

Comité de Supervisión
Bancaria de Basilea

Fortaleciendo el Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias

(Texto traducido por la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas)

Febrero 2006



BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS

Nota de traducción.- En la presente traducción se emplea el término Directorio, de uso más extendido en la Región Latinoamericana. El equivalente en algunas jurisdicciones sería Junta o Consejo de Administración. En consecuencia:

Directorio = Junta o Consejo de Administración = Board of Directors = Board

Asimismo, se emplea Gerencia superior para denotar al equipo gerencial ejecutivo superior de una institución, a la cabeza del máximo funcionario ejecutivo para el cual existe, también, una diversidad amplia en su denominación:

Gerencia Superior = Senior Management Gerente General = Director General = Director Ejecutivo = CEO
--

Las solicitudes de copias de publicaciones, o adiciones/cambios a la lista de correos, deben ser enviadas a:

Bank for International Settlements
Press & Communications

CH-4002 Basel, Switzerland

E-mail: publications@bis.org

Fax: +41 61 280 9100 and +41 61 280 8100

© *Bank for International Settlements* 2005. *Todos los derechos reservados.*
Se puede reproducir/traducir pasajes breves siempre que se cite la fuente.

ISBN print: 92-9131-699-7

ISBN web: 92-9197-699-7

Contenido

I.	Introducción.....	1
II.	Panorama del gobierno corporativo bancario	3
III.	Principios de un sólido gobierno corporativo.....	5
	Principio 1: Los miembros del Directorio deberían estar calificados para sus posiciones, tener una clara comprensión de su rol en el gobierno corporativo y ser capaces de ejercitar un juicio atinado acerca de los asuntos del banco	6
	Principio 2: El Directorio debería aprobar y fiscalizar los objetivos estratégicos del banco y los valores corporativos que se comunican a través del banco	9
	Principio 3: El Directorio debería fijar y poner en vigencia líneas claras de responsabilidad a través de la organización.....	11
	Principio 4: El Directorio debería garantizar que existe una adecuada fiscalización de la gerencia superior consecuente con la política del Directorio.	13
	Principio 5: El Directorio y la gerencia superior deberían utilizar efectivamente el trabajo realizado por las funciones de auditoria interna, auditores externos y control interno.....	14
	Principio 6: El Directorio debería garantizar que las políticas y practicas de compensación sean consecuentes con la cultura corporativa del banco, sus objetivos y estrategia de largo plazo, y su ambiente de control.....	16
	Principio 7: El banco debería ser gobernado de una manera transparente.....	17
	Principio 8: El Directorio y la gerencia superior deberían entender la estructura operativa del banco, incluyendo los casos donde el Banco opera en jurisdicciones, o a través de estructuras que impiden la transparencia.....	19
IV.	El rol de los supervisores.....	21
	Los supervisores deberían proporcionar a los bancos, lineamientos de sano gobierno corporativo y de prácticas proactivas que deberían estarse aplicando.....	21
	Los supervisores deberían considerar al gobierno corporativo como un elemento de la protección a los depositantes.....	22
	Los supervisores deberían determinar si el banco ha adoptado e implementado con efectividad sanas políticas y prácticas de gobierno corporativo.....	22
	Los supervisores deberían evaluar la calidad de las funciones de auditoria y control de los bancos.....	22
	Los supervisores deberían evaluar los efectos de la estructura del grupo bancario.....	23
	Los supervisores deberían llevar a la atención del Directorio y de la Gerencia, los problemas que detecten a través de sus esfuerzos de supervisión.....	23
V.	Promoviendo un ambiente de apoyo para un sano gobierno corporativo	24

**Grupo de trabajo sobre Gobierno Corporativo del
Comité de Supervisión Bancaria de Basilea**

Presidenta: Mme Danièle Nouy, Comisión Bancaria Francesa

Comisión Bancaria, Financiera y de Seguros, Bélgica, Oficina del Superintendente de Instituciones Financieras, Canadá	Mr Koen Algoet Ms Laural Ross
Comisión Bancaria Francesa, Deutsche Bundesbank, Alemania, Autoridad Federal de supervisión Financiera (BaFin), Alemania, Banco de Italia, Banco del Japón, Agencia de Servicios Financieros, Japón, Comisión de Vigilancia del Sector Financiero, Luxemburgo, Banco de los Países Bajos, Banco de España, Inspección Financiera, Suecia, Comisión Federal Bancaria Suiza, Autoridad de Servicios Financieros, Reino Unido, Corporación Federal de Seguro de Depósitos, Estados Unidos, Banco de la Reserva Federal de Reserva de Nueva York, Estados Unidos	Mr Hervé Leclerc Mr Ulrich Haug Mr Thomas Link Ms Diana Capone Mr Keiji Fukuzawa Mr Kanjiro Onishi Mr Édouard Reimen Mr Nic van der Ende Mr Daniel Pérez Mr Peter Sävje Mr Arno Buchs MsAnna-KarinSaxena Mr Peter Hirsch Ms Una Neary
Junta de Gobernadores del Sistema Federal de Reserva, Estados Unidos	Mr John Connolly
Oficina del Contralor de la Moneda, Estados Unidos, Oficina de Supervisión de Mutuales, Estados Unidos, Banco Central Europeo, Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, Banco Mundial, Instituto de Estabilidad Financiera, Secretariado del Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria, Bank for International Settlements,	Ms Karen Kwilosz Ms Karen Walter Ms Corinna Freund Mr Grant Kirkpatrick Ms Laura Ard Mr William Coen Mr Kirk Odegard Mr Charles Freeland

Fortaleciendo el Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias

I. Introducción

1. Dada la importancia del rol de intermediación financiera de los bancos en la economía, su alto grado de sensibilidad a las dificultades potenciales que surgen de un Gobierno Corporativo inefectivo y la necesidad de salvaguardar los fondos de los depositantes, el Gobierno Corporativo de las organizaciones bancarias tiene gran importancia en el sistema financiero internacional y merece una orientación supervisora planificada. El Comité de Supervisión Bancaria¹ de Basilea (el Comité) publicó normas en 1999 para ayudar a los supervisores bancarios a promover la adopción de sanas prácticas de Gobierno Corporativo por las organizaciones bancarias en sus países.² Esta normativa derivó de principios de Gobierno Corporativo que fueron publicados con anterioridad ese año por la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económicas (OECD)³ con el propósito de ayudar a los gobiernos en sus esfuerzos de evaluar y mejorar sus marcos de Gobierno Corporativo y proporcionar guías a los reguladores de los mercados financieros y a los participantes en los mercados financieros.⁴

2. Desde la publicación de esos documentos, los problemas relacionados con el Gobierno Corporativo han continuado atrayendo considerable atención nacional e internacional en vista de un número de fracasos de alto perfil en Gobierno Corporativo. En respuesta a solicitudes de evaluar los principios de la OECD en vista de tales acontecimientos, la OECD publicó principios revisados de Gobierno Corporativo en 2004. Reconociendo que las normas revisadas podrían también ayudar a las organizaciones bancarias y sus supervisores en la implementación y puesta en vigencia de un Sano Gobierno Corporativo y para ofrecer guías prácticas que son relevantes a las características únicas de las organizaciones bancarias, el Comité está publicando esta revisión a sus normas de 1999. Una versión revisada del documento de 1999 fue lanzada para consulta pública en julio del 2005. Este documento, que retiene en su mayor parte la estructura del documento de 1999, toma en cuenta comentarios recibidos durante el periodo de consulta. Este documento también presenta algunas consideraciones para el Gobierno Corporativo relacionadas con las actividades de las organizaciones bancarias que se conducen a través de estructuras que podrían carecer

¹ El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea es un comité de autoridades supervisoras bancarias que fue establecido por los Gobernadores de bancos centrales del Grupo de los Diez países en 1975. Esta compuesto por representantes de alto rango de autoridades supervisoras bancarias y bancos centrales de Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Japón, Luxemburgo, Holanda, España, Suecia, Suiza, Reino Unido y los Estados Unidos. Generalmente se reúne en el Banco de Conciliaciones Internacionales (BIS) en Basilea, Suiza, donde está ubicada su Secretaría permanente.

² Ver *Acrecentando el Gobierno Corporativo de las Organizaciones Bancarias*, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Septiembre 1999.

³ Ver *OECD Principios de Gobierno Corporativo, revisado en abril 2004*, originalmente emitido en junio 1999. Los principios de la OECD constituyen uno de los doce estándares del Foro de Estabilidad Financiera para sistemas financieros sólidos.

⁴ Para referencia, la OECD ha sacado un glosario de términos relacionados con el Gobierno Corporativo en *Experiencias de las Mesas Redondas Regionales sobre Gobierno Corporativo, 2003*. El uso preciso de estos términos puede variar, sin embargo, a través de jurisdicciones.

de transparencia, o en jurisdicciones que presentan impedimentos a los flujos de información.

3. El Comité de Basilea está expidiendo este documento a las autoridades supervisoras y organizaciones bancarias en todo el mundo para ayudar a asegurar la adopción e implementación de sanas prácticas de Gobierno Corporativo por las organizaciones bancarias. No es la intención que esta guía establezca un nuevo marco regulatorio estratificado por encima de la legislación, regulación o códigos nacionales existentes, sino está más bien dirigida a ayudar a las organizaciones bancarias a realzar sus marcos de Gobierno Corporativo y ayudar a los supervisores a evaluar la calidad de esos marcos. La implementación de los principios establecidos en este documento debería ser proporcional al tamaño, complejidad, estructura, significación económica y perfil de riesgo del banco y del grupo (si lo hay) al cual este pertenece. La aplicación de estándares de Gobierno Corporativo en cualquier jurisdicción dependerá de las leyes relevantes, regulaciones, códigos y expectativas de supervisión.

4. Los documentos de sanas prácticas emitidos por el Comité de Basilea en los años recientes resaltan los principios descritos en este documento describiendo los roles del Directorio y la Gerencia en la gestión del riesgo y subrayando la necesidad de que los bancos establezcan estrategias para sus operaciones y establezcan responsabilidad para ejecutar estas estrategias. Estos documentos de sanas prácticas han resaltado estrategias y técnicas de gestión de riesgo e incluyen un número de elementos comunes que son fundamentales para un sólido Gobierno Corporativo.

5. Este documento refuerza los elementos clave de los principios de Gobierno Corporativo ampliamente aceptados y establecidos hace mucho que guían las acciones de los directores, gerentes y supervisores de un rango diverso de bancos⁵ en un número de países con variados sistemas legales y regulatorios, incluyendo tanto los países miembros del Comité de Basilea y los países no miembros. Otros temas fundamentales relacionados al Gobierno Corporativo de compañías inscritas públicamente, tales como derechos efectivos de los accionistas, se abordan en los principios de la OECD. Los principios establecidos en este documento son puntales fundamentales del sólido Gobierno Corporativo para un amplio rango de países y estructuras legales bancarias. El Comité reconoce que algunos países han hallado apropiado adoptar marcos legales y estándares (ejemplo para compañías públicamente comercializadas), tanto como estándares contables y de auditoría que son más extensivos y prescriptivos que los principios establecidos en este documento. Tales marcos y estándares son particularmente relevantes para las grandes instituciones financieras, donde las dificultades resultantes de las fallas en el gobierno corporativo podrían potencialmente llevar a mayores problemas extendidos por todo el sistema financiero.

6. Este documento no intenta ni abarcar un nuevo elemento, ni añadir requisitos adicionales al marco internacional revisado para la adecuación de capital bancario

⁵ Los términos "banco" y "organización bancaria" se usan en este documento generalmente referidos a bancos, sociedades de inversión u otras compañías consideradas por los supervisores bancarios como las madres de un grupo bancario bajo leyes nacionales aplicables como se determina apropiado por el supervisor nacional de la entidad. Este documento no hace distinción en la aplicación de bancos u organizaciones bancarias, a menos que se note explícitamente o sea indicado de otro modo en el contexto.

(Basilea II).⁶ Los principios establecidos en este documento son aplicables aun si un país elige o no adoptar el Marco de Basilea II. El Comité sin embargo reconoció la importancia del sólido Gobierno Corporativo cuando publicó el Marco de Basilea II. En este sentido, el Directorio y la Gerencia superior de cada institución tienen la obligación de comprender el perfil de riesgo de esa institución y asegurar que los niveles de capital reflejen adecuadamente tal riesgo.

7. Esta normativa se refiere a una estructura de gobierno compuesta por el Directorio y la gerencia superior. El Comité reconoce que hay diferencias significativas en los marcos legislativos y regulatorios a través de los países en lo que concierne a las funciones del Directorio de directores y la gerencia superior. Algunos países usan una estructura de dos niveles, donde la función supervisora del Directorio directiva es realizada por una entidad distinta conocida como el Directorio de Supervisión, la cual no tiene funciones ejecutivas. Otros países, por el contrario, usan una estructura de un solo nivel en la cual el Directorio tiene un rol más amplio. Debido a estas diferencias, las nociones de Directorio y Gerencia superior se usan en este documento no para identificar ideas legales pero para etiquetar las funciones de administración y control dentro de un banco. Estos enfoques sobre Directorio y Gerencia superior se refieren colectivamente como “estructuras de Gobierno Corporativo en este documento. Reconociendo que existen diferentes enfoques estructurales de Gobierno Corporativo a través de los países, este documento alienta prácticas que pueden fortalecer el Gobierno Corporativo bajo diversas estructuras.

II. Panorama del Gobierno Corporativo Bancario

8. Las prácticas efectivas de Gobierno Corporativo son esenciales para lograr y mantener la fe y la confianza pública en el sistema bancario, las mismas que son críticas para el funcionamiento apropiado del sector bancario y de la economía en su conjunto. Un Gobierno Corporativo débil puede contribuir a quiebras bancarias, las mismas que pueden presentar costos públicos significativos y consecuencias debido a su impacto potencial sobre cualquier sistema aplicable de aseguramiento de depósitos y la posibilidad de mayores implicaciones macroeconómicas tales como el riesgo de contaminación e impacto en los sistemas de pago. Adicionalmente, un Gobierno Corporativo débil puede llevar a que los mercados pierdan confianza en la habilidad de un banco de manejar adecuadamente sus activos y pasivos, incluyendo depósitos, lo cual a su vez podría disparar una corrida bancaria o una crisis de liquidez. En verdad, adicionalmente a sus responsabilidades con los accionistas, los bancos también tienen responsabilidad hacia sus depositantes.

9. Los principios de la OECD definen el gobierno corporativo como “una serie de relaciones entre la gerencia de la compañía, su Directorio, sus accionistas, y otros grupos de interés. El Gobierno Corporativo también proporciona la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la compañía y los medios de lograr esos objetivos y determina el desempeño del monitoreo. Un buen Gobierno Corporativo debería proporcionar incentivos adecuados para que el Directorio y la gerencia persigan objetivos que están en el interés de la compañía y sus accionistas y deberían facilitar un efectivo monitoreo. La presencia de un sistema efectivo de Gobierno Corporativo,

⁶ Ver *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework*, Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, junio 2004.

dentro de una compañía individual y a través de una economía en su conjunto, ayuda a proporcionar un grado de confianza que es necesario para el funcionamiento apropiado de la economía de mercado.”

10. Desde la perspectiva de la industria bancaria, el Gobierno Corporativo involucra la manera en que se gobiernan los negocios y asuntos de los bancos a través de sus Directorios y su Gerencia superior, lo que afecta como ellos:

- Establecen objetivos corporativos;
- Operan los negocios del banco cotidianamente;
- Cumplen las obligaciones de responsabilidad a sus accionistas y toman en cuenta los intereses de otros grupos de interés reconocidos;⁷
- Compatibilizan las actividades y el comportamiento corporativo con las expectativas de que los bancos operarán de una manera segura y solvente y en cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables; y
- Protegen los intereses de sus depositantes.

11. Los supervisores tienen un interés vehemente en un gobierno corporativo sólido ya que es este un elemento esencial en el funcionamiento solvente de un banco y puede afectar su perfil de riesgo si no se lo implementa con efectividad. Debido a que las funciones del Directorio y la gerencia superior con relación al establecimiento de políticas, implementación de políticas y cumplimiento del monitoreo son elementos clave en las funciones de control de un banco, una efectiva supervisión de los negocios y asuntos de un banco por su Directorio y Gerencia superior contribuye a la mantención de un sistema de supervisión eficiente y costo-efectivo. Un sólido Gobierno Corporativo contribuye también a la protección de los depositantes del banco y permite al supervisor poner mayor confianza en los procesos internos del banco. En este sentido, la experiencia supervisora subraya la importancia de tener niveles apropiados de responsabilidad y frenos y equilibrios dentro de cada banco. Más aun, las sanas prácticas de Gobierno Corporativo son especialmente importantes en situaciones en las que un banco está experimentando problemas, o donde se necesite acciones correctivas significativas, ya que el supervisor podría requerir el involucramiento sustancial del Directorio en la búsqueda de soluciones y en la supervisión de la implementación de acciones correctivas.

12. Existen desafíos únicos en el gobierno corporativo que se presentan cuando las estructuras de propiedad del banco carecen de transparencia o donde hay insuficientes controles y equilibrios sobre actividades inapropiadas o influencias internas o de accionistas que tienen el control. El Comité no sugiere que la existencia de accionistas con control es per-se inapropiada. De verdad los accionistas que gozan de control pueden ser recursos beneficiosos para un banco, y en muchos mercados y para muchos bancos pequeños esto es un patrón muy común y apropiado de propiedad que no preocupa a los supervisores. Es de todos modos importante que los supervisores tomen pasos para asegurar que tales estructuras de propiedad no impidan sanas prácticas de Gobierno Corporativo. En particular, los supervisores deberían tener la habilidad de evaluar la idoneidad y corrección de los dueños de los bancos.⁸

⁷ Los supervisores, gobiernos y depositantes están entre los grupos de interés debido al rol único de los bancos en las economías locales y sistemas financieros, y las garantías asociadas implícitas o explícitas.

⁸ Para mayor información sobre pruebas acerca de “idoneo y correcto,” ver el Documento Básico del Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, septiembre 1997, y el documento relacionado *Metodología*

13. El buen Gobierno Corporativo requiere de fundamentos efectivos y apropiados en lo legal, regulatorio e institucional. Una variedad de factores, incluyendo el sistema legal de negocios y las normas de contabilidad pueden afectar la integridad y el desempeño económico global. Tales factores, sin embargo, están frecuentemente fuera del ámbito de la supervisión bancaria.⁹ Se alienta a los supervisores, de todos modos, a estar conscientes de los impedimentos legales e institucionales al Gobierno Corporativo sólido, y a tomar pasos para patrocinar fundamentos efectivos para el Gobierno Corporativo donde esté dentro de su autoridad legal el hacerlo.

14. La organización del Gobierno Corporativo, como también los sistemas legales y regulatorios, varían ampliamente entre países. De todas maneras, se puede lograr un gobierno sólido sin importar la forma usada por la organización bancaria siempre que algunas funciones esenciales estén contempladas. Existen cuatro formas importantes de supervisión que deberían ser incluidas en la estructura organizativa de cualquier banco para asegurar los controles y equilibrios apropiados: (1) supervisión por el Directorio o junta supervisora; (2) supervisión por individuos no involucrados en el manejo cotidiano de las diferentes áreas de negocios; (3) línea directa de supervisión de diferentes áreas de negocios; y (4) funciones independientes de gestión de riesgo, cumplimiento y auditoría. Adicionalmente, es importante que el personal clave sea idóneo y apropiado para sus funciones.

15. Aunque la propiedad gubernamental de un banco tiene el potencial de alterar las estrategias y objetivos del banco, un banco estatal puede enfrentar los mismos riesgos asociados con un débil Gobierno Corporativo que enfrentan los bancos que no son estatales.¹⁰ En consecuencia, los principios generales de un sólido Gobierno Corporativo deberían también aplicarse a bancos estatales. De igual manera, estos principios se aplican a bancos con otros tipos de estructuras de propiedad, por ejemplo aquellos que son de propiedad de una familia o parte de un grupo no financiero ampliado, y aquellos que no están inscritos.

III. Principios de un sólido Gobierno Corporativo

16. Como fuera discutido arriba, los supervisores tienen un interés vehemente en asegurarse que los bancos adopten e implementen sanas prácticas de Gobierno Corporativo. La discusión siguiente se basa en la experiencia de supervisión con problemas de Gobierno Corporativo en organizaciones bancarias y está por lo tanto

de los Principios Básicos, octubre 1999. Los principios básicos y su metodología están siendo revisados para una posible reedición a tiempo de la publicación de este documento.

⁹ Los fundamentos de un efectivo Gobierno Corporativo son comparables a las precondiciones para la efectiva supervisión bancaria citados en la sección II de los *Principios Básicos de una Efectiva Supervisión Bancaria*. Como los fundamentos para un efectivo Gobierno Corporativo, las precondiciones para una efectiva supervisión bancaria son vitalmente importantes pero están frecuentemente fuera del ámbito y la autoridad legal del supervisor bancario.

¹⁰ Guías complementarias para que el Estado ejerza su función de propietario pueden hallarse en las *Normas de la OECD sobre Gobierno Corporativo de las Empresas de propiedad del Estado*, octubre 2005.

diseñada para reforzar principios que podrían ayudar a minimizar tales problemas. Estos principios se ven como elementos importantes de un proceso efectivo de Gobierno Corporativo.

Principio 1

Los miembros del Directorio deberían estar calificados para sus posiciones, tener una clara comprensión de sus roles en el gobierno corporativo y ser capaces de ejercitar un juicio atinado acerca de los asuntos del banco.

17. El Directorio es en última instancia el responsable de las operaciones y la solvencia financiera del banco. A pesar de no intentar hacer una “lista de verificación” de los requisitos, el Comité ha observado que los directorios y sus miembros individuales fortalecen el gobierno corporativo de un banco cuando realizan lo siguiente:

- Comprender y ejecutar su rol de fiscalización, incluyendo la comprensión del perfil de riesgo del banco;
- Aprobar la estrategia global de negocios del banco, incluyendo la aprobación de la política global y los procedimientos de gestión del riesgo;
- Ejercitar su “deber de lealtad” y su “deber de atención” al banco bajo las leyes nacionales aplicables y los estándares de supervisión;
- Evitar conflictos de interés, o la apariencia de conflictos, en sus actividades y compromisos con otras organizaciones;
- Excusarse de tomar decisiones cuando tienen un conflicto de interés que los incapacita para cumplir adecuadamente sus deberes con el banco;
- Dedicar suficiente tiempo y energía al cumplimiento de sus responsabilidades;
- Estructurarse a sí mismos (como Directorio), incluyendo el tamaño, de una manera que promueve la eficiencia y la discusión estratégica real;
- Desarrollar y mantener un nivel apropiado de conocimientos especializados acorde con el crecimiento del banco en tamaño y complejidad;
- Evaluar periódicamente la efectividad de sus propias prácticas de gobernabilidad, incluyendo la nominación y elección de miembros del Directorio y el manejo de conflictos de interés, determinando la existencia de debilidades, y realizando los cambios cuando fuere necesario;
- Seleccionar, monitorear y, cuando sea necesario, reemplazar a los ejecutivos clave, a tiempo de asegurarse que el banco tiene un plan adecuado para la sucesión de ejecutivos, determinando si cualquier sucesor propuesto es calificado, adecuado y apto para manejar los asuntos del banco;
- Fiscalizar a la gerencia superior del banco mediante el ejercicio de su obligación y autoridad para inquirir e insistir sobre explicaciones directas de la administración, recibiendo de manera oportuna la información suficiente para juzgar el desempeño de la gerencia;
- Reunirse regularmente con la gerencia superior y la auditoría interna para revisar políticas, establecer líneas de comunicación y monitorear el progreso hacia los objetivos corporativos;
- Promover la seguridad y solidez del banco, entender el ambiente regulatorio y asegurar que el banco mantenga una relación efectiva con los supervisores;
- Proporcionar consejos sólidos y recomendar prácticas sanas recogidas de otras situaciones;

- Evitar participar como directorio en el manejo cotidiano del banco;¹¹ y
- Ejercitar la debida diligencia en el reclutamiento y control de auditores externos en jurisdicciones donde ésto sea la responsabilidad del Directorio (en algunas jurisdicciones, los auditores externos son reclutados directamente por los accionistas).

18. Los bancos deberían tener un número adecuado y una composición apropiada de directores quienes sean capaces de ejercer juicio independientemente de las opiniones de la gerencia, intereses políticos o intereses externos incorrectos.¹² Adicionalmente, el Directorio tiene la responsabilidad de proteger al banco de acciones ilegales o incorrectas o influencias de accionistas con control que son perjudiciales, o no estén en el mejor interés del banco y sus accionistas. Se puede incrementar la independencia y objetividad incluyendo directores no-ejecutivos calificados en el Directorio o teniendo una junta supervisora o junta de auditores separada de una junta de gerencia. Esto es particularmente importante en áreas donde existe riesgo de que el Directorio sea dominado por la gerencia superior o por influencias políticas, donde haya influencias sobre el Directorio para tomar acciones que no sean del mejor interés del banco (aunque podrían ser del interés personal de gente de adentro o accionistas mayoritarios), o donde existe un potencial de conflicto de interés en áreas clave. Ejemplos de tales áreas clave incluyen asegurar la integridad de informes financieros y no-financieros, revisión de transacciones de partes relacionadas, nominación de miembros del Directorio y de ejecutivos clave, y la compensación del Directorio y de los ejecutivos clave. Los directores independientes calificados pueden traer nuevas perspectivas desde otros negocios que pueden mejorar la dirección estratégica dada a la gerencia, como ser conocimientos de las condiciones locales, y pueden también ser fuentes significativas de gerencia especializada.

19. El Directorio debería tener un conocimiento colectivo adecuado de cada uno de los tipos de actividades materiales financieras que el banco intenta realizar. Adicionalmente, el Directorio debería tener el conocimiento y la pericia (*expertise*) suficientes para permitir la gobernabilidad y la fiscalización efectivas. En algunos casos, sin embargo, los directores de banco que no están involucrados en funciones de gerencia podrían no tener conocimientos detallados de la banca, financieros, de gestión de riesgos, cumplimiento con regulaciones, tecnología de información y comunicación u otros tópicos relacionados. En donde individuos calificados de otro modo carecen de tal

¹¹ *Esto no aplica a miembros del Directorio que son también empleados del banco (ejemplo, gerentes de alto rango).*

¹² *Las definiciones de lo que constituye “independencia” para los directores varían a través de diferentes sistemas legales, y se reflejan frecuentemente en requisitos de inscripción para intercambio y estándares de supervisión. La característica clave de la independencia es la habilidad de ejercer un juicio atinado después de una consideración justa de toda la información y dar opiniones relevantes sin influencias indebidas de la gerencia o de intereses externos inapropiados. El alcance en el cual los supervisores establecen pruebas estrictas ya sea de independencia o de no-independencia para los directores de bancos, puede depender en parte de la existencia de partes que estén en una posición especial para influenciar al banco.*

conocimiento, se incita a los bancos a implementar programas de educación en servicio para los miembros del Directorio, o tomar otras medidas para asegurarse de que tales conocimientos se hagan disponibles al Directorio, para capacitarlos mejor para cumplir con sus responsabilidades.

20. Los accionistas que tienen el control tienen poderes considerables para designar miembros del Directorio. En tales casos, es útil tomar en cuenta que el Directorio y sus directores tienen responsabilidades hacia el propio banco. En el caso de bancos de propiedad estatal, el gobierno no debería estar involucrado en el manejo cotidiano del banco, se debería respetar la independencia del Directorio, y el Directorio debería continuar teniendo responsabilidades independientemente de influencias políticas que podrían llevar a conflictos de interés (ejemplo, cuando los directores son funcionarios del estado, como es frecuentemente el caso en la práctica, o tienen intereses políticos explícitos). Esto, sin embargo, no niega el derecho del Estado como propietario para establecer objetivos globales para el banco.

21. En cierto número de países, especialmente aquellos con un solo Directorio que combina el control con las funciones gerenciales, los Directorios bancarios han encontrado beneficioso establecer ciertos comités especializados para asesorar al Directorio. En el interés de una mayor transparencia y responsabilidad, donde se establecen estos comités, su mandato, su composición (incluyendo miembros que son considerados independientes) y procedimientos de trabajo deberían estar bien definidos y sujetos a divulgación. Sería útil considerar una rotación ocasional de la membresía y la presidencia de tales comités.

22. El Comité cree que es apropiado y beneficioso para grandes bancos internacionalmente activos tener un comité de auditoría o una estructura equivalente responsable de funciones similares. El comité de auditoría típicamente es responsable de fiscalizar a los auditores internos y externos del banco; aprobar o recomendar al Directorio o a los accionistas para aprobación, el nombramiento¹³ compensación y despido de auditores externos; revisar y aprobar los alcances y las frecuencias de auditoría; recibir informes de auditoría; y asegurarse de que la gerencia está tomando las acciones correctivas adecuadas de manera oportuna para controlar las debilidades, el no cumplimiento de las políticas, leyes y regulaciones, y otros problemas identificados por los auditores.

23. Para lograr suficiente objetividad e independencia, el comité de auditoría debería estar compuesto, como mínimo, de una mayoría de miembros del Directorio que sean independientes y que tengan una comprensión firme del rol del comité de auditoría en la gestión del riesgo y la gobernabilidad del banco. El comité de auditoría frecuentemente está compuesto solamente por directores no-ejecutivos. Donde sea normal que los ejecutivos asistan a las reuniones del comité de auditoría, para promover la discusión abierta sería beneficioso que aquellos miembros no-ejecutivos del comité de auditoría se reunieran por separado. El comité de auditoría frecuentemente está compuesto únicamente de directores no-ejecutivos. Puede ser también beneficioso para el

¹³ *En algunas jurisdicciones, los auditores externos son nombrados directamente por los accionistas, y el Directorio solamente hace una recomendación.*

nombramiento o despido de auditores internos o externos que éstas se hagan solamente por decisión de los miembros independientes, no-ejecutivos del comité de auditoría. Como mínimo, el comité de auditoría en su conjunto debería tener experiencia reciente y relevante y debería poseer un balance colectivo de destrezas y conocimientos especializados – equivalente a la complejidad de la organización bancaria y las funciones desempeñadas – en información financiera, contabilidad o auditoría.

24. Entre los otros comités especializados que se han hecho cada vez más comunes están los siguientes:

- Comité de gestión del riesgo – proporciona supervisión a las actividades de la gerencia superior en la administración de los riesgos de crédito, mercado, liquidez, operaciones, cumplimiento, reputación y otros riesgos del banco;
- Comité de compensaciones – proporciona la fiscalización a la remuneración de la gerencia superior y otro personal clave y se asegura que la compensación es compatible con la cultura del banco, sus objetivos, estrategia y control ambiental, como se refleja en la formulación de la política de compensación;
- Comité de nominaciones/Gobierno Corporativo/recursos humanos – proporciona evaluación de la efectividad del Directorio y dirige el proceso de renovar y reemplazar a los miembros de éste;
- Los directores no-ejecutivos, tanto como los directores con destrezas y conocimientos relevantes, pueden jugar un rol clave en tales comités del Directorio.

Principio 2

El Directorio debería aprobar y vigilar los objetivos estratégicos del banco y los valores corporativos que se comunican a través de la organización bancaria

25. Es difícil conducir las actividades de una organización donde no hay objetivos estratégicos o valores corporativos de guía.¹⁴ En consecuencia, el Directorio debería establecer los objetivos estratégicos y altos estándares de conducta profesional que dirigirán las actividades corrientes del banco, tomando en cuenta los intereses de los accionistas y de los depositantes, y debería tomar medidas para asegurar que estos objetivos y estándares sean comunicados ampliamente dentro de la organización. Una cultura corporativa evidente que manda y proporciona incentivos adecuados para la conducta profesional es tan importante, si no es más importante, que cualquier conjunto escrito de valores y altos estándares profesionales. En este sentido, el Directorio debería tomar la iniciativa en “marcar la pauta” y aprobar estándares profesionales y valores corporativos para el mismo Directorio, la gerencia superior y otros empleados. La práctica consecuente de altos estándares profesionales está en el mejor interés del banco y fortalecerá la credibilidad y confiabilidad en sus operaciones cotidianas y de largo plazo. Es especialmente importante que los estándares aborden la corrupción, operaciones relacionadas y otros comportamientos ilegales, no éticos o dudosos en las actividades internas y externas del banco.

¹⁴ *Mientras cierto número de organizaciones bancarias se involucran en actividades relacionadas con lo que se ha llamado “responsabilidad social corporativa”, las referencias a valores, códigos de conducta y estándares éticos en estas guías no están generalmente destinadas a aplicarse a tales actividades*

26. El Directorio debería asegurarse que la gerencia superior implemente políticas estratégicas y procedimientos diseñados para promover un comportamiento profesional e integridad. El Directorio debería también asegurarse que la gerencia superior implemente políticas que prohíban (o limiten adecuadamente) actividades, relaciones o situaciones que podrían mermar la calidad del Gobierno Corporativo, tales como:

- Conflictos de interés (como se discute abajo)
- Prestamos a funcionarios, empleados, directores o accionistas mayoritarios (por ej., cuando sea permitido por las leyes nacionales). Cuando se dan este tipo de préstamos relacionados (internos), éstos deberían ser consecuentes con la seguridad y solidez del banco. Por ejemplo, podría limitarse a los préstamos consecuentes con términos de mercado o términos ofrecidos a todos los empleados¹⁵ como parte rutinaria de su remuneración y pueden estar restringidos a cierto tipo de préstamos. Deben proporcionarse al Directorio los informes de préstamos internos¹⁶ y tales préstamos deberían estar sujetos a revisión por los auditores internos y externos y por los supervisores.
- Proporcionar tratamiento preferencial a partes relacionadas u a otras entidades favorecidas (como por ejemplo, prestar en términos favorables, cubrir pérdidas de intercambio o eximir el pago de comisiones).

27. Pueden surgir conflictos de interés como resultado de varias actividades y roles del banco (ejemplo, cuando el banco concede préstamos a una firma mientras que a través de su función de negociación de valores, compra y vende valores emitidos por tal firma), o entre los intereses del banco o de sus clientes y aquellos de los directores o de la gerencia superior del banco (ejemplo, cuando el banco entre en relaciones de negocios con una entidad de propiedad de uno de los directores). Pueden también surgir conflictos de interés cuando el banco es parte de una estructura grupal más amplia. Por ejemplo, cuando el banco es parte de un grupo, las líneas de los flujos de información entre el banco, su matriz y/o otras subsidiarias de la matriz pueden llevar al surgimiento de conflictos de interés similares (ejemplo, compartir información potencialmente privada, confidencial u otra información sensitiva de entidades diferentes). El Directorio debería asegurarse que la gerencia superior desarrolle e implemente políticas para identificar conflictos potenciales de interés y, si estos conflictos no pueden prevenirse, manejarlos apropiadamente (basados en la permisibilidad de relaciones o transacciones bajo sólidas políticas corporativas consecuentes con las leyes nacionales y los estándares de supervisión).

28. Las políticas del Directorio deberían garantizar que las actividades de negocios del banco que puedan dar lugar a conflictos de interés, se lleven a cabo con suficiente grado de independencia entre ellas, por ejemplo, a través de establecer barreras de información entre diferentes actividades y disponiendo líneas separadas de información y control interno. Adicionalmente, se debe tener especial cuidado en tales instancias para asegurar que la información proporcionada a los clientes o clientes potenciales

¹⁵ Esto no excluye la posibilidad de que los bancos puedan aplicar técnicas de precios basadas en el riesgo a los préstamos a los empleados.

¹⁶ Los informes sobre préstamos rutinarios a los empleados pueden proporcionarse, por ejemplo, en base a agregación o basados en los criterios de materialidad aprobados por el supervisor.

(ejemplo, información acerca de la naturaleza y costo de los servicios proporcionados, o recomendaciones relativas a instrumentos financieros y estrategias de inversión) sea clara, justa y no sea engañosa. Estas políticas deberían también garantizar, a través de procedimientos adecuados, que las transacciones con partes relacionadas, en particular con accionistas, funcionarios ejecutivos o miembros del Directorio y otras partes relacionadas, se hagan en base a un trato igualitario (a menos que sean permitidas bajo una política adecuada y divulgada de conflictos de interés) y no se hagan en términos contrarios a los intereses del banco, sus accionistas y depositantes. En jurisdicciones que proporcionan supervisión consolidada de una compañía matriz regulada, estos asuntos se abordan típicamente a través de leyes, regulaciones y/o el programa de supervisión.

29. El Directorio debería garantizar la divulgación pública adecuada y/o informar a los supervisores sobre las políticas del banco relacionadas con conflictos de interés y potenciales conflictos de interés. Esto debería incluir el enfoque del banco sobre el manejo material de conflictos de interés que no son consecuentes con tales políticas. Esto también debería incluir las políticas del banco relacionadas a conflictos de interés y potenciales conflictos de interés que se podrían presentar como resultado de la afiliación del banco o de transacciones con otras entidades dentro del grupo, como también el enfoque del banco sobre el manejo material de conflictos de interés que no caigan dentro de tales políticas.

30. Existe un potencial conflicto de interés cuando el banco es propiedad del Estado como sujeto a supervisión bancaria del mismo. En tales circunstancias, debería haber total separación administrativa de la propiedad y las funciones de supervisión bancaria para tratar de minimizar la interferencia política en la supervisión del banco.

31. Los valores corporativos del banco deberían reconocer la importancia crítica de una discusión oportuna y franca de los problemas. En este sentido, los empleados deberían ser alentados y capaces de comunicar, con adecuada protección corporativa contra represalias, sus preocupaciones legítimas acerca de prácticas ilegales, no éticas o dudosas. En razón a que tales prácticas pueden tener un impacto perjudicial sobre la reputación del banco, puede ser altamente beneficioso que los bancos establezcan una política que consigne procedimientos adecuados, consecuentes con leyes nacionales, para que los empleados comuniquen preocupaciones materiales y de buena fe, directa o indirectamente (por ejemplo a través de una auditoría independiente o proceso de cumplimiento o a través de un ombudsman) y confidencialmente, al Directorio independientemente de la "cadena de mando" interna. El Directorio y la Gerencia superior deberían, a su vez, atender tales comunicaciones legítimas. Cualquier proceso para reportar preocupaciones materiales debería incluir mecanismos para proteger la confidencialidad del empleado. El Directorio y la Gerencia superior deberían proteger adecuadamente a los empleados que informan de prácticas ilegales, no éticas o dudosas, de acciones disciplinarias directas o indirectas u otras consecuencias adversas que se tomen a requerimiento del banco.

Principio 3

El Directorio debería establecer y poner en vigencia líneas claras de responsabilidad y rendición de cuentas a través de la organización.

32. Los Directorios efectivos definen claramente la autoridad y las responsabilidades clave para ellos, como también para la Gerencia superior. Ellos también reconocen

que líneas no específicas de rendición de cuentas o múltiples y confusas líneas de responsabilidad pueden exacerbar un problema a través de respuestas lentas o diluidas. El Directorio es responsable de fiscalizar las acciones de la Gerencia y su consistencia con las políticas del Directorio como parte de los contrapesos incorporados en un sólido gobierno corporativo. La Gerencia superior es responsable de delegar deberes al personal y establecer una estructura gerencial que promueva la rendición de cuentas, a tiempo que permanece conciente de la obligación de la Gerencia superior de supervisar el ejercicio de tal responsabilidad delegada y su responsabilidad final ante el Directorio por el desempeño del banco.

33. Los mismos principios se aplican cuando el banco es parte de una estructura grupal más amplia, ya sea como la compañía matriz o como subsidiaria. Sin embargo, la dimensión grupal añade un número de problemas que son relevantes en la perspectiva del Gobierno Corporativo en que es probable que afecte en cierta medida la estructura de Gobierno Corporativo y las actividades tanto de los Directorios de las matrices como de las subsidiarias. Revisando el Gobierno Corporativo en el contexto de una estructura de grupo, los supervisores deberían tomar en cuenta las responsabilidades del Gobierno Corporativo tanto del banco como de su matriz. El Directorio matriz o Gerencia superior –actuando en descargo de sus propias responsabilidades de Gobierno Corporativo – está encargado de fijar la estrategia general y las políticas del grupo y de sus subsidiarias y de determinar cual es la estructura de gobernabilidad para sus subsidiarias que podría mejor contribuir a una efectiva cadena de control para el grupo en su totalidad. El Directorio de un banco subsidiario retiene sus responsabilidades de Gobierno Corporativo para el mismo banco, incluyendo la solvencia del banco y la protección a los intereses de sus depositantes, y debe garantizar que el banco cumpla con sus obligaciones legales y regulatorias. La dimensión grupal presenta un desafío regulatorio particular cuando el banco está experimentando problemas o donde se necesita acción correctiva significativa; en esas situaciones, el supervisor puede requerir involucramiento sustantivo y significativo del Directorio del banco en la búsqueda de soluciones y en la implementación de acciones correctivas.

34. En el descargo de sus responsabilidades de Gobierno Corporativo, los Directorios matrices deberían estar conscientes de los riesgos materiales que podrían afectar a las entidades de la organización y deberían, por lo tanto, ejercitar una adecuada fiscalización sobre las actividades de sus subsidiarias. En tanto que las responsabilidades del Directorio matriz no perjudiquen o disminuyan las responsabilidades de Gobierno Corporativo del Directorio y Gerencia superior de la subsidiaria como se establecen en este documento, se pueden evitar réplicas innecesarias de estructuras y actividades de Gobierno Corporativo a través de una adecuada integración y coordinación.

35. La dimensión grupal también da lugar a un número de desafíos para el banco como también para sus supervisores.¹⁷ Por ejemplo, donde el banco es subsidiario de una compañía matriz, las estructuras y actividades de Gobierno Corporativo del banco

¹⁷ *En tanto que estos desafíos y los principios discutidos en el documento son relevantes generalmente a grupos bancarios, los supervisores de Holdings bancarias reguladas generalmente factorizaran estas consideraciones en la supervisión de Holdings bancarias en conformidad a sus marcos legales nacionales para la fiscalización de Holdings bancarias (bank holding companies).*

pueden ser integradas e influenciadas por aquellas de la compañía matriz o de otras subsidiarias.¹⁸ El Comité ha notado una tendencia creciente de estructuras de matriz de nivel central y de gerencia por líneas de negocios que pueden no coincidir con la estructura legal del banco (ejemplo, donde los empleados tienen doble línea de mando tanto a la línea de negocios como a la entidad de administración legal). En tanto tales estructuras pueden ser efectivas y pueden servir para importantes propósitos de negocios y control para el conjunto de la organización, estas estructuras pueden de todos modos presentar desafíos al efectivo Gobierno Corporativo del banco si resultan en brechas en la responsabilidad de las subsidiarias en operación. En tales casos, el Directorio del banco, la Gerencia superior y sus funciones de control interno deberían garantizar que las decisiones de tales estructuras de matriz y gerencia por línea de negocios, son consistentes con el adecuado cumplimiento de las responsabilidades de Gobierno Corporativo a nivel del banco y del grupo.

36. Adicionalmente, cuando un banco terciariza funciones clave, la responsabilidad de los Directores y de la Gerencia superior no puede ser delegada a las entidades que proveen los servicios terciarizados.¹⁹ La terciarización interna en el grupo, de funciones operativas relativas a la auditoría interna, cumplimiento y gestión de riesgos, u otras funciones operativas, no eliminan las obligaciones del banco con respecto a mantener funciones adecuadas de fiscalización (sin replicación indebida de funciones a nivel del grupo o del banco), ni tampoco elimina la responsabilidad del Directorio del banco de entender y manejar los riesgos del banco.

Principio 4

El Directorio debería garantizar que existe fiscalización adecuada por la Gerencia superior, consistente con las políticas del Directorio.

37. La Gerencia superior esta conformada por un grupo básico de individuos incluyendo, por ejemplo, al Gerente General o Financiero y a los Jefes de divisiones, que son responsables de fiscalizar la administración cotidiana del banco. Estos individuos deberían tener las destrezas necesarias para manejar los negocios bajo su supervisión como también tener control adecuado sobre los individuos clave en esas áreas.

38. Los gerentes de alto nivel contribuyen con un gran elemento del Gobierno Corporativo del banco, al fiscalizar a los gerentes de línea en áreas específicas de negocios y en actividades consistentes con las políticas y procedimientos establecidos

¹⁸ *Cuando un banco es parte de un grupo no-financiero, es especialmente importante que el marco de gobierno del banco reconozca y cumpla la responsabilidad de que el banco sea operado de una manera segura y sólida. Cuando se conducen las transacciones entre el banco y otras partes del grupo, estas transacciones deberían ser consecuentes con la política prudente del Directorio, transparentes y en base a trato igualitario. No deberían realizarse transacciones de baja calidad con otras entidades del grupo (ejemplo, donde el actual valor justo (sound worth) y la capacidad de pago de la contraparte es dudosa) o transacciones para las cuales el propósito no esta claro. El banco debería, en la medida de lo posible, operar como una entidad separada, única dentro del grupo no-financiero.*

¹⁹ *19 Ver Terciarización de Servicios Financieros, Foro Conjunto, febrero 2005*

por el Directorio. Uno de los roles clave de la Gerencia superior es el establecimiento, bajo los lineamientos del Directorio, de un sistema efectivo de controles internos.²⁰ Aun en bancos muy pequeños, por ejemplo, las decisiones administrativas clave deberían ser tomadas por más de una persona (el principio de los cuatro ojos). Situaciones gerenciales que deben evitarse incluyen a gerentes de alto nivel que son:

- Inadecuadamente involucrados en la toma de decisiones detallada de una línea de negocios;
- Asignados para gerenciar un área sin las destrezas requeridas o conocimientos necesarios; o
- Renuentes o incapaces de ejercer control efectivo sobre las actividades de empleados aparentemente “estrellas.” Esto es especialmente problemático cuando los gerentes fallan en cuestionar a empleados que generan rendimientos que están fuera de la línea de las expectativas razonables (ejemplo, donde supuestamente actividades de bajo riesgo y bajo margen generan inesperadamente altos rendimientos) por temor a perder ya sea el ingreso o al empleado.

Principio 5

El Directorio y la Gerencia superior deberían utilizar efectivamente el trabajo conducido por la función de auditoría interna, auditores externos y la función de control interno.

39. El Directorio debería reconocer y certificar que auditores independientes, competentes y calificados, tanto como las funciones de control interno (incluyendo las funciones de cumplimiento y legales), son vitales para el proceso de Gobierno Corporativo para lograr una cantidad de objetivos importantes. En particular, el Directorio debería utilizar el trabajo de los auditores y de las funciones de control para proporcionar una verificación independiente y garantizar la información recibida de la gerencia sobre las operaciones y el desempeño del banco. La Gerencia superior debería también reconocer la importancia de las funciones efectivas de auditoría interna y externa y de control, para la solvencia a largo plazo del banco.

40. El Directorio y la Gerencia superior pueden acrecentar la efectividad de la función de auditoría interna²¹ al identificar problemas con la gestión de riesgo de una compañía y su sistema de control interno mediante:

- El reconocimiento de la importancia de los procesos de auditoría y control interno y comunicando su importancia a través del banco;
- Utilizando de manera efectiva y oportuna, los hallazgos de las auditorías internas y requiriendo de la gerencia la corrección oportuna de los problemas;

²⁰ 20 Ver Marco para Sistemas de control Interno en Organizaciones Bancarias, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, septiembre 1998.

²¹ Ver Auditoría interna en bancos y la relación del supervisor con los auditores, Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, agosto 2001.

- Promoviendo la independencia del auditor interno, por ejemplo a través de su reporte al Directorio o al comité de auditoría del Directorio; e
- Involucrando a los auditores internos para juzgar la efectividad de los controles internos clave.

41. El Directorio y la gerencia superior pueden contribuir a la efectividad de los auditores externos²² para garantizar que los estados financieros del banco representen con imparcialidad la posición financiera y el desempeño de la compañía en todos los aspectos materiales:

- Garantizando que los auditores externos cumplan con los códigos y estándares profesionales aplicables;²³
- Alentando, en consistencia con estándares nacionales, al auditor principal²⁴ a asumir responsabilidad por otras auditorías externas de estados financieros conducidas dentro de un grupo y sus operaciones globales, a manera de minimizar el riesgo de brechas en el alcance o conducta de las actividades de auditoría y garantizar la integridad de los estados financieros;
- Empleando auditores externos para revisar los procesos de control interno relacionados con la divulgación de estados financieros;
- Asegurando que los auditores externos entienden su obligación hacia el banco de ejercer el debido cuidado profesional en la conducción de las auditorías;
- Considerando rotaciones periódicas, como mínimo, del socio auditor líder; y
- Para bancos de propiedad del Estado, manteniendo un dialogo adecuado con las instituciones supremas de auditoría del Estado responsables de auditar el banco, al igual que con los contralores del Estado (donde existan éstos) y los auditores externos, como sea apropiado.

42. El banco debería mantener funciones sólidas de control interno, incluyendo una efectiva función de cumplimiento que, entre otras cosas, monitoree rutinariamente el cumplimiento de reglas, regulaciones, códigos y políticas de Gobierno Corporativo a los cuales esté sujeto el banco y asegure que las desviaciones sean reportadas a un nivel adecuado de gerencia o, si es apropiado, al Directorio.²⁵

²² Ver *La relación entre supervisores bancarios y los auditores externos de los bancos*, Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, enero 2002.

²³ Por ejemplo, el *Código de Ética para Contadores Profesionales de la Federación Internacional de Contadores*.

²⁴ El auditor principal, quien es responsable de expresar una opinión de auditoría sobre los estados financieros del grupo, puede utilizar el trabajo de otros auditores. Si el auditor principal no es capaz de obtener suficiente y adecuada evidencia en relación con cualquier componente del grupo, el auditor principal necesitará considerar el efecto de una limitación de alcance en su opinión de auditoría sobre los estados financieros del grupo.

²⁵ Ver *Cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos*, Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, abril 2005. Este documento indica que la expresión “función de cumplimiento” se utiliza para describir personal que lleva a cabo responsabilidades de empleados y no esta dirigida a prescribir una estructura organizacional particular.

43. Es una práctica sana considerar que la función de auditoría interna se reporte directamente al Directorio a través de un comité de auditoría u otras estructuras que comprendan a la mayoría de los miembros independientes. Puede ser beneficioso para los directores independientes reunirse, en ausencia de la gerencia del banco, por lo menos anualmente con los auditores externos y con los jefes de funciones de auditoría interna, cumplimiento y legal. Esto puede fortalecer la habilidad del Directorio del banco para supervisar la implementación por la gerencia de las políticas del Directorio y para asegurarse que las estrategias de negocios del banco y sus exposiciones al riesgo son consecuentes con los parámetros de riesgo establecidos por el Directorio del banco.

Principio 6

El Directorio debería garantizar que las políticas y prácticas de compensación sean consecuentes con la cultura corporativa del banco, sus objetivos y estrategia a largo plazo y su ambiente de control.

44. El no vincular una compensación de incentivo para los miembros del Directorio y la Gerencia superior a la estrategia de negocios de largo plazo puede resultar en acciones que vayan en contra de los intereses del banco y de sus accionistas. Este podría ser el caso cuando, por ejemplo, se inscriben negocios basados en volumen y/o en rentabilidad de corto plazo para el banco con poca atención a las consecuencias de corto o largo plazo para el riesgo.

45. El Directorio o el comité designado por el Directorio debería determinar o aprobar, consistente con cualquier política de remuneración adoptada, la compensación de miembros del Directorio y de la Gerencia superior, y debería garantizar que tal compensación es consecuente con la cultura del banco, sus objetivos y estrategia de largo plazo y su ambiente de control. Puede ser adecuado que las políticas de remuneración sean manejadas por un comité del Directorio compuesto totalmente o por una mayoría de directores independientes para mitigar potenciales conflictos de interés y proporcionar seguridad a los accionistas y otros grupos de interés.

46. En vista del rol de supervisión y de control y contrapeso del Directorio con respecto a la Gerencia superior, como se discutió arriba, la remuneración de los directores no ejecutivos, especialmente aquellos que son miembros de los comités del Directorio tales como los comités de auditoría o el de gestión del riesgo, debería tomar en cuenta sus responsabilidades y compromisos, pero no debería estar indebidamente relacionada al desempeño de corto plazo del banco.

47. Cuando los directores ejecutivos o gerentes de alto nivel son elegibles para incentivos relacionados con el desempeño, su compensación debería estar sujeta a condiciones relevantes y objetivas diseñadas para realzar los valores corporativos de largo plazo. Con el objetivo de evitar que se creen incentivos por la toma excesiva de riesgos, se deben fijar las escalas salariales dentro del alcance de la política general de negocios, de tal manera que no dependan de sobremanera del desempeño de corto plazo, tal como las ganancias de negocios de corto plazo. De igual manera, las políticas de remuneración deberían especificar términos bajo los cuales los miembros del Directorio y ejecutivos clave pueden poseer y comerciar acciones del banco o de compañías afiliadas en las cuales el banco tiene un interés material financiero, como

también procedimientos a seguirse en donar y revalorizar opciones donde éstas sean un componente material de una compensación total.

Principio 7

El banco debería ser gobernado de una manera transparente.

48. La transparencia es esencial para un Gobierno Corporativo sólido y efectivo. Como está establecido en las normas existentes del Comité de Basilea sobre transparencia bancaria,²⁶ es difícil para los accionistas y otros grupos de interés y participantes en el mercado, monitorear efectivamente y hacer responsables adecuadamente al Directorio y a la Gerencia superior cuando hay una falta de transparencia. Esto ocurre en situaciones donde los accionistas, otros grupos interesados y los participantes en el mercado no reciben información suficiente sobre la estructura de propiedad y objetivos del banco con la cual juzgar la efectividad del Directorio y de la Gerencia superior en el gobierno del banco.

49. La adecuada divulgación pública facilita la disciplina de mercado y como consecuencia el sólido Gobierno Corporativo, mientras que el reportar a los supervisores acrecienta su habilidad para monitorear más efectivamente la seguridad y solidez de los bancos. Aunque la disciplina de mercado puede ser menos relevante para los bancos no listados (cuyas acciones no son negociadas públicamente), especialmente aquellos que son de un solo propietario, éstos pueden de todas maneras presentar los mismos tipos de riesgo a los sistemas financieros como los bancos públicamente negociados a través de varias actividades, incluyendo su participación en sistemas de pago y la aceptación de depósitos al detalle. La divulgación apropiada y la información sobre aspectos de Gobierno Corporativo, consecuentes con la legislación nacional y la práctica supervisora, pueden ayudar a los participantes en el mercado y otros grupos de interés a monitorear la seguridad y solidez del banco.

50. Es deseable que la divulgación pública oportuna y exacta relacionada con los siguientes tópicos, esté en el portal electrónico del banco, en sus informes anuales y periódicos, en informes para los supervisores u otras formas apropiadas.²⁷ La divulgación debería ser proporcional al tamaño, complejidad, estructura de propiedad, significación económica y perfil de riesgo del banco, como también a si las acciones del banco se negocian públicamente o no está listado. La siguiente no es una lista exhaustiva de todos los tipos de información que deberían divulgarse o informarse (ejemplo, los supervisores podrían también requerir divulgación o presentación de información relativa a datos financieros, exposición al riesgo, cumplimiento y problemas de auditoría interna, etc.) más bien representa información relacionada más específicamente a la gobernabilidad del banco:

²⁶ 26 Ver “Fortaleciendo la Transparencia Bancaria” - Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria, septiembre 1998.

²⁷ Esta discusión sobre transparencia no esta destinada a crear un nuevo régimen de divulgación comparable a aquellos fijados en estándares contables nacionales o internacionales, y debería ser visto como complementario a la divulgación específica requerida para los bancos que adoptan el marco de capital de Basilea II.

- Estructura del Directorio (ejemplo: estatutos, tamaño, membresía, proceso de selección, calificaciones, pertenencia a otros directorios, criterios de independencia, intereses materiales en las transacciones o asuntos que afecten al banco y la membresía en comités, estatutos y responsabilidades) y la estructura de la Gerencia superior (ejemplo: responsabilidades, líneas de mando, calificaciones y experiencia);
- Estructura básica de propiedad (ejemplo: propiedad mayoritaria de acciones y derechos de votación, propietarios beneficiados²⁸, participación de los accionistas mayoritarios en el Directorio o en posiciones de Gerencia superior, juntas de accionistas);
- Estructura organizacional (ejemplo: organigrama general, líneas de negocios, subsidiarias y afiliados, comités gerenciales);
- Información acerca de la estructura de incentivos del banco (ejemplo: políticas de remuneración, compensación de los directores y ejecutivos, bonos, opciones de acciones);
- La política o código del banco sobre conducta y/o ética de negocios (incluyendo cualquier excepción si es aplicable) como también cualquier estructura y políticas de gobierno aplicables (en particular el contenido de cualquier código o política de Gobierno Corporativo y el proceso por el cual se implementan, como también una auto-evaluación del Directorio de su desempeño en relación con este código o política);
- Cuando el banco es estatal, una política de propiedad que defina los objetivos globales de la propiedad estatal, el rol del Estado en el gobierno corporativo del banco, y como éste implementará su política de propiedad; y
- Como se señala arriba, las políticas del banco relacionadas con conflictos de interés, como también la naturaleza y extensión de las transacciones con afiliados y partes relacionadas (la cual puede estar en forma agregada para los préstamos rutinarios a los empleados), incluyendo cualquier asunto bancario por el cual miembros del Directorio o de la Gerencia superior tienen intereses materiales ya sea directos, indirectos, o en representación de terceras partes.²⁹,

51. Aunque esta sección no se enfoca en la divulgación financiera, debe notarse que los estados financieros completos (anuales), con notas explicativas y cronogramas, deberían estar disponibles para los depositantes y otros clientes (ejemplo, en el portal electrónico del banco, en las oficinas del banco o en informes a supervisores cuando estos informes se hagan disponibles al público) con el objeto de proporcionarles un

²⁸ Cuando el Banco no tenga la información sobre propietarios beneficiados o tal vez no esté públicamente divulgada, al mínimo tal información debería obtenerse mediante agencias de supervisión y cumplimiento y/o a través de un proceso judicial.

²⁹ Como parte de sus actividades de mejoramiento de normas, el Directorio Internacional de Normas Contables (IASB) ha revisado sus normas de transacciones con partes relacionadas. Este estándar se enfoca en definiciones fortalecidas para las partes relacionadas y divulgaciones intensificadas para promover la comprensión del usuario sobre el impacto de las transacciones de partes relacionadas sobre los resultados financieros de una empresa. Para más detalles, referirse a IASB Estándar contable Internacional No. 24, Divulgaciones de partes relacionadas.

claro y completo cuadro de la situación financiera del banco y habilitarlos a ejercer su disciplina de mercado.³⁰

Principio 8

El Directorio y la Gerencia superior deberían entender la estructura operativa del banco, incluyendo los casos donde el banco opera en jurisdicciones, o a través de estructuras, que impiden la transparencia.

52. Los desafíos del Gobierno Corporativo surgen cuando los bancos operan a través de estructuras que carecen de transparencia o la menoscaban. Los bancos pueden escoger operar en una jurisdicción particular³¹ o pueden establecer estructuras complejas (por ej., vehículos para propósitos especiales o fideicomisos corporativos) frecuentemente para propósitos de negocios legítimos y apropiados. Operar en tales jurisdicciones o través de tales estructuras puede, sin embargo, presentar riesgos financieros, legales y de reputación a la organización bancaria; impedir la habilidad del Directorio y la Gerencia superior para conducir un control adecuado de los negocios; y obstaculizar la efectiva supervisión bancaria. En consecuencia, la Gerencia superior de un banco debería asegurarse de que tales estructuras o actividades cumplan con las leyes y regulaciones relevantes. El Directorio debería también considerar la conveniencia de las operaciones en tales jurisdicciones o el uso de tales estructuras, fijándoles límites y debería asegurarse que la Gerencia superior establezca políticas para la identificación y gestión de una gama completa de riesgos asociados con tales estructuras o actividades. El Directorio o la Gerencia superior bajo la dirección del Directorio, debería documentar este proceso de consideración, autorización y gestión de riesgo para hacerlo transparente para los auditores y supervisores.

53. Adicionalmente al riesgo directo que surge de operar en jurisdicciones o conducir negocios a través de estructuras que carecen o perjudican la transparencia, los bancos también pueden estar expuestos a un riesgo indirecto cuando desempeñan ciertos servicios o establecen estructuras opacas por cuenta de clientes.³² Los

³⁰ *En algunas jurisdicciones se requiere que los bancos proporcionen únicamente estados financieros parciales o compendiados. Esto podría limitar la divulgación de aclaraciones significativas a los estados financieros como también la divulgación de asuntos más cualitativos, impidiendo de ese modo la transparencia y la disciplina de mercado.*

³¹ *Esto podría incluir centros financieros off-shore y jurisdicciones on-shore en las cuales la falta de transparencia y mecanismos débiles de coacción favorecen la opacidad y debilitan la efectividad de la gerencia y la supervisión.*

³² *32 Ver Customer due diligence for banks, Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria, octubre 2001.*

ejemplos incluyen actuar como una compañía o agente de formación de sociedades, proporcionando un rango de servicios de fideicomisarios y desarrollando transacciones financieras complejas estructuradas para los clientes. En tanto que estas actividades son frecuentemente rentables y sirven los legítimos propósitos de negocios de los clientes, en algunos casos los clientes pueden usar productos y actividades provistas por los bancos para meterse en actividades ilegales o inapropiadas. Esto puede, a su vez, presentar riesgos legales y de reputación significativos para los bancos que proveen tales servicios. Los bancos que entran en tales actividades deberían por lo tanto tener políticas y procedimientos vigentes para identificar y manejar todos los riesgos materiales emergentes de tales actividades.

54. En este sentido, el Directorio debería tomar pasos para asegurar que los riesgos de tales actividades sean bien entendidos y manejados:

- El Directorio debería garantizar que la gerencia superior siga políticas claras relacionadas con la conducción de actividades a través de estructuras corporativas o en jurisdicciones que perjudican la transparencia;
- El comité de auditoría de la institución matriz debería vigilar la auditoría interna de controles relacionada con estas estructuras y actividades, y debería informar sus hallazgos anualmente, o cuando se identifiquen eventos o fallas materiales, al Directorio; y
- Se deben tener vigentes políticas apropiadas, procedimientos y estrategias que rijan la aprobación de complejas estructuras financieras, instrumentos o productos usados o vendidos en cualquier unidad de negocios del banco. Más aun, el Directorio debería establecer una política adecuada y proceder a evaluar el uso y/o venta por el banco de estas estructuras, instrumentos o productos periódicamente como parte de su revisión regular de la gerencia. Los bancos deberían aprobar estructuras, instrumentos o productos financieros complejos solamente si los riesgos materiales financieros, legales y de reputación emergentes de su uso o venta pueden ser adecuadamente evaluados y manejados.

55. El Directorio y la Gerencia superior pueden realzar su efectividad requiriendo que las revisiones de control interno incluyan no solamente negocios bancarios "centrales", sino también actividades conducidas en jurisdicciones, o a través de estructuras (ya sea por cuenta del propio banco o por cuenta de sus clientes) carentes de transparencia. Estas revisiones deberían incluir, por ejemplo, visitas regulares de inspección por los auditores internos, revisión de actividades para asegurarse que éstas estén en línea con su propósito intencional inicial, revisar el cumplimiento con la legislación y regulaciones aplicables y la evaluación de riesgos legales y de reputación emergentes de esas actividades o estructuras. La frecuencia de estas revisiones debería estar basada en la evaluación del riesgo y la gerencia debería asegurarse que el Directorio esté notificado de la existencia y gestión de cualquier riesgo significativo que se identifique.

56. En tanto que el Directorio es responsable de la fiscalización global y la aprobación de políticas y la Gerencia superior es responsable de identificar y gestionar los riesgos materiales emergentes de todas las actividades globales del banco, ellos deberían acrecentar la debida diligencia cuando un banco opera en jurisdicciones o a través de estructuras complejas, o provean tales servicios a clientes, que reducen la transparencia y potencialmente impiden la supervisión efectiva. En este sentido, el Directorio o la Gerencia superior, consistente con los lineamientos del Directorio, deberían garantizar que el banco tiene políticas apropiadas y procedimientos para:

- Evaluar regularmente la necesidad de operar en jurisdicciones o a través de estructuras complejas que reducen la transparencia;
- Identificar, medir y manejar todos los riesgos materiales, incluyendo los riesgos legales y de reputación, emergentes de tales actividades;
- Establecer procesos apropiados para la aprobación de transacciones y nuevos productos, especialmente relacionados a tales actividades (ejemplo: límites aplicables, medidas para mitigar los riesgos legales o de reputación, y los requisitos de información);
- Fijar claras expectativas de Gobierno Corporativo para todas las entidades relevantes y líneas de negocios dentro de la organización bancaria;
- Definir y entender el propósito de tales actividades, y asegurarse que el ejercicio real de éstas es consecuente con el propósito deseado;
- Vigilar la evaluación regular de cumplimiento con todas las leyes y regulaciones aplicables, como también con las políticas internas del banco;
- Asegurarse de que estas actividades están dentro del alcance de los controles internos de la oficina central regular, como también de las revisiones de auditoría externa; y
- Garantizar que la información relativa a estas actividades y riesgos asociados esté fácilmente disponible para la oficina central del banco, este reportada adecuadamente al Directorio y supervisores, incluyendo información adecuada relativa al propósito, estrategias, estructuras, volumen, riesgos y controles alrededor de tales actividades, y sea divulgada al público apropiadamente.

IV. El rol de los supervisores

57. Un Directorio y la gerencia superior de un banco son primordialmente responsables del desempeño del banco. Del mismo modo, los accionistas deberían responsabilizar al Directorio de gobernar el banco con efectividad. Un rol clave de los supervisores es entonces promover un fuerte Gobierno Corporativo revisando y evaluando la implementación por el banco de los sólidos principios fijados en la Sección III. Esta sección por lo tanto fija varios principios que pueden asistir a los supervisores para evaluar el Gobierno Corporativo de un banco.

Los Supervisores deberían proporcionar a los bancos lineamientos de sano Gobierno Corporativo y de prácticas proactivas que deberían estarse aplicando.

58. Al desarrollar normas, los supervisores deberían reconocer que los bancos necesitaran adoptar diferentes enfoques al Gobierno Corporativo que son proporcionales al tamaño, complejidad, estructura y perfil de riesgo del banco. El proceso de supervisión debería tomar esto en consideración al evaluar el Gobierno Corporativo bancario.

Los Supervisores deberían considerar al Gobierno Corporativo como un elemento de protección a los depositantes.

59. El Gobierno Corporativo sólido considera no solamente los intereses de los accionistas, sino también los intereses de los depositantes. Los supervisores deberían determinar si los bancos individuales están conduciendo sus negocios de tal manera que no dañen los intereses de los depositantes. En consecuencia, los intereses de los depositantes deberían ser considerados en conjunto con cualquier sistema aplicable de seguro de depósitos, la necesidad de evitar el “riesgo moral” que podría resultar de enfoques particulares de protección al consumidor, y otros principios relevantes.

Los Supervisores deberían determinar si el banco ha adoptado e implementado con efectividad sanas políticas y prácticas de Gobierno Corporativo.

60. Un elemento importante de la fiscalización supervisora de la seguridad y solvencia bancaria es la comprensión de cómo el Gobierno Corporativo afecta el perfil de riesgo del banco. Los supervisores deberían no solamente evaluar políticas y procedimientos de Gobierno Corporativo, sino también evaluar la implementación por el banco de estas políticas y procedimientos. Los supervisores deberían esperar que los bancos implementen estructuras organizacionales que incluyan los pesos y contrapesos apropiados. Las normas regulatorias deberían enfatizar la responsabilidad y la transparencia.

61. Los supervisores, así como también las autoridades que otorgan licencia, deberían obtener la información necesaria para evaluar la competencia e integridad de los directores y gerentes propuestos. Los criterios convenientes y apropiados deberían incluir, pero no limitarse a: (1) la contribuciones que las habilidades de un individuo y su experiencia podrían hacer a la seguridad y operación solvente del banco y, (2) cualquier record de actividades criminales o juicio regulatorio adverso que a juicio del supervisor hagan que una persona no sea apta para sostener posiciones importantes en un banco. Más aun, los supervisores deberían determinar que los Directorios y Gerencias superiores de instituciones individuales tengan procesos vigentes para revisar el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades. Podría ser ventajoso en este sentido que los supervisores se reúnan con los directores individualmente y con los gerentes como parte del proceso corriente de supervisión.

Los Supervisores deberían evaluar la calidad de las funciones de auditoría y control de los bancos.

62. Los Supervisores deberían evaluar si el banco cuenta con mecanismos efectivos a través de los cuales el Directorio y la Gerencia superior ejecutan sus responsabilidades de fiscalización. Tales mecanismos incluyen auditorías internas y externas, gestión del riesgo y funciones de cumplimiento. En este sentido, los supervisores deberían evaluar la efectividad de la fiscalización de estas funciones por el Directorio. Esto podría incluir (con el consentimiento de la Gerencia superior, si fuere necesario) reuniones con auditores internos y externos como también con altos gerentes de gestión de riesgo, funcionarios de cumplimiento, y otro personal clave en funciones de control. Los Supervisores deberían asegurarse que la función de auditoría interna conduzca revisiones independientes, integrales y efectivas de la gestión de riesgos del banco y de sus controles internos. Los Supervisores deberían evaluar la adecuación de los controles internos que patrocinan la gobernabilidad

efectiva. Es importante que los controles internos efectivos no solamente sean bien definidos en políticas y procedimientos, sino también que sean adecuadamente implementados.

Los Supervisores deberían evaluar los efectos de la estructura del grupo bancario.

63. Los Supervisores deberían ser capaces de obtener información relativa a la estructura del grupo al cual pertenece el banco. Por ejemplo, la gerencia debería, a solicitud de los supervisores, ser capaz de proporcionar una lista completa de todas las entidades del grupo afiliadas con el banco, como también líneas de negocios del grupo. La información acerca de la estructura del grupo debería permitir una evaluación de la competencia y propiedad de los mayores accionistas y directores de la compañía matriz y la adecuación del proceso de fiscalización dentro del grupo, incluyendo la coordinación de las mismas funciones en el banco y a nivel del grupo. Los supervisores deberían también asegurarse de que existen reportes y comunicación interna apropiados del banco al Directorio matriz, y viceversa, con respecto a todo riesgo material y otros problemas que podrían afectar al grupo (por ej., “conoce tu estructura” a nivel grupal). Cuando un banco o el grupo al cual pertenece son activos internacionales, los supervisores bancarios deberían cooperar y compartir información con otros supervisores para intensificar la efectividad supervisora y reducir la carga de supervisión.³³ Donde los bancos operan en jurisdicciones, o través de estructuras que impiden la transparencia, los países deberían trabajar para adoptar leyes y regulaciones que permitan a los supervisores bancarios obtener y revisar la documentación de un análisis bancario y del proceso de autorización y tomar acciones apropiadas de supervisión para abordar las deficiencias y actividades no apropiadas cuando fuera necesario.

Los Supervisores deberían llevar a la atención del Directorio y de la Gerencia los problemas que detecten a través de sus esfuerzos de supervisión.

64. Las prácticas pobres de Gobierno Corporativo pueden ser una causa o un síntoma de problemas mayores que merecen atención supervisora. Los Supervisores deberían estar atentos a cualquier signo de alerta sobre el deterioro en el manejo de las

³³ *Esto es consecuente con los Principios para la supervisión de los establecimientos extraterritoriales de los bancos (también conocido como el Concordato de Basilea), Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, mayo 1983, y subsecuentes documentos del Comité de Basilea sobre cooperación supervisora y supervisión de origen y anfitriona.*

actividades bancarias. Cuando los supervisores creen que el banco ha tomado riesgos que no es capaz de medir o controlar a cabalidad, deberían hacer responsables de ello al Directorio y Gerencia superior y requerir que se tomen medidas correctivas de manera oportuna.

V. Promoviendo un ambiente de apoyo para un sano Gobierno Corporativo

65. El Comité de Basilea reconoce que la responsabilidad primordial del buen Gobierno Corporativo está con los Directorios y Gerencias superiores de los bancos. Adicionalmente, como se discute en la sección IV, los supervisores bancarios tienen un rol importante en el desarrollo de normas y en evaluar las prácticas de Gobierno Corporativo bancario. Hay muchos otros, sin embargo, que pueden promover un buen Gobierno Corporativo, incluyendo:

- Accionistas – a través de un activo e informado ejercicio de sus derechos de accionistas;
- Depositantes y otros clientes – no conduciendo negocios con bancos que son operados de manera poco sólida;
- Auditores – a través de una bien establecida y calificada profesión de auditoria, normas de auditoria y comunicaciones al Directorio, gerencia superior y supervisores;
- Asociaciones de industria bancaria – a través de iniciativas relacionadas a principios voluntarios de la industria y convenios sobre publicaciones de practicas solventes;
- Firms y consultorías profesionales de asesoría de riesgos – a través de asistir a los bancos a implementar practicas sólidas de Gobierno Corporativo;
- Gobiernos – a través de leyes, regulaciones, coacción y un marco judicial efectivo;
- Agencias de calificación de crédito – a través de la revisión y evaluación del impacto de las practicas de Gobierno Corporativo sobre el perfil de riesgo del banco;
- Reguladores de aseguradoras, bolsa de valores y otras organizaciones autorreguladas – a través de la divulgación y requerimientos de inscripción; y
- Los empleados – a través de la comunicación de sus preocupaciones sobre prácticas ilegales o no éticas u otras debilidades del Gobierno Corporativo.

66. Como se indica arriba, el Gobierno Corporativo puede ser mejorado abordando un número de problemas legales, tales como:

- Protección y promoción de los derechos de los accionistas;
- Clarificación de los roles de gobierno de los cuerpos corporativos;
- Garantizando que las corporaciones funcionen en un ambiente libre de corrupción y sobornos; y
- Promoción de la compatibilización de los intereses de gerentes, empleados y accionistas a través de leyes apropiadas, regulaciones y otras medidas.

Todo esto puede ayudar a promover negocios saludables y ambientes legales que apoyen un sano Gobierno Corporativo y las iniciativas relacionadas de supervisión.

67. El Comité reconoce que algunos países podrían enfrentar desafíos especiales al fortalecer el Gobierno Corporativo. El marco básico y los mecanismos para el Gobierno Corporativo que han evolucionado en economías desarrolladas tales como un marco

legal efectivo y procesos de supervisión, independencia judicial y mercados de capital eficientes pueden estar débiles o ausentes en muchas economías de transición. El fortalecimiento del marco y mecanismos de Gobierno Corporativo deberían ser dirigidos por los potenciales beneficios tales como la eficiencia operativa mejorada, mayor acceso al financiamiento de menor costo, y una reputación mejorada. Este fortalecimiento puede probablemente evolucionar a tiempo que los países se mueven a pasos diferentes, desde un nivel mínimo de cumplimiento con los requisitos regulatorios a un mayor compromiso de buen gobierno.