



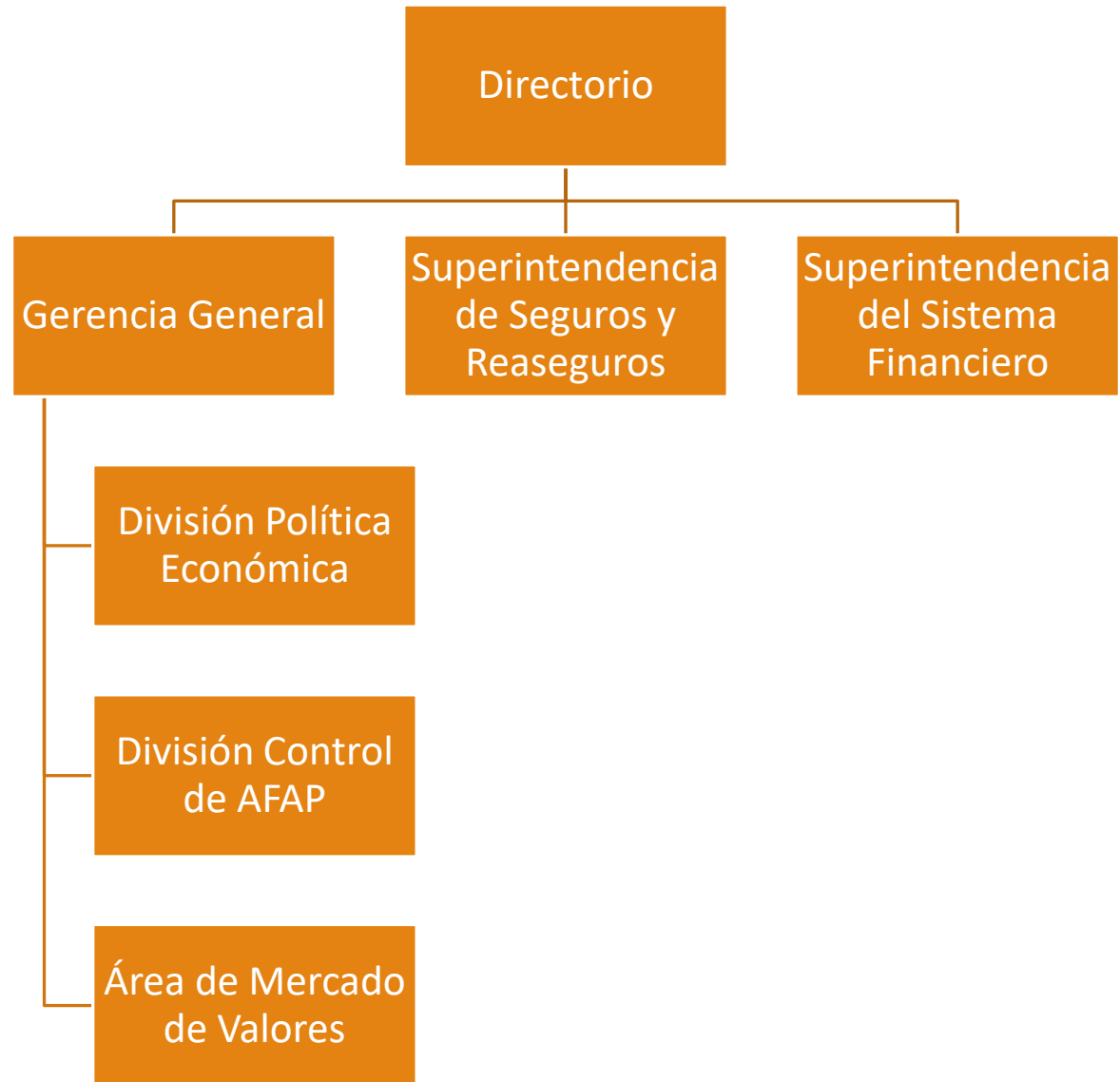
COFUEMA

Curso para Consejo Directivo: 22, 24 y 29 de junio y 1 julio
Módulo II - Estándares mínimos de gestión

Órgano regulador

El BCU es un organismo autónomo creado en el año 1967 a partir de la reforma constitucional de dicho año, antes de su creación las funciones propias de un banco central las desarrollaba el Banco de la República Oriental del Uruguay.

Entre sus funciones se encuentran la de regulador y supervisor del sistema financiero, que a partir de 2008 le competen a la Superintendencia de Servicios Financieros.



Su rol de supervisor

Como forma de establecer un Sistema de Control Interno adecuado y velar por un correcto Sistema de Gestión Integral de Riesgos y Gobierno Corporativo, la SSF supervisa y regula a las instituciones financieras con el fin de asegurar la estabilidad, solvencia, transparencia y funcionamiento acorde de las instituciones del sistema financiero.



Modelo de supervisión

La SSF definió para las Instituciones financieras que se encuentran bajo su control, un proceso de supervisión integral, proactivo, enfocado a los riesgos y sobre una base sólida.

El modelo se basa en procedimientos de inspección in situ (a través de una combinación del trabajo del cuerpo inspector de la SSF y de auditores externos) y de monitoreo a distancia. Sin perjuicio de inspecciones específicas y de otros mecanismos de supervisión más estrictos a instituciones que presentan problemas graves.

Resolución
de problemas



Supervisión
in situ



Supervisión a
distancia

Evaluación Integral

Dentro de los procedimientos de supervisión in situ, la SSF cuenta con la herramienta de Evaluación Integral, cuyo propósito es evaluar la calidad de la gestión de las entidades, a efectos de detectar debilidades que puedan impactar significativamente en los niveles de solvencia de la entidad.

Metodología CERT

Como mecanismo de resumir los resultados obtenidos de dicha herramienta es que se creó la metodología CERT, capaz de sintetizar los resultados obtenidos de la calidad de gestión en cuatro componentes:

C – Gobierno Corporativo

E – Evaluación Económico-financiera

R – Riesgos (el Sistema de Gestión de Riesgos)

T – Tecnología

El análisis de cada componente se hace mediante la fijación de **estándares mínimos de gestión (EMG)** que la SSF pretende que las entidades reguladas cumplan.

Los EMG sirven para uniformizar tratamientos institucionales para problemas iguales, medir la efectividad del accionar de las instituciones, reducir costos mediante la mejora continua, así como también abrir los canales de comunicación entre las entidades reguladas y el organismo supervisor.

Los cuatro componentes mencionados anteriormente se encuentran alineados al concepto de control interno, por lo que el fijar los EMG lo que hace es constatar la existencia de un adecuado sistema de control interno para la administración de riesgos.

Al no cumplir con alguno de los EMG en los componentes, el supervisor (SSF) identificará las debilidades que requieran una atención prioritaria, promoverá su resolución y analizará el impacto de las mismas sobre los niveles de solvencia de la entidad.

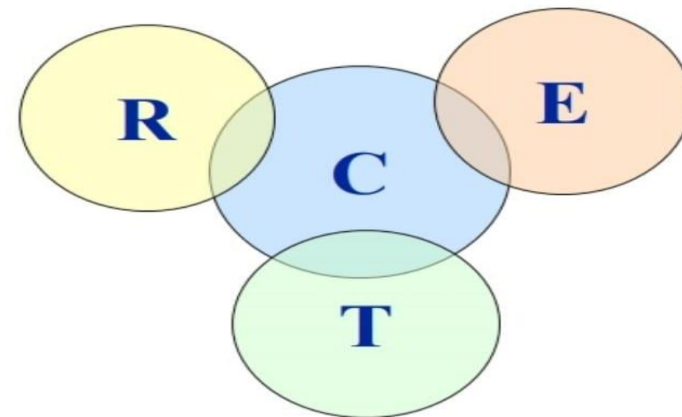
COFUEMA no se encuentra dentro del conjunto de entidades controladas por el Banco Central del Uruguay....

Entonces, ¿para qué serviría aplicar los EMG?

- Evaluar la calidad de la gestión.
- Promover un adecuado Sistema de Control Interno.
- Fortalecimiento del Gobierno Corporativo.
- Priorizar la gestión de los riesgos del negocio.

Gobierno Corporativo

Lo primero que debe entenderse es que el centro de todo el análisis y que permite la interrelación entre los componentes es el **Gobierno Corporativo**, por lo tanto, su evaluación no se limita solo a los EMG fijados para sí mismo sino también a cómo un incumplimiento en otro componente puede afectarlo.



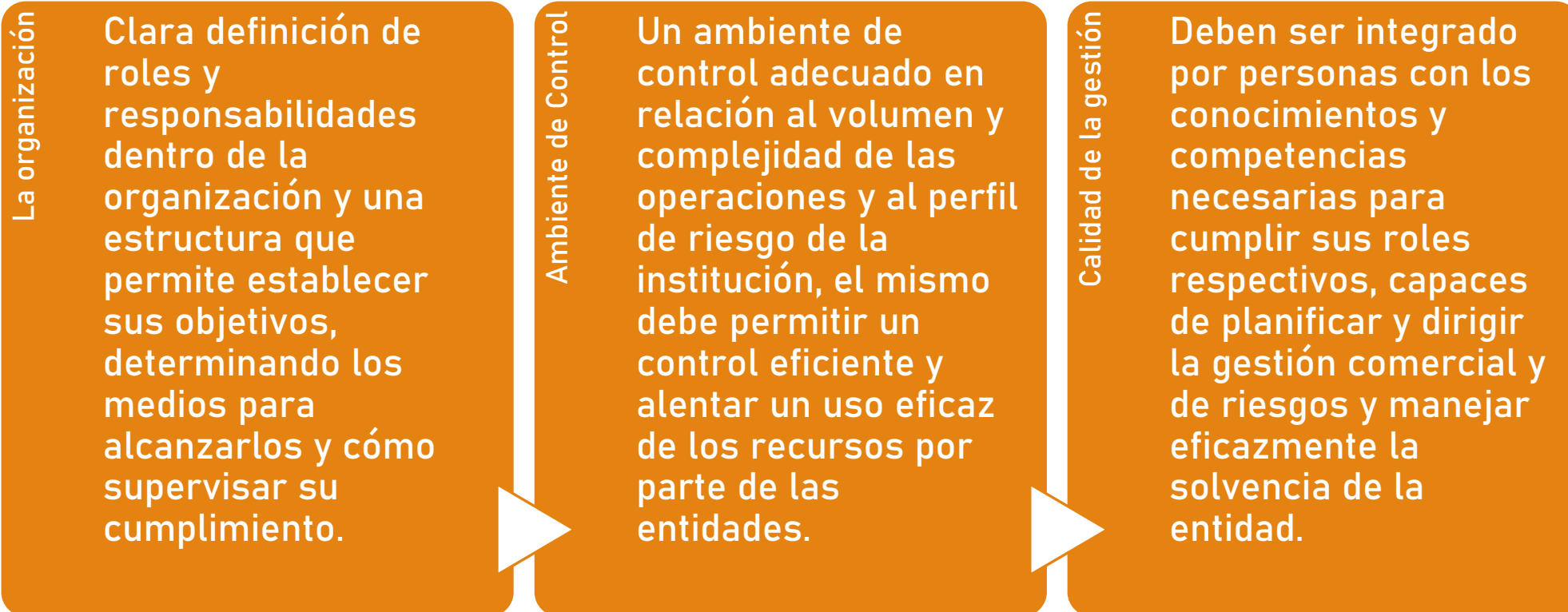
Los distintos actores del Gobierno Corporativo

- **Directorio**
- **Comisión Fiscal**
- **Alta gerencia**
- **Audidores externos**
- **Audidores internos**
- **Comités del directorio**



- **Socios**
- **Inversores**
- **Grupos de interés social**
- **Proveedores**
- **Comunidad**
- **Organismos reguladores**

¿Qué debe tener un Gobierno Corporativo para ser eficaz?



En base a esta normativa, el CONSEJO DIRECTIVO es el órgano que ejerce la administración efectiva de la entidad. La importancia de identificar las responsabilidades y la supervisión de las actividades de la cooperativa se fundamentan en el hecho de que el cuidado, diligencia, habilidad y prudencia con la cual los integrantes del Directorio cumplen sus roles tiene una influencia crítica sobre la viabilidad, seguridad y solidez de la institución, sobre su capacidad de ejecutar la estrategia de negocio y cumplir los objetivos y sobre su capacidad de engendrar confianza en todos los actores.

Los EMG que el Consejo Directivo debe cumplir son:

- 1) Mantener una estructura apropiada que permita una visión independiente de la influencia de la Gerencia, de influencias políticas y/o de otros intereses externos.
- 2) Debe seleccionar, monitorear y si es necesario reemplazar a la Alta Gerencia.
- 3) Debe aprobar los objetivos estratégicos de la institución y supervisar su implementación.

4) Debe aprobar una estrategia de riesgos que permita la identificación y análisis de todos los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.



5) Promover una cultura corporativa que exija y provea los incentivos adecuados para una conducta ética y que evite o administre los posibles conflictos de interés.

6) Promover una cultura de control en la organización, verificando que la Gerencia implementa las políticas y procedimientos necesarios para que todos entiendan su rol en el control interno y la gestión de riesgos.

7) Asegurar que el Comité de Auditoría, la función de Auditoría Interna y que la Auditoría Externa cumplen su cometido.

8) Implementar un proceso para definir el nivel y calidad de capital requerido para respaldar los riesgos asumidos y proveer seguridad a los stakeholders.

9) Asegurar que la información provista al Supervisor representa fielmente la situación económico-financiera y los riesgos asumidos.

10) Asegurar que se provee información financiera regular y otras informaciones que facilite a los agentes del mercado la evaluación de la entidad.

Adicionalmente para este componente el BCU define las responsabilidades de otros órganos que componen el gobierno corporativo como son: Gerencia – Comité de Auditoría – Oficial de Cumplimiento – Auditoría Interna y externa.

Evaluación Económica-Financiera

Este componente se centra en la calidad de la información, así como, en el manejo del capital de la entidad.

El nivel y calidad del capital es un factor crítico para soportar los riesgos asumidos por la institución y como consecuencia, contribuye en mantener la estabilidad del sistema financiero en su conjunto.

¿Cómo debe ser el capital de la entidad?

```
graph LR; A[¿Cómo debe ser el capital de la entidad?] --- B[Suficiente en cantidad y calidad para poder absorber pérdidas potenciales.]; A --- C[Consistente con las definiciones estratégicas de la institución.]
```

Suficiente en cantidad y calidad para poder absorber pérdidas potenciales.

Consistente con las definiciones estratégicas de la institución.

La evaluación integral de la suficiencia de capital toma en cuenta un rango amplio de factores cualitativos y cuantitativos y debe considerar la perspectiva intertemporal.

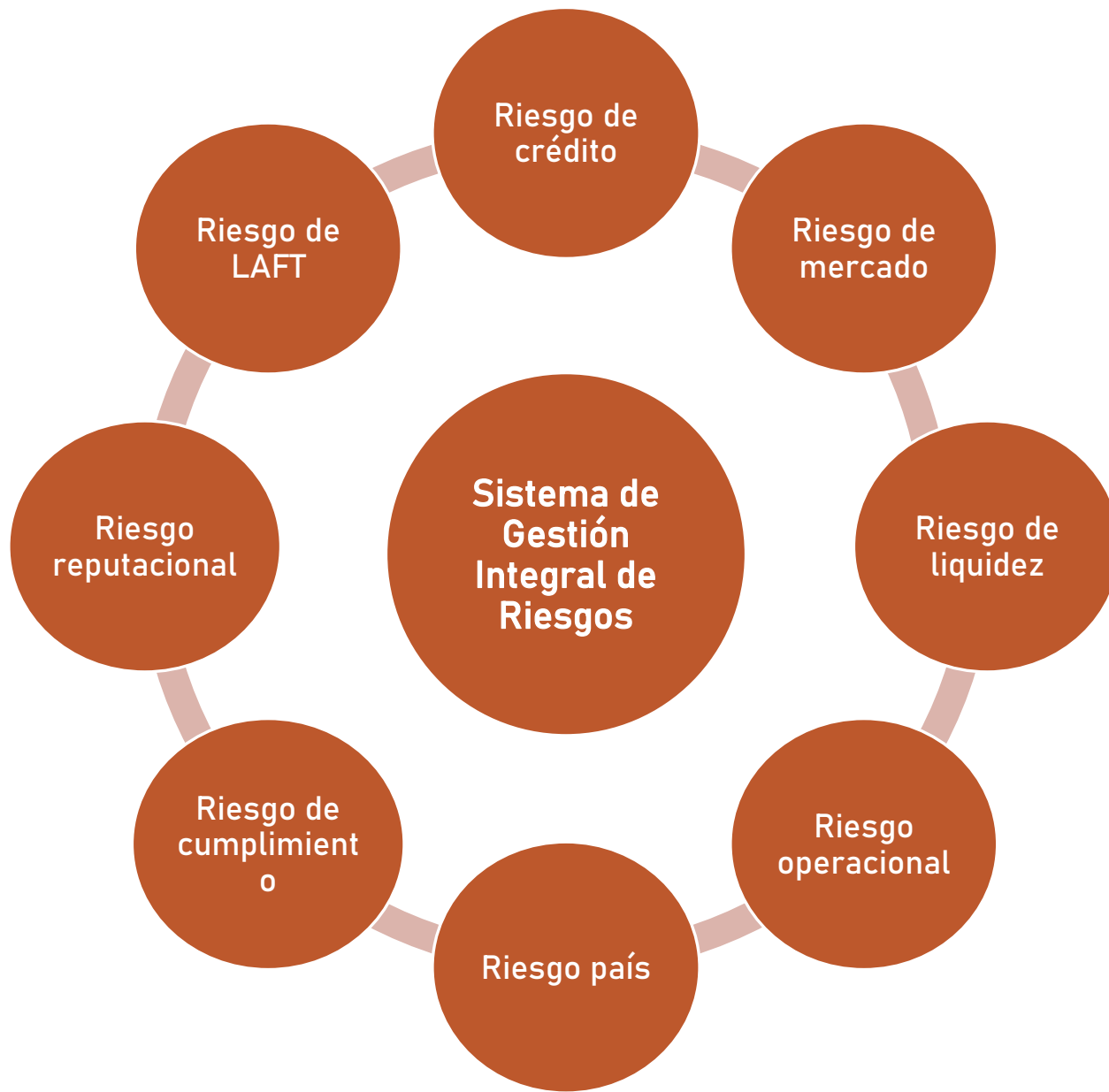
Las mediciones cuantitativas se expresan generalmente bajo la forma de indicadores.

Las mediciones cualitativas incluyen, entre otras cosas, la posición de liquidez de la institución, la calidad de activos, la capacidad de generación de utilidades y la calidad de la Dirección y su sistema de Gestión de Capital.

Evaluación de Riesgos

El negocio de una institución financiera implica asumir riesgos para generar ganancias. Como consecuencia, resulta clave la capacidad de la misma para gestionar los riesgos que asume en forma prudente y rentable.

El análisis de este componente, está orientado a que las organizaciones cuenten con un sistema adecuado de identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos, definiendo así el concepto de Sistema de Gestión Integral de Riesgos.



¿Qué debe tener un sistema para ser considerado efectivo?

Evaluar los riesgos de manera comprensiva, integrada e interrelacionada.

Contemplar planes de contingencia.

Abarcar no sólo las actividades presentes sino también los proyectos e iniciativas.

Involucrar a todo el personal y ser proactivo.

Implementar funciones de identificación, medición, control y monitoreo del riesgo.

Contar con recursos humanos y materiales adecuados para la gestión de riesgos.

Promover evaluaciones periódicas para confirmar la eficacia y confiabilidad del sistema.

Prever la existencia de canales de comunicación efectivos para el cumplimiento de los objetivos del sistema.

Rol del Consejo Directivo en el SGIR

El Consejo Directivo es el responsable máximo por el adecuado funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos, en tanto le compete entre otros cometidos:

- Entender los riesgos que enfrenta la institución y el nivel de exposición a cada tipo de riesgo, así como monitorear los cambios en los mismos.
- Aprobar y revisar periódicamente las políticas relevantes con respecto a la gestión de los riesgos que asume la institución.

- Asegurar que la Gerencia toma las medidas necesarias para gestionar cada riesgo en forma consistente con las referidas políticas.
- Requerir información que le permita supervisar el desempeño de la Gerencia en la materia.
- Aprobar anualmente el plan del Oficial de Cumplimiento.
- Asignar los recursos suficientes para llevar a cabo las políticas de gestión de los riesgos.
- Obtener validaciones de otros órganos (Comité de Auditoría, Auditoría Interna y Auditoría Externa) que las políticas, los procedimientos y los controles están siendo monitoreados y que se toman acciones correctivas.
- Asegurar un adecuado ambiente de control en la entidad, promoviendo la conciencia y el compromiso de control entre todo su personal.

La normativa también fija las competencias de otros miembros del Gobierno Corporativo, como lo son el Comité de Auditoría, Auditoría Interna y la gerencia, a esta última le corresponde implementar la estrategia diseñada por la autoridad jerárquica equivalente en materia de gestión de los riesgos, así como desarrollar procedimientos y controles necesarios para gestionar las operaciones y los riesgos en forma prudente.

Tecnología

Comprende el estudio de estándares basados en los criterios COBIT (Control OBjectives for Information and related Technologies), estándares generalmente aplicados y aceptados para las buenas prácticas de control en TI.

¿Qué es el COBIT?

Es un marco de trabajo que permite comprender el gobierno y la gestión de las tecnologías de información (TI) de una organización, así como evaluar el estado en que se encuentran las TI en la entidad.



Se deja bien marcada la importancia distinguir los ámbitos del gobierno de TI y la gestión de TI. Se entiende por gobierno las funciones relacionadas con la evaluación, dirección y monitoreo de las TI, mientras que la gestión está más relacionada con la planificación, construcción, ejecución y monitoreo de las actividades establecidas por el gobierno.

La estructura del COBIT se divide en dominios que son agrupaciones de procesos que corresponden a una responsabilidad personal, son una serie de actividades unidas con delimitación y actividades requeridas para lograr un resultado medible.

Dominio 1. Evaluar , orientar y supervisar

- Asegurar un marco de gobernanza, haciendo que los beneficios se concreten, a través de la optimización de riesgos y recursos manteniendo la transparencia hacia los interesados.

Dominio 2. Alinear, planificar y organizar

- Definir la estrategia en que TI puede contribuir mejor con los objetivos de la institución.

Dominio 3. Construir, adquirir e implementar

- cumplir la estrategia de TI, las soluciones necesitan ser identificadas, desarrolladas o adquiridas, como también implementadas e integradas en los procesos del negocio.

Dominio 4. Entrega, servicio y soporte

- Proveer el servicio de TI, abarca desde las operaciones tradicionales hasta el entrenamiento, pasando por seguridad y aspectos de continuidad (soporte).

Dominio 5. Supervisar, evaluar y valorar

- Evaluar si el sistema de TI se ajusta a lo acordado, al sistema de control interno y a los requerimientos externos.

Los EMG para la evaluación de las áreas TI tienen como en particular los vinculados al dominio de Construcción, Adquisición e Implementación. Los restantes dominios han sido contemplados en los estándares de Gobierno Corporativo y de Riesgo Operacional.

La Gerencia de TI debe tener la habilidad para identificar las necesidades y para desarrollar, adquirir, instalar y mantener soluciones de TI apropiadas de acuerdo a las necesidades de la entidad.

Resultados

Luego de aplicar la metodología CERT y en función del grado de cumplimiento de los estándares, el supervisor otorgará una calificación para cada componente, siendo 1 la mejor calificación y 5 la peor. Esto es lo que se conoce como “CERT componente” y teniendo en cuenta los cuatro CERT componentes la SSF asignará una calificación global (CERT compuesto).

El resultado de la evaluación determina una estrategia de supervisión que estará orientada a que la entidad resuelva los problemas definidos, entendiéndose por esto el incumplimiento de los EMG.

Finalización del proceso

El proceso culmina cuando la SSF entrega a cada entidad a la que se le aplicó la herramienta, un informe justificando la calificación asignada y detallando las debilidades prioritarias y otras que pueden requerir atención por parte de la organización. Las recomendaciones del supervisor siempre serán de forma conceptual y no específica.



Como réplica al informe del supervisor, la entidad deberá presentarle al mismo un plan de acción tendiente a reparar las debilidades encontradas y por consiguiente mejorar su calificación.

En aplicaciones posteriores de la metodología CERT el BCU verificará el cumplimiento del plan de acción y por consiguiente la eliminación de las debilidades detectadas.

Como dijimos, por el tipo de actividad que posee la Cooperativa, no tiene obligación de enmarcar su sistema de gestión dentro de los estándares propuestos por el BCU, de todos modos, creemos importante que puedan conocerlos, y trazar caminos hacia ellos, lo que seguro se traducirá en mejoras para la Cooperativa.

¿Creen a su juicio, que existe alguno de estos estándares deberían ser obligatorios a nivel general?





Gracias!

Instituto de Desarrollo
Cooperativo

www.idc.org.uy

infodigital@idc.org.uy