para identificar e incorporar cambios en leyes y regulaciones e incorporarlos en sus políticas y procedimientos.
- ✓ Potencial para mejorar los procesos de evaluación de riesgos de cumplimiento. Mientras que el 84% de los CCO reportan tener un proceso de evaluación de riesgos de cumplimiento que incluye mediciones cualitativas y cuantitativas, el 32% no está de acuerdo o no sabe si su unidad de negocio, operaciones y TI están involucrados en evaluar el riesgo de cumplimiento en sus áreas.
- ✓ Oportunidades para aprovechar la tecnología. Solo el 69% de los CCO dicen que su organización aprovecha la tecnología para apoyar sus iniciativas de cumplimiento, mientras que menos de la mitad —solo el 47%— dicen usar análisis y datos, y otros procesos tecnológicos para realizar análisis de causa y tendencias.



- ✓ Muchas organizaciones podrían implementar pruebas de cumplimiento más robustas. El 33% de los CCO no tienen, o no saben si tienen, programas de pruebas que incluyan transacciones, procesos y controles. Solo el 27% de los CCO están totalmente de acuerdo con que ellos monitorean y siguen los cambios regulatorios.
- ✓ Uso de reportes de cumplimiento que cubran toda la organización. El 84% de las organizaciones reportan sobre el estado del cumplimiento en toda su organización, incluyendo cultura, conducta, gobernanza y temas clave. Pero solo el 47% dice tener un Sistema de reporte que monitoree el cumplimiento a lo largo de todas las funciones y áreas.
- ✓ Podría haber mayor monitoreo de terceros. Solo poco más de la mitad de las organizaciones cuenta con monitores de cumplimiento para confirmar que sus proveedores y terceros se adhieren a procesos de debida diligencia de cumplimiento, y solo el 31% gestiona el riesgo de terceros y monitorea situaciones a través de una herramienta que cubra toda la empresa, capaz de monitorear KRIs/KPIs.



Contáctenos:

## Ignacio Cortés Castán

Partner

Advisory Leader

Tel. +57 1 618 8000 Ext.1230

[icortes2@kpmg.com](mailto:icortes2@kpmg.com)