



ASOCIACIÓN DE SUPERVISORES
BANCARIOS DE LAS AMÉRICAS

GOBIERNO CORPORATIVO EN INSTITUCIONES BANCARIAS

2009

DERECHOS DE AUTOR

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción del material contenido en esta publicación únicamente para fines educativos, de investigación u otros fines no comerciales sin previa autorización de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas, siempre que se cite la fuente. La información contenida en esta publicación ha sido recopilada por la Asociación, de las contribuciones de los Miembros de Grupo de Trabajo, por lo que no hace ninguna representación sobre su pertinencia o certeza.

Para pedidos contactar a asba@asba-supervisión.org

Juventino Rosas # 70. Despacho 502. col. Guadalupe Inn. C.P. 01020, México, D.F.
Tels. (52-55) 5662-0085, (5255) 5562-2134. Fax (5255) 5662-1093

GOBIERNO CORPORATIVO EN INSTITUCIONES BANCARIAS

GRUPO 5

ASOCIACIÓN DE SUPERVISORES
BANCARIOS DE LAS AMÉRICAS

| [MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO](#) |

Diego Cisneros (Presidente)	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Perú)
Rafael Díaz (Secretario Técnico)	ASBA
Carlos Prokopiec	Banco Central de la República Argentina (Argentina)
Silvia Palacios	Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (Bolivia)
Valdemir Fortes de Souza	Banco Central do Brasil (Brasil)
Juan Camilo Ramírez	Superintendencia Financiera de Colombia (Colombia)
Galo Cevallos	Federal Deposit Insurance Corporation (Estados Unidos)
Saul Carpio	Office of the Comptroller of the Currency (Estados Unidos)
Robyn Dennis	Office of Thrift Supervision (Estados Unidos)
Arlene Spencer	Bank of Jamaica (Jamaica)
Christian Navarro	Superintendencia de Bancos de Panamá (Panamá)
Isidro Chávez	Banco Central de Paraguay (Paraguay)

| [EDICIÓN DEL DOCUMENTO](#) |

Rudy Araujo ASBA

Rafael Díaz ASBA

| ÍNDICE |

RESUMEN EJECUTIVO	7
<hr/>	
INTRODUCCIÓN	9
<hr/>	
CAPITULO 1 DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO Y PRINCIPIOS GENERALES	11
<hr/>	
CAPITULO 2 PANORAMA GENERAL DE LA ESTRUCTURA DE SUPERVISIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA REGIÓN	13
2.1 Unidades responsables de la supervisión del gobierno corporativo	14
2.2 Elementos que se toman en cuenta en la evaluación del gobierno corporativo	15
2.3 Incorporación del gobierno corporativo al análisis general de los riesgos de las entidades supervisadas	17
<hr/>	
CAPITULO 3 CALIFICACIONES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE UN BANCO Y SU CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE SU INSTITUCIÓN	21
3.1 Panorama	22
3.2 Prácticas recomendadas	24
<hr/>	
CAPITULO 4 ESTABLECIMIENTO, COMUNICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, VALORES CORPORATIVOS, LÍNEAS DE RESPONSABILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS	27
4.1 Panorama	28
4.2 Prácticas recomendadas	29
4.3 Panorama	30
4.4 Prácticas recomendadas	32
<hr/>	

| ÍNDICE |

CAPITULO 5	
VERIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ALTA GERENCIA Y SU CUMPLIMIENTO CON LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA JUNTA DIRECTIVA	35
5.1 Panorama	36
5.2 Prácticas recomendadas	37
<hr/>	
CAPITULO 6	
PROMOCIÓN DE CONTROLES INTERNOS SÓLIDOS Y DEL TRABAJO DE LAS FIRMAS DE AUDITORÍA	39
6.1 Panorama	40
6.2 Prácticas recomendadas	43
<hr/>	
CAPITULO 7	
ROL DE LA JUNTA DIRECTIVA EN ESTABLECER UNA POLÍTICA DE COMPENSACIÓN CONSISTENTE CON LA CULTURA CORPORATIVA, ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LARGO PLAZO DE LA INSTITUCIÓN.	45
7.1 Panorama	46
7.2 Prácticas recomendadas	48
<hr/>	
CAPITULO 8	
MANEJO TRANSPARENTE DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS	49
8.1 Panorama	50
8.2 Prácticas recomendadas	52
<hr/>	
PALABRAS FINALES	55
<hr/>	

| RESUMEN EJECUTIVO |

El gobierno corporativo en las instituciones bancarias, si se implementa en forma sólida y consistente, se vuelve uno de los pilares para mantener la confianza en una institución bancaria y en el sistema bancario en general. La Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA), consciente de la importancia de este tema para el desarrollo estable de los sistemas bancarios de la Región y con el fin de promocionar la adopción de sólidos marcos de gobierno corporativo en las instituciones bancarias, inició desde 2006 un diálogo de este tema entre sus miembros y con instituciones multilaterales relevantes.

Este documento es uno de los productos de este esfuerzo, el cual se realizó a través de un Grupo de Trabajo, compuesto por representantes de Miembros Asociados de ASBA. El documento analiza diversos elementos de gobierno corporativo, usando como base los Principios de Gobierno Corporativo del documento del BIS titulado “La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias”¹, presenta un panorama regional del tratamiento que se le da al gobierno corporativo y establece buenas prácticas y recomendaciones específicas.

El Grupo de Trabajo encontró que no todos los países de la Región tienen un esquema normativo específico sobre gobierno corporativo. Solo en pocos países existen unidades específicas dentro de las entidades de supervisión bancaria encargadas de supervisar el gobierno corporativo.

Por otro lado, prácticamente todas las agencias supervisoras que respondieron la encuesta incorporan el análisis del gobierno corporativo en la formación del perfil de riesgo de las entidades supervisadas. No obstante, mientras algunos realizan el análisis

de gobierno corporativo sólo para calificar a la entidad en el área de gestión, otros introducen dicho análisis en una matriz general, formando de esa manera parte de una evaluación de riesgo global.

En resumen, se puede decir que los países de la Región están muy conscientes de la importancia de tener un marco de gobierno corporativo robusto y, con diferentes estrategias y metodologías, trabajan para crearlo.

El Grupo de Trabajo definió una cantidad importante de prácticas y recomendaciones para el supervisor, entre las que se destacan las siguientes:

1. Se debe establecer un listado de las características idóneas para los miembros de la Junta Directiva y verificar que se cumplan. Deben verificarse condiciones como experiencia y conocimiento específico relacionado con la industria bancaria o con las operaciones que desarrollará la entidad, ausencia de antecedentes de sanciones por deficiente administración, un historial de manejo adecuado de sus obligaciones crediticias y ausencia de antecedentes penales.
2. Se debe verificar que existan mecanismos formales de divulgación hacia toda la institución y seguimiento de las políticas y decisiones tomadas por la Junta Directiva y la alta gerencia, así como de los objetivos estratégicos, valores corporativos y líneas de responsabilidad, establecidos por la Junta Directiva.
3. Se requiere asegurar que exista un código de ética o conducta, aprobado por la Junta Directiva, que contenga los valores institucionales, los imperativos de conducta de

¹ *La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias*. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. BIS. Febrero 2006.

sus funcionarios y reglas claras sobre posibles conflictos de interés y la manera como éstos serán prevenidos y solucionados en caso de presentarse. Este código debe ser difundido ampliamente entre todo el personal de la institución.

4. Se debe establecer claramente las diferentes metas del período en diferentes rubros. Asimismo, se deberá revisar los informes periódicos de la administración para verificar que se cumpla con dichos objetivos, y si no se cumplen, determinar las causas del incumplimiento. En este sentido, se deberá revisar la metodología que la institución usa para hacer un seguimiento de los responsables de la ejecución y cumplimiento de los planes aprobados.
5. Se debe consagrar en los estatutos de la institución la obligación para la alta gerencia de rendir cuentas a la Junta Directiva sobre el cumplimiento de sus políticas, el seguimiento a sus instrucciones, el cumplimiento del plan estratégico, la debida ejecución del presupuesto y, en general, la adecuada implementación de las acciones necesarias para cumplir con los objetivos de la entidad, con apego a las políticas aprobados por la Junta Directiva.
6. Se debe verificar que exista un compromiso de la Junta Directiva y de la alta gerencia con una fuerte cultura de control. Asimismo, se debe revisar que el auditor interno no cumpla otras funciones dentro de la entidad y que en ningún caso intervenga o autorice las operaciones a ser auditadas. Se debe promover que el auditor interno reporte al Comité de Auditoría y no a la alta gerencia, con el fin de que la gerencia auditada no interfiera indebidamente en el trabajo del auditor.
7. Se debe establecer en los estatutos de la institución que la Junta Directiva, a través de un Comité de Compensación, sea la encargada de fijar las políticas de remuneración de la alta gerencia. Este Comité debe tener independencia y experiencia relevante y no estar influenciado por el Presidente Ejecutivo (CEO) del banco. Se debe poner especial atención a que las políticas de compensación no establezcan incentivos inapropiados que impulsen a la alta gerencia a tomar riesgos excesivos o que recompensen demasiado los resultados de corto plazo.
8. Se debe promover de forma más activa las divulgaciones públicas, ya sea mediante requisitos legales o mediante la emisión de estándares de divulgación. Se necesita prestar particular atención en áreas donde haya una insuficiencia respecto a los requisitos requeridos por los mercados accionarios o reportes contables.

| INTRODUCCIÓN |

En cualquier sector de la economía, la confianza mutua entre sus diferentes participantes es un elemento esencial para un buen funcionamiento del mismo. Las transacciones que se llevan a cabo se basan en el cumplimiento de reglas establecidas y de contratos acordados. Debido a la naturaleza del negocio bancario, donde hay un descalce entre depósitos y préstamos, y donde los balances dependen de las decisiones de diferentes agentes económicos, la confianza toma aún más relevancia que en otros sectores.

Un elemento que juega un papel preponderante para obtener y mantener dicha confianza es un adecuado marco de gobierno corporativo en las instituciones bancarias. En muchas ocasiones, las fallas en el gobierno corporativo en una institución han llevado a la quiebra de la misma, lo cual acarrea costos fiscales importantes debido al impacto en el presupuesto público de los esquemas de seguro de depósito aplicables.

Asimismo, un inadecuado gobierno corporativo en una institución bancaria podría generar una imagen de incapacidad de la misma entre sus clientes, en relación a su gestión de activos y pasivos, lo que puede derivar, en el menos nocivo de los casos, en una migración paulatina de los depósitos hacia otras instituciones competidoras y, en casos extremos, en una corrida bancaria.

Ante estos tipos de riesgos, los supervisores bancarios deben buscar que las instituciones bancarias cuenten con un marco de gobierno corporativo que contribuya a un funcionamiento seguro, estable y transparente de las mismas y a la protección de los depositantes.

En este orden de ideas, ASBA, cumpliendo con su función de establecer y difundir adecuadas

prácticas de supervisión y regulación bancaria y reconociendo la importancia de fortalecer el gobierno corporativo en las instituciones bancarias, creó el Grupo de Trabajo 5, cuyo objetivo fue crear un documento que 1) plasmara el estado de la regulación y supervisión del gobierno corporativo en instituciones bancarias en los países de la Región e 2) identificara buenas prácticas para apoyar la aplicación de un marco adecuado de regulación y supervisión del gobierno corporativo en dichos países.

Es importante mencionar que este esfuerzo de ASBA tiene un antecedente importante. Durante 2007-2008, el Grupo de Trabajo 4 elaboró el documento “Gobierno Corporativo en Agencias de Supervisión de Bancos”. Dicho documento estudió, entre otros temas, los objetivos y la estructura organizativa y de gobierno de una agencia de supervisión, la composición de los órganos de gobierno (nombramiento, tiempo de mandatos, remoción, requisitos que deben cumplir, el tratamiento del conflicto de interés, etc.), el uso de códigos de conducta, la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la agencia de supervisión, la independencia de la agencia de supervisión y la protección legal del supervisor.

En aquel entonces ASBA consideró que un primer paso para promover decididamente medidas de gobierno corporativo en las instituciones bancarias, era establecer un ejemplo de compromiso con el gobierno corporativo de las agencias de supervisión. Esto se quiso lograr a través de un documento que promoviera el gobierno corporativo entre las agencias de supervisión de los Miembros Asociados.

Una vez concluido este trabajo, ASBA buscó realizar un esfuerzo complementario, elaborando un análisis de las prácticas de supervisión del gobierno corporativo en el sector bancario

de la Región y definiendo buenas prácticas de supervisión y regulación del mismo.

A través de este documento, el Grupo de Trabajo pretende proveer una guía práctica para evaluar la fortaleza de las estructuras y componentes de gobierno corporativo en las instituciones bancarias de sus jurisdicciones.

El documento se divide en ocho capítulos. El primer capítulo define el gobierno corporativo y algunos de sus principios generales, mientras que en el segundo capítulo se muestra un panorama general de la estructura de supervisión del gobierno corporativo en la Región. El tercer capítulo aborda la supervisión de las calificaciones de los miembros de la Junta Directiva y su conocimiento de la estructura de su institución, y el cuarto capítulo trata el tema de la supervisión del establecimiento y comu-

nicación de los objetivos estratégicos, valores corporativos y líneas de responsabilidad por parte de la Junta Directiva al resto de la institución, así como de la rendición de cuentas.

El quinto capítulo del documento habla sobre la supervisión del rol de la Junta Directiva de verificar que la alta gerencia realiza su labor, de acuerdo con las políticas aprobadas por la Junta. Enseguida, el sexto capítulo aborda la supervisión de que la Junta Directiva promueva controles internos sólidos y del trabajo de las firmas de auditoría. El séptimo capítulo trata el tema de la supervisión de una política de compensación consistente con la cultura corporativa, estrategia y objetivos de la institución, mientras que el octavo capítulo habla sobre la supervisión de la transparencia en la administración de las instituciones bancarias.

CAPÍTULO 1

Definición de Gobierno Corporativo y Principios Generales

La OCDE² define gobierno corporativo como “una serie de relaciones entre la administración de una entidad, sus directivos, sus trabajadores y otras personas que tienen un interés en las actividades de dicha entidad”. En este tenor, el gobierno corporativo es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de una institución.

Por otro lado, los Principios de Gobierno Corporativo formulados por el BIS³ en su documento *La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias*, y en los cuales se basará este documento, establecen que:

- Los miembros del Consejo deberán ser aptos para sus cargos, comprender claramente sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañan al banco.
- El Consejo de Administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria.
- El Consejo de Administración deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad en toda la organización.
- El Consejo deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado

de la institución acorde a las políticas del Consejo.

- El Consejo y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno.
- El Consejo deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del banco sean congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos y su estrategia a largo plazo así como con su ambiente de control.
- El banco deberá estar dirigido con transparencia.
- El Consejo y la alta dirección deberán comprender la estructura operativa del banco y conocer si éste opera en jurisdicciones o mediante estructuras que obstaculizan la transparencia (principio de “conozca su estructura”).

En general, la presencia de un adecuado sistema de gobierno corporativo en una institución contribuye a que aumente la confianza de los diferentes interesados en el desempeño de la misma, ya que este sistema crea mecanismos para alinear los objetivos de los encargados de la administración con los objetivos de los accionistas y de los demás interesados en la misma.

2 OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en inglés OECD: *Organisation for Economic Co-operation and Development*).

3 BIS: *Bank for International Settlements*.

CAPÍTULO 2

Panorama General de la Estructura de Supervisión del Gobierno Corporativo en la Región

En este capítulo se presenta un panorama de las características de la estructura de supervisión del gobierno corporativo en los países de la Región, utilizando la información proporcionada por la encuesta de ASBA. Se hace un repaso de las unidades responsables de supervisar los procesos de gobierno corporativo de los bancos y se plasman los principa-

les elementos que se toman en cuenta para el análisis del gobierno corporativo y como este análisis se incorpora al análisis integral del riesgo.

Es importante señalar que no todos los países tienen un esquema sistematizado para supervisar el gobierno corporativo.

2.1

UNIDADES RESPONSABLES DE LA SUPERVISIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO

En general, se encontró heterogeneidad entre las agencias de supervisión de la Región en cuanto a que unidad de la agencia supervisora revisa el gobierno corporativo y si existen unidades específicas que lo supervisan. Las estructuras encargadas de dicha tarea responden al arreglo institucional de cada agencia de supervisión.

ARGENTINA

Las *Gerencias de Supervisión* son las unidades responsables del proceso de supervisión del gobierno corporativo, el cual se realiza a través de la supervisión *in-situ* y *extra-situ*. En este proceso también colaboran la *Gerencia de Cumplimiento Normativo*, la *Gerencia de Autorizaciones* y la *Gerencia de Control de Auditores*.

BOLIVIA

No se cuenta con un análisis específico sobre la adopción y aplicación de prácticas y políticas de buen gobierno corporativo.

BRASIL

En la etapa de licenciamiento, el *Subgobernador del Sistema de Regulación Financiera y Organización (Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro)* revisa aspectos de gobierno corporativo, entre otros criterios, para otorgar una licencia.

La supervisión *in-situ* de los aspectos de go-

bierno corporativo le corresponde al *Subgobernador de Supervisión (Diretoria de Fiscalização)*.

BRITISH VIRGIN ISLANDS

La *División de Bancos y Servicios Fiduciarios* es el responsable de supervisar la estructura de gobierno corporativo de los bancos.

CANADÁ

En la OSFI⁴ la evaluación del gobierno corporativo es responsabilidad del *Gerente de Relaciones*. El trabajo es realizado bajo dos estructuras de supervisión: bancos grandes (conglomerados financieros) y bancos pequeños (instituciones financieras).

COLOMBIA

La *Delegatura para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo*, a través de la *Dirección de Gobierno Corporativo*, tiene la función de supervisar el gobierno corporativo de las instituciones vigiladas.

Para desarrollar esta función, a la *Dirección de Gobierno Corporativo* le compete, básicamente:

- a) Hacer seguimiento y evaluación sobre el gobierno corporativo de las entidades vigiladas, incluyendo aquellas que pertenecen a un conglomerado.
- b) Verificar el funcionamiento correcto de los

⁴ OSFI: Office of the Superintendent of Financial Institutions.

diferentes organismos que comprenden el gobierno corporativo.

Para este efecto, la Dirección cuenta con todas las facultades de supervisión propias de la Superintendencia para practicar visitas de inspección, impartir órdenes, efectuar interrogatorios, elevar cargos, emitir definiciones, atender consultas, etc.

EL SALVADOR

El *Departamento de Gobierno Corporativo* es la unidad responsable de realizar los procesos de evaluación del gobierno corporativo del sector financiero.

ESPAÑA

Los equipos de inspección del *Banco de España* son los responsables de realizar la revisión del gobierno corporativo a través de la supervisión *in-situ* y *extra-situ*.

ESTADOS UNIDOS

Las agencias de supervisión bancaria en Estados Unidos (*Federal Deposit Insurance Corporation, Federal Reserve Board, Office of the Comptroller of the Currency, Office of Thrift Supervision* y autoridades bancarias de los estados) tienen equipos de supervisores que efectúan supervisiones anuales *in-situ* a cada institución financiera asegurada, en las cuales se revisa el gobierno corporativo. Además, cada agencia realiza un monitoreo *extra-situ* entre cada inspección *in-situ*.

JAMAICA

No existe una unidad o departamento dedicado exclusivamente a la evaluación del gobierno corporativo. La evaluación del mismo se

encuentra incluida como uno de los aspectos esenciales en la supervisión *in-situ* y *extra-situ* de la institución financiera.

NICARAGUA

La *Dirección de Supervisión Consolidada* tiene dentro de sus funciones la evaluación del gobierno corporativo de los grupos financieros. Las instituciones que no pertenecen a ningún grupo financiero son evaluadas por la *Dirección Extra-situ de la Intendencia de Bancos*, o bien por cualquiera de las otras intendencias.

PARAGUAY

La *Intendencia de Análisis Financiero* es la responsable de revisar el cumplimiento de los principios emitidos por el Comité de Basilea a través de verificaciones *in-situ* y *extra-situ*.

PERÚ

La *Superintendencia Adjunta de Banca y Microfinanzas* es la encargada de supervisar los procesos de gobierno corporativo en las entidades bancarias.

PUERTO RICO

La responsabilidad de supervisar o evaluar los procesos de gobierno corporativo de una institución bancaria recae en el área de *Exámenes (inspección) de Instituciones Depositarias*.

En resumen, solo en algunos países hay una unidad específica encargada de evaluar el gobierno corporativo.

2.2

ELEMENTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA EN LA EVALUACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO

En general, se observa mucha similitud en los elementos que las diferentes agencias de supervisión toman en cuenta al analizar y supervisar el gobierno corporativo.

ARGENTINA

En el proceso de supervisión se toma en cuenta aquellos elementos que tienen impacto en el diseño y funcionamiento de la estructura de control, tales como:

- el esquema de administración del riesgo;
- la infraestructura y los sistemas de información;
- las auditorías internas y externas;
- la separación de responsabilidades;
- la estructura organizativa; y
- la planeación estratégica.

BRASIL

Se consideran todos los aspectos tratados en el presente documento, incluyendo:

- la nominación y remoción de auditores externos; y
- la nominación y remoción de directores que responden al Banco Central en temas de contabilidad, auditoría y riesgos (mercado, crédito y operacional).

CANADÁ

El proceso de supervisión *in-situ* y *extra-situ* del gobierno corporativo comprende los siguientes elementos:

- la actuación efectiva de la Junta Directiva;
- la efectividad de los indicadores;

- la administración de riesgos;
- la auditoría interna;
- otras funciones independientes de la supervisión (Ej. auditoría externa);
- el gobierno corporativo de las compañías holding y de las subsidiarias; y
- la independencia de la Junta Directiva.

COLOMBIA

Se ha desarrollado un proceso de supervisión de gobierno corporativo que incorpora el análisis de los siguientes aspectos:

- la estructura de propiedad;
- la Junta Directiva;
- los administradores;
- los órganos de control;
- la divulgación de información;
- el control de gestión;
- las reglas propias de buen gobierno; y
- las relaciones con otros grupos interesados.

Se cuenta con procedimientos de supervisión *in-situ* y *extra-situ*, que incluyen la preparación de un informe de diagnóstico sobre uno o todos los elementos de gobierno de las entidades supervisadas.

EL SALVADOR

La evaluación del gobierno corporativo consta de dos procesos. El primer proceso tiene como objetivo conocer los planes estratégicos, ope-

rativos y de negocios de la entidad financiera y la estructura de gobierno corporativo y control de la entidad.

El segundo proceso tiene como objetivo evaluar la existencia y puesta en práctica de mecanismos específicos de gobierno corporativo. Dicho proceso revisa los siguientes elementos:

- los grupos de interés;
- la estructura de propiedad;
- la Junta de accionistas y sus derechos;
- la Junta Directiva;
- la alta gerencia;
- los organismos de control;
- el control de la gestión de los organismos de gobierno corporativo;
- la divulgación de información; y
- la autorregulación de gobierno corporativo.

ESTADOS UNIDOS

Los elementos principales de gobierno corporativo que son evaluados durante las inspecciones *in-situ* incluyen:

- los objetivos y estrategias de la Junta y de la administración;
- la estructura organizativa y del personal;
- el cumplimiento de políticas y los procedimientos;
- los controles internos, programas de auditoría y sistemas de administración de riesgos;
- las transacciones con afiliados o accionistas de la sociedad y préstamos a directores y ejecutivos de la entidad.

La supervisión *extra-situ* sirve, en parte, para evaluar las acciones correctivas y monitorear los cambios financieros y de gerencia.

JAMAICA

Los principales elementos de gobierno corporativo que son evaluados incluyen:

- la valoración adecuada y correcta de los accionistas mayoritarios, directores y gerentes al momento de otorgar las licencias;
- la evaluación de la estructura organizacional;
- las políticas y procedimientos de gobierno corporativo adecuados a las características de la institución;
- los mecanismos a través de los cuales la Junta Directiva y la gerencia ejecutan sus tareas;
- la contribución de la auditoría interna y externa a la administración de riesgos; y
- las reuniones anuales con los directores de las instituciones financieras.

PARAGUAY

Los principales elementos que se verifican en el análisis del gobierno corporativo son: la capacidad de gestión de la Junta Directiva, la existencia de reglas formales relacionadas con el establecimiento de estructuras apropiadas, la definición de políticas, estrategias y objetivos en documentos, etc.

PERÚ

En la evaluación del gobierno corporativo se efectúan procedimientos *in-situ* y *extra-situ*. En este sentido existe una guía específica de supervisión *in-situ*, denominada *Evaluación de Órganos de Gobierno*.

Los procedimientos *extra-situ* abarcan aspectos de verificación de idoneidad de los directores y alta gerencia, entre los que se incluyen

verificación de su condición en el sistema (situación crediticia apropiada), antecedentes de gestión en otras entidades del sistema (posibles sanciones) a través del *Registro de Sanciones de la Superintendencia*. Los aspectos de gobierno corporativo que se evalúan incluyen:

- la independencia e idoneidad técnica de órganos;
- la cultura ética y de control;
- el régimen de funciones y responsabilidades; y
- el sistema de control interno.

PUERTO RICO

Para la evaluación de los procesos del gobierno corporativo se cuenta con un *Manual de Exámenes* y con un módulo o cuestionario conocido como *Evaluación de Controles Internos*

y *Gerencia*. Entre los elementos evaluados se incluyen:

- el proceso de selección y calificación de los directores;
- los poderes y responsabilidades del director;
- la forma en que regulan las áreas donde el banco operará en materia de secreto bancario, prevención del lavado de dinero, sistemas de información, fideicomisos;
- el establecimiento de políticas para que los oficiales ejecutivos puedan operar y salvaguardar los activos de la institución; y
- el cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables.

2.3

INCORPORACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO AL ANÁLISIS GENERAL DE LOS RIESGOS DE LAS ENTIDADES SUPERVISADAS

En general, prácticamente todas las agencias de supervisión que respondieron a la encuesta incorporan el análisis de algunos aspectos del gobierno corporativo en la formación del perfil de riesgo de las entidades supervisadas. No obstante, existen algunas diferencias. Mientras algunos realizan el análisis de gobierno corporativo sólo para calificar a la entidad en el área de gestión y administración, otros introducen dicho análisis en una matriz general, de manera que forma parte de una evaluación de riesgo global.

ARGENTINA

La calidad del gobierno corporativo de una entidad financiera es un factor que se tiene en cuenta al evaluar los componentes “Geren-

cia” y “Control Interno” dentro del sistema de evaluación CAMEL BIG⁵. El sistema de gobierno corporativo es un factor fundamental en la calificación de estos dos componentes, los que a su vez son determinantes en la calificación final de las entidades financieras.

BRASIL

La incorporación del análisis del gobierno corporativo al perfil de riesgos de la institución se hace a través de un proceso de *rating* denominado Sistema de Evaluación de Riesgos y Controles (SRC), el cual evalúa los riesgos y controles de una institución financiera.

⁵ CAMEL BIG: *Capital, Assets, Market, Earnings, Liquidity; Business, Internal controls, management.*

CANADÁ

El análisis del gobierno corporativo es realizado dentro del proceso del análisis de la administración de los riesgos, por lo que se le considera un elemento del riesgo global.

COLOMBIA

En la actualidad, la *Delegatura para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo* realiza un diagnóstico de la situación de los órganos de gobierno y control de cada entidad, partiendo de la revisión de los elementos indicados en la sección anterior. De esta evaluación se genera una calificación de riesgo (bajo, medio bajo, medio alto y alto).

Por su parte, las demás *Delegaturas de Riesgos* (Riesgo de Crédito, de Mercados, Operacional y de Lavado de Activos) analizan la gestión de los órganos de gobierno y de los órganos de control para cada entidad vigilada, y producen una evaluación que también genera una calificación. Estas calificaciones son incorporadas a una matriz individual por segmento de riesgos, que da lugar a una calificación por entidad.

Con estos dos componentes esenciales, el Supervisor Institucional obtiene la visión general del estado del riesgo de gobierno corporativo de cada entidad supervisada.

ESPAÑA

La matriz de riesgos es la forma en que el Banco de España resume el proceso para la determinación del perfil de riesgo. El conocimiento de la estructura de poder en una institución bancaria es significativo para el supervisor desde dos vertientes.

La primera vertiente resulta básica en la valoración del sistema de gestión del riesgo de una entidad de crédito, ya que éste descansa en la definición por parte del consejo de las políticas de asunción de riesgos y los mecanismos que aseguran el cumplimiento de las mismas. Su revisión se lleva a cabo en cada área de ne-

gocio analizada, y la bondad del gobierno corporativo se califica en función de las políticas de riesgo seguidas en la práctica, el grado de cumplimiento con las directrices emanadas por los órganos de gobierno y la adecuación de los controles establecidos para su seguimiento. La valoración se plasma en la matriz de riesgos dentro de los apartados de riesgo inherente y controles.

La segunda vertiente tiene que ver con que el gobierno corporativo debe valorar aspectos tales como: los accionistas, los estatutos sociales, las reglas y el funcionamiento efectivo del Consejo y las comisiones, la actitud de la entidad hacia el supervisor y la transparencia del mercado.

Ambas vertientes son relevantes para establecer una estrategia de supervisión, pero se reflejan en los diferentes apartados de la matriz de riesgos y forman parte del perfil institucional de la entidad.

ESTADOS UNIDOS

El gobierno corporativo se evalúa en cada supervisión *in-situ*. Todas las agencias se adhieren a las prescripciones del *Uniform Financial Institution Rating System*, conocido comúnmente como CAMELS⁶. De entre los componentes del CAMELS, el componente de Administración (*Management*) es el indicador en el cual se sintetiza los hallazgos en relación a la efectividad de la administración del banco y sus políticas y prácticas de gobierno corporativo. La alta gerencia y los miembros de la Junta Directiva son evaluados respecto a todos los factores necesarios para operar la institución de forma sólida y segura.

JAMAICA

La calidad del gobierno corporativo es calificada al realizar la supervisión de los riesgos globales de la entidad. El Banco de Jamaica ha emitido diferentes estándares de buenas prácticas para la revisar la administración de los varios tipos de riesgo.

⁶ Capital, Assets, Market, Earnings, Liquidity, Sensitivity.

PARAGUAY

La evaluación del gobierno corporativo se incluye dentro de la evaluación de los aspectos cualitativos de una entidad. La incorporación de estos aspectos en la determinación del perfil de riesgo de la entidad aún no se aplica en una forma importante. Esto se debe especialmente a la inexistencia de una normativa que respalde este criterio.

PERÚ

El gobierno corporativo es verificado al analizarse el perfil del riesgo de la entidad, dentro del componente de Gestión y Control, específicamente en lo relacionado a *Idoneidad de*

Administración y Gobierno Corporativo. Estos elementos, entre otros, determinan la clasificación interna de empresas del sistema financiero.

Se está desarrollando un mapa de riesgo general para reforzar el esquema de clasificación de empresas bancarias, lo cual permitirá sistematizar los principales riesgos de los bancos. El mapa serviría como preparación para realizar las visitas de inspección, e identificaría cada una de las deficiencias por tipo de riesgo, y señalaría su impacto en el banco. Dicha herramienta generará un *mapeo* de todos los riesgos identificados por su nivel de importancia.

CAPÍTULO 3

Calificaciones de los Miembros de la Junta Directiva de un Banco y su Conocimiento de la Estructura de su Institución

La Junta Directiva es la instancia responsable de que una institución tenga una estructura lógica y principios de gobierno corporativo sólidos. Por ello, es importante que los supervisores bancarios evalúen de forma minuciosa la conformación de la Junta Directiva y las capacidades de los miembros de la misma. En síntesis, deben verificar, en la medida de lo posible, que los miembros de la Junta Directiva tengan las capacidades técnicas y la experiencia adecuada, una solvencia moral intachable y que no presenten conflictos de

interés. Asimismo, los supervisores deben verificar que la Junta Directiva y la alta gerencia tengan un conocimiento amplio de la institución a la que sirven, incluyendo su estructura, características y las jurisdicciones en las que tiene operaciones.

A continuación se presenta un panorama de los procesos y prácticas de los supervisores de países de la Región en relación a las calificaciones exigidas a los Miembros de la Junta Directiva.

3.1 PANORAMA

ARGENTINA

Durante el proceso de licenciamiento, se somete a consideración de la agencia de supervisión las personas naturales que conformarán la Junta Directiva. La unidad de supervisión hace la evaluación de la idoneidad de cada miembro propuesto, tomando en consideración su desempeño profesional en actividades financieras, así como su trayectoria profesional, ya sea pública o privada, en materias afines para el perfil comercial de la entidad. Además se analiza hoja de vida, certificados de antecedentes penales y policiales, declaraciones juradas y bienes patrimoniales. Cabe mencionar que también se evalúan las políticas corporativas adoptadas, revisando si éstas son consistentes con los objetivos estratégicos de la entidad bancaria y si son prudentes.

BRASIL

En la etapa de licenciamiento se ratifica a los miembros de la Junta Directiva a través de una evaluación de sus capacidades técnicas.

En la etapa de supervisión *in-situ* se evalúan los siguientes elementos en relación a los miembros de la Junta Directiva:

- experiencia y competencia en relación a las actividades de la institución;

- compromiso con los objetivos de la institución;
- entendimiento del perfil de riesgos del banco;
- independencia en relación a la alta gerencia;
- interacción con la alta gerencia;
- presencia de miembros de la Junta que no tengan puestos ejecutivos en la institución.

CANADÁ

La OSFI cuenta con una *División de Autorización y Precedentes* para la evaluación de los miembros de la Junta Directiva de un banco en el proceso de licenciamiento. En esta unidad se revisan las hojas de vida, verificando si las personas tienen antecedentes criminales. Asimismo, se establecen reuniones entre el supervisor y la Junta Directiva para determinar su conocimiento sobre la estructura operacional del banco.

Durante el proceso de supervisión *in-situ* y *extra-situ*, se revisan las calificaciones y capacidades profesionales (y personales) de la Junta

Directiva y la alta gerencia. Asimismo, se revisan las evaluaciones internas de cada banco respecto a la capacidad de los miembros de dicha Junta para velar por el banco y se examina la existencia y calidad del programa de autoevaluación de la misma.

Por otro lado, para determinar el conocimiento de la Junta Directiva sobre la estructura operacional de un banco, se realizan reuniones y entrevistas entre los supervisores y miembros de la misma Junta. También se evalúa la calidad y cantidad de información recibida por la Junta Directiva y se revisa su rol en cuanto a las aprobaciones de políticas, auditoría interna, riesgo y planes de estrategia y negocio.

COLOMBIA

Mediante un *Comité de Posesiones* se evalúa la calidad moral y académica y la experiencia de los miembros de la Junta Directiva. Asimismo, existe un supervisor de gobierno corporativo que evalúa la composición y funcionamiento de la misma. Este supervisor analiza también la composición y funcionamiento de los *Comités* de apoyo de dicha Junta.

Igualmente, en los procesos de supervisión *in-situ* y *extra-situ* se revisa el desempeño de los miembros de la Junta Directiva y su asistencia a las reuniones. En algunas ocasiones, se sostienen entrevistas con miembros de la misma para profundizar sobre aspectos puntuales de su actuación.

EL SALVADOR

Los miembros propuestos para formar parte de la Junta Directiva deben aportar una declaración jurada donde manifiestan que cumplen con todos los requisitos para ser Director. Asimismo, se revisa por lo menos dos veces al año la conformación de la Junta Directiva.

Cabe mencionar que se establecen reuniones y entrevistas de coordinación entre los supervisores y la Junta Directiva, así como con la alta gerencia, para determinar su conocimiento sobre la estructura operacional del

banco y para cuestionar los procedimientos para conocer y cuantificar los riesgos de los diferentes productos y mercados a los que se dedican.

ESPAÑA

En el proceso de supervisión *in-situ*, se analiza la existencia de planes de formación de los miembros de la Junta Directiva, la capacidad de comprensión de éstos sobre el entorno económico y regulador y los procesos de autoevaluación.

Cabe mencionar que existe un *Registro Oficial de Altos Cargos*, cuya inscripción debe ser autorizada o rechazada por la agencia de supervisión. Asimismo, se examina la honorabilidad del miembro propuesto y cualquier incompatibilidad relacionada con puestos directivos.

ESTADOS UNIDOS

Las capacidades de los miembros de la Junta Directiva son evaluadas frecuentemente por los supervisores bancarios norteamericanos. Los miembros de la Junta Directiva son evaluados completamente en la etapa de licenciamiento y se les evalúa nuevamente en cada inspección *in-situ*, en relación a su competencia y liderazgo. Durante la etapa de licenciamiento, cada director debe entregar un reporte biográfico y financiero, el cual debe mostrar todas las posiciones de responsabilidad que ha mantenido durante carrera, incluyendo todos los puestos ocupados en la entidad, en su *holding* o afiliadas.

Asimismo, en el proceso de supervisión *in-situ* y *extra-situ* los siguientes aspectos de la composición de la Junta Directiva son analizados:

- la diversidad de habilidades y experiencia de los miembros de la Junta Directiva;
- el equilibrio entre los miembros independientes y no independientes;
- el tiempo de servicio de los miembros;

- la frecuencia de las reuniones de la Junta Directiva y la asistencia de los miembros a dichas reuniones y a los comités;
- la participación de los miembros de la Junta Directiva en otras juntas directivas de otras entidades;
- la profundidad y calidad de las actas de la Junta Directiva;
- las respuestas de la Junta Directiva respecto a recomendaciones de la agencia supervisora y
- los procesos para nominar miembros de la Junta Directiva y a los comités.

Por último, se llevan a cabo periódicamente reuniones y entrevistas de coordinación con la Junta Directiva y la alta gerencia para determinar su nivel de competencia e involucramiento.

NICARAGUA

Con el fin de evaluar a los miembros de la Junta Directiva, se solicita la entrega de las hojas de vida actualizadas de los mismos.

PARAGUAY

Se analiza la hoja de vida de los miembros potenciales de la Junta Directiva y se debe comprobar la idoneidad profesional de la persona propuesta.

PERÚ

En el proceso de licenciamiento se analiza la hoja de vida y los bienes patrimoniales de los miembros potenciales de la Junta Directiva.

Asimismo, se evalúa su integridad y su experiencia relevante en actividades acorde con las operaciones que realizará la entidad.

Anualmente los Directores y principales funcionarios presentan una declaración jurada ante la Superintendencia en el que señalan que no tienen incompatibilidad legal para el ejercicio de sus funciones.

Asimismo, se realiza el registro *on-line* en la intranet del Supervisor de los Directores y alta gerencia de cada uno de los bancos y de los cambios que se realizan. Se usa una herramienta informática que le permite a los analistas *extra-situ* disponer en tiempo real de la información de los directores, gerentes y principales funcionarios del banco. Dicha información es actualizada *on-line* por las propias instituciones supervisadas.

Por último, con el fin de verificar el conocimiento de los miembros de la Junta Directiva sobre la estructura operacional del banco, se establecen reuniones periódicas entre el supervisor y la Junta Directiva. Asimismo, existen guías de supervisión *in-situ* para la evaluación a los órganos de gobierno, que incluye determinar si la Junta Directiva cumple con la aprobación y actualización de la estructura organizativa de la empresa, y con la aprobación de los manuales de organización.

PUERTO RICO

Con el fin de evaluar a los miembros de la Junta Directiva, se solicita la actualización de las hojas de vida de los mismos. Asimismo, se verifica la calidad de la información organizacional, jurídica y estratégica proporcionada a la Junta.

3.2 PRÁCTICAS RECOMENDADAS

Después de analizar el panorama de la Región en cuanto a la supervisión de las calificaciones de los miembros de la Junta Directiva y su conocimiento de la estructura operacional de su respectiva institución bancaria, el Grupo de Trabajo establece las siguientes buenas prácticas y recomendaciones:

1. Se debe delinear un listado de las características idóneas que deben tener los miembros de la Junta Directiva. Deben verificarse condiciones como experiencia y conocimiento específico de la industria bancaria o de las operaciones que desarrollará la entidad, ausencia de antecedentes de sanciones por deficiente administración, un historial de manejo adecuado de sus obligaciones crediticias y ausencia de antecedentes penales. Se debe aprovechar el proceso de autorización para asegurar que los requisitos mínimos para ser miembro de la Junta Directiva sean cumplidos.
2. Al evaluar a los potenciales miembros que conformarán la Junta Directiva, la agencia de supervisión deberá tener presentes los planes de negocio, proyecciones financieras y políticas que se esperan sean ejecutadas por la entidad bancaria.
3. Se debe evaluar la idoneidad y capacidad de los miembros de la Junta Directiva (así como las de los accionistas mayoritarios o socios y la alta gerencia) a través de frecuentes reuniones y entrevistas con los mismos. En estas reuniones se deben discutir temas como la estructura de la institución, los planes estratégicos y las acciones para el manejo de riesgos y comprobar que la Junta Directiva y la alta gerencia entienden bien estos temas.
4. En las evaluaciones de los Miembros de la Junta Directiva deberá tomarse en cuenta:
 - su tiempo de servicio en la Junta Directiva;
 - los comités de apoyo a los que pertenece;
 - su asistencia a las reuniones;
 - su participación en las decisiones de Junta Directiva;
 - su independencia con respecto a la alta gerencia.
5. Se debe evaluar las políticas adoptadas por la Junta Directiva y su grado de cumplimiento. En este sentido, se debe solicitar periódicamente al banco la presentación al supervisor de los elementos considerados por la Junta Directiva para la aprobación y monitoreo de políticas y procedimientos adoptados para aprobar nuevos productos financieros o planes de expansión.
6. La agencia de supervisión debe contemplar en su evaluación de los miembros de la Junta Directiva la relación que tiene cada miembro con otras entidades relacionadas a la entidad bancaria (afiliadas, *holdings*, etc.), así como también su relación con otras personas vinculadas. Ello dará la posibilidad de analizar riesgos asociados y posibles conflictos de interés.
7. Se debe verificar que la Junta Directiva tenga un porcentaje importante de miembros independientes de la propia entidad, de sus accionistas y de sus administradores. Éstos deberán contar con experiencia en la industria y conocimiento de los distintos productos financieros del banco. El porcentaje se debe determinar de acuerdo a las condiciones específicas de cada institución.
8. Cada entidad bancaria deberá contar con una auto-evaluación del rol y capacidad de

los miembros de Junta Directiva, la cual a su vez podría ser revisada y analizada por la agencia de supervisión.

9. Las agencias de supervisión deben tener la potestad de instruir la remoción de un miembro de Junta Directiva por incumplimiento de la normativa legal o reglamentaria. Se deberán contemplar sanciones pecuniarias directamente aplicables a (i) los miembros de Junta Directiva que incumplan sus responsabilidades legales y reglamentarias, o (ii) directamente a la entidad bancaria por incumplimiento de la normativa legal o reglamentaria. El supervisor deberá tomar conocimiento de los cambios en la Junta Directiva y la alta gerencia y tener la posibilidad de vetar cualquier nombramiento que no cumpla con las exigencias establecidas.

10. El supervisor deberá verificar que la Junta Directiva tenga una visión integral de los riesgos que asume la institución y que ésta establezca una apropiada estructura de gerenciamiento de riesgos. Esto es importante, entre otras cosas, para que la Junta Directiva cumpla con su responsabilidad de determinar el nivel de capital de la institución, el cual debe estar acorde con el nivel de riesgo asumido por la entidad.

11. Se deberá revisar que la Junta Directiva tenga un efectivo conocimiento de las unidades subsidiarias relevantes, a través de reuniones frecuentes con la alta gerencia y de reportes de la auditoría interna y externa.

CAPÍTULO 4

Establecimiento,
Comunicación y Cumplimiento
de Objetivos Estratégicos,
Valores Corporativos,
Líneas de Responsabilidad
y Rendición de Cuentas

La Junta Directiva es la instancia responsable de establecer el rumbo general de la institución y de ordenar los cambios necesarios si las circunstancias los ameritan. Es también la encargada de implantar las políticas y valores que deberán guiar la actuación de los empleados de la institución y de fijar líneas de responsabilidad y políticas de rendición de cuentas para cada unidad de la institución.

Para cumplir estas responsabilidades, resulta esencial que la Junta Directiva cuente con efectivos canales de comunicación con todas las unidades de la institución, que permiten que el contenido de objetivos, políticas, valores, líneas de responsabilidad y la cultura de rendición de cuentas permean a toda la ins-

titución. Por ello, la Junta Directiva deberá verificar periódicamente que el proceso de comunicación dentro de la institución esté funcionando efectivamente.

Por otro lado, un elemento de gobierno corporativo crucial es la rendición de cuentas. Un efectivo proceso de rendición de cuentas genera incentivos para que cada unidad y miembro de la institución, incluyendo a la Junta Directiva, cumpla con las metas y trabaje con rectitud.

A continuación se presentará un panorama de las prácticas de comunicación de objetivos estratégicos y valores corporativos de la institución bancaria a toda la organización.

4.1 PANORAMA

ARGENTINA

Los grupos de supervisión toman conocimiento de los temas tratados en las reuniones de la Junta Directiva a través de la lectura del Libro de Actas de Directorio, el cual plasma los objetivos, toma de decisiones y estrategias.

Los Inspectores a cargo de la supervisión, monitorean si el resultado de las reuniones mantenidas por la Junta Directiva es comunicado al resto de la institución, mediante actualizaciones o modificaciones en el Manual de Organización o normas internas, reuniones con el personal, etc.

Respecto de los valores corporativos, el supervisor verifica la existencia de un código de ética en la organización y que éste sea comunicado a todos los integrantes de la entidad.

BRASIL

Se revisan *in-situ* los estándares éticos y el control interno de los valores corporativos de la institución. Asimismo, se evalúa el desem-

peño de la Junta Directiva en promocionar y monitorear dichos estándares.

BRITISH VIRGIN ISLANDS

La Comisión⁷ evalúa la comunicación que la Junta Directiva hace de los objetivos y cultura corporativa del banco a través de reuniones con la alta gerencia y a través de inspecciones *in-situ* de libros relevantes y registros.

CANADÁ

Durante el proceso de licenciamiento, se habla con el solicitante para saber si la Junta Directiva establecerá una estrategia de comunicación efectiva.

COLOMBIA

El supervisor de gobierno corporativo evalúa si existen procesos aprobados y documentados que se originan en la planeación de corto, mediano y largo plazo. A través del seguimiento de estos procesos, se verifica la divulgación oportuna, completa y adecuada de los plan-

⁷ *Financial Services Commission*

teamientos estratégicos diseñados y aprobados por la Junta.

EL SALVADOR

El *Departamento de Gobierno Corporativo*, como parte de su visita de pre-inspección, se enfoca en conocer los aspectos estratégicos de las instituciones financieras. Posteriormente, como parte del proceso de revisión de la divulgación de información, se verifica la forma en que éstos se comunican.

ESTADOS UNIDOS

Durante el proceso de licenciamiento, las agencias de supervisión bancaria requieren de los solicitantes información y reportes de sus planes estratégicos, presupuestos y otros procesos de planeación corporativa que les ayudan a éstas a evaluar los planes de la Junta Directiva para supervisar y comunicar los objetivos estratégicos y los valores corporativos del banco. Asimismo, los examinadores de bancos revisan el historial del banco respecto a su adherencia a los planes estratégicos, presupuestos y políticas establecidas, así como los medios mediante los cuales la Junta Directiva y la alta gerencia aseguran la adherencia a estos planes y políticas.

JAMAICA

La Junta Directiva debe establecer claramente los objetivos, estrategias y valores que guiarán las actividades de la institución, las cuales de-

ben ser comunicadas a los empleados. Asimismo, debe establecer un código de conducta para los empleados de la institución.

PARAGUAY

Se verifica si la Junta Directiva aprobó los objetivos estratégicos anuales y si éstos se difundieron a toda la organización.

PERÚ

La *Guía N° 2, "Plan Estratégico y Presupuesto"*, establece dentro de sus objetivos el analizar el proceso general de elaboración, ejecución, evaluación y seguimiento del Plan Estratégico, en particular sobre la participación del Directorio y la Gerencia General. Se incluye en este rubro la política de difusión y comunicación del Plan Estratégico al interior de la institución bancaria.

La *Guía N° 30, "Evaluación de Supervisión Consolidada y Financiamiento a Vinculados"*, establece dentro de sus objetivos verificar la existencia de un código de ética que se difunda a nivel del grupo consolidado.

La *Guía In-situ (SAR), "Estructura Organizacional"*, establece dentro de sus objetivos verificar la existencia y cumplimiento de los códigos de ética y los estándares de conducta profesional establecidos para el personal encargado del proceso de inversión, conforme a lo dispuesto en la *Resolución SBS N° 0114-2005*.

4.2

PRÁCTICAS RECOMENDADAS

El Grupo de Trabajo establece las siguientes buenas prácticas respecto a la comunicación de objetivos estratégicos y valores corporativos de la institución bancaria a todo el personal de la organización:

1. En el proceso de licenciamiento, se debe verificar que exista un estudio de factibilidad y un plan de negocios de la entidad

que establezca los objetivos estratégicos de la institución. Estos deben estar a disposición de todos los funcionarios del banco (por ejemplo a través de una *Intranet*).

2. En línea con lo anterior, se debe verificar que existan mecanismos formales de divulgación hacia toda la institución de los objetivos estratégicos, valores corporativos,

así como de las políticas y decisiones establecidas por la Junta Directiva y/o la alta gerencia. Esto se puede hacer mediante actualizaciones o modificaciones al manual de organización y a las normas internas y a través de reuniones con el personal.

3. Se debe evaluar si los objetivos estratégicos y los valores corporativos establecidos en la unidad matriz son entendidos y puestos en marcha en las entidades subordinadas. En este sentido, se debe revisar que la Junta Directiva tenga una visión consolidada del gobierno corporativo y que este marco cubra a todas las unidades que forman parte del grupo financiero.
4. Se debe analizar el proceso general de elaboración, ejecución, evaluación y seguimiento del plan estratégico, en particular en lo relacionado a la participación de la Junta Directiva y la alta gerencia. Se incluye en esta recomendación el análisis de la política de comunicación del plan estratégico

o estrategia de negocios al interior de la institución.

5. Se debe implementar una metodología de autoevaluación de la Junta Directiva en relación a su labor en la comunicación de los objetivos estratégicos, las políticas y valores corporativos de la institución.
6. Se debe verificar que exista un código de ética o conducta, aprobado por la Junta Directiva, el cual debe contener valores institucionales, los imperativos de conducta de sus funcionarios, reglas claras sobre posibles conflictos de interés y la manera como estos serán prevenidos y solucionados. Esto debe ser difundido ampliamente entre todos los funcionarios y empleados de la institución.

A continuación se presentará un panorama sobre la supervisión del establecimiento de líneas claras de responsabilidad y sobre la rendición de cuentas en las instituciones bancarias de la Región.

4.3 PANORAMA

ARGENTINA

Los grupos de supervisión evalúan si las acciones de la Junta Directiva son adecuadas para cumplir con sus funciones y responsabilidades. Adicionalmente evalúan la efectividad de la estructura organizativa, para lo cual se realiza el análisis del *Organigrama*, del *Manual de Organización* y de las responsabilidades asignadas a cada uno de los puestos jerárquicos.

BRASIL

En el proceso de licenciamiento se evalúa el plan de negocios que, entre otros elementos, debe contener una clara definición de las responsabilidades atribuidas a los diferentes niveles de la institución.

En la supervisión *in-situ* se evalúa:

- la existencia de documentación que establezca los niveles de autoridad y la comunicación requerida;
- que estén claramente establecidas las líneas de responsabilidad, la rendición de cuentas y los límites de la autoridad de los gerentes y funcionarios;
- si existen conflictos de interés entre las actividades de negocios del grupo;
- la influencia de compañías no financieras sobre las compañías financieras de un grupo;

- las posiciones ocupadas por miembros de la alta gerencia en otras compañías.

BRITISH VIRGIN ISLANDS

En la etapa de licenciamiento, se les requiere a los solicitantes que entreguen un plan de negocio que detalle los objetivos estratégicos y el organigrama y que defina claramente las líneas de responsabilidad y de presentación de informes.

Durante una inspección *in-situ* se evalúa la adecuación de la administración de riesgos y de los sistemas de control, con el fin de asegurar la efectividad de la Junta Directiva en hacer cumplir líneas de responsabilidad y de la rendición de cuentas.

Por último, la *Comisión* lleva a cabo juntas periódicas con la alta gerencia para asegurar que las líneas de responsabilidad y la rendición de cuentas establecidas en el plan de negocios revisado y aprobado se estén implementando y observando.

CANADÁ

Durante el proceso de licenciamiento se habla con el solicitante para conocer si la Junta Directiva establecerá claras líneas de responsabilidad en toda la organización.

COLOMBIA

En las visitas de supervisión se examina con detalle como se desarrolla el control de la gestión por parte de la Junta Directiva. En particular se verifican los mecanismos que la Junta ha establecido para evaluar los resultados de cada gestor, como informes, indicadores, cumplimiento de presupuestos, entre otros.

Anualmente, como parte de la realización de las asambleas de accionistas, las Juntas Directivas de las entidades supervisadas deben presentar un informe de su gestión, que sirve como instrumento para la revisión de la rendición de cuentas.

EL SALVADOR

Se revisa el establecimiento de metas claras y el

cumplimiento de líneas de responsabilidad mediante la revisión del Plan Operativo. Este debe incluir metas cuantificables para las unidades de negocios, incluyendo las subsidiarias, así como un cronograma y la designación del responsable de los proyectos. El seguimiento al grado de cumplimiento de estas metas y proyectos deberá ser establecido en las actas de Junta Directiva o de algún comité de la Junta Directiva.

Además se requiere que la unidad que reporta el seguimiento a las metas financieras y al avance de los proyectos, sea independiente de los funcionarios para evitar cualquier sesgo en la información reportada.

ESTADOS UNIDOS

Para entender la labor de la Junta Directiva en establecer líneas claras de responsabilidad y rendición de cuentas, las agencias de supervisión bancaria, durante el proceso de licenciamiento, requieren al solicitante presentar propuestas de organigramas, planes de negocio y políticas y procedimientos. Este tipo de evaluación continúa después de otorgada la licencia y se lleva a cabo en cada evaluación *in-situ*.

Durante la etapa de licenciamiento y en cada evaluación *in-situ*, las agencias de supervisión bancaria evalúan el papel de la Junta Directiva en establecer y hacer cumplir líneas de responsabilidad y rendición de cuentas, revisando:

- discusiones con directores, alta gerencia,
- administradores de riesgo y auditores;
- hallazgos de la auditoría interna y externa;
- grado de deficiencias del control interno;
- interacción entre el director y administradores de riesgo;
- rendición de cuentas respecto al control de riesgos de los administradores de líneas de negocio.

JAMAICA

En la etapa de licenciamiento, se evalúa el establecimiento de líneas claras de responsabilidad a través de la revisión de las propuestas de organigramas y estructuras departamentales para asegurar líneas adecuadas de presentación de informes. También se revisan los roles y responsabilidades propuestas para cada funcionario de a organización.

La supervisión *in-situ* evalúa el establecimiento de líneas claras de responsabilidad en la organización, y revisa los siguientes elementos:

- discusiones con la alta gerencia respecto a su rol y responsabilidad;
- contratos para actividades asignadas a terceros;
- cambios a las estructuras organizacionales;
- reportes de auditoría interna y externa;
- reportes de la casa matriz o unidades subsidiarias.

PARAGUAY

Se realiza un análisis formal del Manual de Funciones y se toma conocimiento si la Junta Directiva, en el ejercicio de sus funciones, estableció planes estratégicos anuales y políticas. Se determina si la estructura de gobierno corporativo contribuirá a una línea de vigilancia adecuada.

PERÚ

Durante las visitas de inspección a una institución, se utilizan procedimientos de verificación,

como lectura de actas de las sesiones de la Junta General de Accionistas, de la Junta Directiva y de los comités (de auditoría, riesgos y otros). Asimismo, la verificación de la existencia de una debida separación de funciones forma parte normal del proceso de supervisión *in-situ* para todos los riesgos principales (de crédito, mercado, liquidez y operativo).

La *Metodología de Clasificación* requiere, dentro de la evaluación del *Gobierno Corporativo*, la revisión del “*Régimen de funciones y responsabilidades*”. Se analiza el grado de autoridad de la Junta Directiva para definir sus responsabilidades y las de la Gerencia, y si esta última es responsable de delegar labores y establecer una estructura administrativa acorde con la complejidad del negocio.

PUERTO RICO

Uno de los métodos para evaluar el desempeño de la Junta Directiva es través de la revisión de las minutas de sus reuniones. Por medio de dicha revisión se identifica el proceso de toma de decisiones, la supervisión de la gerencia, la información que llega a la Junta y como ésta toma decisiones en base a la información provista. Asimismo, el supervisor evalúa como las directrices fluyen a través de los diferentes componentes de la institución (subsidiarias, departamentos, etc.).

Otra fuente primaria de información son los informes de auditoría interna. Estos informes presentan la evaluación y cumplimiento de los controles internos por parte de la gerencia. Se evalúa la respuesta de la gerencia y su compromiso por corregir y mejorar los procesos operacionales implantados por la Junta.

4.4 PRÁCTICAS RECOMENDADAS

En cuanto al tema del establecimiento y cumplimiento de líneas claras de responsabilidad y de rendición de cuentas en la institución, el Grupo de Trabajo establece las siguientes buenas prácticas.

1. El supervisor debe evaluar el establecimiento por parte de la Junta Directiva de líneas claras de responsabilidad y de rendición de cuentas en la institución vigilada y en sus filiales y subsidiarias en caso de que ésta sea parte de un grupo financiero.
2. En el proceso de licenciamiento, se debe negar la autorización cuando la estructura de propiedad del grupo sea tan confusa que sea difícil su supervisión o cuando no confiera certeza al supervisor sobre cómo y por quién se fijarán las líneas de responsabilidad. No se debe perder de vista que cada entidad conserva la responsabilidad por su propio gobierno corporativo, frente a sus depositantes y demás partes interesadas, incluido el supervisor.
3. Se debe verificar, en procesos de supervisión *in-situ* y *extra-situ*, el desempeño de la Junta Directiva, a través de la revisión de las actas de la misma, y de los documentos de trabajo de los órganos de control y a través de entrevistas con los directores y la alta gerencia. Se debe verificar si la Junta Directiva ha establecido líneas claras de responsabilidad y mecanismos de rendición de cuentas en todos los niveles de la institución. Asimismo, debe verificar si la Junta hace un seguimiento al cumplimiento de esos lineamientos y toma u ordena las medidas correctivas que cada caso requiera.
4. Se deberán establecer con claridad las metas de cada período en los diferentes rubros o unidades. Asimismo, se deberá revisar los informes periódicos de la administración para verificar que se cumpla con dichos objetivos, y si no se cumplen, determinar las causas del incumplimiento, es decir, se debe cumplir con una rendición de cuentas. En este sentido, se deberá revisar la metodología que tiene la institución para hacer seguimiento de los responsables de la ejecución y el cumplimiento de los planes aprobados.
5. Se debe revisar si la Junta Directiva de la matriz comunica los lineamientos estratégicos a las diferentes subsidiarias y si hace seguimiento del cumplimiento de sus directrices, sin perjuicio de la responsabilidad de cada entidad por su propia administración.
6. Se deben realizar entrevistas a funcionarios o empleados de diferentes niveles jerárquicos de la entidad a efectos de determinar la percepción que éstos tienen sobre el seguimiento que hace la Junta Directiva a su labor.
7. Se recomienda la implementación de una metodología de autoevaluación de la Junta Directiva respecto a su rol de establecer y hacer cumplir líneas de responsabilidad y mecanismos de rendición de cuentas en la institución.
8. Si como resultado de una inadecuada dirección o de un deficiente control de la gestión, la entidad se ve expuesta a riesgos que comprometan su solidez o la seguridad de los recursos de sus depositantes o acreedores, el supervisor deberá imponer sanciones, ordenar la remoción de los directores, suspender las operaciones de la institución e incluso cancelar las autorizaciones conferidas.

CAPÍTULO 5

Verificación del Desempeño de la Alta Gerencia y su Cumplimiento con las Políticas Establecidas por la Junta Directiva

Una adecuada labor de la Junta Directiva en la determinación de objetivos, políticas, prácticas y acciones no tiene valor si la alta gerencia no las lleva a la práctica. Por ello, el supervisor debe revisar continuamente la efectividad del canal de transmisión Junta Directiva – alta gerencia y asegurarse que los gerentes cumplan o busquen cumplir a

cabalidad los mandatos y resoluciones de la Junta Directiva.

A continuación se presenta un panorama sobre la revisión que hace el supervisor de que la Junta Directiva de una institución bancaria verifica que la alta gerencia ejecuta las políticas y decisiones establecidas por la misma Junta.

5.1 PANORAMA

ARGENTINA

Se analiza el funcionamiento de los comités que revisan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este punto es fundamental la labor del *Comité de Auditoría*, que debe reportar a la Junta Directiva sobre la correcta aplicación por parte de la gerencia de las políticas establecidas, vigilando que las estrategias de negocio y las exposiciones al riesgo respeten los parámetros definidos. Los grupos de supervisión leen las actas emitidas por los distintos comités y analizan como se manejan las observaciones detectadas y la forma en que éstas últimas son comunicadas a la Junta Directiva.

BRASIL

Mediante la supervisión *in-situ* se hacen evaluaciones de:

- el rol de la Junta Directiva en el monitoreo de la alta gerencia;
- los problemas potenciales de la delegación de actividades;
- las decisiones tomadas por personal inadecuado;
- las habilidades de la alta gerencia para monitorear adecuadamente las actividades de sus áreas de negocio y controlar a individuos clave.

BRITISH VIRGIN ISLANDS

En la etapa de licenciamiento, se requiere que el solicitante presente un plan de negocios que establezca las líneas de responsabilidad y la política de presentación de reportes, incluyendo las responsabilidades de monitoreo de la alta gerencia. En la etapa de supervisión *in-situ* y *extra-situ*, se realizan entrevistas con la alta gerencia y se revisan libros relevantes y registros para comprobar que se cumpla lo anterior.

CANADÁ

En la etapa de licenciamiento, la OSFI evalúa a la Junta Directiva y a los comités para asegurarse que estén establecidas apropiadas funciones de supervisión. El *Board Assessment Criteria* de la OSFI espera que la Junta Directiva nombre al Gerente General (*CEO*), estableciendo los términos de su mandato, monitoreando su desempeño y aprobando su compensación, así como la de otros altos ejecutivos.

COLOMBIA

El supervisor de gobierno corporativo, dentro de la evaluación del control de gestión, revisa el tipo de reportes que recibe la Junta Directiva de parte de la alta gerencia. Igualmente, se examinan los indicadores de gestión y su correspondencia con los objetivos planteados.

ESPAÑA

A través de la lectura de las actas y de la documentación entregada por parte de los órganos

de gobierno de las entidades, y de continuas entrevistas con sus principales ejecutivos, los equipos de inspección adquieren conocimiento puntual de los controles establecidos por las Juntas Directivas.

ESTADOS UNIDOS

La efectividad de la relación entre la Junta Directiva y la gerencia se evalúa como parte del proceso de examinación. Los procesos de examinación han sido diseñados para evaluar si existen canales apropiados de comunicación entre la Junta y la gerencia. Se hacen evaluaciones para medir el grado de cumplimiento con las políticas y estándares establecidos por la Junta.

Los examinadores revisan las minutas de la Junta Directiva y sus comités, las cuales se espera reflejen la discusión de la Junta Directiva y la aprobación de cualquier cambio estratégico u operacional importante. Éstos también revisan los reportes preparados por la alta gerencia, los cuales están diseñados para informar a los directores del banco sobre la condición del mismo y la situación de cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por la Junta Directiva.

Las agencias de supervisión esperan que la alta gerencia obtenga la aprobación de la Junta Directiva antes de implementar nuevas políticas o implementar nuevas actividades.

5.2

PRÁCTICAS RECOMENDADAS

En relación a este tema de la verificación del desempeño de la alta gerencia y su cumplimiento con las políticas establecidas por la Junta Directiva, el Grupo de Trabajo establece las siguientes buenas prácticas y recomendaciones.

1. Como parte del proceso de licenciamiento, se debe verificar que en los estatutos de la

JAMAICA

Durante la supervisión *in-situ*, se hace una evaluación de la labor de monitoreo de la alta gerencia, así como su adherencia a su rol y funciones. Esto se realiza principalmente mediante la revisión de las minutas de las reuniones de la Junta Directiva y de la alta gerencia, así como los reportes preparados por la alta gerencia dirigidos a la Junta Directiva.

PERÚ

El supervisor evalúa como la gerencia ha establecido, bajo las directrices de la Junta Directiva, un adecuado sistema de control interno. Las decisiones claves son adoptadas por más de una persona (control dual), evitándose situaciones donde los gerentes:

- se involucran en decisiones del negocio que no les corresponden;
- asumen responsabilidades de un área sin contar con las capacidades y conocimientos requeridos y
- son incapaces de ejercer el control y/o cuestionarse sobre las actividades de empleados aparentemente “estrellas” (empleados que generan utilidades muy por encima de las expectativas racionales).

entidad a constituir se estipule como una función de la Junta Directiva el seguimiento de la gestión de la alta gerencia.

2. Se debe consagrar en los estatutos la obligación para la alta gerencia de rendir cuentas a la Junta Directiva sobre el cumplimiento de las políticas e instrucciones establecidas por ésta, y de cumplir con

- el plan estratégico y con la ejecución del presupuesto.
3. Se deben revisar las condiciones de idoneidad profesional y moral y experiencia que tienen las personas que ocupan cargos de la alta gerencia. Asimismo, se debe asegurar que existan procesos de selección objetiva de personal en la alta gerencia y a todos los niveles de la organización.
 4. Se debe revisar el funcionamiento de los sistemas de información gerencial y las actas de la Junta Directiva, para asegurarse que la Junta reciba información exacta y oportuna y que las deliberaciones y decisiones de la misma estén documentadas.
 5. Se deben evaluar los métodos de seguimiento que aplica la Junta Directiva para revisar que se implementen sus decisiones y el protocolo que se sigue en caso de incumplimiento o falla.
 6. Se deben realizar entrevistas con la alta gerencia de los bancos con el fin de conocer de primera mano como se ha dado cumplimiento a las decisiones de la Junta Directiva.
 7. Se debe asegurar que la Junta Directiva tenga el poder de remover a funcionarios de la alta gerencia cuando, basada en una evaluación detallada, determine que: su desempeño no haya sido el adecuado para cumplir con los objetivos y tareas encomendados; cuando no hayan cumplido con implementar las políticas establecidas por la Junta Directiva o el plan estratégico; cuando presenten circunstancias personales o patrimoniales que puedan causar conflicto de interés en el ejercicio de su responsabilidad o cuando no cumplan con el código de ética o de comportamiento.

CAPÍTULO 6

Promoción de Controles Internos Sólidos y de Una Auditoria Efectiva

La Junta Directiva y la alta gerencia son responsables de asegurar que estén establecidos sólidos controles en todas las áreas de la institución que garanticen el buen funcionamiento de la misma. En este sentido, la auditoría contribuye a lo anterior, complementando dichos controles y reportando a la Junta cuando haya insuficiencias en los mismos u otras fallas en la institución.

Una auditoría efectiva requiere que la Junta Directiva haga lo necesario para garantizar la calidad e independencia de los reportes

de la auditoría. La activa participación de la Junta Directiva en lo anterior presenta desafíos de diversa naturaleza, incluyendo la necesidad de que los integrantes de la Junta tengan la preparación técnica adecuada para analizar los reportes de la auditoría y que dispongan de tiempo para hacerlo de manera comprensiva.

A continuación se presenta un panorama sobre la supervisión del establecimiento de controles internos sólidos y de que exista una auditoría efectiva.

6.1 PANORAMA

ARGENTINA

En la actual estructura de supervisión, la labor de revisar las auditorías interna y externa de las entidades financieras está a cargo de la *Gerencia de Control de Auditores*, que se encarga de verificar que se apliquen los procedimientos mínimos de auditoría que establece la normativa vigente, así como de calificar la actuación de los profesionales que participan y la labor del comité de auditoría.

Las observaciones efectuadas por esta *Gerencia*, así como la calificación que se les asigna a la función de las auditorías interna y externa, se comunican al *Área de Supervisión* y forman parte de la evaluación inicial que sirve para definir la estrategia de inspección y planificar los procedimientos de supervisión. Dichas observaciones y la calificación mencionada son tomadas en cuenta más adelante para la calificación integral del control interno y la administración de la entidad financiera.

BRASIL

En el proceso de licenciamiento, a través de la evaluación del plan de negocios y otros documentos, se revisa el marco de control interno propuesto y los mecanismos que asegurarán

una efectiva utilización por parte de la Junta Directiva y la alta gerencia del trabajo de las auditorías interna y externa. Estos elementos también se revisan *in-situ*, y adicionalmente se evalúa la efectividad de la auditoría interna.

Se debe notificar al Banco Central quienes serán los miembros del comité de auditoría o, en su caso, la persona encargada de los temas de auditoría, así como de la remoción de cualquier de los miembros de este comité. Asimismo, se reporta al Banco Central sobre la contratación o remoción de un auditor externo y los motivos de la remoción.

En todo momento, el Banco Central debe disponer de información sobre la opinión del auditor externo, sobre la evaluación del sistema interno de control, sobre el incumplimiento de leyes y regulaciones, así como de las responsabilidades del comité de auditoría.

BRITISH VIRGIN ISLANDS

En la etapa de licenciamiento, la institución solicitante debe identificar una firma de auditoría externa, la cual tiene que ser aprobada por la Comisión. Durante las inspecciones *in-situ*, se revisa la efectividad de las auditorías interna y externa.

CANADÁ

En la etapa de licenciamiento, se revisa los mecanismos de control para revisar que estén de acuerdo con las mejores prácticas. La OSFI confirma que el solicitante establecerá un comité de auditoría y que reportará el nombre de la firma de auditoría externa.

Por otra parte, la OSFI evalúa el desempeño del control de riesgos de forma regular, incluyendo la calidad y cantidad de información que recibe la Junta Directiva. Asimismo, el supervisor revisa las minutas de las reuniones de la Junta Directiva para revisar la documentación en la cual se basan las decisiones.

COLOMBIA

La SFC tiene la facultad de autorizar a los auditores externos. En el proceso de licenciamiento, se verifica la composición del comité de auditoría, la creación del área de control interno de la entidad y que su posición en el organigrama y los recursos disponibles garanticen su adecuado funcionamiento.

El supervisor de gobierno corporativo revisa la presentación de informes por parte del área de control interno y del auditor externo al comité de auditoría y a la Junta Directiva. Adicionalmente, se verifica la adopción de medidas por parte del Comité o de la Junta Directiva cuando ello es necesario, y el seguimiento a su implementación. Igualmente, se analiza la estructura del área de control interno y la suficiencia de sus recursos en relación con la dimensión de sus responsabilidades.

Cabe mencionar que el supervisor de gobierno corporativo hace revisiones periódicas de la debida integración del órgano de auditoría externa y de algunos otros órganos especiales de control interno.

EL SALVADOR

Durante el proceso de supervisión *in-situ*, se:

- evalúa la experiencia profesional y el nivel académico del auditor externo, así como la

capacitación que le proporciona el banco;

- analiza la posición jerárquica de la auditoría interna, la cual debe depender de la Junta Directiva de preferencia;
- verifica la existencia de un comité de auditoría, evaluando que esté compuesto por 2 o 3 miembros de Junta Directiva que no ocupen un puesto laboral en la institución;
- analiza el plan de trabajo de la auditoría, verificando que se incluyan áreas que por sus riesgos se consideran críticas y evaluando su grado de cumplimiento;
- analiza el alcance de las revisiones y el seguimiento que las instituciones supervisadas tienen en relación a la aplicación de medidas correctivas en base a las observaciones de la auditoría interna;
- evalúa que tanto la auditoría interna como la externa tengan un plan de trabajo, y se revisa su cumplimiento.

ESPAÑA

Se pone un especial énfasis en la evaluación y la adecuación de los controles internos de las entidades financieras, verificando que la estructura de delegaciones de responsabilidades resulte correcta, y que exista una adecuada independencia de los auditores externos e internos, así como la suficiencia de recursos de éstos.

Para ello se tiene acceso a las actas de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento (y a la documentación utilizada en las reuniones) y en general a todas las actas de la Junta Directiva, así como a los informes y papeles de trabajo de todas las auditorías internas realizadas por las entidades. Se verifica que la información contenida, tanto en las auditorías interna como en las externas, corresponda con la obtenida por el Banco de España en las supervisiones *in-situ* y *extra-situ*.

Cabe mencionar que dos veces al año se realiza una reunión con el responsable de la auditoría interna para revisar su programa anual de trabajo y para comentar el desarrollo del mismo.

ESTADOS UNIDOS

En la fase de licenciamiento, las agencias de supervisión bancaria requieren que los solicitantes expliquen como la institución mantendrá sistemas sólidos de control interno y funciones de auditoría interna y externa independientes.

En la etapa de supervisión *in-situ*, las agencias de supervisión evalúan como la Junta Directiva y la alta gerencia mantienen controles internos sólidos y promueven la efectividad de la auditoría a través de:

- discutir con la Junta Directiva, alta gerencia y equipo auditor sobre como comunicar al resto de la institución la importancia de controles internos fuertes;
- revisar las calificaciones e independencia del auditor interno y su equipo;
- revisar lo apropiado de la cobertura de auditoría, su frecuencia y procedimiento;
- revisar las recomendaciones y conclusiones de los reportes de auditoría;
- determinar los tiempos en que la Junta Directiva y la alta gerencia responden a las recomendaciones del auditor;
- realizar reuniones con el comité de auditoría y revisar la experiencia de sus miembros; y
- revisar la cultura corporativa en general en relación a la auditoría.

JAMAICA

En la etapa de licenciamiento, el supervisor evalúa la adecuación de los sistemas de control interno y la administración de riesgos

propuestos. Durante la etapa de supervisión *in-situ*, el supervisor evalúa el grado en que los sistemas de control interno:

- aseguran la eficiencia y la efectividad en el uso de los recursos para proteger a la institución ante una pérdida financiera;
- aseguran que la información financiera sea oportuna, relevante, confiable y completa;
- facilitan el cumplimiento con requerimientos estatutarios y regulatorios.

PARAGUAY

El supervisor realiza una revisión a los controles establecidos en los áreas más importantes y se verifica si la auditoría interna depende orgánica y funcionalmente de la Junta Directiva de la entidad. Asimismo, se verifica si la auditoría interna, para el desempeño de sus funciones, recibe apoyo de la *Gerencia General* y demás áreas de la organización.

Por otro lado, se corrobora si la auditoría externa cumple con los criterios de independencia y de rotación de personal definidas en los manuales.

PERÚ

Previo a la concesión de la licencia, la institución debe haber creado una Unidad de Auditoría Interna que reporte funcionalmente a la Junta Directiva, y debe haber implementado un sistema de control interno acorde a la complejidad de operaciones a efectuar.

Se cuenta con la *Guía de Supervisión In-situ N° 29, "Sistema de Control Interno y Auditoría Interna"*, cuyos objetivos son:

- verificar la participación de la Junta Directiva, comité de auditoría y alta gerencia en el diseño e implementación del sistema de control interno;
- evaluar la independencia y suficiencia de recursos de la *Unidad de Auditoría Interna*;

- evaluar el alcance de los informes de auditoría;
- evaluar el cumplimiento de las recomendaciones formuladas por la *Unidad de Auditoría Interna*, la *Unidad de Auditoría Externa* y la *Supervisora Bancaria*.

PUERTO RICO

Para determinar la efectividad de los controles internos implementados por la Junta Directiva, se revisan las actas de las reuniones de este cuerpo y los informes de auditoría interna. A través de los señalamientos contenidos en los

informes de auditoría interna, se determina la solidez o debilidad de los controles internos. Por medio de las actas de la Junta Directiva, se evalúan las decisiones tomadas por la Junta y las medidas tomadas para fortalecer los controles internos.

Asimismo, se evalúa el departamento de auditoría interna para determinar su eficiencia. Esto se realiza mediante la revisión de su programa de auditoría para determinar su alcance y si es adecuado en relación al tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la organización.

6.2 PRÁCTICAS RECOMENDADAS

En el tema del mantenimiento de controles internos sólidos y la promoción de la efectividad de las auditorías por parte de la Junta Directiva y la alta gerencia, el Grupo de Trabajo suscribe las siguientes buenas prácticas y recomendaciones:

1. En la etapa de licenciamiento, se debe efectuar un análisis de la estructura de controles internos y de la posición jerárquica que tendrá la auditoría interna. Se deben incluir cláusulas estatutarias atribuyendo a la Junta Directiva la responsabilidad por la evaluación y monitoreo de la auditoría y de las funciones de control interno.
2. En esta misma etapa, se debe analizar la calidad de los recursos humanos y la disponibilidad de recursos materiales para estas estructuras, así como el flujo de información para las mismas.
3. La Junta Directiva y la alta gerencia deben utilizar de manera efectiva las informaciones producidas por la auditoría interna, por los gestores responsables de los controles internos y por la auditoría externa. De esta forma se hace una verificación independiente, contribuyendo a la calidad de la información suministrada por las áreas operacionales, lo que fortalece el gobierno corporativo de las instituciones financieras.
4. Es necesaria la existencia de un comité de auditoría, que debe tener una proporción adecuada de miembros independientes de la administración de la institución. Éstos deben tener atribuciones claras para evaluar la efectividad de las auditorías y la calidad de las informaciones contables y gerenciales.
5. Se debe verificar que el auditor interno no cumpla otras funciones dentro de la entidad, y que en ningún caso intervenga o autorice las operaciones a auditar. Se debe promover que el auditor interno dependa o reporte al comité de auditoría y no a la administración, con el fin de lograr independencia entre la administración auditada y el propio auditor. Asimismo, debe existir independencia de la auditoría in-

- terna y de los principales administradores de las funciones de controles internos.
6. Se debe verificar que exista un compromiso de la Junta Directiva y de la alta gerencia con una fuerte cultura de control.
 7. Se debe asignar al comité de auditoría la función de revisar las hojas de vida de los auditores externos y que sea éste comité, y no la administración, el que escoja las hojas de vida de quienes se presentarán como candidatos a la Asamblea de Accionistas o al órgano competente para la designación del auditor externo.
 8. Se debe contratar auditores externos calificados, que ejecuten su trabajo con el debido celo profesional, en conformidad a las normas de la profesión y con un esquema de trabajo que garantice la calidad de las informaciones contables. Se debe verificar que el auditor externo no desempeñe otras funciones adicionales a las de auditoría externa en la entidad auditada.
 9. Debe haber rotación del auditor externo por lo menos cada cinco años, en caso de que se trate de una persona natural. Si fuera una firma de auditoría, se debe procurar que en el contrato que suscriba con ésta, se pacten cláusulas en las que ésta se comprometa a rotar a las personas naturales que realizan dicha función, y que la persona que ha sido rotada solamente pueda retomar la auditoría de la misma compañía luego de un periodo de dos años.
 10. Se debe establecer incentivos para la actualización técnica de los auditores internos y de los responsables por los controles internos de la institución.
 11. En caso de que una institución bancaria encargue a una empresa externa la elaboración de su auditoría interna, se debe prever que haya un responsable al interior de la entidad que sirva de enlace entre la institución financiera y la firma que presta el servicio. Este individuo de enlace debe establecer los requerimientos que considere necesarios para el mejor cumplimiento de esta función y aprobar el plan de auditoría. Se debe prohibir que la firma que preste los servicios de auditoría externa a la institución sea la misma o esté vinculada (por compartir accionistas por ejemplo) a aquella que prestará los de auditoría interna.

CAPÍTULO 7

Rol de la Junta Directiva
en Establecer una Política
de Compensación Consistente
con la Cultura Corporativa,
Estrategia y Objetivos de
Largo Plazo de la Institución

La política de compensación de una institución bancaria es un elemento importante en el gobierno corporativo de la misma, ya que tiene un impacto importante en los incentivos de los funcionarios. Una política de compensación que premia en demasía el corto plazo y las utilidades inmediatas, puede exacerbar los riesgos de una institución.

En la fase de licenciamiento, el supervisor debe verificar que la entidad prevea emitir

una política de compensación decidida por la Junta Directiva, así como divulgarla a las diferentes partes interesadas.

A continuación se presentará un panorama sobre como el supervisor verifica que la Junta Directiva establezca una política de compensación consistente con la cultura corporativa, estrategia y objetivos del banco.

7.1

PANORAMA

ARGENTINA

En la supervisión *in-situ*, se analizan las políticas retributivas y la estructura de incentivos (gratificaciones a la alta gerencia y al personal).

BRASIL

Durante etapa de licenciamiento, se revisan detalles de los incentivos financieros y de la política de remuneración.

En la supervisión *in-situ* se revisa:

- la existencia de programas que definan la remuneración y promoción relacionadas al con el mérito;
- la evaluación de la remuneración y el pago de bonos en comparación con el mercado;
- la existencia de prácticas de remuneración que incrementa la probabilidad de conflictos entre objetivos individuales y los de la institución, especialmente a lo que se refiere con riesgo y cumplimiento; y
- la existencia de políticas en relación a incentivos financieros para la alta gerencia y otros puestos claves, aprobadas por la Junta Directiva, consistente con valores éticos, objetivos, estrategias y ambiente de control.

BRITISH VIRGIN ISLANDS

La Comisión lleva a cabo reuniones con la Junta Directiva y/o la alta gerencia para asegurarse que las políticas de compensación son adecuadas.

CANADÁ

Durante el proceso de licenciamiento, se revisan las políticas de compensación con el fin de asegurarse que éstas sean sólidas y prudentes. La OSFI espera que la Junta Directiva designe a su *Jefe Ejecutivo (CEO)* y otras posiciones importantes de la alta gerencia y que determine su mandato y la compensación correspondiente.

COLOMBIA

No es usual que la SFC haga seguimiento a la función de la Junta Directiva respecto de las políticas de compensación.

El supervisor de gobierno corporativo indaga a través de encuestas periódicas cómo es el esquema de remuneración de las vigiladas.

Adicionalmente, en las actas de nombramiento de los miembros de la Junta Directiva, que son puestas en conocimiento de la SFC, las entidades vigiladas indican la remuneración de dichos funcionarios.

ESPAÑA

Como parte del sistema integral de control, el

gobierno interno de una institución tiene que gestionar directamente la política de retribuciones. En este sentido, el supervisor:

- determina como se establece la política de retribuciones y quien toma las decisiones concernientes a ésta;
- valora la política retributiva de los directores y la transparencia de sus retribuciones;
- valora la existencia o no de una comisión encargada de la política retributiva de la sociedad y verifica el carácter de independencia de sus consejeros; y
- analiza la política de retribuciones, incluyendo las aportaciones a fondos de pensiones, pagos en especie, créditos blandos, etc.

ESTADOS UNIDOS

Durante el proceso de licenciamiento, los supervisores bancarios requieren que cada solicitante, de acuerdo al *Interagency Charter and Federal Deposit Insurance Application*, detalle los términos de propuestos de empleo, incluyendo la compensación y los beneficios, y que provean una copia de todos los documentos pertinentes, incluyendo contratos y acuerdos de compensación al respectivo supervisor.

Asimismo, durante las exámenes *in-situ*, los examinadores revisan las prácticas de compensación para detectar incentivos inapropiados o compensación excesiva. Lo plasmado en "*Interagency Safety and Soundness and Compliance Procedures*" establece que existe una compensación excesiva cuando *el monto pagado es desproporcionada en relación a los servicios realizados por un oficial, empleado, director o accionista principal*.

Los examinadores evalúan el monitoreo de la Junta Directiva de la compensación a través de las siguientes actividades:

- revisando materiales escritos en relación con el programa de compensación y determinando si dicho programa clarifica u obs-

curece el monto total de compensación;

- determinando si hay un comité de compensación, si éste es independiente y si el CEO no tiene una influencia excesiva sobre él;
- estableciendo los componentes de la compensación ejecutiva (salario, bono anual, incentivos de largo plazo, etc.);
- determinando si la compensación crea un incentivo financiero para tomar o esconder riesgos excesivos o circunvenir reglas contables; y
- verificando si la auditoría interna evalúa las estrategias y metodologías de compensación.

JAMAICA

En la etapa de licenciamiento, el supervisor evalúa el grado en el que la Junta Directiva asegura que las políticas de compensación son consistentes con la cultura corporativa y estrategia propuesta, sus objetivos de largo plazo y su ambiente de control.

La supervisión *in-situ* incluye una evaluación de las deliberaciones y acciones tomadas por el comité de compensación. Se le requiere a la institución divulgar todos los componentes de la compensación de la alta gerencia.

PARAGUAY

Se verifica en forma muy general si el sistema de sueldos e incentivos financieros establecidos para remunerar y estimular a los funcionarios, gerentes y administradores son efectivos para la ejecución de sus tareas en concordancia con las políticas y objetivos estratégicos de la entidad.

PERÚ

Como parte de la *Clasificación Interna de Empresas del Sistema Financiero*, dentro del indicador de *Idoneidad de la Administración y Gobierno Corporativo*, se evalúa si el sistema de compensación está diseñado para incrementar el valor de la corporación a largo plazo, evitando incentivos que lleven a una excesiva toma

de riesgos. En tal sentido, se evalúa *in-situ* las políticas y prácticas de compensaciones de los Directores, Gerencia y personal clave, buscando determinar si son adecuadas y consistentes con los objetivos, estrategias, ambiente de

control y valores éticos de la entidad, y si no dependen excesivamente del desempeño de corto plazo. Como resultado de la evaluación, se asigna una categoría entre 1 (mejor práctica internacional) y 5 (prácticas inexistentes).

7.2

PRÁCTICAS RECOMENDADAS

En el tema de la supervisión del papel de la Junta Directiva en establecer políticas de compensación consistentes con la cultura corporativa, estrategias y objetivos del banco, el Grupo de Trabajo establece las siguientes buenas prácticas y recomendaciones:

1. Los estatutos de la institución deben establecer que la Junta Directiva, a través de un Comité de Compensación, será la encargada de fijar las políticas de remuneración de la alta gerencia. Los integrantes de este Comité deben tener independencia, no estar influenciado por el Gerente General (CEO) del banco y tener experiencia relevante.
2. La política de compensación debe estar claramente establecida y debe especificar los componentes de la compensación de ejecutivos. Los criterios de asignación de la remuneración deben estar ligados al nivel de responsabilidad.
3. Deben estar claramente establecidos los criterios de remuneración variable, en caso de que exista, y los casos en los que se otorgarán prestaciones adicionales, tales como la asunción de gastos personales y familiares del empleado.
4. Se debe poner especial atención a que las políticas de compensación no establezcan incentivos inapropiados que empujen a la alta gerencia a tomar riesgos excesivos o a evadir reglas contables.
5. Se debe supervisar que estén establecidos objetivos de desempeño de los ejecutivos, analizar que tan adecuados son y evaluar las métricas usadas para medir dichos objetivos.
6. Se debe revisar si la auditoría interna evalúa las estrategias y metodologías de compensación de ejecutivos.
7. Se debe supervisar que existan reglas claras para la remuneración por acciones, aclarándose si existen requerimientos de retención de las mismas.
8. Se debe verificar que se controlen los gastos de representación y/o de relaciones públicas a los que podrán acceder los miembros de la Junta Directiva y la alta gerencia de la entidad.
9. Se debe verificar si la política de compensación en las unidades subsidiarias está debidamente monitoreada por los órganos de control de la matriz. Si hay un comité de compensación en la subsidiaria local, se debe verificar si éste tiene independencia y capacidad técnica para ejercer sus atribuciones.
10. Se debe revisar si las compensaciones de las subsidiarias son razonables en comparación con las de otras instituciones financieras de tamaño y perfil de riesgo similares, en la misma jurisdicción.
11. Finalmente, deberán establecerse mecanismos de divulgación de la política de compensación de la entidad a las partes interesadas.

CAPÍTULO 8

Manejo Transparente de las Instituciones Bancarias

En este último capítulo se trata el tema de la transparencia, un pilar del gobierno corporativo. La transparencia requiere que las instituciones bancarias proporcionen oportunamente información relevante a los varios interesados en ellas, con el fin de que éstos puedan tomar decisiones económicas informadas. La exigencia de transparencia incentiva a los administradores de las instituciones bancarias a realizar acciones que claramente busquen cumplir con los objetivos de la institución y no aquellas que los beneficien a ellos mismos.

8.1 PANORAMA

ARGENTINA

El supervisor controla las presentaciones efectuadas en cumplimiento de los *Requisitos Internos de Transparencia y de Información Institucional de Entidades Financieras*. A tal efecto, se complementa el análisis con la lectura del *Estatuto Social* y sus modificaciones, verificación de la estructura de propiedad, la participación de los accionistas y la composición del Directorio. Asimismo, el supervisor solicita la presentación del organigrama actualizado para evaluar si en el se contemplan las principales áreas de negocio y la estructura de filiales y sucursales.

BRASIL

Mediante la supervisión *in-situ* se evalúan cuestiones como:

- divulgación precisa y oportuna de temas relacionados con la institución incluyendo su situación financiera, desempeño, controles y gobierno corporativo;
- desempeño de la Junta Directiva y la alta gerencia en asegurar la transparencia y fortalecimiento de prácticas de gobierno cor-

porativo y en la presentación de suficiente información para los interesados;

- presentación de información respecto a estructuras de propiedad y de control;
- relación de la Junta Directiva con supervisores y otras entidades de regulación; y
- reportes requeridos por el Banco Central.

Durante el proceso de licenciamiento, el supervisor debe verificar que la entidad dispondrá de medios adecuados para reportar al mercado y a las partes interesadas información sobre los objetivos, misión y visión de la institución, sus estatutos, la composición de sus órganos de gobierno y control, sus políticas de selección de personal y de compensación a empleados, su código de ética, e información financiera, entre otros aspectos.

A continuación se presenta un panorama de la supervisión de la transparencia en las instituciones bancarias de la Región.

BRITISH VIRGIN ISLANDS

El supervisor requiere que las instituciones divulguen las políticas y los procedimientos relevantes a clientes y al personal de la institución. Durante las inspecciones *in-situ*, la Comisión asegura que se tengan instalados sistemas apropiados para divulgar información relevante al personal y a otros interesados.

Se requiere también que las instituciones publiquen anualmente los estados financieros auditados y envíen reportes periódicos a la Comisión, los cuales pueden estar enfocados a un área particular relevante para la Comisión.

CANADÁ

En la etapa de licenciamiento, se espera que el solicitante presente la información que se considere necesaria, incluyendo la estructura del grupo, para que el supervisor pueda determinar que tan fácil es supervisar a la institución. Asimismo, se supervisa los documentos de gobierno corporativo que pueden ser encontrados en la página de Internet del banco.

COLOMBIA

En la etapa de licenciamiento se evalúa la estructura organizacional, los órganos de gobierno, los códigos de autorregulación voluntarios y otros aspectos. En las visitas de inspección, el supervisor de gobierno corporativo revisa la estructura de capital con miras a establecer la transparencia de la misma.

Por otro lado, el supervisor de conglomerados determina los beneficiarios reales de las sociedades que forman parte de un conglomerado, así como su participación en filiales, con el objeto de establecer si existen relaciones de subordinación.

EL SALVADOR

La transparencia de las operaciones y de la administración de Junta Directiva y la alta gerencia de las instituciones bancarias se evalúan efectuando entrevistas y exámenes *in-situ*.

El supervisor verifica que en las comunicaciones a los accionistas y otras partes interesadas, se incluya información sobre la conformación de la Junta Directiva y de la propiedad accionaria, políticas relacionadas con conflictos de interés, magnitud de transacciones con empresas relacionadas, etc.

Asimismo, el supervisor verifica que la estructura de la Junta Directiva se divulgue en la *Memoria de Labores* que el banco presenta cada año.

ESPAÑA

El supervisor revisa la información publicada

por las entidades, complementaria a la información contable, con el objeto de establecer el grado de transparencia en relación con sus accionistas, inversores, analistas financieros y resto de partes interesadas. Para ello, el supervisor revisa la información publicada, especialmente en la página *web* de la entidad, analizando su precisión y que tan adecuada es dicha información.

La *Comisión de las Comunidades Europeas* (2005/162CE), a efectos de transparencia y comunicación, hace las siguientes recomendaciones.

El consejo de administración debe hacer pública, como mínimo una vez al año, información adecuada sobre su organización interna y sobre los procedimientos aplicables a sus actividades, indicando, en particular, en qué medida la autoevaluación a la que ha procedido ha llevado a cambios importantes.

Asimismo, éste debe garantizar que se informa debidamente a los accionistas de los negocios de la empresa, de su enfoque estratégico y de su forma de gestionar los riesgos y los conflictos de interés. El papel de los administradores respecto a la comunicación y el compromiso con los accionistas debe describirse claramente.

ESTADOS UNIDOS

Las agencias de supervisión bancaria, de acuerdo con estrategias de supervisión basada en riesgos, hacen una revisión anual *in-situ* en la cual revisan la transparencia examinando los siguientes aspectos:

- oportunidad y precisión de las divulgaciones financieras;
- precisión de los reportes requeridos;
- calidad de la información disponible en la red (estándares de gobierno corporativo, comités y sus miembros, manuales de ética, códigos de conducta, reportes financieros, reportes a la SEC⁸, etc.); y las

⁸ Securities Exchange Commission

- relaciones entre la Junta Directiva y los accionistas.

JAMAICA

En la etapa de licenciamiento, se requiere al solicitante enviar información relevante para facilitar la evaluación del grado en que la entidad propuesta será gobernada de manera transparente. Estos documentos incluyen organigramas, estructura de accionistas, políticas y procedimientos aplicables y esquema de administración de riesgos.

Durante la supervisión *in-situ*, se verifican diferentes aspectos de los reportes financieros para determinar si reflejan de forma precisa la solidez financiera de una entidad. Se revisa la oportunidad y confiabilidad de la información divulgada para verificar si permite evaluar la condición financiera del banco, su desempeño, perfil de riesgo y prácticas de administración.

En la revisión *extra-situ*, el supervisor monitorea el marco de gobierno corporativo, incluyendo la composición de la Junta Directiva, los subcomités, la estructura de administra-

ción, etc. Asimismo, se revisa las divulgaciones financieras y no-financieras que fueron publicados en reportes financieros auditados, así como otros anuncios o divulgaciones públicas hechas por la institución.

PERÚ

Se publica anualmente en el Diario Oficial y en otro periódico de extensa circulación nacional el balance general y el estado de ganancias y pérdidas consolidadas del conglomerado financiero, dentro de los siete días hábiles de haberlos presentado a la Superintendencia. Dichos estados financieros deberán estar auditados.

Asimismo, las empresas supervisadas están obligadas a publicar trimestralmente sus estados financieros e información sobre su razón de apalancamiento (suficiencia de su capital regulatorio). A través de la página *web* de la Superintendencia se pueden consultar los estados financieros mensuales de las empresas supervisadas, así como sus principales indicadores. En dicho portal se registra adicionalmente información sobre el director, gerente general, teléfono y dirección de las empresas supervisadas (directorio de la empresa).

8.2

PRÁCTICAS RECOMENDADAS

En el tema del manejo transparente de las instituciones bancarias, el Grupo de Trabajo suscribe las siguientes buenas prácticas y recomendaciones:

1. Las autoridades de supervisión deben avanzar hacia una promoción más activa de las divulgaciones públicas, ya sea mediante requisitos legales o mediante la emisión de estándares de divulgación. Es importante que haya transparencia en áreas de la institución que no son mencionadas en los requerimientos de divulgación de los mercados accionarios o reportes contables.
2. En la fase de licenciamiento, el supervisor debe verificar que la entidad cuente con mecanismos de divulgación de información o pretenda instaurarlos (ej. página *web*) en un futuro cercano. Asimismo, se debe verificar que se tengan planes de establecer una política de divulgación de información.
3. En etapas posteriores de supervisión, se debe revisar que la página *web* de la institución contenga la siguiente información:
 - Estructura de la Junta – debe incluir el tamaño, nombres de los miembros, proceso

de selección, calificaciones, directorios, criterios de independencia, participación en comités, etc.;

- Estructura de propiedad – debe incluir información sobre los principales accionistas, reglas de derecho a voto, participación mayoritaria de accionistas en la Junta Directiva o en posiciones de alta gerencia;
 - Estructura organizacional – debe incluir información sobre la estructura del grupo del cual la entidad bancaria forma parte, la estructura organizacional del banco, estructura de la alta gerencia, líneas de negocios, Junta Directiva y comités gerenciales;
 - Estructura de incentivos – debe incluir información sobre políticas de remuneración, paquetes de compensación a ejecutivos, opciones para acciones, etc.;
- Código de ética / conducta de negocios – debe incluir el código o política de conducta, incluyendo detalles de cualquier autoevaluación realizada por la Junta con relación a estos códigos o políticas; y
 - Exposiciones a partes relacionadas o vinculadas – debe incluir información sobre políticas relacionadas a conflictos de interés, así como de la naturaleza y alcance de transacciones con afiliados y partes relacionadas.
4. Se debe destacar el aporte de la autoevaluación para el tema de la transparencia. El supervisor puede exigir que cada banco haga público una autoevaluación sobre el cumplimiento de gobierno corporativo.
 5. Se debe evaluar el nivel de transparencia de las unidades subsidiarias y realizar las correcciones que demande cada caso.

| PALABRAS FINALES |

En este documento el Grupo de Trabajo presentó el panorama de la Región respecto a seis temas esenciales de gobierno corporativo, basados en los ocho Principios de Gobierno Corporativo establecidos por el BIS. La lectura de este panorama permitió deducir que los Miembros de ASBA están muy conscientes de la importancia de mantener la confianza de todas las partes interesadas en la institución bancaria (*stakeholders*) y del importante rol que un marco de gobierno corporativo sólido y confiable tiene para lograr este objetivo. De la lectura del panorama se desprende que los Miembros Asociados de ASBA están trabajando a través de diferentes estrategias y prácticas, en fortalecer sus esquemas de supervisión de gobierno corporativo, lo que transmite una perspectiva muy alentadora sobre la importancia y la atención que esta tema está teniendo y tendrá en las instituciones bancarias y supervisores de la región.

El Grupo de Trabajo plasmó cincuenta y nueve recomendaciones en este documento. Es importante aclarar que el Grupo no pretendió crear una lista exhaustiva de recomendaciones o una receta que debe aplicarse de forma puntual, sin medir los costos y obstáculos para su implementación.

En este sentido y, tomando en cuenta la heterogeneidad en el grado de avance de los marcos de gobierno corporativo de los diferentes Miembros Asociados de ASBA, este documento aspira a ser una guía de apoyo y un compendio de elementos y buenas prácticas que se pueden tomar en consideración por aquellos Miembros Asociados que quieran afinar sus lineamientos de supervisión de gobierno corporativo o promover cambios en las regulaciones y leyes pertinentes.

MISIÓN

Desarrollar, diseminar y promover prácticas de supervisión bancaria en las Américas en línea con estándares internacionales. Apoyar el desarrollo de competencias y de recursos en supervisión bancaria en las Américas a través de la efectiva provisión de capacitación y servicios de cooperación técnica.

OBJETIVOS

La Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas se encuentra conformada por los organismos máximos de supervisión bancaria de los países del Continente Americano y España. Entre sus principales objetivos se encuentran:

- 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;
- 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;
- Promover la realización de estudios, así como programas de capacitación sistemáticos y permanentes, con el propósito de establecer estándares de capacitación en la región y prestar servicios de cooperación técnica entre sus Miembros;
- Promover relaciones de intercambio y cooperación con supervisores bancarios no-miembros, con otras asociaciones similares y con entidades internacionales y multilaterales, que se vinculen con el cumplimiento de su objeto; y
- En general, realizar toda actividad relacionada con su objeto.