



70 *Años*
1946 - 2016

Conferencia dirigida a Presidentes de Consejos de Administración y
Gerentes Generales de entidades bancarias

IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ENTIDADES BANCARIAS

Expositor: José Antonio Monreal Hurtado
Agosto, 2016

IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ENTIDADES BANCARIAS

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
1. DEFINICIÓN	4
2. ESTÁNDARES INTERNACIONALES Y MEJORES PRÁCTICAS	5
2.1 Directrices promovidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	
2.2 Principios emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea	
2.3 Estándares propuestos por otros organismos	
3. RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO	7
4. APTITUDES Y COMPOSICIÓN DEL CONSEJO	9
5. POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN	10
6. MARCO DE GOBIERNO Y GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO	12
6.1 Marco de gobierno del riesgo	
6.2 Apetito por el riesgo y su declaración	
6.3 Función de gestión del riesgo	
6.4 Identificación, seguimiento y control de riesgos	
6.5 Comunicación de riesgos	
7. TRANSPARENCIA Y DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN	16
7.1 Ejemplo práctico. Divulgación de información en materia de gobierno corporativo	



PRESENTACIÓN

Por su naturaleza, la intermediación financiera que realizan los bancos, expone a riesgos los intereses de las diferentes partes interesadas que participan en este proceso; por lo cual, es fundamental un marco de gobierno corporativo que garantice la adecuada conducción del negocio bancario y contribuya a la gestión integral de dichos riesgos, en especial para el resguardo de los ahorros del público depositante y de la estabilidad financiera en general.

Dada la trascendencia de este tema, la Superintendencia de Bancos contempló en su plan estratégico de 2016, apoyar la actualización de los conocimientos de los directivos y principales funcionarios de las entidades bancarias, que coadyuven a la buena gobernanza corporativa, así como promover la constante discusión de las tendencias y mejores prácticas que agreguen valor a la gestión de los riesgos.

Con esos propósitos, se programó la presente conferencia sobre la Importancia del Gobierno Corporativo en la Administración de las Entidades Bancarias, dirigida a presidentes de los consejos de administración y gerentes generales de los bancos del sistema financiero de Guatemala, dictada por el experto internacional (Economista, Abogado y Auditor registrado) José Antonio Monreal Hurtado. El licenciado Monreal es socio de la firma Montreal & Partners, SRL, ha colaborado en la elaboración de reglamentación, implementación y evaluación de diferentes modelos de gobierno corporativo en la Unión Europea y apoya habitualmente en materias de regulación financiera al Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y a diferentes agencias supervisoras financieras de diversos países.

El presente documento contiene un extracto de los estándares internacionales más relevantes sobre gobierno corporativo, que promueven organismos como el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (Comité de Basilea), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Consejo de Estabilidad Financiera (FSB por sus siglas en inglés), entre otros; el cual pretende proporcionar a los participantes un panorama más amplio de los temas incluidos en la presentación del experto internacional indicado, con el objeto de que sea utilizado como material de apoyo en esta conferencia y que además sea distribuido al resto de miembros de los consejos de administración de las entidades bancarias.

Guatemala, agosto de 2016.

DEFINICIÓN

Son varias las definiciones de gobierno corporativo adoptadas en diferentes estándares y marcos regulatorios, las cuales se cimientan generalmente en la definición propuesta por la OCDE, en el marco de la revisión en 2004 de los “Principios de Gobierno Corporativo” emitidos por dicho órgano. En ese sentido, se denomina así al **“conjunto de relaciones entre la gerencia de una compañía, su consejo, accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo brinda la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la compañía, y se determinan los medios para la consecución de estos y se monitorea su desempeño.”**¹

Considerando la amplitud de la citada definición, como bien señala la OCDE, no existe un modelo único para un buen gobierno corporativo, dados los diferentes sistemas legales, marcos institucionales y tradiciones, de los cuales se pueden desarrollar diferentes enfoques alrededor del mundo; no obstante, son comunes determinadas prioridades, como pueden ser, desde una perspectiva para las sociedades (empresas) en general, los intereses de los accionistas que confían sus recursos para que se usen de manera más eficaz y efectiva, o desde un punto de vista de supervisión y regulación financiera, la adecuada conducción de los negocios para proteger los intereses del público depositante y la estabilidad financiera.

En este contexto, cabe comentar que, para el Comité de Basilea, “el gobierno corporativo es esencial para el correcto funcionamiento del sector bancario y de la economía en su conjunto. Los bancos desempeñan un papel crucial en la economía mediante la intermediación de capital entre ahorradores y depositantes para actividades que fomentan el desarrollo empresarial y

crecimiento económico. La seguridad y robustez de los bancos son clave para la estabilidad financiera, por lo que su forma de operar es fundamental para la solidez económica.”²

Para esos efectos, según dicho Comité el principal objetivo del gobierno corporativo debe ser “salvaguardar el interés de las partes afectadas, en conformidad con el interés público y de forma sostenible. En cuanto a las partes afectadas, especialmente en el caso de bancos minoristas, los intereses de los accionistas deben ser secundarios a los de los depositantes.”

Así también, según el mismo organismo, el gobierno corporativo determina la asignación de potestades y responsabilidades al consejo y alta dirección en el desempeño de las actividades y negocios del banco, entre ellos:

- La fijación de la estrategia y los objetivos del banco;
- Selección y supervisión del personal;
- Dirección de las actividades bancarias cotidianas;
- Protección de los intereses de los depositantes y cumplimiento de las obligaciones frente al accionariado, teniendo en cuenta los intereses de otras partes interesadas reconocidas;
- Alineación de la cultura, actividades y comportamiento corporativos con la expectativa de que el banco operará de forma segura y sólida, con integridad y de conformidad con la legislación y reglamentos en vigor; y,
- Establecimiento de funciones de control.

1 Experience from the regional corporate governance roundtables, OECD, 2003. Disponible en <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/23742340.pdf>>

2 Principios de gobierno corporativo para bancos, Comité de Basilea, 2015. Disponible en <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328_es.pdf>

ESTÁNDARES INTERNACIONALES Y MEJORES PRÁCTICAS

2.1 Directrices promovidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

En el marco de sus funciones orientadas en general a promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo, la OCDE ha promovido desde la década de los 90, una serie de lineamientos en materia de gobierno corporativo basados en experiencias de iniciativas nacionales de los países miembros, así como de trabajos desarrollados en ese foro.

Estos lineamientos que, según dicho organismo, se habían convertido en referencias para responsables políticos, inversores, empresas y otras partes interesadas, fueron revisados y actualizados en 2004 para incorporar los progresos alcanzados desde su emisión y demás circunstancias cercanas a dicho año y, más recientemente, fueron revisados en 2015 por la OCDE junto con los países del G-20 y la participación activa de expertos de instituciones internacionales como el Comité de Basilea, el FSB y el Banco Mundial. Así, la edición actualizada versa sobre los siguientes seis principios:³

- 1) Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo;
- 2) Los derechos y el tratamiento equitativo de los accionistas y funciones clave de la propiedad;

³ Principles of Corporate Governance, G20/OECD, septiembre 2015. Disponible en <http://www.ecgi.org/codes/documents/g20_oecd_cg_principles_5sep2015_en.pdf>

- 3) Inversores institucionales, los mercados de valores y otros intermediarios;
- 4) El papel de las partes interesadas;
- 5) Revelación de datos y transparencia; y,
- 6) Las responsabilidades del consejo.

2.2 Principios emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

El Comité de Basilea ha desarrollado paralelamente estándares o guías para promover la adopción de prácticas adecuadas de gobierno corporativo, los cuales, de igual manera, posterior a su desarrollo inicial a finales de la década de los 90, han sido actualizados constantemente, especialmente en 2006 y 2010, en este último año para recoger las experiencias que devinieron de la pasada crisis financiera internacional. En ese sentido, la versión más reciente de estos estándares lo constituyen los 13 Principios de gobierno corporativo para bancos⁴ emitidos en 2015, referentes a los siguientes temas:

- 1) Responsabilidades generales del consejo,
- 2) Aptitudes y composición del consejo,
- 3) Estructura y prácticas del consejo,
- 4) Alta dirección,
- 5) Gobierno de estructuras de grupo,
- 6) Función de gestión del riesgo,
- 7) Identificación, seguimiento y control de riesgos,
- 8) Comunicación de riesgos,
- 9) Cumplimiento,

⁴ Principios de gobierno corporativo para bancos, Comité de Basilea, 2015. Disponible en <<http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>>

- 10) Auditoría interna,
- 11) Retribución,
- 12) Divulgación y transparencia y
- 13) El papel de los supervisores.

Cabe resaltar que, esta revisión reafirma “las responsabilidades del consejo en materia de vigilancia colectiva y gobierno de riesgos”, resalta “los componentes clave del gobierno de riesgos, como la cultura de riesgo, el apetito por el riesgo y su relación con la capacidad de riesgo de un banco” y establece “los roles específicos del consejo, los comités de riesgo del consejo, la alta dirección y las funciones de control, incluido el director de riesgos y la auditoría interna”.

Asimismo, en los Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz, revisados en 2012⁵, el Comité de Basilea incluyó un nuevo Principio Básico (Principio 14) que se centra en la gobernanza eficaz como un elemento esencial de la operación segura y solvente de los bancos. Este principio recoge criterios de gobierno corporativo incluidos en la metodología de evaluación y acentúa el énfasis en sólidas políticas y procesos acordes al perfil de riesgo e importancia sistémica de los bancos, que abarcan, por ejemplo:

- 1) La dirección estratégica,
- 2) La estructura del grupo y organizativa,
- 3) El entorno de control,
- 4) Las atribuciones del consejo y la alta dirección; y,
- 5) Las retribuciones.

⁵ Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz, Comité de Basilea, 2012. Disponible en <http://www.bis.org/publ/bcbs230_es.pdf>

2.3 Estándares propuestos por otros organismos

Entre otros estándares y mejores prácticas a considerar, el FSB publicó en 2009 los Principios para las Sanas Prácticas de Compensación⁶, los cuales aunque se orientan a instituciones financieras significativas y son especialmente críticos para empresas grandes de importancia sistémica, dicho organismo sostiene que son susceptibles de adecuación a las instituciones de menor tamaño y complejidad.

Adicionalmente, pueden ser tomados de referencia otra serie de disposiciones emitidas para mejorar las prácticas de gobernanza corporativa, tales como los Principios de Gobierno Corporativo para Instituciones Financieras⁷ del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Ley Sarbanes Oxley⁸ emitida en 2002 en Estados Unidos para reestablecer la confianza de los inversionistas en los mercados, así como una recopilación especial de códigos, principios y reformas de gobierno corporativo tanto de Europa como de otras partes del mundo, que divulga el Instituto Europeo de Gobierno Corporativo.⁹

⁶ Principios para las Sanas Prácticas de Compensación, Consejo de Estabilidad Financiera, 2009. Disponible en <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_0904b.pdf>

⁷ Ibargüen, A. Principios de Gobierno Corporativo para Instituciones Financieras (IFIs), Banco Interamericano de Desarrollo, 2010. Disponible en <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36505266>>

⁸ Ley Sarbanes Oxley, 2002. Disponible en <<https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>>

⁹ Instituto Europeo de Gobierno Corporativo. Información disponible en <http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php>

RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO

Las diferentes directrices que el Comité de Basilea ha promovido sobre gobierno corporativo, se centran en las funciones que el consejo de administración y la alta gerencia deben desempeñar para una correcta gobernanza corporativa. De hecho, a lo largo de su desarrollo, dichas directrices consideran al gobierno corporativo, desde la perspectiva del sector bancario, como la manera en la que el consejo de administración y la alta gerencia dirigen las actividades y negocios del banco, y en el caso de la revisión más reciente, que dio origen a los Principios de gobierno corporativo para bancos, emitidos en 2015, tuvo entre sus propósitos reafirmar explícitamente las responsabilidades del consejo en materia de vigilancia colectiva y gobierno de riesgos.

Al respecto, en adición a lo descrito en el recuadro, el Principio 1 citado también resalta que el consejo es el principal responsable de la estrategia de negocio y la solvencia financiera del banco, decisiones clave de personal, organización interna y estructura y prácticas de gobierno, así como gestión del riesgo y obligaciones de cumplimiento. El consejo puede delegar, cuando proceda, algunas de sus funciones pero no así sus responsabilidades a comités creados por el mismo.

En consonancia con dicha responsabilidad, el referido principio, contempla entre otras funciones del consejo, las siguientes:

“El Consejo es el responsable del banco en general, incluida la aprobación y vigilancia de la aplicación por parte de la gerencia de los objetivos estratégicos del banco, su marco de gobierno y cultura corporativa”.

Principio 1. Responsabilidades generales del consejo. Principios de gobierno corporativo para bancos, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015.

- “Participar activamente en los asuntos del banco y mantenerse informado de cambios significativos en el negocio del banco y en su entorno, así como actuar de forma oportuna para proteger los intereses a largo plazo del banco;
- Vigilar el desarrollo y aprobar los objetivos de negocio y la estrategia del banco, y efectuar el seguimiento de su aplicación;
- Guiar el establecimiento de la cultura y los valores corporativos del banco;
- Vigilar la implementación del marco de gobierno del banco y comprobar periódicamente que sigue siendo adecuado ante cambios significativos del tamaño del banco, su complejidad, alcance geográfico, estrategia de negocio, requerimientos del mercado y reguladores;

- Establecer, junto a la alta dirección y director de riesgos, el apetito por el riesgo del banco, teniendo en cuenta el panorama competitivo y regulador y los intereses a largo plazo del banco, su exposición al riesgo y habilidad de gestionar los riesgos eficazmente;
- Vigilar la observancia por parte del banco de su declaración de apetito de riesgo, política de riesgos y límites de riesgo;
- Aprobar el enfoque y vigilar la aplicación de políticas clave relacionadas con el proceso de evaluación de la suficiencia de capital del banco, sus planes de capital y liquidez, políticas y obligaciones de cumplimiento, y sistema de control interno;
- Exigir al banco que mantenga una función financiera sólida responsable de la información contable y financiera;
- Aprobar los estados financieros anuales y exigir una revisión independiente periódica de las partes críticas;
- Aprobar la selección y vigilar el desempeño del CEO, los miembros principales de la alta dirección y los jefes de las funciones de control;
- Vigilar el esquema retributivo del banco, incluidos el seguimiento y la revisión de la retribución de los ejecutivos y evaluar si es conforme con la cultura de riesgo del banco y su apetito por el riesgo; y,
- Vigilar la integridad, independencia y eficacia de las políticas y procedimientos de denuncia de irregularidades (*whistleblowing*) del banco.”

De esa manera, el mismo principio contempla otras responsabilidades del consejo, tales como las relativas a operaciones con partes relacionadas, para que estas sean sometidas a los análisis de riesgo y restricciones

apropiadas y no se produzca apropiación o uso indebido de los recursos; así como, tener en cuenta en su desempeño el interés legítimo de los depositantes, accionistas y otras partes interesadas.

Otro aspecto relevante, son las funciones del consejo relativas a la vigilancia del desempeño de la alta dirección, incluyendo enumerar las posibles consecuencias (incluida la destitución) si dicho desempeño no se alinea con las expectativas del consejo, para lo cual este órgano debe, entre otros aspectos:

- Garantizar que las actuaciones de la alta dirección son coherentes con la estrategia y políticas aprobadas por el consejo, incluido el apetito por el riesgo;
- Cuestionar y revisar de forma crítica las explicaciones e información facilitada por la alta dirección;
- Fijar normas apropiadas de desempeño y retribución para la alta dirección en consonancia con los objetivos estratégicos a largo plazo y la solvencia financiera del banco;
- Evaluar si el conocimiento y experiencia colectivos de la alta dirección siguen siendo apropiados dada la naturaleza del negocio y el perfil de riesgo del banco; y,
- Participar activamente en los planes de sucesión del CEO y otras posiciones clave, como corresponda, y garantizar que se cuenta con planes de sucesión apropiados para los cargos de la alta dirección.

APTITUDES Y COMPOSICIÓN DEL CONSEJO

“Los consejeros deben ser y permanecer aptos, a título individual y colectivo, para el desempeño de sus cargos. Deben comprender su papel de vigilancia y gobierno corporativo y ser capaces de pronunciarse de manera resuelta y objetiva sobre los asuntos del banco”.

Principio 2. Aptitudes y composición del consejo.
Principios de gobierno corporativo para bancos,
Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015.

En adición al enunciado del recuadro, en relación con la aptitud y composición del consejo, el Principio 2 de referencia sugiere que este órgano esté integrado por personas con un buen balance de habilidades, diversidad y conocimientos, que de forma colectiva posean las aptitudes necesarias conforme al tamaño, complejidad y perfil de riesgo del banco; asimismo, agrega en cuanto a composición, que es necesario mantener un número suficiente de directores independientes, siendo estos los miembros no ejecutivos sin responsabilidades de

gestión en el banco y que no se encuentran bajo ninguna otra influencia indebida, interna o externa, política o de propiedad, que les impidiera pronunciarse de manera objetiva sobre un asunto.

El mismo principio agrega que, al evaluar la idoneidad colectiva del consejo, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- “Los consejeros deben tener un abanico de conocimientos y experiencia en las áreas relevantes y bagajes variados para promover la diversidad de opiniones. Las áreas relevantes de competencia pueden incluir por ejemplo mercados de capitales, análisis financieros, estabilidad financiera, divulgación de información financiera, tecnologías de la información, planificación estratégica, gestión del riesgo, retribución, regulación, gobierno corporativo y de gestión;
- El consejo en su conjunto debe tener un entendimiento razonable de las fuerzas locales, regionales y, en su caso, de la economía mundial y del mercado, del entorno jurídico y regulador. Cuando sea relevante también deberá considerarse la experiencia a nivel internacional; y,
- La actitud de cada consejero debe facilitar la comunicación, colaboración y el debate crítico en el proceso de toma de decisiones.”

En ese sentido, para efectos de la consideración de los requisitos de conocimientos, destrezas y experiencia, así como los relativos a integridad, reputación, disponibilidad de tiempo acorde a sus responsabilidades y habilidades de interacción con los demás consejeros, entre otros, el mismo principio establece que el consejo cuente con un proceso claro y riguroso de selección de consejeros.

Asimismo, para mantener las capacidades del consejo, también se requiere que el banco establezca un comité de nombramientos u órgano similar, compuesto por un número suficiente de consejeros independientes, que identifique y designe candidatos según los criterios

POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN

descritos en este apartado; así como, programas de inducción y de acceso a formación continua sobre temas relevantes que pueden implicar recursos internos o externos, incluyendo la posibilidad de recurrir a experiencia externa según corresponda.

Dicho principio también aborda el tema de conflictos de interés que puedan obstaculizar la habilidad del consejo para desempeñar su función independientemente y de forma objetiva, o lo someta a una influencia indebida derivada de:

- Otras personas (como la gerencia u otras partes interesadas);
- Posiciones mantenidas en la actualidad o en el pasado; o
- Relaciones personales, profesionales o económicas con otros miembros del consejo o de la gerencia (o con otras entidades del grupo).

Al respecto, se estipula que si un miembro del consejo deja de ser apto o no cumple con sus responsabilidades, dicho consejo debe tomar medidas apropiadas conforme permita la legislación, que podrían incluir notificar a su supervisor bancario.

Las prácticas de remuneración de las grandes instituciones financieras llamaron la atención de organismos como el FSB, dado que dichas prácticas constituyeron uno de los factores que contribuyeron a la pasada crisis financiera global. Al respecto, ese órgano, en los Principios para Sanas Prácticas de Compensación¹⁰ que promueve, concluye que, previo a dicha crisis, los altos beneficios a corto plazo dieron lugar a pagos de bonificaciones generosas a los empleados sin tener suficientemente en cuenta los riesgos a largo plazo que imponían a sus firmas, lo cual amplificó la asunción de riesgos excesivos, con los consecuentes efectos para el sistema financiero.

En ese sentido, en los referidos principios el FSB resalta que “el consejo debe ejercer buena administración de sus prácticas de compensación y garantizar que funcionen en armonía con otras prácticas para implementar posturas de riesgo balanceadas.” Esto abarca, el diseño y operación, monitoreo y evaluación necesarios, para garantizar que el marco de remuneración funciona como está previsto. De igual forma, se enfatiza en los mismos principios que el personal asignado en las áreas control financiero y de riesgos, debe ser independiente, tener autoridad propia y ser compensado de una forma que sea independiente de las áreas de negocio que vigilan y acorde a su rol en la entidad.

Por su parte, de los Principios de gobierno corporativo para bancos que promulga el Comité de Basilea, el Principio 11, en adición a lo descrito en el recuadro, indica que “los sistemas de remuneración son un componente

¹⁰ Principios para las Sanas Prácticas de Compensación, Consejo de Estabilidad Financiera, 2009. Disponible en <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_0904b.pdf>

“La estructura retributiva del banco debe respaldar un gobierno corporativo y una gestión de riesgos robustos”.

Principio 11. Retribución. Principios de gobierno corporativo para bancos, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015.

clave de las estructuras de gobierno y de incentivos, con las que el consejo y la alta dirección fomentan un buen desempeño, transmiten un comportamiento aceptable de asunción del riesgo y refuerzan la cultura operativa y de riesgo del banco”.

Para el efecto, el mismo principio señala que es responsabilidad del consejo, o del comité de retribuciones que este designe, la vigilancia general de la implementación por parte de la gerencia del sistema de remuneración en todo el banco. El consejo o su comité deben seguir y revisar periódicamente los resultados y evaluar si dicho sistema está creando los incentivos deseados para gestionar el riesgo, el capital y la liquidez.

Además, el citado Principio 11 contempla, entre otros aspectos, los siguientes:

- “El Consejo, junto con su comité de retribuciones si lo hubiera, debe aprobar la retribución de los altos ejecutivos, incluidos el director ejecutivo, el director de riesgos y el jefe de auditoría interna, y debe vigilar el desarrollo y funcionamiento de las políticas y sistemas de retribución y los procesos de control relacionados.
- Para empleados en funciones de control (por ejemplo, riesgo, cumplimiento y auditoría

interna), la remuneración debe determinarse independientemente de cualquier línea de negocio supervisada, y las medidas de desempeño deben basarse principalmente en la consecución de sus propios objetivos a fin de no comprometer su independencia.

- Las estructuras de remuneración deben estar en línea con la estrategia de negocio y de riesgo, objetivos, valores e intereses a largo plazo del banco. Además, deben incorporar medidas que prevengan conflictos de intereses. Los programas de remuneración deben alentar una cultura de riesgo sólida en la que la asunción de riesgo sea apropiada y que anime a los empleados a actuar en interés de la empresa global (también teniendo en cuenta los intereses de los clientes), y no en nombre propio o de sus líneas de negocio únicamente. En concreto, los incentivos incorporados en las estructuras de remuneración no deben incentivar a empleados a asumir riesgos excesivos.
- La remuneración debe reflejar la asunción de riesgos y sus resultados. Las prácticas de retribución en base a posibles beneficios futuros, con incertidumbre sobre si se producirán y cuándo, deben evaluarse cuidadosamente mediante indicadores cualitativos y cuantitativos. El marco de remuneración debe permitir ajustar la remuneración variable a fin de contemplar el amplio abanico de riesgos, incluidas infracciones de los límites del apetito por el riesgo, procedimientos internos o requisitos legales”.

Cabe mencionar, que el Comité de Basilea también estipula que los bancos deben contar con un esquema de provisiones específicas para empleados con una influencia significativa sobre el perfil de riesgo general o «portadores de riesgos sustanciales», que tome en cuenta, entre otros aspectos, un horizonte temporal de varios años que permita conocer los resultados del riesgo; mecanismos que retrasen una parte significativa de la remuneración hasta que se conozcan mejor dichos resultados; así como, reducciones o pérdidas retributivas y provisiones de devolución, en función del riesgo y, en los casos que sea procedente, conforme políticas internas o requisitos legales.

MARCO DE GOBIERNO Y GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO

Promover directrices y/o un marco normativo para la gestión integral de riesgos, que incluya la identificación, cuantificación, evaluación, vigilancia y control o mitigación de los riesgos, así como la evaluación de las políticas, prácticas y procedimientos establecidos por los bancos para ese efecto, ha sido uno de los pilares de las disposiciones del Comité de Basilea para una supervisión bancaria efectiva, resaltando el rol que debe desempeñar el consejo y la alta administración en este proceso.

En este sentido, los Principios Básicos para una supervisión bancaria efectiva del Comité de Basilea (Principio Básico 15), contemplan entre otras funciones para el consejo y alta administración, la aprobación de adecuadas estrategias de gestión del riesgo; la garantía de que en la entidad existe una sólida cultura de gestión del riesgo; la obtención de información y comprensión de la naturaleza y nivel de riesgo asumido por el banco y la relación de dicho riesgo con adecuados niveles de capital y liquidez; la capacidad de vigilar y gestionar los riesgos de forma continuada; y, la comprensión de los riesgos inherentes a nuevos productos, modificaciones de productos preexistentes e importantes iniciativas gerenciales.

6.1 Marco de gobierno del riesgo

El Principio 1 de los Principios de gobierno corporativo para bancos, del citado Comité, enfatiza que el consejo

es responsable de vigilar un marco sólido de gobierno del riesgo, que incluya una cultura del riesgo sólida, un apetito por el riesgo bien desarrollado y articulado mediante una declaración de dicho apetito, responsabilidades bien definidas para la gestión de riesgos, en particular y funciones de control, en general.

Para el efecto, dicho marco de gobierno del riesgo debe incluir las responsabilidades organizativas habitualmente conocidas como «las tres líneas de defensa» que se mencionan a continuación, cuyos detalles si bien pueden variar en función de la naturaleza, tamaño y complejidad del banco, las responsabilidades en cada una deben estar adecuadamente definidas y comunicadas:

- 1) La línea de negocio,
- 2) La función de gestión del riesgo y de cumplimiento independientes de la primera línea de defensa; y,
- 3) La función de auditoría interna independiente de la primera y segunda línea de defensa.

Al respecto, el referido principio señala que las unidades de negocio (primera línea de defensa) asumen riesgos y son responsables de su gestión continua. Entre otras responsabilidades, identifican, evalúan y notifican las exposiciones, teniendo en cuenta el apetito por el riesgo del banco, sus políticas, procedimientos y controles.

La segunda línea de defensa incluye una función de gestión del riesgo independiente que complementa las actividades de riesgo de las líneas de negocio, mediante sus responsabilidades de seguimiento y notificación. Entre otras cosas, es responsable de vigilar las actividades que implican asunción de riesgos en el banco y evaluar los riesgos y problemas independientemente de la línea de negocio. Esta función, debe realzar la importancia de la alta dirección y de los jefes de las líneas de negocio en la identificación y evaluación críticas de los riesgos, y no depender únicamente de la vigilancia realizada por la función de gestión del riesgo.

Asimismo, la segunda línea de defensa también contempla una función de cumplimiento independiente y eficaz, que deberá, entre otros, realizar el seguimiento rutinario del cumplimiento de la legislación, normas de gobierno corporativo, regulaciones, códigos y políticas a las que esté sujeto el banco, para lo cual esta función, al igual que la de gestión de riesgos, debe contar con la suficiente autoridad, importancia, independencia, recursos y acceso al consejo.

Por su parte, la tercera línea de defensa abarca una función de auditoría interna independiente y eficaz. Entre otros, proporciona una revisión independiente y garantía objetiva sobre la calidad y eficacia del sistema de control interno del banco, la primera y segunda líneas de defensa y el marco de gobierno del riesgo, incluidos los vínculos a la cultura organizativa, así como la planificación estratégica y empresarial, retribución y procesos de toma de decisiones. Para este efecto, los auditores internos deben ser competentes y estar adecuadamente formados y no participar en el desarrollo, implementación u operatividad de la función de gestión del riesgo u otras funciones de la primera o segunda línea de defensa.

6.2 Apetito por el riesgo y su declaración

En relación con el apetito por el riesgo, el Principio 1 referido contempla, entre otros aspectos, que el desarrollo y comunicación de dicho apetito es fundamental para reforzar una fuerte cultura del riesgo; el marco de gobierno del riesgo debe describir las acciones que deben emprenderse cuando se infrinjan los límites de riesgo establecidos, incluidas medidas disciplinarias ante una asunción excesiva de riesgos; el consejo debe adoptar un papel activo en la definición del apetito por el riesgo y garantizar su conformidad con los planes estratégicos, de capital y financieros, y con las prácticas retributivas; que el referido apetito se transmita claramente a través de una declaración de fácil comprensión para todas las partes relevantes (el propio consejo, la alta dirección, los empleados del banco y el supervisor); y, que en su formulación se considere:

- a) Incluir consideraciones cuantitativas y cualitativas;
- b) Establecer con anticipación los tipos y niveles individuales y agregados de riesgo que el banco está dispuesto a asumir a fin de realizar sus actividades dentro de su capacidad de asumir riesgo;
- c) Definir los límites y las consideraciones conforme a la expectativa de cómo el banco operará para lograr su estrategia; y,
- d) Comunicar el apetito por el riesgo del consejo en todo el banco, relacionándolo con la toma de decisiones diaria y estableciendo los medios para expresar preocupación sobre asuntos relacionados con el riesgo y la estrategia del banco.

Acerca del papel del consejo, el mismo principio señala que el desarrollo de la declaración de apetito por el riesgo debe ir guiado por el liderazgo «de arriba a abajo» del consejo y la participación «de abajo a arriba» de la gerencia. Si bien la alta dirección puede iniciar la definición del apetito por el riesgo, su correcta aplicación depende de la interacción eficaz entre el consejo, la alta dirección, la gestión del riesgo y las unidades operativas, incluido el director financiero.

De manera más específica, los Principios de gobierno corporativo emitidos por el Comité de Basilea, aplicables a entidades bancarias, abordan lo relativo a la gestión de riesgos en los siguientes principios:

Principio 6.

Función de gestión del riesgo,

Principio 7.

Identificación, seguimiento y control de riesgos y

Principio 8.

Comunicación de riesgos.

6.3 Función de gestión del riesgo

En adición a lo indicado en el recuadro, el Principio 6 referido, establece que la función independiente de gestión del riesgo es un componente clave de la segunda línea de defensa del banco. Esta función es responsable de vigilar las actividades que conllevan riesgos en toda la compañía y debe contar para ello con la autoridad necesaria en la organización. Entre las actividades básicas de la función de gestión del riesgo deben incluirse:

- “Identificar riesgos sustanciales individuales, agregados y emergentes;
- Evaluar dichos riesgos y medir la exposición del banco frente a ellos;
- Con sujeción a la revisión y aprobación por el consejo, desarrollar e implementar el marco de gobierno del riesgo en toda la compañía, que incluye la cultura de riesgo del banco, su apetito por el riesgo y límites sobre riesgos;
- Realizar un seguimiento continuo de las actividades con asunción de riesgos y exposiciones al riesgo en consonancia con el apetito por el riesgo, límites sobre riesgos y la correspondiente necesidad de capital o liquidez (planificación de capital) aprobados por el consejo;
- Establecer un sistema de activación o alarma temprana de infracciones del apetito por el riesgo o los límites de riesgo del banco;
- Influir y, en caso necesario, cuestionar las decisiones que suscitan riesgos sustanciales; y,
- Notificar todos estos puntos a la alta dirección y al consejo o comité de riesgos, por ejemplo proponiendo medidas apropiadas para mitigar el riesgo.”

“Los bancos deben contar con una función independiente eficaz para la gestión del riesgo, bajo la dirección de un director de riesgos (CRO), con suficiente autoridad, independencia, recursos y acceso al consejo.”

Principio 6. Función de gestión del riesgo. Principios de gobierno corporativo para bancos, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015.

En cuanto a la independencia, el principio indicado refiere que, si bien es común que los gestores de riesgos trabajen estrechamente con las unidades de negocio individuales, para una función de gestión de riesgo eficaz, esta debe ser suficientemente independiente de tales unidades de negocio y no participar en la obtención de ingresos. Asimismo, debe tener un número suficiente de empleados que posean la experiencia y aptitudes necesarias, incluidos conocimientos sobre el mercado y los productos y un buen dominio de las disciplinas del riesgo, con acceso a capacitación periódica. El personal debe tener la habilidad y predisposición para cuestionar de forma eficaz las operaciones de negocio a raíz de todos los aspectos del riesgo que surjan de las actividades del banco.

Asimismo, el Principio 6 descrito, establece directrices para las funciones, responsabilidades, autoridad y capacidades del Director de riesgos (CRO por sus siglas en inglés).

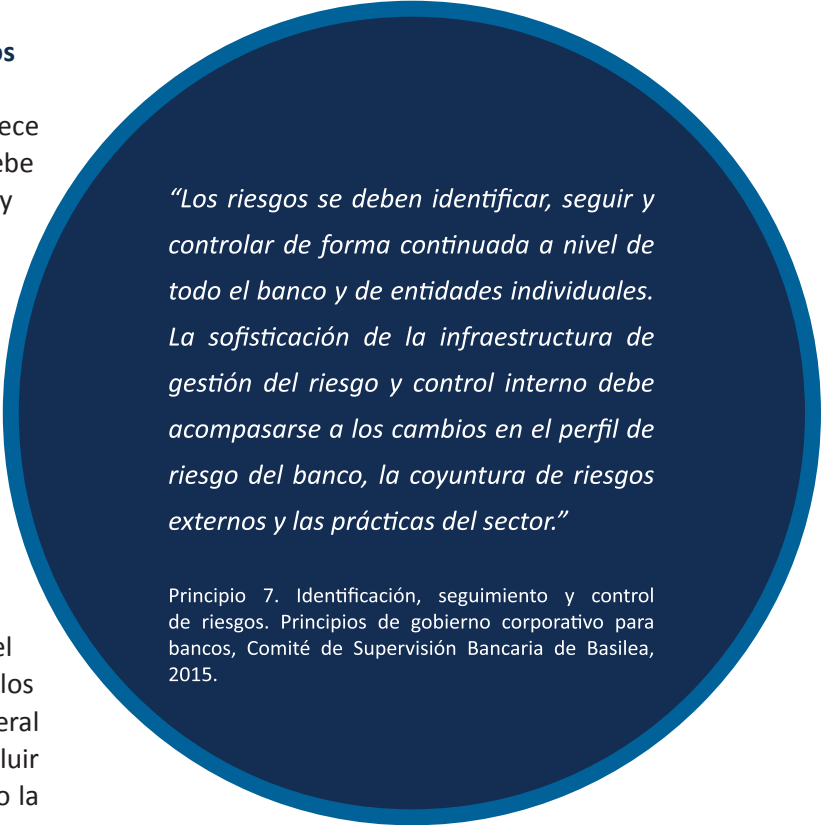
6.4 Identificación, seguimiento y control de riesgos

En relación con el tema, el Principio 7 también establece que el marco de gobierno del riesgo de un banco debe incluir políticas respaldadas por procedimientos y procesos de control apropiados, diseñadas para garantizar que las capacidades de identificación, agregación, mitigación y seguimiento son proporcionales al tamaño y complejidad del banco y a su perfil de riesgo.

En este contexto, el referido principio señala que la **identificación de los riesgos** debe englobar todos los riesgos sustanciales del banco, dentro y fuera de balance, y a nivel de grupo, cartera y línea de negocio. A fin de que las evaluaciones de los riesgos sean eficaces, el consejo y la alta dirección, incluido el director de riesgos, deben evaluar periódicamente los riesgos a los que se enfrenta el banco y su perfil general de riesgo. El proceso de evaluación de riesgos debe incluir el análisis continuo de los riesgos existentes así como la identificación de riesgos nuevos o incipientes.

Por su parte, en cuanto a la **identificación y medición del riesgo** el mismo principio contempla que debe incluir elementos tanto cualitativos como cuantitativos. Las mediciones del riesgo también deben considerar las valoraciones del riesgo en todo el banco respecto de su entorno operativo externo. Los bancos deben además considerar y evaluar riesgos más difíciles de cuantificar, como el riesgo de reputación.

En materia de **controles**, estos están diseñados, entre otras cosas, para garantizar que cada riesgo clave tiene una política, proceso u otra medida, así como un control para asegurar que estos se están aplicando y funcionan de la forma esperada. Como tales, los controles internos ayudan a garantizar la integridad, cumplimiento y eficacia del proceso y proporcionan una garantía razonable de que la información financiera y de gestión es fiable, oportuna y completa y de que el banco cumple con sus diversas políticas y con las leyes y regulaciones vigentes.



“Los riesgos se deben identificar, seguir y controlar de forma continuada a nivel de todo el banco y de entidades individuales. La sofisticación de la infraestructura de gestión del riesgo y control interno debe acompañarse a los cambios en el perfil de riesgo del banco, la coyuntura de riesgos externos y las prácticas del sector.”

Principio 7. Identificación, seguimiento y control de riesgos. Principios de gobierno corporativo para bancos, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015.

El Principio 7 también establece, para efectos de gestión de riesgos, directrices referentes a la infraestructura y arquitectura de datos y tecnologías de la información suficientemente robustas, conforme el crecimiento de los balances y de los beneficios, creciente complejidad del negocio del banco, configuración del riesgo o estructura operativa, expansión geográfica, fusiones y adquisiciones, o la introducción de nuevos productos o líneas de negocio; así como, a las técnicas de modelización, pruebas de resistencia y análisis de escenarios y comparación periódica del rendimiento real con las estimaciones realizadas, entre otros.

“Un marco eficaz de gobierno de riesgos exige una comunicación sólida sobre el riesgo en el seno del banco, tanto a través de la organización como mediante la presentación de informes al consejo y a la alta dirección”.

Principio 8. Comunicación de riesgos. Principios de gobierno corporativo para bancos, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015.

Finalmente el Principio 8 indicado, se refiere a la cultura de comunicación en materia de riesgos que debe funcionar en el banco. Al respecto, dicho principio establece que tal cultura debe promover la sensibilización ante el riesgo, alentar la comunicación abierta y cuestionar la asunción de riesgos en la organización, así como verticalmente hacia y desde el consejo y la alta dirección. Esta última debe comunicar y consultar activamente con las funciones de control sobre los principales planes y actividades de la gerencia, de forma que las funciones de control puedan desempeñar sus responsabilidades eficazmente.

De esa manera, dicho principio aborda los tipos de información a comunicar al consejo y alta dirección, el contenido y características de la misma; así como, los sistemas de divulgación de información.

7

TRANSPARENCIA Y DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN

En relación a este tópico, además de lo citado en el recuadro, el principio 12 de los Principios de gobierno corporativo para bancos, emitidos por el Comité de Basilea, establece que la transparencia es coherente con un gobierno corporativo sólido y eficaz. Como enfatizan las orientaciones de dicho Comité, una transparencia insuficiente dificulta a los accionistas, depositantes y a otras partes interesadas y participantes del mercado relevantes, seguir eficazmente el trabajo y responsabilizar adecuadamente al consejo y a la alta dirección. El objetivo de la transparencia en el área de gobierno corporativo es por lo tanto proporcionar a estas partes la información necesaria para poder evaluar la eficacia del consejo y de la alta dirección en el gobierno del banco.

Para el efecto, dicho principio sugiere que todos los bancos, incluidos aquellos para los que puedan diferir los requisitos de divulgación por no cotizar, deben divulgar información relevante y útil que respalde las áreas clave del gobierno corporativo identificadas por el referido Comité. Estas divulgaciones deben ser proporcionales al tamaño, complejidad, estructura, importancia económica y perfil de riesgo del banco. Como mínimo, los bancos deben divulgar anualmente la siguiente información:

- La metodología de contratación para la selección de miembros del consejo y para garantizar una diversidad apropiada de habilidades, experiencia y puntos de vista; y,
- Si el banco ha establecido comités del consejo y la frecuencia con que se han reunido los principales comités permanentes.

“El gobierno del banco debe ser adecuadamente transparente para sus accionistas, depositantes y otras partes interesadas y participantes del mercado relevantes”.

Principio 12. Divulgación y Transparencia.
Principios de gobierno corporativo para bancos,
Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015.

Es importante indicar que, los principios de gobierno de la OCDE, señalan que el marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa. Además, consideran que un régimen divulgativo fuerte, que promueva una transparencia real, es una característica fundamental en el ámbito del monitoreo de sociedades basadas en el mercado, y esencial para la capacidad de los accionistas para ejercitar sus derechos de propiedad de forma documentada. Por su parte, recomienda que la información a divulgar incluya, entre otros aspectos:

- Los resultados financieros y de desempeño de la empresa;
- Los objetivos de la sociedad;
- La titularidad mayoritaria sobre las acciones y los derechos de voto;
- La política de remuneraciones aplicada a los miembros del consejo y directivos principales, así como la información relativa a los miembros del consejo, incluidos sus méritos, el proceso de selección, los cargos directivos desempeñados en otras empresas

y si son o no considerados como independientes por parte del consejo;

- Operaciones de partes vinculadas;
- Factores de riesgo previsibles; y,
- Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

7.1 Ejemplo práctico. Divulgación de información en materia de gobierno corporativo

Por la relevancia que reviste la transparencia en el desempeño del gobierno corporativo para la toma de decisiones de las diferentes partes interesadas, seguidamente se presenta un ejemplo de aspectos objeto de divulgación con base en las mejores prácticas y estándares internacionales, para lo cual se tomó como referencia la información publicada en el sitio web de una importante entidad bancaria a nivel internacional.

Entidad bancaria internacional

EJERCICIO 2015

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO DISPONIBLE EN PÁGINA WEB:

- Estatutos sociales,
- Reglamento de la junta general,
- Reglamento del consejo,
- Composición del consejo y de sus comisiones (comités).
- Perfiles profesionales del consejo y otra información de los consejeros,
- Informe anual de gobierno corporativo,
- Informe de las comisiones del consejo,
- Código general de conducta,
- Etc.

WWW.SANTANDER.COM

CONTENIDO DEL INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO:

- a) Estructura de propiedad,
- b) Junta general,
- c) Estructura de la administración de la sociedad,
- d) Operaciones vinculadas y operaciones intragrupo,
- e) Sistemas de control y gestión de riesgos,
- f) Sistemas internos de control y gestión de riesgos en relación con el proceso de emisión de la información financiera,
- g) Grado de seguimiento de la sociedad respecto de las recomendaciones del código de buen gobierno de las sociedades cotizadas e
- h) Informe de revisión independiente referido al sistema de control interno sobre la información financiera.

Información específica revelada en el informe anual de gobierno corporativo¹¹

- a) Detalle de los titulares directos e indirectos de participaciones significativas a la fecha de cierre del ejercicio (fecha, nombres de titulares y % de participación).
- b) Movimientos más significativos en la estructura accionarial acaecidos durante el último ejercicio (fecha, número de acciones y % sobre capital social).

c) Estructura de la administración de la sociedad:

- Miembros del consejo: nombre del consejero, categoría del consejero, fecha del primer nombramiento, fecha del último nombramiento, procedimiento de selección, etc.;
- Miembros del consejo que poseen derechos de voto de las acciones de la sociedad;
- Consejeros ejecutivos;
- Consejeros externos independientes (breve descripción de hoja de vida);
- Ceses producidos durante el último año;
- Número de consejeras durante los últimos cuatro años;
- Consejeros con cargos de administradores o directivos en otras sociedades que forman parte del grupo de la sociedad cotizada;
- Forma de representación en el consejo de los accionistas con participación significativa;
- Consejeros que hayan cesado en su cargo, antes del término de su mandato (incluyendo motivo del cese);
- Miembros de la alta dirección que a su vez sean consejeros ejecutivos;
- Procedimientos de selección, nombramiento, reelección, evaluación y remoción de los consejeros. Detalle de los órganos competentes, los trámites a seguir y los criterios a emplear en cada uno de los procedimientos;
- Número de reuniones mantenidas por el consejo en el ejercicio;
- Número de reuniones con asistencia de todos los miembros;
- Detalle de las funciones de las diferentes comisiones del consejo;

¹¹ Informe Anual de Gobierno Corporativo, Santander. <<http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadname1=content-type&blobheadname2=- Content-Disposition&blobheadname3=applID&blobheadvalue1=application%2Fpdf&blobheadvalue2=inline%3Bfilename%3D634%5C668%5CInforme+de+gob.+corp1.pdf&blobheadvalue3=santander.wc.CFWCSancom-QP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278717885688&ssbinary=true>>

- 
- Número de reuniones que han mantenido las distintas comisiones del consejo;
- d) Comisiones del consejo.
- e) Remuneración global del consejo; retribución variable a consejeros ejecutivos y determinados directivos (incluida la alta dirección y empleados que asumen riesgos, que ejercen funciones de control, entre otros -cinco años comparativos-).
- f) Operaciones vinculadas y operaciones intragrupo: nombre o denominación social de los administradores o directivos, nombre o denominación social de la parte vinculada, vínculo, naturaleza de la operación e importe.
- g) Otros aspectos:
- Relaciones de índole familiar, comercial o contractual que exista entre los titulares de participaciones significativas (o entre estos y la sociedad y/o su grupo), en la medida en que sean conocidas por la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario;
 - Mecanismos establecidos para detectar, determinar y resolver los posibles conflictos de intereses entre la sociedad y/o su grupo, y sus consejeros, directivos o accionistas significativos, así como órganos que regulan y dirimen dichos conflictos de interés;
 - Explicación del sistema de control y gestión de riesgos: mapa de riesgos, apetito de riesgo y estructura de límites, análisis de escenarios, identificación y evaluación de riesgos, modelos de medición, informes de riesgo, administración de riesgos, control interno, cultura de riesgos, planes de viabilidad y resolución, órganos responsables de la elaboración y ejecución del sistema de gestión de riesgos;
 - Entorno de control de la entidad: órganos y/o funciones responsables de la existencia y mantenimiento de un adecuado y efectivo sistema de control interno para la información financiera;
 - Código de conducta;
 - Informe del auditor externo; y,
 - Otra información de interés.
-



70 Años
1946 - 2016



SIB Guatemala



@SIB_guatemala



SuperBancosGuatemala