

Propuesta de Regulación y Guía de Supervisión del Gobierno Corporativo 2013



ASOCIACIÓN DE SUPERVISORES
BANCARIOS DE LAS AMÉRICAS



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

Propuesta de Regulación y Guía de Supervisión del Gobierno Corporativo 2013

**Propuesta de Regulación y Guía
de Supervisión del Gobierno Corporativo**

© ASBA, 2013.

Este trabajo de investigación fue financiado por el FOMIN del Grupo BID y editado por ASBA en 2013.

Ente Ejecutor:

Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA)

Financador:

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

Proyecto:

Fortalecimiento de la Supervisión Bancaria para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros en las Américas

Cooperación Técnica:

ATN/ME-11612-RG

Sobre los derechos de autor

Todos los derechos reservados © ASBA

Derechos reservados. Ninguna parte de este texto puede ser reproducida o transmitida por cualquier medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias, grabaciones o cualquier sistema de archivo y recuperación, sin la autorización expresa de ASBA, excepto por la inclusión de breves acotaciones citando la fuente.

La información contenida en esta publicación fue aportada por los Miembros de la Asociación, por lo que no hace representación acerca de su pertinencia o certeza.

Para pedidos, contactar a:
asba@asbasupervision.org

C. Picacho Ajusco # 238, Oficina 601
Col. Jardines en la Montaña, C.P. 14210, México, D.F.
Tels. (52-55) 5662-0085, Fax (52-55) 2615-5603

Contenido

| | | |
|------|--|----|
| I. | INTRODUCCIÓN | 5 |
| II. | PRECONDICIONES REGIONALES PARA UNA MEJOR IMPLEMENTACIÓN DE LOS MARCOS NORMATIVOS DE GOBIERNO CORPORATIVO | 9 |
| | II.1. Marco Jurídico | 9 |
| | 1) Aspectos Legales para el Funcionamiento de las Sociedades | 9 |
| | 2) Potestades y Capacidades del Supervisor | 10 |
| III. | PROPUESTA DE REGULACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO | 12 |
| | III.1. El Gobierno Corporativo en el Proceso de Autorización. | 12 |
| | III.2. La Estructura de Propiedad y los Órganos de Decisión. | 13 |
| | III.3. La Junta Directiva | 14 |
| | III.4. Presidente de la Junta Directiva. | 16 |
| | III.5. Comités del Directorio | 17 |
| | III.6. Las Funciones de Control: Auditoría Interna y Auditoría Externa | 18 |
| | III.7. La Gerencia Superior, la Función de Riesgos y la Función de Cumplimiento | 19 |
| | III.8. Los Sistemas de Compensación | 20 |
| | III.9. La Divulgación de Información | 21 |
| IV. | GUÍA DE SUPERVISIÓN | 25 |
| | IV.1. Estructura de Propiedad | 25 |
| | IV.2. Junta Directiva | 26 |
| | IV.3. Comités | 31 |
| | IV.4. Alta Gerencia | 32 |
| | IV.5. Funciones de Control | 35 |
| | IV.6. Compensación | 37 |

| | | |
|-----|---|----|
| V. | GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN | 40 |
| VI. | GOBIERNO CORPORATIVO DE BANCOS PÚBLICOS | 42 |

Anexo

| | | |
|--|--|----|
| | Diagnóstico Regional y Principales Avances en el Desarrollo de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo | 44 |
|--|--|----|

I. INTRODUCCIÓN

La región de las Américas ha enfrentado diversas crisis financieras que le han motivado a discutir y promover cambios en la regulación y supervisión del sistema financiero para preservar la estabilidad. El Gobierno Corporativo se encuentra entre los aspectos que los reguladores bancarios deben considerar, ya que la aplicación de buenas prácticas en esta área tiene una gran relevancia para el éxito de una institución y para el sistema en su conjunto.

Organizaciones internacionales como el Comité de Basilea para la supervisión bancaria han trabajado en el tema, desarrollando guías de Evaluación del Gobierno Corporativo en 1999, 2006 y 2010. Asimismo, la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA), como representante de los supervisores regionales, ha estado atento a estos trabajos y ha elaborado documentos especializados en

el tema como “Gobierno Corporativo en Agencias de Supervisión” (2008) y el “Gobierno Corporativo en Instituciones Bancarias” (2009). Asimismo, ASBA ha impartido diversos cursos de capacitación y seminarios. Toda la experiencia desarrollada se plasma en este documento.

Entendiendo el valor que representa el desarrollo de una guía de buenas prácticas de regulación y supervisión del Gobierno Corporativo, ASBA ha realizado este esfuerzo para ser aplicado en la región. Inicialmente, se realizó un diagnóstico regional para analizar las necesidades básicas del marco legal y se construyó la guía que se plasma en este documento. El documento se estructura de la siguiente manera: el capítulo II, contiene las condiciones que deben cumplirse para el desarrollo de un adecuado Gobierno Corporativo por parte de las instituciones y su proceso de regulación y supervisión; en el capítulo III, se introduce la propuesta regulatoria; en el capítulo IV, se agregan aspectos del proceso de Supervisión; en el capítulo V se incluye la guía de implementación y, por último; en el capítulo VI, se presentan los aspectos de Gobierno Corporativo a considerar en bancos públicos. El documento incluye un anexo que presenta el diagnóstico regional y principales avances en el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo.



Regulación

II. PRECONDICIONES REGIONALES PARA UNA MEJOR IMPLEMENTACIÓN DE LOS MARCOS NORMATIVOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

En este capítulo se abordarán los requisitos mínimos o precondiciones necesarias para un adecuado Gobierno Corporativo en las instituciones financieras, así como la regulación y supervisión del mismo. Dentro de estas precondiciones, podemos encontrar aspectos vinculados al sistema político, institucional y de funcionamiento de la sociedad, que son parte del marco general de reglas y circunstancias en el que operan las entidades. Estos aspectos no son parte de este trabajo y tienen que ver con el funcionamiento de las sociedades; razón por la cual, se concentra únicamente en los tópicos mínimos que deben estar presentes en el marco jurídico para el funcionamiento de las sociedades y el adecuado empoderamiento de los supervisores.

II.1. Marco Jurídico

Un marco jurídico apropiado para el Gobierno Corporativo en las instituciones financieras requiere incluir como mínimo las principales responsabilidades, derechos y obligaciones de accionistas y directivos. Los marcos legales son costosos y difíciles de modificar, por tanto se recomienda incluir en los mismos, aspectos que tengan una vigencia considerable. Asimismo, se busca evitar que

se incluyan regulaciones administrativas que deban ser modificadas en el corto plazo. Por su propia naturaleza, las leyes cuentan con mayor jerarquía que las regulaciones; por tanto, varios países utilizan la ley para brindar mayor certeza jurídica, tanto a inversionistas como a los diversos agentes afectados.

A continuación se presenta lo que se considera el marco legal mínimo para el funcionamiento adecuado del Gobierno Corporativo en las instituciones financieras. Este marco mínimo puede ser ampliado por otros tópicos que se tratan en el capítulo de regulación, según sea la tradición de cada país de incluir aspectos en leyes o en normas emitidas por el regulador. Sobre esta base, se tratarán dos aspectos básicos que se consideran requisitos necesarios para desarrollar una adecuada Regulación y Supervisión del Gobierno Corporativo:

- 1) Los aspectos legales para el funcionamiento de las sociedades comerciales en general y específicamente de las bancarias. Normalmente, estos aspectos se encuentran en leyes de sociedades comerciales y en leyes bancarias y financieras o similares.
- 2) Las potestades y capacidades que debe poseer la agencia de supervisión.

1) Aspectos Legales para el Funcionamiento de las Sociedades

Estos tipos de leyes regulan varios aspectos de la vida de las sociedades. Vamos a incluir aquí aquellos tópicos que se consideran de mayor trascendencia desde el punto de vista del Gobierno Corporativo de las instituciones, como son las formas jurídicas que las sociedades de intermediación financiera pueden adoptar, la obligación de conocer a los propietarios, los derechos y responsabilidades de los propietarios y Directores, el funcionamiento de las Asambleas y del Directorio.

a. Con respecto a los Propietarios:

- Debe estar definida la forma jurídica que pueden adoptar las instituciones financieras. En general, se trata de sociedades anónimas con acciones nominativas. Pueden encontrarse cooperativas, sucursales de entidades extranjeras y bancos públicos.

- En los casos en que exista concentración accionaria, es decir, cuando un accionista posea un porcentaje de propiedad mayor al 3 ó 5 por ciento, deben existir poderes para conocer al último propietario, más allá de los mecanismos que éste utilice, como ser sociedades intermediarias.
 - Deben estar definidos sus principales derechos, entre otros:
 - ~ Participar y votar en las Asambleas.
 - ~ Participar en las ganancias de la sociedad.
 - ~ Fiscalizar la gestión de la sociedad.
 - ~ Tener preferencia en las emisiones de acciones.
 - ~ Ejercer el derecho de rescisión en los casos previstos por la ley.
 - ~ Convocar a Asamblea, si se reúnen los votos mínimos previstos.
 - ~ Proponer Directores.
 - ~ Recibir información sobre: el estado de la sociedad, propuestas a la Asamblea, nómina de Directores en funciones y propuestos, estados contables, memorias y actas, propuestas de modificación de estatutos, informe de auditores externos y nómina de accionistas.
 - Si existe un conflicto de interés, deben explicarlo y abstenerse de votar.
 - La Asamblea es el órgano donde los propietarios expresan su opinión. Las principales potestades de ésta deben ser:
 - ~ Nombrar y destituir Directores, así como fijar su remuneración.
 - ~ Aprobar los estados financieros.
 - ~ Modificar el contrato social.
 - ~ Aumentar y disminuir el capital de la sociedad.
 - ~ Emitir y rescatar acciones.
 - ~ Opinar y/o ejercer el derecho a voto en los casos de disolución, fusiones o adquisiciones de la sociedad.
 - ~ Participar de la política de distribución de dividendos.
 - ~ Autorizar acciones no previstas en el contrato de la sociedad.
- b. De los Directores y el Directorio.*
- El Directorio es el órgano de control corporativo por excelencia, cumple el rol de representante de los propietarios y controla a la Administración. Se deberán detallar sus principales funciones, así como las condiciones que deben cumplir sus miembros. Más adelante se profundizará sobre estos puntos.
 - Las principales condiciones para ser Director tienen que ver con su solvencia moral y el cumplimiento de los deberes de lealtad, cuidado y debida diligencia.
 - ~ No debe haber sido inhabilitado por algún órgano con poderes suficientes y debe mostrar lealtad hacia los propietarios, no teniendo ningún conflicto de interés.
 - ~ Debe informar y realizar todos los análisis que estén a su disposición, tomando decisiones de buena fe y con la creencia honesta que está beneficiando los intereses de la entidad.
 - ~ Debe brindar garantía suficiente.
 - ~ Está obligado a conducir el negocio, participando activamente y controlando la gestión.
 - ~ Debe contar con la potestad para nombrar a los gerentes, evaluarlos y sustituirlos.
 - ~ Debe cumplir con las leyes, reglamentos y estatutos.
 - ~ Deben participar de la decisión de fijar el régimen de reunión y formas de votación de los Directorios.

2) Potestades y Capacidades del Supervisor

En relación con el supervisor, es esencial que la ley le permita ejercer potestades de regulación y supervisión respecto al Gobierno de las entidades bajo su control. De esta manera, en el momento de la autorización se observará: si los accionistas son adecuados, o si el diseño del Gobierno, sus integrantes y el sistema de control interno y control de riesgos no corresponde al negocio previsto. Aquí conviene detenerse un momento a fin de aclarar que debe existir un respaldo legal para que el supervisor

pueda tomar medidas para autorizar o denegar a los miembros del Directorio y del personal superior por razones de legalidad, oportunidad y conveniencia a lo largo del ciclo de vida de la entidad supervisada, así como requerir las modificaciones que se consideren necesarias en el Gobierno de la entidad.

Con respecto a la autoridad supervisora, es necesario que la misma adopte un proceso de supervisión por riesgos. La regulación y supervisión del Gobierno Corporativo se debe ejercer en este marco, pues es esencial que sea de acuerdo con la naturaleza, el tamaño, la complejidad y el perfil de riesgos de la entidad. Con esto en mente, se facilita

el desarrollo de un Gobierno Corporativo acorde a su funcionamiento y los riesgos que enfrentará.

Conviene, sin embargo advertir que implica un importante desafío para el supervisor, pasar de realizar una verificación del cumplimiento normativo a una supervisión por riesgos, en la cual deban emitirse opiniones acerca del plan de negocios, el nivel de riesgo, la calidad de los sistemas de medición de riesgos, el control interno y el Gobierno Corporativo de la entidad. Para lo anterior, se necesitan importantes esfuerzos en capacitación en estas disciplinas. Esta capacitación y los planes pilotos graduales se vuelven básicos a la hora de experimentar con modelos de supervisión de esta naturaleza.

III. PROPUESTA DE REGULACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Alcance

En esta sección se aborda una propuesta regulatoria para el Gobierno Corporativo de las instituciones de intermediación financiera. Se incluye a las instituciones grandes y sistémicamente importantes así como a las más pequeñas. Dado que el trabajo pretende abarcar a todas las entidades, es importante aclarar que las normas deberán adaptarse en consecuencia, para ser aplicadas según el tamaño, naturaleza, complejidad y perfil de riesgos de cada institución. De aquí que, en esta propuesta, las normas van a definir el principio a cumplir y no la forma de cumplirlo. Esto último estará relacionado con la naturaleza específica de cada entidad que las debe cumplir, de acuerdo con los factores expresados anteriormente.

Asimismo, hay que considerar que en el presente trabajo no se ha incluido el Gobierno Corporativo de los Conglomerados Financieros, que puede diferir del Gobierno de las entidades que lo integran. Para el caso específico de esta clase de entidades, ASBA publicó en 2010 un documento titulado “Guía de buenas prácticas para la Regulación y Supervisión de los Conglomerados Financieros”, en el que se incluye un capítulo dedicado a su Gobierno Corporativo.

Para la realización de este documento, se utilizó el diagnóstico regional, las buenas prácticas desarrolladas por organismos internacionales y los marcos de regulación de los países de la región. Para poder continuar con el análisis, es importante definir qué es el Gobierno Corporativo en términos del presente documento:

El Gobierno Corporativo es la forma mediante la cual las instituciones se organizan para llevar a cabo la administración y el control de su gestión. Está constituido por las estructuras de dirección de la institución (el Directorio o autoridad jerárquica equivalente y sus Comités), las de gestión (la Alta Gerencia) y las de control (Auditoría Interna y Auditoría Externa, entre otros), así como por el conjunto de prácticas adoptadas para llevar adelante la dirección, monitoreo y control diario del negocio, en el marco de las leyes y regulaciones aplicables. Las prácticas citadas deberán permitir establecer los objetivos institucionales, determinar los medios para alcanzarlos y supervisar su cumplimiento, asegurando en todos los casos una actuación de acuerdo con el mejor interés de la institución, sus accionistas, depositantes y acreedores, respetando los derechos de los consumidores y de los demás grupos de interés. El gobierno corporativo procurará además la adhesión de los funcionarios de la institución a estas prácticas.

Dentro de este marco normativo se definen las líneas principales para el Gobierno Corporativo de las entidades de intermediación financiera:

- III.1 El Gobierno Corporativo en el Proceso de Autorización.
- III.2 La estructura de Propiedad y los Órganos de Decisión.
- III.3 La Junta Directiva.
- III.4 El Presidente de la Junta Directiva.
- III.5 Los Comités de la Junta Directiva.
- III.6 Las funciones de Control: Auditor Interno y Auditor Externo.
- III.7 La Gerencia: La Gerencia de Riesgos y la Función de Cumplimiento.
- III.8 Los Sistemas de Compensación.
- III.9 La Divulgación de Información.

III.1. El Gobierno Corporativo en el Proceso de Autorización.

En el proceso de autorización de las entidades de intermediación financiera, uno de los elementos esenciales a evaluar por el supervisor debe ser el Gobierno Corporativo. Es necesario recalcar que la normativa debe prever que el Supervisor pueda

solicitar toda la información relacionada con el Gobierno de la institución para su óptima evaluación. En caso de considerar que el diseño del Gobierno Corporativo no sea adecuado o no permita una adecuada labor de supervisión, podrá negar la autorización de la nueva institución. Del mismo modo, deberá tener poder de veto sobre las modificaciones del personal superior (Directores, Gerente General, Gerente de Riesgos y Auditor) así como la potestad para requerir modificaciones en la estructura organizacional cuando lo considere pertinente.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la regulación con respecto al proceso de autorización deberá abarcar al menos lo siguiente:

1. Como parte de los requisitos de autorización, es necesario señalar que la institución solicitante de una licencia, deba presentar toda la información disponible sobre el Gobierno Corporativo que desarrollará. Esta información incluirá al menos la estructura de propiedad, la estructura organizacional, las políticas para mitigar los potenciales conflictos de interés, la estructura de riesgos, los mecanismos de control interno, el cumplimiento normativo, el plan estratégico y el plan de negocios, así como las capacidades, experiencia e integridad de los Directores y la plantilla gerencial. El organismo supervisor tendrá la potestad de solicitar cualquier otra información si lo considera pertinente.
2. Dentro de las potestades del Supervisor, se deberá incluir la posibilidad de negar una autorización por no contar con un adecuado diseño de Gobierno Corporativo.
3. El supervisor podrá brindar la no objeción al personal superior de las instituciones en todo momento, así como las modificaciones que se produzcan en su desarrollo. Esta autorización abarcará al menos al Directorio, al Gerente General, al Auditor Interno y al Gerente de Riesgos. Además se incorporará en las potestades del supervisor el poder requerir la modificación de la estructura organizacional y la remoción del personal superior.

III.2. La Estructura de Propiedad y los Órganos de Decisión.

El supervisor debe tener la capacidad de conocer y autorizar la estructura de propiedad de la institución. Para esto, es fundamental que el supervisor entienda la estructura de propiedad de la institución financiera para comprender cómo se distribuye hacia el interior de la misma. El nivel de transparencia ideal es aquel en el que el supervisor pueda conocer la estructura de propiedad de las acciones de la entidad y pueda identificar hasta el último beneficiario, ya sea persona natural o jurídica. Asimismo, se deberá hacer un gran esfuerzo para que el marco legal permita conocer a los accionistas que detentan más del 5 por ciento de las acciones, o cualquier otro porcentaje que se defina como relevante.

En el caso de filiales de Entidades financieras del extranjero, es necesario contar con plenas facultades para determinar al beneficiario real que se encuentra sometido a vigilancia por parte de la agencia estatal. Dicha agencia, también deberá asegurar una supervisión equivalente y un tratamiento supervisor de carácter recíproco a las entidades establecidas en su propio país. Por tanto, toda estructura debe individualizar a los propietarios, por lo menos a aquellos que poseen un porcentaje relevante de las acciones. Asimismo, el supervisor deberá autorizar toda modificación accionaria mayor a un porcentaje mínimo establecido a priori por el regulador (por ejemplo, todo cambio de estructura de propiedad mayor al 5 por ciento del capital).

Es responsabilidad del supervisor asegurar que los accionistas pueden ejercer sus derechos, tanto los económicos como los políticos y buscar mecanismos para fomentar la mayor participación de éstos en las decisiones de la institución.

En relación con el punto anterior, las normas deberían establecer que:

1. Las sociedades de intermediación financiera deberán organizarse como sociedad por acciones, u otra forma jurídica reconocida y autorizada por el supervisor que garantice el conocimiento permanente de los accionistas de la sociedad. En caso de que existan accionistas o propietarios relacionados, deberá acreditarse la cadena de relación hasta llegar al sujeto de derecho que ejerce el control efectivo del grupo.

2. Se deberá especificar que se requerirá autorización del supervisor en toda transferencia de partes de capital o aumento de éste, por un monto, por ejemplo, mayor al 5 por ciento del capital o al porcentaje mínimo establecido a priori por el regulador. Para ello, se solicitará información relativa a los antecedentes, la integridad y la solvencia del propietario adquirente. En caso de que el nuevo propietario sea una institución financiera del exterior, el supervisor podrá recabar datos tales como la autorización del supervisor de origen, el acuerdo de intercambio de información entre ambos supervisores y la calificación de riesgos. Las resoluciones de solicitudes de emisión o transferencia de estas acciones tendrán por fundamento razones de legalidad, de oportunidad y de conveniencia.
3. Se respetará el principio de igualdad, es decir, a igual título de propiedad deberán corresponder los mismos derechos. Asimismo, pueden existir títulos que no tengan derecho a voto (acciones preferidas), pero deben ser minoritarios en la participación (por ejemplo, no más que el 50% de las acciones ordinarias).
4. Participación e información. Se vigilará el efectivo ejercicio de los derechos de los accionistas notificándose, con la debida anticipación, sobre las futuras reuniones de la Asamblea y disposición de información en forma clara, oportuna y completa, lo que facilita la toma de decisiones fundamentadas. Para ello, es necesario definir claramente los canales de comunicación por los cuales los accionistas acceden a la información que consideren necesaria. En los casos en que exista una composición accionaria que lo amerite, debe existir una oficina de atención al accionista.

III.3. La Junta Directiva¹

La Junta Directiva es el máximo órgano responsable de la organización y es elegido por los propietarios. Asimismo, es el responsable último de

aprobar las políticas de Gobierno Corporativo, los valores corporativos, las estrategias y los planes de negocios, el nivel de riesgo que la entidad está dispuesta a asumir y de elegir, monitorear, evaluar y sustituir a la Gerencia.

Los miembros del Directorio deberán contar con los conocimientos y competencias necesarias para comprender claramente sus responsabilidades y funciones dentro del gobierno societario y obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios en los asuntos de la entidad financiera. A partir de lo expuesto, se detallan los principios normativos:

1. El Directorio debe mantener una estructura apropiada en número y composición de sus integrantes que permita una visión independiente de la gerencia y de cualquier otro interés externo. Se considera buena práctica que como mínimo el Directorio esté compuesto por 5 personas, mientras que en las instituciones grandes y complejas se puede esperar encontrar Directorios de hasta 15 personas. Para mantener la independencia, es necesario que ningún Director ejerza una influencia significativa en el funcionamiento del mismo. Asimismo, ni el órgano ni sus miembros no ejecutivos se deben involucrar en la gestión diaria de la entidad. Sin embargo, será posible para ellos participar en decisiones operativas que sean muy significativas o se consideren estratégicas para la institución, debiendo tomar conocimiento de las principales operaciones realizadas. El Directorio deberá estar conformado por un número adecuado de Directores no ejecutivos y Directores independientes². Se considera buena práctica procurar un balance adecuado entre consejeros no ejecutivos, independientes y ejecutivos, buscando que los independientes y los no ejecutivos sean mayoría en el Directorio.

¹ Se utilizarán los términos Junta Directiva, Directorio o Consejo de Administración de manera indistinta.

² Los Directores no ejecutivos, no ejercen funciones gerenciales en la entidad. Por su parte, los Directores independientes no han sido parte de la institución en los últimos años, ni han mantenido relaciones comerciales o profesionales relevantes, ni son familiares de la gerencia o el grupo económico al que pertenecen.

2. Los Directores deben comprometer el tiempo y dedicación necesarios para ejercer su función adecuadamente, asistiendo debidamente preparados a las reuniones del Directorio y a los Comités de los que son miembros.
3. Debe existir un manual de funcionamiento del Directorio, donde se establezca la periodicidad de reuniones, el proceso de designación y nominación de Directores, el proceso de remoción de los mismos, el proceso de elección del Presidente, las formas de votación, los procedimientos de distribución de información a los miembros, la mecánica de rendición de cuentas de los Comités de Directorio y cómo se toman las decisiones del mismo, entre otros aspectos relevantes.
4. Los Miembros del Directorio deberán ser aptos para sus cargos, comprender claramente su misión y sus funciones en el Gobierno Corporativo, así como ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañen a la entidad financiera. Para lo anterior, el Directorio debe entender a cabalidad el negocio bancario/financiero y contar con la experiencia necesaria para administrarlo. Deben ser elegidos por su prestigio profesional, antecedentes, experiencia y conocimiento, procurando un equilibrio entre las características de los Directores, de acuerdo con el negocio, complejidad y nivel de riesgos de la entidad.
5. El Directorio debe promover la capacitación y el desarrollo de sus miembros en temas como gobierno corporativo, gestión integral de riesgos, control interno, finanzas, regulación, nuevos productos, entre otros. Esto permitirá tener adecuado conocimiento sobre el negocio del banco, los riesgos que el banco maneja, su capital económico y su estrategia. La capacitación debe estar enfocada principalmente a los funcionarios no ejecutivos e independientes. Para esto deben haber programas anuales de educación continua para los miembros del Directorio. Se espera que el Directorio en su conjunto entienda el rol que cumple en el Gobierno Corporativo de la institución.
6. El Directorio debe realizar una autoevaluación periódica del órgano y de cada uno de sus miembros.
7. El Directorio debe aprobar los objetivos estratégicos, es decir, un marco estratégico que defina los segmentos de negocio, los retornos esperados y el riesgo asumido; esto debe ser comunicado a la organización, cerciorándose por parte del Directorio la efectiva difusión de estos objetivos. Para ello, es necesario fijar el plan de negocios y evaluar los resultados financieros, exigiendo las explicaciones necesarias por los desvíos que se produzcan, así como revisar anualmente los objetivos estratégicos, el perfil de riesgos y los planes. En caso de requerirse algún cambio, éstos deberán realizarse con la periodicidad necesaria en el entorno que lo ameriten.
8. El Directorio debe aprobar una estrategia de riesgos y políticas asociadas que permitan la identificación y análisis de los objetivos de la entidad, tanto a nivel individual como consolidado. Para esto, promoverá una cultura de riesgos, de entendimiento de cada uno de los riesgos a los que está expuesta la entidad y de definición del nivel de exposición. Dicho Directorio deberá aprobar también la estrategia de riesgos, lo que debe incluir los tipos de riesgos y la tolerancia que se va a asumir, todo lo cual debe ser consistente con el plan de negocios. Además se asegurará que la gerencia tome las medidas necesarias para establecer un sistema de gestión integral de riesgos, que se cuente con los recursos necesarios para administrar los riesgos a los que la entidad está expuesta, que existen procedimientos por escrito y que los mismos se desarrollen y aplican en todo momento.
9. El Directorio debe implementar un proceso para asegurar que el nivel y calidad de capital es suficiente para cubrir el perfil de riesgos de la institución. Debe definir políticas y procedimientos para gestionar el capital en todas las unidades del grupo y revisar por lo menos anualmente el nivel de capital asignado.
10. El Directorio debe seleccionar, evaluar y reemplazar a la alta gerencia. Para esto, debe contar con procedimientos establecidos para evaluar regularmente a la gerencia, asegurarse que ésta cumpla con los criterios de capacidad,

experiencia, prestigio e integridad, definir por escrito los roles y responsabilidades de la gerencia y definir un plan de sucesión.

11. El Directorio debe promover una cultura de control en la institución, verificando que la Gerencia implementa las políticas y procedimientos necesarios para que todos los funcionarios de la institución entiendan su rol en el control interno y en la gestión de riesgos. Para esto, debe aprobar una estructura organizativa que tenga en cuenta una clara separación entre las funciones comerciales y de control, procurando que existan mecanismos de control cruzado.
12. El Directorio debe asegurar un Sistema de Información Gerencial íntegro, confiable y oportuno, que permita tomar decisiones adecuadas.
13. El Directorio debe promover una cultura corporativa que exija y provea los incentivos adecuados para una conducta ética, que evite y en su caso administre los posibles conflictos de interés. El código de ética debe incluir los valores corporativos y los estándares de conducta mínimos que regirán en la organización. Este Código debe comprender, como mínimo: la obligación de cumplir con leyes y regulaciones; la obligación de cumplir la estrategia y políticas; evitar conflictos de interés si así se presentaran; definir el proceso de administración de los mismos; facilitar canales de comunicación donde los empleados puedan denunciar fraudes, irregularidades e ilícitos; así como establecer el trato justo en todo momento para empleados y clientes.
Los Directores y Gerentes deberán incorporar este código de ética en sus decisiones para evitar los conflictos de interés, manifiestos o potenciales, constituyéndose de preferencia en un ejemplo de conducta. Se considera una buena práctica, asegurarse que existen políticas y procedimientos para administrar las operaciones que se realicen con el personal superior o empresas vinculadas, así como que los Directores y Gerentes, al asumir su posición, realicen una declaración jurada que incluya todas las empresas o instituciones a las que ha estado vinculado en los últimos 2 años.

14. El Directorio debe proveer información financiera regular, operativa y de gestión que facilite a los agentes del mercado la evaluación de la entidad. El alcance y el contenido de la información provista y el nivel de desagregación deben ser consistentes con el tamaño, complejidad, nivel de riesgo y la naturaleza de las operaciones de la institución.
15. El Directorio deberá aprobar un Código de Gobierno Corporativo donde se incluya la estructura organizacional, los organismos de la entidad, los mecanismos de toma de decisiones, los procesos de rendición de cuentas de la Gerencia y del Directorio, los perfiles y procedimientos de elección de los miembros de Directorio y Gerencia y los sistemas de evaluación del personal. Este Código debe ser difundido al exterior y al interior de la Entidad y revisado periódicamente.
16. El Directorio deberá promover el trabajo de la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, haciendo conocer la importancia del mismo y realizando un seguimiento periódico de las observaciones que las mencionadas funciones realicen.

III.4. Presidente de la Junta Directiva.

El desempeño del Presidente de la Junta Directiva es esencial para el buen funcionamiento del Gobierno Corporativo de la entidad, debiendo combinar experiencia y conocimientos financieros con dotes de liderazgo. Dado que es el principal responsable del adecuado funcionamiento del Directorio, debe ser capacitado e inducido dentro de las actividades del banco y debe dedicar buena parte del tiempo disponible a sus funciones. Al ser el principal responsable, es su obligación fomentar que todos los miembros participen en la toma de decisiones, especialmente los no ejecutivos e independientes, y que éstos reciban la información oportuna para actuar como un contrapeso efectivo a la Gerencia. Por lo tanto, se exponen los siguientes principios regulatorios:

1. El Presidente de la Junta Directiva debe presentar integridad en su conducta y poseer suficientes conocimientos, experiencia y antecedentes para ejercer el cargo en la Institución.

Debe conocer el negocio en su globalidad y debe dedicar buena parte de su tiempo a las funciones inherentes a su cargo y jerarquía. En todos los casos, debe ser un miembro no ejecutivo del Directorio.

2. Debe hacer funcionar el Directorio siguiendo los procedimientos aprobados, respetando y haciendo respetar las políticas de Gobierno Corporativo. Es esencial que promueva la participación de todos los miembros, especialmente los no ejecutivos e independientes del Directorio, haciéndoles llegar toda la información que resulte relevante en tiempo y forma.

III.5. Comités del Directorio

El Directorio puede decidir organizar su trabajo en diferentes Comités. Estos Comités ejecutan funciones delegadas del Directorio y son diferentes de los Comités que se organizan para la gestión diaria de la entidad (que se encuentran en el ámbito de la gerencia). Estos comités pueden ayudar a que los directores independientes tengan mayor participación en las decisiones de la entidad.

Por tanto, se considera necesario incluir normas sobre las formas mínimas de funcionamiento de estos órganos.

1. **Comité de Auditoría**, debe estar integrado en su mayoría por Directores independientes y no ejecutivos, competentes en al menos las siguientes áreas: auditoría, contabilidad y finanzas, así como amplios conocimientos del negocio. Debe ser presidido por un miembro independiente del Directorio. Sus principales funciones son: velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión Integral de Riesgos y por el control interno de la entidad, proponiendo las medidas que estime necesarias para su mejora; informar al Directorio sobre limitaciones en la confiabilidad de los procesos contables y financieros, incluido el Sistema de información gerencial; aprobar el plan anual de la Auditoría Interna; proponer la contratación del Auditor externo, revisando su trabajo, y, realizar un seguimiento de las recomendaciones planteadas por la Auditoría Interna, la Auditoría Externa y el Supervisor.
2. **Comité de Riesgos**, debe estar integrado en su mayoría por miembros del Directorio no ejecutivos e independientes, debe funcionar con una visión integral, exhaustiva de todos los riesgos a los que está expuesta la entidad. Debe ser presidido por un Director independiente e incluir otros Directores independientes. Sus principales funciones son: proponer a la Junta Directiva la aprobación de las políticas y la organización para la gestión integral de riesgos, así como sus modificaciones; definir el nivel de tolerancia y el grado de exposición al riesgo que la entidad está dispuesta a asumir; evaluar periódicamente el riesgo y tomar las acciones para corregir el rumbo en caso de desvíos a los estatutos y políticas de la institución; evaluar periódicamente el capital de la entidad en concordancia con el nivel de riesgos de la misma; definir los escenarios y el horizonte temporal en los cuales pueden aceptarse excesos a los límites aprobados o excepciones a dichos estatutos y políticas, así como los posibles cursos de acción o mecanismos mediante los cuales se regularice una determinada situación. La definición de escenarios debe considerar tanto eventos originados por acciones de la propia entidad como por circunstancias de su entorno; asimismo, debe informar a la Junta Directiva o autoridad equivalente los resultados de sus valoraciones sobre las exposiciones al riesgo de la entidad.
3. **Comité de Nominaciones y Compensación**, integrado sólo por Directores independientes y no ejecutivos. Entre sus funciones se encuentran: revisar el desempeño de la alta gerencia; proponer una política de remuneraciones y salarios para los funcionarios gerenciales que se encuentre alineada al horizonte de negocios y el nivel de riesgos de la entidad bancaria; proponer el nombramiento de la alta gerencia y su remoción en caso de no poder cumplir con los estándares definidos por la institución; proponer los criterios objetivos por los cuales la institución contrata a sus principales ejecutivos, entre otros.

4. **Comité de Gobierno Corporativo**, integrado en su totalidad por Directores. Sus principales funciones consisten en: proponer a la Junta Directiva la aprobación de un Código de Gobierno Corporativo, donde se incluya la estructura organizacional, todos los organismos de la entidad, la metodología de toma de decisiones, los procesos de rendición de cuentas de la Gerencia y del Directorio, los perfiles y procedimientos de elección de los miembros de Directorio y Gerencia, y los sistemas de evaluación del personal; revisar, a través de la función de cumplimiento, la aplicación del Código aprobado por el Directorio; así como revisar la divulgación de información realizada por la entidad, procurando que las partes interesadas tengan acceso a información suficiente de la entidad.
5. **Funcionamiento de los Comités**, deben tener reuniones periódicas y rendir cuentas al Directorio; desarrollar un reglamento de funcionamiento que debe ser aprobado por éste y en el que se establezcan los criterios para evitar conflictos de interés, incompatibilidad de funciones, la periodicidad de reuniones, las formas de votación, los procedimientos de distribución de información a los miembros, la mecánica de rendición de cuentas al Directorio y como se establecen las decisiones del mismo, incluidas las actas y los mecanismos necesarios para verificar su integridad. En caso de ser necesario, los Directores podrán contratar recursos expertos para complementar la visión y el trabajo en los distintos comités. Los Presidentes de los Comités serán nombrados por el Directorio, y deberán ser rotativos, así como todos sus miembros. En instituciones pequeñas, las funciones del Comité de Riesgos, del Comité de Nominaciones y Compensaciones y del Comité de Gobierno Corporativo, pueden ser asumidas por la Junta Directiva. Los miembros de apoyo de los comités deben contar con el conocimiento o experiencia de acuerdo con la normativa especial aplicable y con los requisitos aprobados por la Junta Directiva u órgano equivalente.

III.6. Las Funciones de Control: Auditoría Interna y Auditoría Externa

Las funciones de control son una herramienta muy útil para el Directorio, ya que informan sobre el buen funcionamiento de la institución. Asimismo, lo anterior explica por qué es necesaria la independencia de los auditores. Las auditorías deben cumplir al menos con los siguientes estándares:

1. El **Auditor interno** debe evaluar y monitorear el sistema integral de gestión de riesgos y el control interno, así como informar al Directorio y al Comité de Auditoría acerca de las debilidades encontradas. Asimismo, revisará y validará los Sistemas de Información Gerencial y los desvíos a las leyes y reglamentos vigentes. Para esto, desarrollará un manual sobre políticas y procedimientos de Auditoría, que será sometido a consideración del Comité de Auditoría. Por otro lado, debe implementar procesos que le permitan llegar a conclusiones fundadas, buscando respaldar documentalmente sus conclusiones. Deberá además implementar el plan aprobado e informar al Comité de Auditoría y al Directorio sobre la existencia de desvíos significativos y el impacto de dichos desvíos sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos; presentar sus informes de actuación con sus conclusiones y recomendaciones al Comité para su información y acción; mantener un inventario de debilidades encontradas, la fecha inicial de hallazgos y las medidas adoptadas para su corrección. La remuneración del Auditor Interno debe ser definida por el Directorio.
2. La **Auditoría externa** debe dictaminar sobre los Estados Financieros y todo aquello que solicite el Supervisor aportando una visión independiente de la institución y de las partes relacionadas a la misma. Para llevar esto a cabo, debe designar un equipo adecuado, en cantidad y calidad, así como desarrollar una planificación adecuada y reportar los hallazgos a la Dirección y al supervisor, prestando especial atención a los resultados significativos o que no se consideren dentro del rango de una norma establecida.

III.7. La Gerencia Superior, la Función de Riesgos y la Función de Cumplimiento

La Gerencia comprende a los ejecutivos responsables de las operaciones diarias de la institución, incluido el Gerente General. Se espera que tengan conocimientos, antecedentes y experiencia suficiente para manejar su área de responsabilidad directa, manejar el negocio y controlar al personal, de acuerdo con las definiciones tomadas por el Directorio. Para esto, deben cumplir con las siguientes normas:

1. La Gerencia, como equipo y a nivel individual, debe poseer los conocimientos, antecedentes y habilidades para gestionar y supervisar los negocios bajo su responsabilidad. Debe trabajar en equipo, respetando los canales de comunicación y la autoridad, además debe tener control sobre el personal subalterno y el que trabaja en áreas clave. Las funciones a desarrollar deben coincidir con las políticas aprobadas por el Directorio y el Código de Gobierno Corporativo.
2. La Gerencia debe establecer y seguir un proceso continuo y adecuado para la gestión estratégica de la entidad en función de los lineamientos del Directorio, asimismo deberá rendir cuentas a éste. Para esto, debe implementar el plan de negocios, revisarlo periódicamente y proveer al Directorio de información oportuna sobre la evaluación del plan, los diferentes apartados, y las explicaciones de los mismos. Adicionalmente, debe asegurarse que la organización y los recursos son los adecuados para implementar el plan.
3. La Gerencia debe implementar un sistema de gestión integral de riesgos que contemple la estrategia y el perfil de riesgos definido por el Directorio, involucre a todo el personal y sea proactivo. El sistema deberá tener una visión integral de los riesgos, nombrar a un responsable para cada riesgo material, desarrollar y poner en práctica procesos que permitan identificar, medir, monitorear y controlar todos los riesgos, incluso aquellos que se pueden generar en el futuro, así como asegurarse que cuenta con los recursos adecuados en cantidad

y calidad para darles cobertura y de que existe una revisión independiente al proceso.

4. La Gerencia promoverá la cultura de control adecuado en toda la institución. Para esto debe diseñar un sistema que explique a cada empleado su rol en el sistema, cómo deberá actuar y las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados por los auditores.
5. La Gerencia implementará las políticas aprobadas por el Directorio para evitar o administrar posibles conflictos de intereses y establecer los procesos de control que aseguren su cumplimiento. Para esto, debe asegurar la debida implementación de procedimientos para tratar las operaciones con funcionarios y partes vinculadas.
6. La Gerencia definirá un sistema de información confiable, oportuno, fácilmente accesible y provisto en un formato consistente. El sistema debe cumplir con las siguientes características:
 - Oportunidad** – El sistema debe proveer información actualizada en forma oportuna a los usuarios para facilitar la toma de decisiones.
 - Precisión** – El sistema de controles sobre el procesamiento de información debe ser efectivo.
 - Consistencia** – La información debe ser procesada y compilada en forma consistente y uniforme. Los cambios deben estar adecuadamente documentados y claramente comunicados a los usuarios de la información.
 - Integridad** – Los tomadores de decisiones deben contar con información completa y pertinente en forma sintetizada.
 - Relevancia** - Debe evitarse la información con excesivo detalle que genere una sobrecarga. La relevancia de la información está directamente relacionada con las necesidades de la Gerencia y la Dirección para el desarrollo de su trabajo.
7. La Gerencia debe instrumentar las recomendaciones realizadas por el Supervisor, los Auditores

Internos y Externos. El registro de las mejoras realizadas permitirá informar adecuadamente al Directorio y al Comité de Auditoría.

8. Debe existir un área de riesgos al más alto nivel con suficiente autoridad, recursos, independencia y acceso al Directorio o al comité específico del mismo para analizar todos los riesgos que repercuten en la entidad, tanto de manera individual y global, incluyendo elementos cuantitativos y cualitativos, análisis de estrés y de escenarios. Debe ser una línea independiente y no tener otras funciones asociadas. Si depende del Gerente General, debe tener un reporte al Directorio o al Comité de Riesgos del mismo. Las reuniones entre el Directorio y el Gerente de Riesgos deben quedar documentadas. Los directores no ejecutivos deben tener acceso al Gerente de Riesgos periódicamente, sin presencia de los Directores ejecutivos. Si el Gerente de Riesgos es removido, esta decisión debe ser tomada por el Directorio, debiéndose revelar y explicar las razones al Supervisor. Toda la metodología de riesgos desarrollada también debe aplicarse a los nuevos productos. Una efectiva estrategia de gestión de riesgos requiere además una comunicación robusta con toda la institución, especialmente con la Gerencia y el Directorio, incluido el comité de Riesgos.
9. Debe existir al más alto nivel una función de cumplimiento que reporte al Directorio o al comité respectivo sobre: el manejo efectivo de la ley, las normas, el estatuto y las políticas de Gobierno Corporativo definidas en el Código respectivo; los procedimientos y controles para verificar que la entidad cumple con el marco normativo y las decisiones adoptadas; informe al Directorio respecto de posibles desvíos; las políticas de comunicación y capacitación para asegurarse que el personal comprende y aplica el marco legal y regulatorio que corresponde a la entidad, así como las políticas definidas por el Directorio. No sólo debe minimizar los riesgos por faltas de cumplimiento, sino que debe fomentar decisiones sanas, que sean consistentes con las obligaciones y conducta ética de la entidad.

III.8. Los Sistemas de Compensación

Los sistemas de Compensación buscan alinear los incentivos del personal superior con los objetivos de la entidad. Recientemente, varias organizaciones han desarrollado nuevos principios regulatorios para los sistemas de compensación para evitar una excesiva toma de riesgos debido a incentivos económicos no diseñados adecuadamente.

En esta sección, se proponen los siguientes estándares:

1. El Directorio debe actuar activamente en el diseño del sistema de compensación y de su operación. No debe ser manejado por la Gerencia, sino que deben participar sólo los miembros no ejecutivos o independientes a través del Comité de Nominaciones y Compensación. La compensación de los Directores debe ser aprobada por la Junta de accionistas.
2. El Directorio debe monitorear y revisar que el sistema de compensación opera correctamente, para lo que se establecerán controles que se revisarán periódicamente. Además, deberá evaluar cuidadosamente las prácticas que incluyan los resultados esperados en el futuro. Todo este análisis debe incluir además los ciclos positivos y negativos de la economía. Para esto, el Comité de Nominaciones y Compensación deberá trabajar conjuntamente con el Comité de Riesgos.
3. Áreas como la Gerencia de Riesgos y la de Auditoría Interna, deben ser compensadas de manera que sea independiente de los resultados del negocio teniendo en cuenta las funciones que desempeñan. Si su remuneración depende del resultado del negocio, la proporción de la remuneración deberá ser minoritaria. Se debe buscar además que estén alineadas a las políticas de riesgo establecidas y su evaluación dependerá del horizonte de riesgo de la entidad.
4. La compensación debe ser ajustada por todos los tipos de riesgo. Medidas cuantitativas y juicios de valor deben jugar un rol en los mecanismos de ajuste por riesgo, incluidos aquellos que resultan difíciles de medir.

5. Los resultados de la compensación deben ser simétricos con los resultados de los riesgos. Debe haber una relación directa de la compensación con los resultados de la entidad a largo plazo y la contribución al desempeño.
6. Los esquemas de pago de la compensación deben ser sensibles al horizonte de riesgo del banco. Por lo tanto, se deben diferir de acuerdo con los tipos de riesgo de la institución (por lo menos el 40 por ciento de la compensación debe ser diferida). El diferimiento debe ser mayor para los altos cargos y no debe ser menor a 3 años.
7. Las políticas de compensación, así como la composición y mandato del Comité de Compensación debe ser difundido en un reporte con periodicidad anual.

III.9. La Divulgación de Información

Para lograr un adecuado Gobierno Corporativo es importante que la institución divulgue información a las partes interesadas, sean clientes, accionistas, proveedores o el mercado en general. La divulgación debe incluir aspectos esenciales de la entidad como sus estados financieros, su diseño de Gobierno Corporativo y la política de riesgos. No podrá brindar información que se considere confidencial, como la estrategia de negocios de la institución. En ocasiones, se debe considerar difundir información sobre la actuación de su personal superior, que, actuando con información privilegiada, pueda suponer un conflicto de intereses con el deber fiduciario para con el banco.

Las instituciones de Intermediación Financiera deberán difundir periódicamente información sobre aspectos claves de la institución para brindarle al mercado datos sobre la situación de la entidad. La información a ser divulgada dependerá de la periodicidad de la misma.

Con periodicidad trimestral:

- Estados financieros.
- Cumplimiento de las principales regulaciones prudenciales (en general, cumplimiento de

ratios de capital, de liquidez, de relaciones técnicas).

Con periodicidad anual:

- Estados Financieros auditados.
- Informe de Gobierno Corporativo, que abarque al menos la siguiente información: del Directorio (conformación según el estatuto, tamaño, miembros, proceso de selección, calificaciones, criterio de independencia, intereses particulares en transacciones o asuntos que afecten a la entidad financiera), de la Alta Gerencia (responsabilidades, líneas de reportes, calificaciones y experiencia) y de los comités (misión, objetivos, responsabilidades y miembros). Adicionalmente se deberá proporcionar información sobre la estructura propietaria básica (principales accionistas, su participación en el capital y derecho a voto, así como representación en el Directorio y en la Alta Gerencia) y de la estructura organizacional (organigrama general, líneas de negocios, subsidiarias, sucursales, comités).
- Informe de Riesgos, que incluya estructura de la función de riesgos, integrantes del Comité de riesgos, perfiles, proceso de selección, intereses particulares, forma de funcionamiento del Comité, la posición en cada uno de los riesgos, mecanismos de mitigación, políticas y procedimientos.
- Informe del sistema de compensación, que abarque Información sobre el mecanismo utilizado para tomar las decisiones de compensación, así como la composición y mandato del Comité de Nominaciones y Compensación. Las características más importantes del sistema (incluyendo los ajustes por riesgo), la relación con los resultados del negocio, el diferimiento y las diferentes razones o combinaciones de caja versus capital. Asimismo, se deberá incluir información cuantitativa agregada sobre los empleados, los cuales posean una cantidad de acciones que puedan tener un impacto material sobre la exposición de riesgos de la institución.



Guía de Supervisión

IV. GUÍA DE SUPERVISIÓN

Como se indicó al inicio, la supervisión del Gobierno Corporativo precisa de un importante juicio experto por parte del Supervisor y un alto grado de capacitación de los equipos que realizarán esta actividad.

Considerando lo señalado en el párrafo anterior, ésta guía de supervisión abarcará los temas que se consideran más importantes para el Supervisor. En el caso de las normas, se definirán distintas metodologías por capítulos, las que permitirán obtener conclusiones para valorar el cumplimiento regulatorio.

La guía de supervisión no pretende constituirse como un repaso de los capítulos y principios incluidos en el documento de regulación, ni mucho menos de las normas propuestas, ya que varias de estas son enunciados generales que no conllevan un proceso de supervisión independiente. Asimismo, no se incluirá el proceso de supervisión de autorizaciones de entidades y de personal superior, ya que la ASBA cuenta con una guía en la que se cubren estos temas. Finalmente, se definen pautas de supervisión que ayuden al desarrollo de manuales de inspección acordes a las necesidades de cada entidad de supervisión y al tipo de mercado al que deben aplicarse.

IV.1. Estructura de Propiedad

Se debe evaluar la estructura de propiedad de la institución para determinar si dicha estructura conduce al sano desarrollo de la misma.

Para esto, el supervisor deberá determinar:

- Qué grado y tipo de información reciben los propietarios para la toma de decisiones. Es fundamental que se les envíe oportunamente la información necesaria para el

análisis adecuado por parte de sus órganos de decisión.

- Los propietarios y su participación en la estructura de propiedad. Si los propietarios están suficientemente diversificados (por ejemplo, una adecuada distribución de participaciones en la propiedad de diversas entidades) y nadie ejerce el control efectivo de la entidad, se considera que los propietarios son neutros con respecto al funcionamiento de la entidad (no la favorecen ni la perjudica). En relación con esta situación, se deberán analizar los recaudos que toma la institución para el control de la Gerencia y prestar especial atención a la capacidad e independencia del Directorio para controlar a la Gerencia. Otra alternativa es que exista concentración accionaria, modelo que se da en muchos países de la región. Todo el análisis siguiente se basa en la concentración de la estructura de propiedad.
- Si existe más de un propietario, considerar la relación entre ellos, en especial, con los responsables de la supervisión y gestión de la Institución.
- Si existe un documento escrito entre los accionistas que describe los roles y responsabilidades de cada uno, analizar el mismo.
- Se debe entender el motivo principal de inversión de cada accionista y si este motivo es consistente con la estrategia de la entidad. También es indicativo si hace referencia a sus accionistas en publicidad institucional.
- Se deben analizar, en caso que sea una institución radicada en otro país, las clasificaciones de una agencia calificadora de primera línea.
- En caso de que el propietario sea una institución financiera o similar, se debe considerar el motivo principal de la inversión y si dicho motivo es consistente con su estrategia institucional. Asimismo, es importante entender si la institución local usa el mismo nombre que su dueño extranjero o, en caso contrario, si hace referencia a su casa matriz en su publicidad institucional.

- Evaluar el compromiso del propietario desde el punto de vista técnico y patrimonial. Para esto, deberá determinar si:
 - ~ El propietario tiene injerencia directa en las decisiones fundamentales de la institución, por ejemplo: la contratación de personal clave, la aprobación de presupuestos, planes de negocios, etc.
 - ~ El propietario se involucra en la operación local y tiene conocimiento suficiente para ello.
 - ~ Existe una estructura de reportes en forma matricial (reportes directos a distintos órganos de la entidad controlante).
 - ~ El propietario tiene objetivos claros y consistentes con los planteados por la institución.
 - ~ Tiene personal radicado en el país involucrado en la gestión de la entidad. Para esto, es importante considerar los aportes de “know-how” en materia tecnológica, de negocios y de manejo de riesgos, así como los aportes de capital o liquidez durante los últimos años, si es que fueron necesarios en la institución.
- Evaluar la situación económica, financiera y patrimonial del propietario, incluyendo su capacidad para respaldar las operaciones de la entidad local.
- Concluir sobre la calidad del propietario. El análisis deberá estar dirigido a concluir si el propietario representa un respaldo, es indiferente o representa un obstáculo en la resolución de las debilidades detectadas. Para esto, se debe considerar:
 - ~ La historia de relacionamiento con el supervisor, si la casa matriz se ha hecho responsable por la operación de la entidad local o tiende a dejar los problemas en manos del supervisor. De acuerdo con los datos recabados, definir si el accionista tiene la capacidad y la voluntad para hacerse cargo de las debilidades detectadas y/o potenciales.
 - ~ Para esto, se deberá recabar la información existente sobre el accionista, las asambleas y la información que se distribuye. En caso de tratarse de una entidad financiera, reca-

bar información financiera, opiniones del supervisor de origen y de las calificadoras de riesgo. Asimismo, se debe analizar la posibilidad de entrevistarse con el propietario o con los altos ejecutivos de la sociedad propietaria.

IV.2. Junta Directiva

Se utilizará el término Junta Directiva, Consejo de Administración o Directorio como equivalentes.

El buen funcionamiento de la Junta Directiva es fundamental para el adecuado desempeño de la institución. En este sentido se deberán analizar los aspectos que se señalan a continuación:

Tamaño

Si bien se considera buena práctica que la Junta posea entre 5 y 15 miembros, el tamaño del Directorio debe ser ajustado a las necesidades específicas de la entidad. Debe ser lo suficientemente pequeño para que pueda funcionar como un equipo cohesivo, promover discusiones y toma de decisiones efectivas y a la vez contar con un número suficiente de Miembros para asegurar la amplitud y profundidad de conocimientos, capacidades, así como experiencia necesaria para una efectiva supervisión de la gestión y las operaciones de la entidad. Entre otros aspectos, es vital entender el tipo de entidad que se está analizando.

Se debe verificar que el número y la composición del Directorio correspondan al tamaño, riesgos, y complejidad de las operaciones de la entidad, así como al número de comités que existen en el Directorio. En ese sentido, en las instituciones pequeñas y con actividad básica, el número debe acercarse al mínimo, mientras que en instituciones grandes y complejas, el número debe aumentar suficientemente para incorporar visiones y conceptos distintos, así como poder cubrir todas las actividades y comités.

Para esto, se deberá:

- Revisar los estatutos para analizar aspectos tales como el número de directores, posibles restricciones, edad de retiro, calificación del presidente y proceso de nominación.
- Analizar las hojas de vida de los Directores Independientes y no Ejecutivos.

- Realizar entrevistas con los miembros citados en el párrafo anterior para entender si cumplen adecuadamente con su rol.

Composición

Además del tamaño, se debe analizar la distinta composición del Directorio, una adecuada estructura será un factor básico para el buen funcionamiento. Para evaluarla se deberá considerar si:

- Los directores tomados en conjunto se complementan en sus conocimientos y experiencia, abarcando en forma global conocimientos del negocio, finanzas, contabilidad, gestión y auditoría.
- Existen influencias, intereses personales o políticos que afecten el proceso de discusión o de tomas de decisiones del Directorio o de alguno de los Directores.
- Existe un Director o un conjunto de Directores, o un Gerente o un conjunto de ellos, que ejercen una influencia significativa en el Directorio.
- El Presidente de la Junta Directiva no es el Gerente General de la Institución.
- El Directorio tiene equilibrio entre directores ejecutivos, no ejecutivos e independientes. Se debe identificar cada clase de Director y verificar que cumplan con su condición. En el caso de los no ejecutivos, se debe verificar que no son, ni han sido recientemente funcionarios de la entidad. Para el caso de los Directores independientes³ se deberá:
 - ~ Verificar si la entidad ha establecido políticas o criterios internos para definir los casos en que un Director se considera independiente.
 - ~ Verificar si los Directores Independientes suscriben una declaración sobre su independencia y consignen su calidad de independientes en la página web y en las Memorias de la entidad.
 - ~ Verificar el rol que juegan los Directores independientes, su participación y la información que reciben.

- ~ Verificar si existen reuniones donde sólo participan Directores No ejecutivos e Independientes.

Los Miembros del Consejo deben demostrar integridad y estándares de ética elevados, aunado a un historial comprobado de buen juicio en materia de negocios, además de conocimiento con respecto a controles y Gobierno Corporativo. Deben ser capaces de cuestionar y objetar a la gerencia sin preocuparse por lo que esto implique. En adición a esto, el rango de capacidades y experiencia necesarias varía con la naturaleza y el tamaño de la entidad, así como con los tipos de actividades que emprende. Las capacidades podrían incluir conocimientos de derecho, finanzas, administración, recursos humanos, contabilidad, auditoría, créditos, gestión de riesgos, mercadeo, tecnología y operaciones, o diferentes sectores de actividad de la economía.

Adicionalmente, debe medirse el nivel de compromiso de los distintos miembros de la Junta, por lo que cada Miembro deberá dedicar suficiente tiempo, energía e interés al cumplimiento de sus responsabilidades como Miembro del Consejo. El nivel de compromiso puede ser demostrable en la asistencia a las reuniones del Consejo y Comités, así como en su participación efectiva y activa en las reuniones. Si bien excepcionalmente la participación puede ser por medios electrónicos, se espera su presencia física.

Hay que tomar en cuenta compromisos externos, los Miembros del Consejo deben buscar un equilibrio entre el cumplimiento de sus ocupaciones fuera de la institución, y la prestación del tiempo suficiente y la energía para participar activamente en el trabajo del Consejo y Comités de la entidad. Para la designación, un factor clave en el proceso de selección y que debe estar debidamente documentado radica en el tiempo que un potencial Miembro del Consejo tiene disponible para dedicárselo a las responsabilidades del Consejo.

Para realizar estas revisiones, deben analizarse:

- Los procedimientos de selección de sus miembros.
- Las hojas de vida de sus miembros.
- Las actas del Directorio y sus Comités.
- Entrevistas con sus miembros, sobre todo con el Presidente y los miembros independientes y no ejecutivos.

³ Aquellos que teniendo suficiente prestigio profesional, no tienen ni han tenido en el pasado reciente vinculación con la entidad, el grupo, sus accionistas o cualquier otro que pueda tener un interés particular sobre la misma.

Funcionamiento de la Junta

Una vez valorado el tamaño y la composición del Directorio, se debe evaluar su funcionamiento. Para esto se realizarán las siguientes actividades:

- Verificar si el número de sesiones corresponde con las necesidades de la institución. Un número muy bajo, puede indicar la falta de compromiso del Directorio. Un número muy alto, puede indicar que el Directorio está resolviendo temas de gestión. Además, se debe valorar si el número de reuniones es un elemento que pesa en la compensación de los miembros del Directorio.
- Comprender el grado de preparación de los Miembros del Consejo para las reuniones. Para esto se deben revisar los materiales presentados al Consejo y la información adicional suministrada a petición de los miembros del Directorio. Los mecanismos de recepción de información deben ser útiles, relevantes y oportunos, de forma de recibir la información con la antelación necesaria a la sesión correspondiente para permitir su análisis.
- Analizar la independencia de la Junta, verificar si existen reuniones donde sólo participan miembros externos (No Ejecutivos e Independientes). Esto podrá verse reforzado con la contratación de asesores externos en aquellas materias donde los miembros internos no son competentes.
- Determinar el grado de interacción entre la Alta Gerencia y los miembros de la Junta fuera de las reuniones regulares para valorar la información que recibe el Directorio y la incidencia de éste y la Gerencia.
- Revisar los resultados de la evaluación del Gobierno Corporativo de la institución y la autoevaluación del Directorio.
- Evaluar si en las políticas y procedimientos para seleccionar nuevos miembros o ratificar a los existentes, se establecen requisitos mínimos para ser Director.
- Verificar si se cuenta con un plan de sucesión para el Directorio, que incorpore una rotación gradual de sus miembros.
- Verificar las políticas y prácticas para la reelección de los Miembros del Consejo, incluir

los requisitos mínimos de asistencia, desempeño y compromiso.

Para lo anterior, es necesario revisar:

- Las actas y reglamento de funcionamiento de Directorio y Comités.
- Las políticas y procedimientos para designar Directores.
- El plan de sucesión.
- La información recibida para preparación de la Junta.
- La evaluación del Gobierno Corporativo realizada por la entidad.
- La autoevaluación de la Junta.
- Las entrevistas con los miembros de la Junta y de la Alta Gerencia.

Responsabilidades

El Directorio es el responsable último de la institución, delega la gestión diaria a la Gerencia, pero no su responsabilidad. Sus principales funciones se pueden dividir en:

Aprobación del plan estratégico de la institución. La Junta es responsable de fijar la visión global y dirección de largo plazo, su filosofía de riesgo y políticas relacionadas.

Estas políticas deben incluir:

- Aprobación de los objetivos de negocios y la tolerancia al riesgo asociada.
- Evaluación y aprobación de las estrategias y planes de negocios de la entidad, así como el monitoreo y comparación regular del progreso con las mismas. Asimismo, asegurar que continúen siendo adecuadas a medida que la entidad se adapta a los cambios en su entorno operacional.
- La Junta requiere de información oportuna y suficiente para evaluar y aprobar las recomendaciones que realiza la Gerencia. Por tanto, deberá asegurarse que la gerencia diseñe un Sistema de Información Gerencial adecuado para la institución que incluya como mínimo: la perspectiva en cuanto a los riesgos claves y cómo la Alta Gerencia piensa controlarlos; el resultado de los análisis de sensibilidad que incluya varios escenarios adversos y para asegurar que las exposiciones, a nivel individual y agregado, se mantengan dentro de los límites

de riesgo aprobados; las diversas suposiciones subyacentes y factores críticos para el éxito; además de un análisis del entorno operacional actual y futuro. Esto nos conduce a que la Junta debe asegurarse que tendrá tiempo suficiente para discutir, evaluar, y aprobar los objetivos, estrategias y planes, así como para monitorear el progreso de los mismos durante el año.

- El monitoreo regular del desempeño comparado con las estrategias y planes proporciona una oportunidad para que la Junta evalúe su idoneidad y confirme la efectividad con que la Gerencia los implementa. La naturaleza y frecuencia de la revisión dependerían de las circunstancias de la entidad, incluyendo: estabilidad del entorno operacional; naturaleza y complejidad de las estrategias; el desempeño de la entidad; así como la experiencia y profundidad de conocimiento por parte de la Alta Gerencia.
- El supervisor deberá verificar que el plan estratégico incluya los principales capítulos, tales como misión, visión, objetivos estratégicos, metas cuantificables. Se debe además entender y analizar las principales líneas de negocio del banco.

Aprobación de la política de Gestión Integral de Riesgos. El Directorio debe aprobar la política general de riesgos de la institución, que incluye al menos las definiciones y límites por riesgo que asumirá la institución, los modelos de medición, la estructura organizacional del área de riesgos y el nivel de capital necesario para la definición de riesgos asumida. Debe asegurarse que la Gerencia de Riesgos tenga autoridad, independencia y recursos suficientes y que reporte al Comité de Riesgos. Deberá valorarse periódicamente la evaluación del nivel y calidad de capital con respecto al nivel de riesgos que lleva adelante el Directorio.

Designación, evaluación y sustitución de la Alta Gerencia. Se debe verificar que el Directorio monitorea y evalúa, con base en estándares, que el desempeño de la Gerencia sea consistente con la estrategia y objetivos de largo plazo. El Directorio podrá reemplazar a la Gerencia en caso de que el desempeño no sea el esperado. Asimismo, deberá nombrar al Gerente General y a sus principales co-

laboradores como los principales Gerentes de negocios, de Riesgos, de Cumplimiento y el Auditor Interno. Deberá elaborarse un mandato y descripción del puesto del Gerente General, así como los mecanismos de rendición de cuentas de la Alta Gerencia. También debe contar con un Plan de Sucesión que incluya a los miembros del Directorio y los principales cargos gerenciales de la institución.

Diseño de Estructura Organizacional. Una adecuada estructura organizacional facilitará la efectiva supervisión de la Junta Directiva y promoverá el cumplimiento de los objetivos y estrategias de negocios. La estructura debe proporcionar un marco que facilite la rendición de cuentas, responsabilidades, autoridades, y rendición de informes, mejor comunicación, una efectiva gestión de riesgos, y un buen Gobierno Corporativo. Al aprobar la estructura organizacional, la Junta debe tomar en cuenta los objetivos y las estrategias de la organización, la naturaleza de sus actividades y riesgos asociados, mecanismos de control interno (pesos y contrapesos), independencia de las estructuras de control y procedimientos de rendición de cuentas.

Para lo anterior, se deberá verificar que:

- El Directorio ha aprobado una estructura organizativa acorde al tamaño y complejidad de la entidad.
- Los roles entre el Directorio y la Gerencia están claramente diferenciados y en donde sólo el Gerente General y los órganos de control reportan al Directorio.
- Existe una separación clara de funciones entre el área comercial, las áreas operativas, contaduría y de Riesgos, asegurando que la entidad entienda los riesgos que asume y que dentro de dicha separación de funciones no existen conflictos de interés, y en su caso, se cuenta con las debidas barreras para evitarlos.
- Existe un equilibrio entre el área Comercial y el área de Riesgos.
- Existe una clara definición de funciones, potestades y responsabilidades.
- La Auditoría Interna reporta al Comité de Auditoría.
- La Auditoría Interna mantiene independencia total de todas las áreas operativas, no teniendo responsabilidad alguna sobre ningún sistema.

- El Oficial de Cumplimiento reporta directamente a la máxima autoridad de la entidad y al Comité respectivo.
- La integración y funcionamiento del Comité de Auditoría y los otros comités del Directorio es adecuada.
- Las divisiones en el nivel gerencial de la institución son congruentes con la naturaleza, tamaño, complejidad, y nivel de riesgos de la institución.
- Las líneas de reporte son claras.

En caso de que exista una casa matriz o entidad controlante, deberá evaluarse la importancia del relacionamiento de la entidad local con su controlante, en términos de toma de decisiones, autonomía operativa, manejo de riesgos y rendición de cuentas. Si existe más de un accionista internacional, debe evaluarse si los roles y responsabilidades de los distintos órganos (Directorio de entidades controlantes, Directorio local, órganos regionales o internacionales) están definidos explícitamente. En el caso de los bancos públicos o en los bancos con propiedad familiar, considerar hasta qué punto el gobierno se involucra en el gerenciamiento diario de la institución. En este proceso, el Consejo debe convencerse de que la estructura organizacional promueve una gestión prudente y una supervisión efectiva de la entidad y de manera muy especial, es congruente con la naturaleza, tamaño, complejidad y nivel de riesgos de la entidad.

Otras Responsabilidades de la Junta Directiva

- Aprobar las políticas de cumplimiento normativo.
- Aprobar el sistema de control interno.
- Aprobar políticas para monitorear conflictos de interés al interior de la entidad, así como en el grupo económico al que pertenece.
- Aprobar el Código de Gobierno Corporativo.
- Verificar que la entidad revisa por lo menos anualmente su sistema de gobierno y ajusta su Reglamento.
- Verificar que el Directorio ha aprobado y promueve el cumplimiento Códigos de Ética y de Conducta, valores corporativos, o similares.
- Verificar que la entidad tiene procedimientos de aprobación de operaciones y volumen de transacciones con instituciones vinculadas, u otros que generen conflicto de interés.
- Verificar que se toman acciones y hay sanciones ante desvíos.
Para esto, se deberá revisar:
 - El plan estratégico.
 - Los planes de negocio y los seguimientos realizados a los mismos, las actas de Directorio y de sus comités.
 - Las políticas de riesgo.
 - El organigrama institucional.
 - Los procedimientos de evaluación de la Alta Gerencia.
 - El Código de Gobierno Corporativo, Código de Ética o similares.
 - Los procedimientos para valorar el nivel y calidad del capital.
 - Las políticas y procedimientos para tratar con conflictos de interés.
 - La declaración jurada de los miembros sobre vinculaciones y operaciones con empresas relacionadas. Adicionalmente, se requerirán entrevistas con Directores y Alta Gerencia.

Evaluación y Capacitación

Se debe esperar que la Junta realice una evaluación de su funcionamiento o los propietarios puedan solicitar una evaluación independiente. Las evaluaciones tendrán como objetivo comparar el desempeño del Consejo con su reglamento, sus objetivos y su plan de trabajo para un período específico, y muchas veces comparan el desempeño del Consejo con las mejores prácticas del sector. La evaluación debe incluir:

- La calidad y eficiencia del funcionamiento del Directorio y sus miembros.
- El desempeño del Presidente del Directorio.
- El funcionamiento de los Comités.
- La profundización y deliberación de los acuerdos registrados en las Actas.
- Una medición de su éxito en el cumplimiento de sus responsabilidades; y
- Un medio para identificar aquellas áreas donde se requieren cambios para mejorar su efectividad, como por ejemplo cambios en su tamaño, composición, uso de habilidades, estructura de los Comités, y prácticas.

Los Miembros de la Junta deben ser evaluados a nivel individual, usando una descripción de puesto formal y los estándares de cumplimiento esperados desarrollados por Miembros no ejecutivos. El principal objetivo de esta revisión es mejorar los beneficios que ofrecen a la institución individualmente cada uno de los Miembros del Consejo, y desarrollar estrategias para ayudarles a mejorar su desempeño.

Con la evaluación, se desarrollarán planes de capacitación para los miembros del Directorio de modo de asegurar que entienden la naturaleza del negocio, sus riesgos asociados y cuenten con el conocimiento y experiencia relevantes sobre las actividades materiales realizadas o por realizar. Esta capacitación deberá incluir los deberes fiduciarios de los Directores, el marco legal y regulatorio que rige a la entidad, la dirección estratégica definida, el entorno económico y operativo y el adecuado funcionamiento del Gobierno Corporativo de la institución. Para, esto se deberá verificar que:

- Se cuente con un programa de capacitación a medida de cada uno de los Directores, sobre todo los no ejecutivos e Independientes, que incluya temática, tiempos y mecanismos que se utilizarán.
- Exista un responsable de definir dicho programa y su revisión de manera periódica.
- Se haya incluido en el presupuesto una partida para la capacitación del Directorio.

Adicionalmente, se deberá revisar:

- La evaluación del Directorio y los Directores.
- El plan de capacitación, teniendo en cuenta el perfil de cada Director.

IV.3. Comités

Los Comités constituyen una manera útil de mejorar la supervisión llevada a cabo por la propia Junta, ya que permiten un análisis más profundo de temas específicos, proporcionándole al Directorio mejor información y más tiempo para discutir los temas de mayor importancia para la entidad. Debe quedar claro que el trabajo de los comités no releva a la Junta de su responsabilidad y su obligación de realizar un seguimiento del trabajo de aquellos.

Se espera que las instituciones financieras establezcan al menos los siguientes Comités: de Auditoría; Nominaciones y Compensación; Riesgos y, Gobierno Corporativo. El Directorio debe asegurarse de que cada Comité cuente con un reglamento de funcionamiento que fije sus objetivos, responsabilidades y autoridades, así como su tamaño óptimo y composición. El reglamento debe incluir una separación de los temas para los cuales el Comité está autorizado a actuar, y de aquellos en los que sólo puede analizar y emitir recomendaciones para la aprobación del Consejo. También debe identificar la naturaleza y frecuencia de los informes al Directorio.

La composición de un Comité debe considerar habilidades, experiencia, atributos y nivel de compromiso necesario por parte de los Miembros para cumplir con las responsabilidades asignadas a éste.

Debe verificarse que cada Comité esté formalmente establecido, cuente con los miembros adecuados en términos de cantidad y calidad. Asimismo, deberá asegurarse que las sesiones tengan una frecuencia adecuada y que las actas reflejen apropiadamente las deliberaciones y toma de decisiones.

Periódicamente, el Directorio debe revisar la efectividad de la estructura, mandatos y composición de sus Comités. Se debe plantear además la rotación de los Miembros del Directorio en los diferentes Comités. Esto le amplía los conocimientos al Directorio e introduce otra visión dentro del trabajo.

En relación con cada Comité se deberá verificar que:

Comité de Auditoría

- El Presidente y la mayoría de los miembros sean no Ejecutivos.
- Cumplan con sus objetivos, de acuerdo con la normativa.
- Existan miembros con las capacidades necesarias para desempeñar el puesto (conocimientos de contabilidad, auditoría, finanzas, etc.).
- Se rote de manera periódica a sus miembros, incluido el Presidente.

Comité de Riesgos

- El Presidente sea un miembro no ejecutivo del Directorio.
- Cumpla con sus objetivos de acuerdo con la normativa.
- El Gerente de Riesgos reporte al Comité.
- El número de sesiones y los temas tratados sean los adecuados y se les permita evaluar los aspectos principales del sistema de riesgos.
- Se rote a sus miembros, incluido el Presidente.

Comité de Compensación y Nominación

- El Presidente y todos sus integrantes sean miembros no ejecutivos del Directorio.
- Cumpla con sus objetivos de acuerdo con la normativa.
- Se rote a sus miembros, incluido el Presidente.

Comité de Gobierno Corporativo

- Los miembros posean los conocimientos adecuados.
- Cumplan con sus objetivos de acuerdo con la normativa.
- Se rote a sus miembros, incluido el Presidente.

Para lo anterior y en cada Comité, se deberá contar con:

- El reglamento y las actas de comité.
- La integración actual y pasada, así como el perfil de cada integrante.
- Entrevistas con los miembros de los comités.

IV.4. Alta Gerencia

Mandato

El Gerente General es responsable de dirigir y supervisar la gestión de las operaciones de la entidad según lo que establezca la Junta Directiva. Por tanto, los supervisores deben evaluar si la naturaleza y el alcance de sus responsabilidades son adecuadas para realizar la gestión de la entidad, de acuerdo con la naturaleza, alcance, complejidad y

perfil de riesgo de la entidad. Se deberá explicitar si el Directorio ha conservado potestades operativas o si ha delegado en el Gerente General la toma de decisiones que corresponden por su naturaleza a la Junta Directiva. Al mismo tiempo, el Gerente General debe delegar diversas funciones en los otros miembros de la Alta Gerencia. Se debe evaluar esta delegación para determinar si permite la adecuada gestión de cada área de la entidad. Asimismo, se deben detectar los mecanismos de control que utiliza la Gerencia General para evaluar las tareas delegadas. Existen casos, en los que un Gerente no reporta al Gerente General sino que lo hace directamente al Directorio, como es el caso del Auditor Interno y del Gerente de Riesgos. Ante este escenario, se evaluará si el Gerente General utiliza adecuadamente el equipo o concentra funciones y si los mecanismos de rendición de cuentas del resto de los gerentes son adecuados.

Para esto, se analizará:

- El organigrama institucional y los mandatos de la Gerencia General y los Gerentes si es que existen.
- Las entrevistas con la Alta Gerencia, las cuales son clave para entender su funcionamiento en esta etapa.

Estructura

Los supervisores evaluarán la estructura organizacional, incluyendo relaciones clave de reporte, para determinar si se permite que la Alta Gerencia controle las operaciones adecuadamente, en vista de la naturaleza, tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la entidad. La estructura debe facilitar una efectiva supervisión y facilitar el cumplimiento de los objetivos y estrategias del negocio. Las funciones de negocio y de control deben estar estrictamente separadas.

Para esto, se revisará el organigrama y se verificará su adecuada implementación.

Comités

Los supervisores deben evaluar cómo la Alta Gerencia utiliza los comités para supervisar la gestión de las actividades y los riesgos asociados. Los comités pueden constituir un medio eficiente para

supervisar las operaciones, pero su efectividad depende de que la estructura y los mandatos del comité estén alineados con la estrategia, actividades y el perfil de riesgo de la entidad. Los miembros del Comité deben poseer de manera colectiva las capacidades y la experiencia adecuadas para realizar su actividad supervisora, siendo responsabilidad de la Alta Gerencia definir claramente los objetivos y especificar cuándo el comité tiene autoridad para actuar o para hacer recomendaciones solamente. Los supervisores deben evaluar la medida en que los mandatos son comunicados en toda la entidad, y si son revisados para garantizar que sigan siendo relevantes con relación a los objetivos y estrategias de la entidad.

Perfiles

Los supervisores deben evaluar si la Alta Gerencia tiene las calificaciones, conocimiento, capacidades y experiencia para cumplir sus responsabilidades. En especial, los responsables de las áreas consideradas como críticas, deberán ser evaluados en términos de su experiencia en otras entidades o en situaciones de crisis en la entidad. El supervisor también deberá evaluar:

- Si los Gerentes tienen conocimiento y experiencia en su área específica.
- Si tienen antecedentes de conducta adecuados.
- Si se toman las decisiones en base a un análisis amplio de riesgo / retorno y no con base en impulsos comerciales.
- Si diseñan y presentan para aprobación del Directorio, el Plan de Negocios y el presupuesto anual.
- Si se monitorea el cumplimiento del plan y se analizan los desvíos.
- Si se comprenden y respetan los límites de autoridad.
- Si se demuestra un claro compromiso con el control interno.
- Si se provee al Directorio con información oportuna y suficiente sobre el cumplimiento del plan estratégico.

Las entidades deben contar con un plan de sucesión para todos los puestos claves de nivel gerencial.

En esta etapa se deberá:

- Obtener el perfil de los Gerentes.
- Analizar la información que se envía al Directorio.
- Analizar el plan de sucesión.
- Realizar entrevistas con la Alta Gerencia.

Gerencia de Riesgos

Como se establece en el marco normativo, las instituciones deben tener una Gerencia de riesgos con suficiente autoridad, independencia, nivel y recursos necesarios. Se deben verificar los aspectos de independencia formales y de funcionamiento. Por tanto, se deberá entender que el Gerente de Riesgos pertenece a la Alta Gerencia y tiene acceso al Directorio. Además, que provee información oportuna, completa y comprensible a éste y al Comité de riesgos del Directorio para entender el perfil de riesgos de la institución. Se deberá evaluar que la Gerencia de Riesgos tiene recursos humanos, tecnológicos y locativos adecuados para ejercer su función. Se deberá verificar que el personal tiene los conocimientos y experiencia suficientes para el análisis de los distintos riesgos, así como determinar si la entidad cuenta con una organización que permite la implementación de un sistema de gestión integral de riesgos. Deberá verificarse que se han diseñado los mecanismos suficientes para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos de la institución, incluidos manuales, procedimientos y difusión de los mismos. En caso de plantearse discrepancias entre las áreas de riesgos y de negocios, las mismas deben quedar suficientemente documentadas.

Para esto se deberá:

- Analizar el organigrama de la institución.
- Revisar actas del comité de riesgos.
- Analizar el presupuesto.
- Formarse opinión sobre el sistema de evaluación de riesgos de la institución.
- Realizar entrevistas con el Gerente de Riesgos y con los Directores responsables.

Función de Cumplimiento

Se deberá verificar el adecuado ejercicio de la función de cumplimiento, es decir, reportar directamente al Directorio. Se debe analizar el Código

de Gobierno Corporativo de la institución, su difusión y aplicación en la organización. Además, se debe analizar si la función tiene la independencia y los recursos suficientes para el adecuado desempeño, incluyendo la verificación sobre los procesos de control y los informes a la Junta Directiva.

Para esto se deberá:

- Analizar el Código de Gobierno Corporativo.
- Revisar los trabajos realizados por el equipo a cargo de esta función.
- Cotejar los informes que se realizan al Directorio.
- Realizar entrevistas con las personas vinculadas y los Directores.
- Verificar que la institución toma medidas correctivas si se encuentran desvíos.

Cultura de Control

Se verificará la cultura de control en la entidad mediante informes sobre el sistema de control, la difusión de la cultura, los posibles fallos e irregularidades. Asimismo, se revisarán los procedimientos para administrar conflictos de interés y las operaciones con funcionarios con empresas vinculadas a dichos controles o a la organización.

Para esto, se deben revisar los procedimientos e informes de auditores internos y externos.

Sistema de Información Gerencial

La Gerencia de una entidad debe prestar especial atención al mantenimiento de un enfoque consistente para el desarrollo, uso y revisión permanente de los Sistemas de información gerencial dentro de una institución.

Este sistema es utilizado con diferentes propósitos a nivel gerencial: por un lado, debe fundamentar las decisiones de largo plazo, definir las metas y objetivos estratégicos; por otro lado, deberá incluir los sistemas que son utilizados en la gestión diaria para el monitoreo de las actividades. De esta manera, la Gerencia utiliza el Sistema de Información Gerencial para medir el desempeño, elaborar presupuestos, administrar los recursos y ayudar a la entidad a cumplir con los requisitos regulatorios.

Para el cumplimiento de estos propósitos, deben existir en la entidad procesos de planificación que incluyan las necesidades del sistema, considerando la perspectiva táctica y estratégica. El Sistema de información Gerencial es además un componente esencial en el proceso de administración de riesgos de una entidad y debe utilizarse para identificar, medir, limitar, monitorear y controlar los riesgos que asume la entidad.

Para que el Sistema de Información Gerencial opere efectivamente como un sistema de interrelación e interdependencia entre la Gerencia y el personal debe además cumplir con las propiedades definidas en la regulación.

Esta herramienta es fundamental para la gestión institucional. Por tanto se deberá analizar del mismo:

- La suficiencia y relevancia de la información que le llega a la Alta Gerencia (consolidada).
- Considerar si incluye información financiera, operativa y de cumplimiento adecuada y completa.
- Analizar si incluye información sobre eventos externos relevantes que puedan influir sobre las decisiones adoptadas.
- La utilidad de la misma para el control de gestión (comparación con presupuestos, proyecciones, planes, si incluye todas las actividades significativas, etc.).
- La flexibilidad del sistema para llegar a niveles de desagregación mayores.
- Evaluar en forma genérica los riesgos que puede estar presentando el Sistema, tomando en cuenta las características de la entidad en cuanto a volumen y complejidad de las operaciones.

Para esto, se deberá:

- Analizar el sistema de información gerencial.
- Revisar los informes de auditoría interna sobre el mismo.
- Realizar entrevistas a Gerentes y Directores sobre la calidad de la información recibida.

IV.5. Funciones de control

Auditoría Interna

Se determinará si el Directorio ha establecido en la organización un área de Auditoría Interna adecuada a las actividades y el perfil de riesgo del banco que:

- Monitoree adecuadamente el sistema de Control Interno y de Gestión Integral de Riesgos.
- Monitoree el adecuado funcionamiento del Gobierno Corporativo.
- Sea independiente y objetivo, su personal esté debidamente calificado y tenga los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.
- Revise y pruebe adecuadamente los sistemas de información.
- Documente adecuadamente las pruebas, hallazgos y las acciones correctivas.
- Verifique y revise las acciones adoptadas por la gerencia para superar las debilidades.
- Mantenga una comunicación fluida y permanente con el Comité de Auditoría y/o el Directorio con el objeto de mantenerlo informado.

Asimismo, se deberá determinar si el área de Auditoría Interna de la institución posee:

- Un estatuto o misión que establezca el propósito del departamento de auditoría, sus objetivos, su organización, su autoridad y responsabilidad.
- Un plan de auditoría aprobado por la Junta Directiva con las metas, cronogramas, recursos humanos necesarios, sistemas de reportes, y de ser aplicable, el presupuesto financiero.
- Un manual de políticas y procedimientos para el trabajo de auditoría y para la evaluación de riesgos y el control interno. Este manual debe ser aprobado por el Comité de Auditoría o en su caso el Directorio y debe establecer la autoridad y responsabilidad de la función, así como el alcance y la frecuencia de sus actividades.
- Un programa de desarrollo profesional y capacitación.

- Un programa de control de calidad del trabajo del departamento de auditoría interna.

Se deberá verificar si la gerencia toma de manera oportuna las acciones correctivas adecuadas con relación a las debilidades detectadas por la auditoría interna y si son reportadas al Directorio, así como determinar si existe un sistema de seguimiento de las debilidades detectadas con fechas y las acciones correctivas adoptadas.

Otro aspecto importante a evaluar es la independencia y competencia de la auditoría interna. Para esto, se deberá valorar la capacidad de los funcionarios de la Auditoría Interna, evaluando el nivel de educación, la experiencia laboral relevante y sus antecedentes. Si existe personal con muchos años en el banco, deberá evaluarse hasta qué punto puede verse afectada su independencia. Se deberá valorar además la especialización del equipo, fundamentalmente en el área de sistemas y se estudiarán los planes de capacitación para el área. Para efectos de la independencia organizacional, se deberá verificar que la Auditoría Interna depende del Directorio y que éste no tiene tareas asignadas que puedan ser incompatibles con su función. El Directorio debe además fijar sus remuneraciones. Se estudiará además si existen lazos familiares entre el personal de auditoría y el resto de la institución.

Revisión del programa de Auditoría Interna. Se deberá analizar el programa, estudiando que en los distintos ciclos se auditen todas las áreas de la institución. Asimismo, se deberá analizar dentro del plan anual los ciclos críticos según la evaluación de riesgos realizada por la institución. Se espera que el Directorio, a través del comité de Auditoría, revise periódicamente el alcance del trabajo de la Auditoría Interna. Omitir los ciclos considerados críticos podría considerarse como una falta de capacidad o experiencia del personal de Auditoría Interna, o problemas de independencia u objetividad.

Si hay desvíos en relación con lo aprobado en el plan, deberá profundizarse en ellos y ajustar los recursos para lograr la ejecución del plan. En particular, se deberá verificar que la Auditoría Interna incluya entre sus procedimientos, la revisión de los procesos vinculados a la generación de información (preparación y presentación en tiempo y forma)

para el supervisor y para el Sistema de Información Gerencial. Deberán analizarse los reportes al Comité de Auditoría y los reportes de seguimiento para determinar si no existen restricciones al trabajo de Auditoría Interna impuestas por la gerencia, ya sean presupuestarias o con relación al cronograma de trabajo.

Para esto se deberá:

- Estudiar las actas del Comité de Auditoría y los reportes que el Comité elabora.
- Analizar el organigrama institucional.
- Revisar el manual de funciones, estudiar las hojas de vida de los funcionarios.
- Cotejar los reportes y papeles de trabajo de la Auditoría interna.
- Entrevistar al Auditor interno, a funcionarios de la Auditoría, miembros del Comité de Auditoría, y de algunas de las Gerencias a las que se le han realizado observaciones.

Auditor Externo

Se deberá evaluar el compromiso de la Dirección con el cumplimiento de la normativa vigente en relación a la función de la Auditoría Externa, considerando si el mismo se reduce a las formalidades o si efectivamente cumple con los objetivos de fondo previstos en la reglamentación. Para esto, se debe determinar quiénes participan en la aprobación del contrato del Auditor Externo, qué elementos se han tenido en cuenta, y si existe un proceso de discusión sobre esta contratación. En relación con el trabajo, se debe valorar si existe un monitoreo para asegurarse que cumplen con el plan aprobado. Se debe verificar que los informes son recibidos en forma oportuna y si son analizados y discutidos por el Comité de Auditoría, asegurándose que la Gerencia toma de manera oportuna las acciones correctivas adecuadas para corregir las debilidades encontradas.

Un segundo aspecto consiste en revisar la independencia y competencia del Auditor Externo y su equipo. Para esto, se debe determinar si:

- El Directorio, el Comité de Auditoría o la Gerencia y el Auditor Externo han discutido alguna otra contratación o servicio de consultoría tales como: servicios de registro contable u otros relacionados con los estados contables;

diseño e implementación del sistema de información contable; enfoque de riesgos; servicios legales; recursos humanos o de cualquier naturaleza que pudiera comprometer la independencia del Auditor Externo.

- El Auditor Externo ha sido contratado por el banco para desempeñarse como asesor de alto nivel o en algún cargo con responsabilidades gerenciales.
- Un familiar del Auditor Externo o un miembro de la firma del Auditor Externo ha sido empleado del banco.
- Un ex- director o ex- empleados del banco trabajan con el Auditor Externo.
- Existen intereses financieros directos o indirectos y/o relaciones de negocios entre el Auditor Externo y los directores o empleados del banco con poder de decisión.
- Han existido restricciones al trabajo del Auditor Externo impuestas por la entidad, ya sea presupuestarias o relacionadas con el cronograma de trabajo.
- El Auditor Externo tiene normas internas que aseguren el cumplimiento de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) en lo relativo a la independencia, habilidades y competencia profesional y control de calidad del trabajo.
- Desde la última evaluación, la institución ha cambiado de firma de Auditor Externo y, en su caso, los motivos para ello. Si han existido cambios en el socio que firma los informes, incluyendo una investigación sobre las causas de dichos cambios.
- Los contratos establecen el alcance de la función de auditoría, honorarios, período de trabajo, reportes a entregar y limitaciones a dicho alcance.
- En los informes existen discrepancias, observaciones, limitaciones al desarrollo del trabajo o abstenciones de opinión, todo lo cual amerita una profundización del trabajo de supervisión.
- Los papeles de trabajo tienen análisis suficiente sobre los procesos de auditoría y muestran razonabilidad sobre los principales rubros de la institución.

- La experiencia del personal de auditoría asignado es la adecuada, incluyendo el conocimiento de la operativa bancaria y de las técnicas de auditoría de instituciones financieras y en áreas especializadas. Para esto, se deberá:
 - Revisar las actas del Comité de auditoría.
 - Analizar el contrato firmado entre los Auditores y el banco.
 - Estudiar los informes presentados por los Auditores y los respectivos papeles de trabajo.
 - Verificar las características del personal de la Auditoría Externa.
 - Realizar entrevistas con los responsables de la Auditoría Externa y con miembros del Comité de Auditoría.

IV.6. Compensación

El supervisor debe verificar los sistemas de compensación, sobre todo las variables que buscan desarrollar diferentes incentivos en los empleados. Para esto, deberá verificar si el Directorio ha aprobado una política de remuneraciones e incentivos.

Para cumplir con este objetivo se deberá revisar:

- Si el Directorio ha aprobado una política de remuneraciones e incentivos para todo el personal (incluida la Alta Gerencia). La política no debe incentivar la toma excesiva de riesgos y se aplicará al personal que toma éstos, de manera individual y colectiva (por ejemplo analistas de créditos). Asimismo, debe estar alineada con las metas, objetivos y nivel de riesgos de la institución.
- Que se revisan anualmente las políticas de remuneraciones y si ésta se realiza de manera independiente por parte de la Gerencia. La revisión por parte del Directorio debe asegurar que las políticas de remuneraciones e incentivos cubren todas las áreas claves de la institución y que son congruentes con las metas, objetivos y nivel de riesgos asumidos por la entidad.
- Que la Auditoría Interna verifica el cumplimiento de las políticas de incentivos, las cuales deben incluirse en el Plan Anual de Control. Asimismo, se puede considerar una revisión de un Auditor Externo.
- Que se haya formado un Comité de Compensaciones con funciones definidas, que reporte al Directorio, cuyo juicio deberá ser independiente y profesional sobre las políticas de remuneraciones e incentivos. Asimismo, se deberá verificar la colaboración del Comité de Riesgos en el diseño y la revisión del sistema.
- Que las remuneraciones variables de la Junta y de la Alta Gerencia estén asociadas al riesgo de largo plazo de la entidad, en lugar de promover un enfoque de corto plazo.
- Que la estructura de remuneraciones e incentivos del personal de las Áreas de Control no compromete su independencia o crea conflictos de interés. Las remuneraciones e incentivos deben estar basados en objetivos propios de su función y no ser determinadas con base en el desempeño de las áreas de negocios que ellos monitorean. Los factores que utilicen no deben estar asociados a utilidades o ingresos, ni estar vinculados a la evolución del negocio.
- Que las remuneraciones de las áreas de negocios corresponden a los riesgos que toman. La entidad debe considerar todos los riesgos materiales (crédito, mercado, liquidez, operacional y otros difíciles de medir, como el reputacional).
- Que dichos gastos remunerativos no representen una salida importante de fondos de la entidad, perjudicando su solvencia.
- Que los documentos que formalizan la relación de los miembros del Directorio y la Gerencia (Gerencia General, Gerencia de Riesgos, Gerencia de Auditoría, Gerentes de las diferentes líneas de negocio) con la entidad incluyan cláusulas con determinados tipos de salvaguardas, que eviten que este personal sea despedido en caso de fusiones o adquisiciones; o existan acuerdos que garanticen el pago de bonos, independientemente del desempeño de la entidad.
- Que se han previsto cláusulas de pago de incentivos diferidos para la gerencia y otros empleados cuyas decisiones tienen un impacto material en la exposición de riesgos de la entidad.

dad, con la finalidad de asegurar que una proporción significativa de la remuneración variable se pague considerando un acuerdo de pago diferido durante un periodo de tiempo. Los periodos de diferimiento típicamente no deben ser menores de tres años, pero dependerá de la naturaleza de la línea de negocios. Asimismo, la proporción variable debería incrementarse significativamente de acuerdo con el nivel de responsabilidad.

Para esto se deberá revisar las actas del Comité de Compensación, las políticas definidas, su

aplicación, los riesgos, considerando los siguientes elementos:

- La combinación entre los pagos vía caja y otros elementos que se incluyen en los sistemas de compensación del personal superior.
- La historia de compensación del individuo y de otros en la organización.
- La condición financiera de la institución.
- Prácticas de compensación en instituciones comparables.
- Los costos totales de retiro del personal superior.

U. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

La guía de implementación presentará las condiciones necesarias y el proceso para la adecuada incorporación de las prácticas de regulación y supervisión del Gobierno Corporativo en las instituciones financieras. Se establecerán en tres partes: (i) Precondiciones; (ii) los pasos para una adecuada regulación y; (iii) los mecanismos para una efectiva supervisión.

Precondiciones

Para una adecuada regulación y supervisión del Gobierno Corporativo, se debe verificar que se den las precondiciones citadas en el capítulo II. La ley deberá incluir los aspectos básicos para que el supervisor tenga las potestades y el respaldo necesario para supervisar el Gobierno Corporativo con un enfoque de supervisión de riesgos. El principal propósito es que el supervisor tome acciones en forma preventiva y proactiva para evitar riesgos desmedidos o el incumplimiento del supervisado, el cual debe mantener el capital necesario para cubrir los riesgos que asume. Se debe tener siempre presente que la entidad tiene la responsabilidad de gestionar adecuadamente los riesgos, situación que dependerá en buena medida de su propio Gobierno. En este sentido, como primer paso de la implementación, se debe:

- a) Revisar el marco legal para confirmar que existen en la ley por lo menos algunas definiciones básicas de Gobierno.
- b) Verificar que la ley otorgue al Supervisor potestades suficientes para regular y supervisar el Gobierno Corporativo en todo momento, así como la protección adecuada con respecto a las medidas y acciones tomadas.
- c) Implementar un proceso de supervisión de riesgos, que incorpore la evaluación del Gobierno Corporativo de las entidades.

- d) Realizar suficientes instancias de capacitación que permitan a los supervisores emitir juicios expertos en la materia.

Regulación

La adecuada regulación es esencial para el desarrollo de un esquema de Supervisión de Gobierno Corporativo y debe contener las características planteadas en el capítulo III, así como tomar en cuenta las características de las instituciones locales para emitir esta regulación. Asimismo, abarcará a todos los tipos de instituciones de intermediación financiera, independientemente del tamaño, complejidad, naturaleza y nivel de riesgos asumidos. La regulación es útil para discutir sobre el Gobierno Corporativo en el sistema financiero. Es buena práctica que se encuentre en un cuerpo conjunto, lo que colabora con brindar una visión global sobre el tema para el regulador, las entidades y las partes relacionadas. Para desarrollar esto, se deberá:

- a) Analizar el marco regulatorio vigente en el país (ley o regulación) para compararlo con los principios de regulación. A continuación, se deberá definir las normas que se deben emitir.
- b) Revisar que las normas a emitir concuerden con las características del sistema financiero (tipo de propietarios, tipo de sociedades) y puedan aplicarse a los distintos tipos de instituciones, según su naturaleza, tamaño, complejidad y nivel de riesgos.
- c) Compilar todas las normas referentes al Gobierno Corporativo de las instituciones financieras en un solo cuerpo regulatorio.
- d) Dar tiempo para la difusión y discusión de normas, considerando las observaciones realizadas en el momento de su aprobación. Una vez aprobadas, se debe otorgar tiempo a las instituciones para su efectiva implementación. Asimismo, se realizará su difusión y capacitación a los supervisores y al sistema financiero en general.

Supervisión

El proceso de supervisión de esta normativa es muy importante, también complejo, depende del diseño general del proceso de supervisión y el super-

visor debe aplicar su juicio experto para evaluar el adecuado Gobierno Corporativo. Esto nos conduce a que es necesario un importante volumen de capacitación en la materia.

Para diseñar un proceso de supervisión que agregue valor, se deberá:

- a) Diseñar un procedimiento de supervisión de Gobierno Corporativo que respete los principios que se enunciaron en el capítulo IV, y además sea parte del proceso de supervisión definido por cada país. Deberá ser realizado sobre la base del juicio experto del supervisor, quien será el responsable de detectar las violaciones de los principios regulatorios en la institución supervisada. En todo momento, el proceso buscará determinar el problema de fondo o la causa del mismo, no quedándose en los síntomas o hallazgos que se encuentren. A manera de ejemplo, no basta con informar a la institución que se están revisando legajos de deudores que no poseen información o análisis suficiente, se deberá indicar también cuál es la causa del problema (e.g. falta de políticas, errores en procedimientos, recursos insuficientes o no capacitados) y buscar que la institución corrija la causa que genera el inconveniente encontrado.
- b) Difundir y capacitar efectivamente a los supervisores para que estén familiarizados con el proceso diseñado.
- c) Es recomendable, previo a su puesta en práctica, realizar un proceso de evaluación a distancia, en un número importante de instituciones, del proceso diseñado con la información que se tiene a la fecha.
- d) La evaluación del Gobierno Corporativo podrá tener una valoración propia o ser parte del sistema de evaluación de riesgos de la entidad, según el modelo de supervisión de cada país. Asimismo, podrá calificarse de manera independiente o ser parte de la correspondiente a riesgos.

VI. GOBIERNO CORPORATIVO DE BANCOS PÚBLICOS

Introducción

Los bancos públicos tienen una tradición histórica en América Latina, con una presencia importante en la región. Si bien su participación había disminuido en los últimos tiempos, en un trabajo reciente realizado del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)⁴, se destaca un aumento de la participación de estas instituciones en la actividad económica desde el 2009.

El trabajo del CAF, aborda la banca pública enfocada a la banca de desarrollo y la relevancia de su Gobierno Corporativo para su correcto funcionamiento. En primer lugar, explica cómo el derecho de propiedad suele ser difuso debido a la poca especialización de los Ministerios o Agencias que deben ejercer estos derechos. La falta de transparencia sobre quién y cómo se ejercen los derechos puede exacerbar los problemas de agencia entre el accionista, el directorio y la alta gerencia. Incluso, puede señalarse el conflicto entre las metas sociales y el mantenimiento económico de su patrimonio. Por último, la falta de controles puede poner a estas instituciones como un vehículo de política clientelar.

En 2005, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desarrolló un documento sobre el Gobierno Corporativo de empresas públicas⁵ en el que plantea como el mayor desafío encontrar un balance adecuado en la responsabilidad estatal dado que también desempeña el rol de propietario. Este conflicto de interés se ma-

nifiesta en la elección del Directorio, la interferencia política en la gestión de la compañía y, de acuerdo con la OCDE, las empresas públicas enfrentan desafíos de Gobierno distintos al resto de las empresas. Las dificultades de Gobierno Corporativo provienen del mecanismo de rendición de cuentas de estas empresas, puesto que el mismo envuelve una compleja cadena de agentes (gerentes, directorio, empresas estatales, ministros, el Gobierno), sin una identificación clara sobre quién es el principal de estas entidades.

A partir de estos y otros análisis similares, se puede concluir que el Gobierno Corporativo de los Bancos Públicos requiere especial atención para diagnosticar y realizar propuestas. En 2011, ASBA realizó una encuesta sobre éste tema, en los hallazgos destacan las oportunidades de mejora en el Gobierno Corporativo de la Banca Pública, mismas que se presentan a continuación:

Aspectos a Mejorar

A continuación, se destacan los aspectos del Gobierno Corporativo en los que los bancos públicos de la región pueden mejorar su operación. Esta descripción se realiza bajo el entendido que todos los principios regulatorios planteados en el capítulo III aplican para bancos públicos en tanto que en esta sección sólo se hará hincapié en aquellos que son agregados por las características especiales que tienen estos bancos, por lo que conviene resaltar lo siguiente:

- En primer lugar, los bancos públicos, en su calidad de intermediarios financieros, deben cumplir con iguales requisitos de regulación y supervisión que la banca privada.
- El Supervisor debe tener iguales potestades de regulación y supervisión que las que mantiene con los bancos privados, incluidas las sancionatorias.
- Es esencial que se cumpla el rol de representante del propietario, no sólo en relación con aspectos vinculados a los presupuestos y cumplimiento de normas legales, sino con respecto al cumplimiento del rol estratégico, de definiciones de largo plazo y en torno a la realización de un plan de seguimiento del cumplimiento de los mismos.

4 CAF, "Servicios Financieros para el Desarrollo: Promoviendo el Acceso en América Latina", 2011.

5 OCDE, "Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas", 2005

- En relación con el Directorio, existen varios aspectos que conviene destacar:
 - ~ **Perfil de Directores.** Es esencial que los Directores cumplan con el perfil adecuado, de tal manera que si se tratase de un banco privado, puedan ser electos para el cargo que desempeñan sin diferenciación alguna. Se debe destacar sus competencias profesionales, su honorabilidad, experiencia y dedicación. Asimismo, se debe evitar que tengan un conflicto de interés explícito con el banco. En relación con las competencias y experiencia, no sólo hay que analizar cada caso de manera individual, sino también como cuerpo colegiado.
 - ~ **Forma de elección.** El proceso de selección incluye fundamentalmente al sistema político (e.g. si la propuesta del Presidente o del Poder Ejecutivo es presentada por el Parlamento). A los efectos de mitigar el potencial problema de agencia que se plantea por esta forma de elección, buscar continuidad en el funcionamiento y que se reúnan las competencias adecuadas, proponiéndose que la elección de los miembros no coincida con el período electoral o del Gobierno. Asimismo un mecanismo que optimizaría la situación sería que previo a la designación por el órgano político competente, se obtenga la no objeción del organismo supervisor.
 - ~ **Capacitación,** los miembros del Directorio establecerán un plan anual que les permita cumplir las metas del banco y ejercer el efectivo control de la Gerencia.
- **Gerencia,** las instituciones deben tener una gerencia profesional, sin vinculación alguna al sistema político. Será electa mediante mecanismos transparentes y con criterios profesionales. Su mandato no debe tener relación alguna con el ciclo electoral y debe existir una clara separación entre las funciones de la Gerencia y las funciones del Directorio. La ley es un mecanismo que permite dejar claras las funciones y responsabilidades de cada uno.
 - **Objetivos,** las instituciones tienen objetivos comerciales financieros y sociales. Los objetivos sociales deben ser explícitos y estar definidos por la ley o por el organismo que representa al propietario. Los dos tipos de objetivos muchas veces entran en contradicción, razón por la cual deben definirse mecanismos de Gobierno de la institución que permitan resolver estos conflictos. Estos mecanismos normalmente abarcan resoluciones del Directorio, que pueden ser parte del plan estratégico y de negocios de la entidad. El desarrollo de estos objetivos debe incluirse en estos planes, seguidos y medidos. Asimismo, en todos los casos se debe encontrar mecanismos de financiamiento de los objetivos sociales diferente de los depósitos de la institución (habitualmente subsidios otorgados por el propio Gobierno).
 - **Rendición de cuentas.** Una forma de mejorar los mecanismos de Gobierno Corporativo en estas instituciones es desarrollar adecuados mecanismos de rendición de cuentas. Debe existir un órgano del Gobierno que, haciendo las veces de representante del accionista, requiera rendiciones de cuentas al Directorio del banco, no sólo por temas presupuestales o legales, estratégicos y de cumplimiento de objetivos comerciales y sociales. Los mecanismos de rendición de cuentas públicas colaboran con la transparencia y el alineamiento de los Directorios.

Los puntos reseñados requieren especial atención en este tipo de instituciones, pero no hay que perder de vista que también deben cumplir con los aspectos reseñados en el marco regulatorio presentado en el capítulo III.

DIAGNÓSTICO REGIONAL Y PRINCIPALES AVANCES EN EL DESARROLLO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Diagnóstico regional

Con el propósito de conocer el estado que guarda la región sobre la regulación y supervisión del Gobierno Corporativo, ASBA aplicó una encuesta en 36 países afiliados obteniendo 22 respuestas⁶. A continuación, se describen los resultados y las principales conclusiones.

a. Marco Legal.

De los países que respondieron la encuesta, 21 afirmaron que tienen leyes de sociedades comerciales donde se encuentra resumido el marco jurídico que se aplica a las mismas. En relación con las formas jurídicas que se permiten a las instituciones de intermediación financiera, en todos los países se admiten sociedades anónimas con acciones nominativas. Además, se permiten cooperativas, sucursales de bancos extranjeros y bancos públicos. En 4 de los países consultados se permiten las acciones al portador.

En materia de derechos de los accionistas, se observó, que existen una serie de derechos considerados básicos y que se encuentran definidos por Ley, estos son el:

- Derecho a participar en las Asambleas de Accionistas y ejercer el voto.
- Derecho a la propiedad proporcional de la entidad.
- Derecho a rescindir contratos en los casos contemplados por ley.
- Derecho preferencial para adquirir acciones dentro de la sociedad.

- Derecho a transferir a terceros su propiedad proporcional.
- Derecho a fiscalizar la gestión, revisar documentos y recibir información.
- Derecho a convocar a Asamblea de Accionistas y proponer Directores.
- Derecho a ejercer las potestades de rescisión en los casos especificados en la ley.
- Derecho a acceder a las ganancias provenientes de la sociedad.
- Derecho a reclamar y ejercer acción legal sobre actos dolosos.

En relación con los conflictos de interés, la mitad de los países encuestados indicaron que no regulan la obligación legal de que el accionista se abstenga de tomar decisiones en caso de que exista un conflicto de interés. En el caso en que se presentara una situación de este tipo, las Asambleas tienen potestades para nombrar, remunerar y destituir Directores y Síndicos (en caso de que existan) para dirimir el conflicto.

En referencia a las competencias del Directorio, la mayoría de las legislaciones de la región establecen las siguientes obligaciones:

- Definición de la estructura organizacional.
- Supervisión de la gestión.
- Elección, evaluación, remuneración y destitución de la gerencia.
- Definición de la estructura para la gestión de riesgos y el control interno.
- Velar por la solvencia y la liquidez de la institución.

Entre las responsabilidades, se destacan: las de lealtad y cuidado, evitar el conflicto de interés, el cumplimiento de obligaciones jurídicas, la confidencialidad, la colaboración con auditores y supervisores y la obligación de brindar información veraz a los interesados cuando éstos lo soliciten.

⁶ Belice, Bolivia, Brasil, Gran Cayman, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos de América, Guatemala, Honduras, Islas Vírgenes Británicas, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago y Uruguay.

Por último, en la gran mayoría de los regímenes legales encuestados (21), la legislación correspondiente cuenta con una sección especial referente a la liquidación de instituciones bancarias.

Por lo anotado, es posible concluir que los marcos legales de la región - en general - incluyen los aspectos básicos para desarrollar un adecuado Gobierno Corporativo, debiéndose hacer hincapié en que el conocimiento de los accionistas y la obligación de declarar los conflictos de interés que éstos pueden tener en el proceso de toma de decisiones es fundamental para un sólido marco de gestión corporativa.

b. Capacidades y Competencias de las Agencias de Supervisión.

Los resultados de la encuesta revelan que la gran mayoría de los países (95%) pueden emitir normas sobre Gobierno Corporativo, así como sancionar al personal superior (cuando existe una violación legal y/o regulatoria). Asimismo, en 71% de los países encuestados, el supervisor puede requerir la sustitución del personal superior. A continuación, se presenta un cuadro resumen de las capacidades señaladas:

| Facultades legales para: | Porcentaje de Supervisores de la región |
|--|---|
| Emitir normas de Gobierno Corporativo | 95% |
| Dar recomendaciones sobre el funcionamiento del Directorio y la Gerencia | 100% |
| Sancionar al personal superior | 95% |
| Sustituir al personal superior | 71% |

En materia de experiencia, un número significativo de los supervisores consultados posee una adecuada experiencia en gobierno corporativo; sin embargo, en términos de capacitación en la materia, la situación es variada. En consecuencia, se deberían concentrar mayores esfuerzos para lograr que en todos los países el supervisor tenga acceso a un entrenamiento más uniforme y de calidad en Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos.

Lo anterior puede lograr, por ejemplo, que se cobre mayor conciencia acerca de las ventajas de contar con un régimen legal orientado a mejores prácticas de gobierno corporativo que penalice o permita la sustitución, por ejemplo, del personal superior.

c. Autorización de Instituciones y del Personal Superior.

En materia de autorización de entidades, la encuesta evalúa la estructura accionaria, la estructura organizacional, especialmente la correspondiente al control interno y sus organismos, las políticas de riesgos, el plan estratégico y de negocios, las capacidades, experiencia y antecedentes de su personal superior y los sistemas de información.

El supervisor tiene potestades para negar autorizaciones cuando los accionistas concentran una parte significativa del capital. En todos los casos se evalúa su idoneidad, solvencia, antecedentes, capacidades, las entidades a las que está vinculado y, si se trata de un solicitante del exterior, se evalúa también la información que se obtenga y comparta con el supervisor de origen.

En materia de personal superior, sólo 15 países tienen facultades para autorizar a la alta gerencia de las instituciones financieras. Algunos lo hacen al inicio, pero no con la entidad en marcha. Tampoco en todos los países las instituciones tienen la obligación de realizar una evaluación de dicha clase de personal (entre 12 y 13 países, según sean Directores o Gerentes), ni se tienen planes de capacitación para los mismos. Estos tres temas, junto con la necesidad de contar con poderes para requerir la sustitución del personal superior, constituyen los aspectos más relevantes para este acápite.

d. Marco Regulatorio.

En 19 países de la región se cuenta con regulación en materia de Gobierno Corporativo. En algunos casos ésta se encuentra distribuida en ciertos capítulos de su normativa, mientras que en otros, se tienen capítulos específicos. En varios países la normatividad correspondiente se encuentra a nivel de una ley, que obliga al cumplimiento de la norma pero, al mismo tiempo, la hace menos flexible.

Se recomienda, como buena práctica, desarrollar capítulos determinados que faciliten comprensión global de los requerimientos en materia de gobierno corporativo por parte del supervisor.

En cuanto al diseño de la regulación, existe un mayor número de países donde ésta se encuentra en forma de marco normativo (e.g. con detalles y descripción de la forma de cumplimiento), que como principio o estándar (e.g. como enunciado general a ser implementado por la institución).

| Nivel al que se encuentra la regulación sobre Gobierno Corporativo (número de países) | |
|---|----|
| Marco Normativo | 13 |
| Ley | 7 |
| Distribuido en distintas normas | 3 |
| Otro status | 1 |

En relación con el accionista, existen 17 países que exigen requisitos al accionista controlante y en 14 está definida la información que éste recibe. En cambio, muy pocos tienen obligación de poseer oficina de atención al accionista (5 países).

En todos los países existen requisitos regulatorios sobre el funcionamiento y las principales potestades del Directorio. En 13 países existe definición de Director No ejecutivo y Director Independiente.

Asimismo se establece, en el marco regulatorio, la obligación de que los bancos diseñen los siguientes códigos: Códigos de Ética, Código de Conducta y Código de Gobierno Corporativo.

En materia de Comités, todos los países requieren a las instituciones financieras un Comité de Auditoría y 19 exigen la figura del Comité de Riesgos. En proporciones menores, también se requieren Comités de compensación, de cumplimiento y de nominación.

Existe además, en la gran mayoría de los casos (20 países), regulación relativa a las partes relacionadas, que limita o prohíbe operaciones con las mismas a través de, entre otros, prohibir o limitar

la otorgación de créditos, obligar la realización de operaciones en condiciones de mercado y limitar la distribución de dividendos. Incluso, existe regulación que contempla la no autorización de entidades si esto complica el proceso supervisor. Asimismo, se cuenta con regulación sobre las capacidades, competencias y antecedentes de la gerencia y en buena parte de los países de normas relativas al funcionamiento de las unidades de Auditoría Interna.

e. Sistema de Compensación.

En materia de compensación, la encuesta revela que es necesario avanzar en los trabajos regulatorios. En este sentido, son una minoría los países que regulan el sistema de compensaciones y son aún menos aquellos que obligan a publicar las definiciones sustanciales del mismo. Sin embargo, son más las agencias que realizan procesos de supervisión sobre este tópico.

| Sistemas de Compensación (número de países) | |
|--|----|
| Existencia de algún tipo de regulación sobre este sistema | 9 |
| Carácter público de los principales lineamientos | 5 |
| Relación de los sistemas de compensación con el nivel de riesgo de las instituciones | 10 |
| Existencia de facultades de supervisión de estos sistemas | 12 |

f. Proceso de Supervisión.

En 20 países, se realizan procesos de supervisión para comprobar el cumplimiento de leyes y normas en materia de Gobierno Corporativo. Para esto, se revisan las actas del Directorio; se realizan entrevistas con el personal superior; se analizan los planes de negocios, prácticas y efectividad del Directorio y de sus comités; se revisan las políticas de riesgo; se evalúa el funcionamiento del auditor interno y externo; se valora el funcionamiento de directores no ejecutivos e independientes y se asegura la adecuada oposición de intereses. En todos los casos, se realiza una evaluación del Gobierno Corporativo de la entidad por parte de la agencia supervisora. Además, en 7 países, otros agentes también realizan

evaluaciones de este tipo (por ejemplo, el supervisor del mercado de valores). Asimismo, en 21 países se utiliza el análisis del Gobierno Corporativo para concluir sobre la gestión de riesgos de la entidad, mientras que 12 de los encuestados indican que se otorga una calificación al Gobierno Corporativo de la institución.

g. **Transparencia.**

En materia de difusión de la información hay situaciones disímiles. Algunos países publican mensual o trimestralmente la información financiera, mientras que otros lo hacen anualmente. En relación con las políticas de riesgo de Gobierno Corporativo y de compensación, aún es bajo el número de países que obligan a difundir las mismas (8, 12 y 7 países, respectivamente).

h. **Conglomerados.**

Si bien 21 agencias de supervisión obligan a las instituciones financieras que informen los grupos económicos a los que pertenecen, sólo 13 realizan evaluaciones del Gobierno Corporativo del conglomerado.

Como se desprende de lo resumido previamente, la región cumple aceptablemente el marco regulatorio y el proceso de supervisión del Gobierno Corporativo de las instituciones financieras. A pesar de ello, cabe indicar que los siguientes temas, extraídos de la encuesta, requieren especial atención para mejorar los estándares y la supervisión del Gobierno Corporativo en la región:

- **Poderes legales:** se deben realizar esfuerzos en la obligación del conocimiento del propietario último de la institución en caso de que exista concentración de propiedad y en la expresa obligación de declarar conflictos de interés de los accionistas.
- **Facultades del supervisor:** se deben desarrollar potestades para remover de su mandato o sancionar al personal superior, incluso cuando – en opinión del supervisor - ocurran casos de negligencia o imprudencia que amenacen a la institución financiera.
- **Capacitación:** en la regulación y supervisión del Gobierno Corporativo y de los riesgos debe asegurarse que el supervisor cuente con los conocimientos necesarios para desempeñar su labor, garantizando en primera instancia la comprensión básica de las prácticas más comunes y generalizadas en materia de Gobierno Corporativo, así como permitir la actualización futura de nuevas tendencias, a medida que éstas se vayan desarrollando a nivel global. Adicionalmente, se debe establecer la obligación de las instituciones de definir planes de capacitación para el personal, así como requerir la evaluación de la gestión.
- **Proceso de autorización:** se deben homogeneizar las potestades del supervisor para la autorización del personal superior de la entidad financiera. Sobre este tema en específico, ASBA desarrolló una guía titulada “Autorización de Licencias Bancarias” en 2009, que es referencia en la materia.
- **Regulación:** se deben llevar a cabo mayores esfuerzos para que la misma sea lo suficientemente flexible de modo que el marco legal en materia de gobierno corporativo sea consistente y aplique a todo tipo de institución, sin importar el tamaño, la naturaleza, el nivel de riesgos y la complejidad de las entidades.
- **Sistemas de compensación:** deben orientarse a avanzar en esquemas regulatorios y de transparencia, con procesos de supervisión asociados que adecuen o limiten la compensación a los accionistas cuando determinados eventos, tanto internos como externos, tengan lugar.
- **Supervisión:** se deben desarrollar esquemas de valoración adecuados de Gobierno Corporativo y utilizarlos en el proceso de evaluación integral de la entidad.
- **Transparencia:** se deben realizar esfuerzos para aumentar la transparencia en los esquemas de Gobierno Corporativo, de gestión de riesgos y compensación en las instituciones.

AVANCES EN EL DESARROLLO DE BUENAS PRÁCTICAS

A partir de la reciente crisis financiera internacional, varios Organismos Internacionales y países han impulsado prácticas de Gobierno Corporativo en las instituciones financieras. A continuación se presenta un resumen de las principales prácticas propuestas que, conjuntamente con el diagnóstico de la región, sirvieron de base para el desarrollo de este documento:

- **Directorio**, es el principal responsable de la adecuada gestión de la institución que incluye la definición del apetito por riesgo y el establecimiento de un buen Gobierno. Es esencial que exista un balance adecuado entre las habilidades, experiencia e independencia entre sus miembros, así como la capacitación de los mismos en el negocio específico de la institución. Dada esa importancia, se deben desarrollar mecanismos de autoevaluación del funcionamiento del Gobierno Corporativo hacia el interior del propio Directorio y por supuesto de la organización en su conjunto, en donde la independencia del órgano revisor resulta fundamental. Además se debe tener en cuenta, el tiempo de ejercicio de los miembros independientes conjuntamente con el Presidente o Gerente General. Asimismo, la participación de los miembros del directorio debe estar debidamente definida y documentada, con el objeto de asegurar que la conducta y consecuencias de determinados procesos de toma de decisiones, se realizan conforme a prácticas sanas de Gobierno Corporativo.
- **Comités de Directorio**, se definen como esenciales los comités de Auditoría, Riesgos, Remuneración y Nominación. Las Presidencias de los mismos deben ser ejercidas por miembros independientes y rotar sus integrantes; especialmente, sus presidentes.
- **Presidente del Directorio**, debe combinar habilidades, experiencia y dotes de liderazgo. Se sugiere que existan elecciones periódicas que le permitan continuar en el cargo, siempre y cuando en su evaluación obtenga resultados favorables. Se considera buena práctica que la presidencia del directorio y la gerencia general no recaigan en la misma persona. Si esto ocurre, se deben tomar medidas para mitigar la concentración de funciones. El Presidente debe jugar un rol importante para promover la participación activa de los miembros independientes, así como en la distribución de información acerca de la organización en tiempo y forma.
- **Conflictos de interés**, se hace especial hincapié en que los accionistas, miembros del Directorio y el Gerente General den a conocer los potenciales conflictos de interés que puedan tener. Al mismo tiempo, la entidad deberá desarrollar mecanismos para evitar y en su caso resolver estos conflictos.
- **Gerente de Riesgos**, tendrá suficiente autoridad, jerarquía, independencia, recursos y acceso al Directorio para la toma de decisiones. Debe ser una línea independiente y no tener otras funciones asociadas que impidan el correcto desempeño de su actividad. Conviene distinguir que la función de riesgos deberá coincidir con el tamaño y la complejidad del banco, incluyendo en el análisis elementos cuantitativos y cualitativos. Asimismo, el análisis de riesgo debe aplicarse a los productos nuevos del banco y se deberá estar atento a las fusiones y adquisiciones que, en caso de no estar debidamente evaluadas, podrían elevar el riesgo. Finalmente, la remuneración del Gerente de Riesgos debe ser definida por el Directorio evitando incentivos hacia la toma excesiva de riesgos.
- **Sistemas de compensación**, se han desarrollado varios principios sobre los sistemas de compensación, buscando que sirvan para alinear los intereses de los gerentes con los de los accionistas. Por tanto, se ha puesto especial atención en que los sistemas de compensación estén asociados a los resultados de largo plazo de las entidades. Por lo anterior, se requiere la participación de los directores no ejecutivos en el diseño y revisión del sistema. Asimismo, debe cuidarse el equilibrio entre la parte fija y variable de la compensación y buscar que

dichos sistemas sean consistentes con sanas prácticas, tanto en los ciclos de alza como en los de baja de la entidad. Finalmente, debe promoverse la transparencia del sistema.

- **Conglomerados**, en caso de la existencia de conglomerados la compañía madre debe tener la responsabilidad del gobierno de todo el grupo, de manera que debe asegurar la distribución adecuada de capital de acuerdo al riesgo de cada filial. El gobierno del grupo puede ser distinto del de cada una de las empresas participantes, por tanto, al momento de realizar su evaluación debe prestarse particular atención a las diferencias posibles entre la compañía madre y sus filiales.
- **Transparencia**, el banco debe ser suficientemente transparente para los accionistas, depositantes y otras partes relacionadas. La difusión de información debe abarcar no solo la información financiera, sino también las políticas de riesgos, de Gobierno Corporativo, de compensaciones, entre otras.
- **Proporcionalidad**, los principios de Gobierno Corporativo deben ser aplicables a todas las instituciones de intermediación financiera,

cualquiera que sea el objeto y la naturaleza jurídica. En todos los casos se deberá tener en cuenta la actividad principal, el tamaño, complejidad y el nivel de riesgo de las diferentes instituciones.

- **Supervisión**, el supervisor debe evaluar periódicamente el adecuado funcionamiento del Gobierno Corporativo de la entidad financiera. Para esto, debe definir procesos y herramientas para realizar evaluaciones in-situ y seguimiento extra-situ. En particular, aunque no limitado a, debe prestar atención a la forma en cómo se instrumenta el perfil de riesgos definido, así como todas las funciones de control interno. Dentro de dichas labores, es tarea del supervisor definir un proceso de entrevista previa para autorizar a los Directores no ejecutivos, debiendo participar en dichas entrevistas funcionarios de la propia entidad financiera que cuenten con adecuados niveles de experiencia, responsabilidad y jerarquía, así como funcionarios de la autoridad supervisora y reguladora con probada capacidad para evaluar y juzgar la idoneidad del directivo propuesto.

Miembros del Grupo de Trabajo

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Chile

Sr. Carlos Pavez Tolosa
(Presidente del Grupo de Trabajo)

Banco Central Do Brasil

Sr. Reinaldo Busch Alves

Superintendencia General de Entidades Financieras, Costa Rica

Sr. Alexander Arriola Cruz

Eastern Caribbean Central Bank

Sra. Alisa Glace

Superintendencia del Sistema Financiero, El Salvador

Sr. Guillermo Rivas López

Banco de España

Sr. Diego Fernández Rodríguez

Federal Deposit Insurance Corporation, Estados Unidos de América

Sra. Araceli Nuño

Comisión Nacional de Banca y Valores, México

Sra. Yearim Valles Arellano

Superintendencia de Bancos, Panamá

Sr. René Menéndez Sáenz

Banco Central del Paraguay

Sra. Mónica Segovia Caballero

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, Perú

Sr. Eduardo Flores Salazar

Consultor

Sr. Jorge Ottavianelli García

Secretaría Técnica

Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas

Sra. Pamela Afcha Mallo
Sr. Ricardo Toranzo Gutiérrez

Secretaria General

Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas

Sr. Rudy V. Araujo Medinacelli

MISIÓN

Contribuir al fortalecimiento de la regulación y supervisión bancaria y de la estabilidad del sistema financiero en la Región a través de activamente compartir información y diseminar conocimientos; brindar apoyo y servicios que conlleven al incremento de la capacidad técnica y liderazgo; aportar a la adopción de sanas prácticas de supervisión; y promover un diálogo internacional relevante y oportuno.

OBJETIVOS

- a. Promover y mantener una estrecha comunicación entre los Miembros de la Asociación, a fin de facilitar la cooperación entre ellos, y promover la mejora de sus respectivas capacidades;
- b. Proporcionar a sus miembros un foro de alto nivel para el tratamiento e intercambio de información, ideas, técnicas, experiencias y conocimientos sobre la materia de su competencia;
- c. Promover y desarrollar estudios y documentos de análisis sobre temas de regulación y supervisión financiera así como estabilidad financiera;
- d. Organizar y conducir programas de capacitación sistemáticos y permanentes así como de cooperación técnica entre sus Miembros;
- e. Promover relaciones de intercambio y cooperación con supervisores bancarios no-miembros, con instituciones que establecen estándares en materia financiera, con entidades internacionales y multilaterales de cooperación técnica, con otras organizaciones con fines similares y con organizaciones representativas de las entidades supervisadas; y
- f. En general, realizar toda actividad relacionada con su objeto.