



SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Trabajamos para promover la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado

XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

ALFREDO IBARGÜEN

Últimas tendencias sobre Gobierno
Corporativo de bancos y Grupos Financieros



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Agenda

1. Base conceptual.
2. Antecedentes.
3. Lecciones aprendidas.
4. Áreas de gobierno.
5. Prioridades.
 - 5.1. Consejo de Administración.
 - 5.2. Arquitectura de Control.
 - 5.3. Grupos Financieros.
6. Conclusiones.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

1. Base conceptual

Las últimas tendencias en Gobierno Corporativo quedan reflejadas en 3 documentos principales actualizados respecto de sus versiones originales

1. Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo 2013 (CAF – IAAG).

- 2004: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.

2. Código de mejores prácticas Corporativas – Código País Colombia 2014 (SFC-Alfredo Iburgüen)

- 2007: Código País Colombia.

3. Guidelines – Corporate Governance principles for Banks 2015 (Basel Committee on Banking Supervision – BIS).

- 2006: Principles for enhancing Corporate Governance.
- 2010: Principles for enhancing Corporate Governance.


2. Antecedentes




G20 Washington Declaración
London Summit
15 Noviembre 2008



Documento *Corporate
Governance Lessons from the
Financial Crisis*
Febrero 2009



G20 London Summit
2 Abril 2009



G20 Pittsburgh Summit
24 y 25 Septiembre 2009

Los hallazgos:

REGULADORES/ SUPERVISORES

- (...) *No evaluaron ni abordaron de forma adecuada los riesgos que se estaban acumulando en los mercados.*

BANCOS

- (...) *Las entidades financieras actuantes en el mercado han tratado de conseguir rendimientos más altos sin una valoración adecuada de los riesgos y no han puesto en práctica la debida diligencia.*

CALIFICADORAS

- (...) *no evitaron conflictos de intereses, facilitando una mayor transparencia para inversores y emisores y diferenciando la calificación de productos complejos.*

2. Antecedentes


Las propuestas:




G20 Washington Declaración
London Summit
15 Noviembre 2008



Documento *Corporate
Governance Lessons from the
Financial Crisis*
Febrero 2009



G20 London Summit
2 Abril 2009



G20 Pittsburgh Summit
24 y 25 Septiembre 2009

REGULADORES/ SUPERVISORES

- (...) *responsabilidad de los reguladores nacionales, que constituyen la primera línea de defensa.*
- (...) *reformas que han de reforzar los mercados financieros y los regímenes reguladores con vistas a evitar crisis en el futuro.*
- (...) *la regulación sea eficaz, que no coarte la innovación.*

BANCOS

- (...) *revisar los mandatos, el gobierno y las exigencias de recursos de los bancos.*
- (...) *lo que incluye reconocer sus pérdidas, aumentar su transparencia y mejorar sus prácticas de gobierno interno y gestión del riesgo.*

CALIFICADORAS

- (...) *Extender la vigilancia regulatoria y el registro de las Agencias de Calificadoras para asegurar se someten a códigos de buenas prácticas especialmente para evitar conflictos de interés inaceptables.*

3. Lecciones aprendidas



- Experiencias derivadas de la crisis financiera global (2008).
- Experiencia adquirida en procesos de implementación (CAF 2005-2012).
- Nuevas realidades empresariales.
 - Grupos económicos.
 - Transición en empresas familiares.
 - Conflictos de interés y operaciones con partes vinculadas.
- Accionistas que no ejercen sus derechos.
 - Asambleas de Accionistas inoperativas
- Juntas Directivas ineficientes.
 - Conformación.
 - Dinámica.
 - Claridad de funciones.



3. Lecciones aprendidas






- **Arquitectura de Control frágil.**
 - Auditoría.
 - Cumplimiento.
 - Riesgos.
 - Control interno.
- **Regulación errónea, incompleta o ineficiente.**
 - Falta de entendimiento sobre Gobierno Corporativo.
 - Aspectos claves no regulados.
 - Ausencia de criterios.
- **Supervisión débil.**
 - Transición lenta hacia modelo de Supervisión Basada en Riesgos.
 - Recursos de supervisión limitados.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

4. Áreas de gobierno

 CAF	 SFC	 BIS
1. Derechos y trato equitativo de los accionistas. (12%)	1. Derechos y trato equitativo de los accionistas.	1. Responsabilidades del Consejo (41%)
2. Asamblea General de Accionistas. (19%)	2. Asamblea General de Accionistas.	2. Calificaciones y composición del Consejo
3. Directorio. (42%)	3. Junta Directiva. (49%)	3. Estructura y prácticas (dinámica) del Consejo.
4. Arquitectura de Control. (20%)	4. Arquitectura de Control . (20%)	4. Alta Gerencia.
5. Transparencia e Información financiera y no financiera. (7%)	5. Transparencia e Información financiera y no financiera.	5. Gobierno de grupos.
Anexo: Gobierno Corporativo para grupos empresariales.		6. Función de gestión de riesgos. (38%)
Anexo: Responsabilidad de las entidades financieras en la promoción del Gobierno Corporativo.		7. Identificación, monitoreo y control de riesgos.
		8. Comunicación de riesgos
		9. Cumplimiento
		10. Auditoría Interna
		11. Remuneración
		12. Revelación y transparencia
		13.El papel de los supervisores
<p align="center">43 Lineamientos</p>	<p align="center">33 Medidas</p>	<p align="center">13 Principios</p>
<p align="center">133 Recomendaciones</p>	<p align="center">148 Recomendaciones</p>	

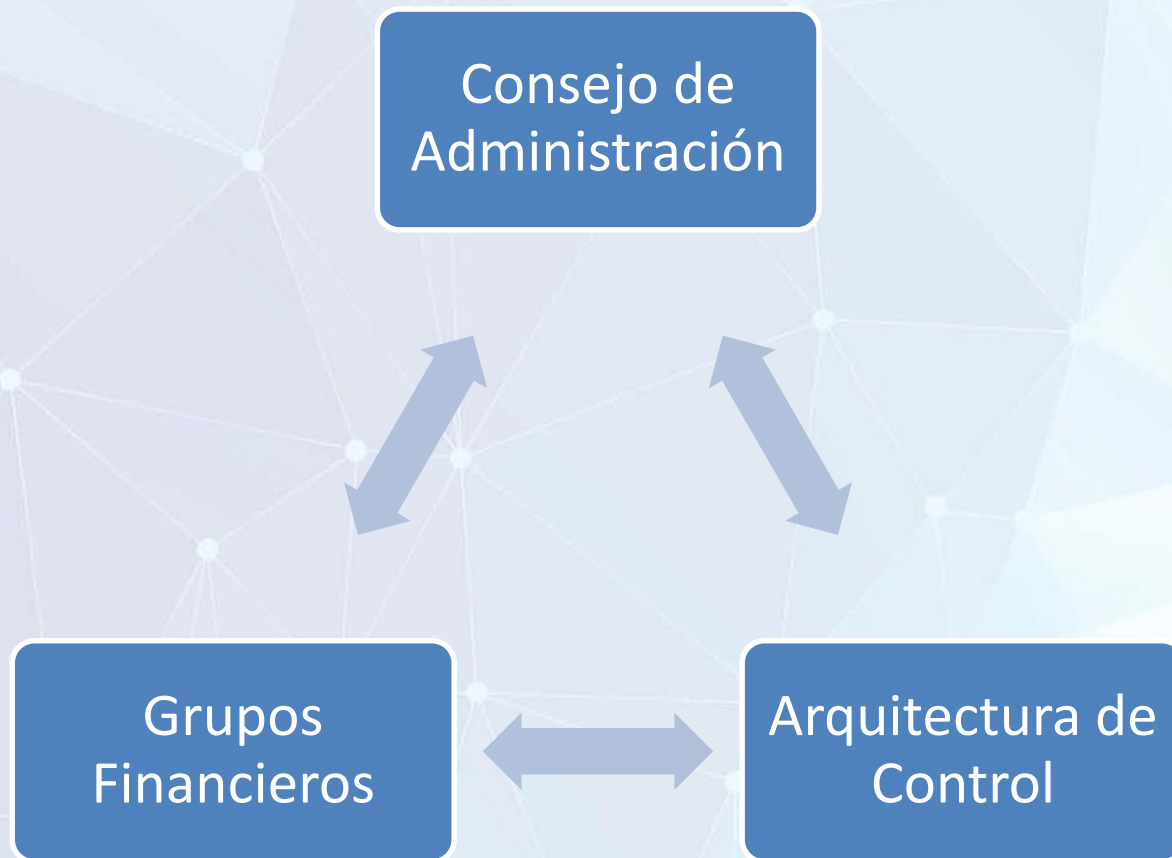


XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

4. Áreas de gobierno

1. En los 3 documentos, el **Consejo de Administración** (Junta Directiva / Directorio) es visualizado como el órgano central de gobierno de la sociedad y hacia él se dirigen el mayor número de Lineamientos / Recomendaciones / Medidas o Principios.
2. La **Arquitectura de Control**, entendida en sentido amplio como riesgos, control interno, auditoría interna, auditoría externa y cumplimiento (regulatorio + LA/FT), ocupa el segundo lugar en el número de Lineamientos / Recomendaciones / Medidas o Principios.
3. Con distintas metodologías, los 3 documentos enfatizan la aplicabilidad de Lineamientos / Recomendaciones / Medidas o Principios a la figura de los **Grupos Empresariales**, conglomerados financieros o grupos financieros.
4. **Revelación y transparencia** es común a los 3 documentos.
5. Solo los Lineamientos de la CAF y el Código País Colombia de la SFC, aborda la problemática de **gobierno respecto a los accionistas**.

5. Prioridades





5.1. Consejo de Administración

A.
Responsabili-
dades/
Funciones

B.
Composición

C. Estructura
y prácticas

D. Conflictos
de interés.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Consejo de Administración

A. Responsabilidades / Funciones del Consejo.

- i. Se busca la máxima claridad en la definición de las funciones que son propias del órgano colegiado.
- ii. **CAF & SFC: las agrupan en 5 grandes grupos y dentro de ellos se desglosan.**
 - De planeación estratégica (plan estratégico, estructura del balance, organización interna, etc.)
 - De supervisión de materias concretas (arquitectura de control, calidad de la información, conflictos de interés, operaciones con partes vinculadas (incluido operaciones *intragrupa*), remuneración, valores/ética, etc.)
 - De control de la gestión ordinaria.
 - De gobierno.
 - De disposición – ejecución.
- iii. **BIS no las agrupa y las cita por separado:**
 - Estrategia de negocios.
 - Solvencia.
 - Organización interna.
 - Estructura y prácticas de gobierno.
 - Gestión de riesgos y cumplimiento.
 - Otras.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Consejo de Administración

A. Responsabilidades / Funciones del Consejo.

iv. Las responsabilidades del Consejo se asocian a las siguientes materias:

- Estrategia de negocios.
 - Entorno.
 - Solvencia.
 - Finanzas.
 - Organización interna.
 - Políticas.
 - Control interno.
 - Riesgos (cultura, apetito, gestión, control, límites, políticas)
 - Cumplimiento.
 - Auditoría interna.
 - Cultura corporativa, valores, ética, comunicación interna.
 - Integridad de sistemas contables.
 - Integridad de la información financiera.
 - Estados financieros y auditoría externa.
 - Conflictos de interés.
 - Operaciones con partes relacionadas.
 - Intereses de stakeholderes.
 - Revelación de información (financiera y no financiera).
 - Recurso humano.
 - Personal clave (CEO y otros).
 - Desempeño del banco.
 - Desempeño del personal clave.
 - Sucesión.
 - Remuneración.
 - Estructura de gobierno.
 - Accionistas.
 - Inversores.
 - Operaciones estratégicas, grandes operaciones, estructuras complejas.
- v. **CAF-SFC-BIS:** Posibilidad de que el Consejo delegue la ejecución - no la responsabilidad - de determinadas funciones en los Comités del Consejo.
- vi. **CAF-SFC-BIS:** abordan la problemática de los deberes de diligencia y lealtad de los Directores.
- vii. **El uso de los “verbos”** determinara el alcance de las funciones del Consejo (aprobar, definir, velar, impulsar, monitorear, evaluar, conocer, proponer, designar, etc.)



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Consejo de Administración

B. Composición del Consejo.

- i. Se promueve la máxima claridad en relación a “*quién es quién*” al interior del Consejo.
- ii. **CAF & SFC: identifican claramente 3 categorías de Directores:**
 - Director Interno / Ejecutivo.
 - Director Externo Patrimonial.
 - Director Externo Independiente.
- iii. **BIS solo identifica con claridad:**
 - Director Interno / Ejecutivo (Executive Director)
 - Director Independiente (Independent Director)
 - Una categoría genérica de “non –executive director”.
- iv. **CAF-SFC-BIS:** promueven una presencia significativa (*número suficiente*) de Directores Independientes.
- v. **CAF-SFC-BIS:** reparto equilibrado de experiencias, perfiles profesionales y personales de los Directores. La sola condición de accionista, no debería garantizar la pertenencia al Consejo. Principio de IDONEIDAD.
- vi. **CAF-SFC-BIS:** Los candidatos a Director deben ser identificados, evaluados, nominados y elegidos.
- vii. **CAF-SFC-BIS:**
 - Identificación: diversidad de fuentes (accionistas, Consejo, otras fuentes)
 - Evaluación: Comité de Nombramientos o comité ad hoc del Consejo.
 - Nominación (ante la Asamblea) : el Consejo o los propios accionistas si así lo exige la ley.
 - Elección: los accionistas en Asamblea General de Accionistas.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Consejo de Administración

B. Composición del Consejo.

viii. **CAF-SFC-BIS.** Recogen la importancia de:

- No conflictos de interés.
- Disponibilidad.
- Criterios estrictos de independencia para los Directores Independientes.
- Programa de inducción de los Directores.

ix. **BIS.** Plantea:

- La problemática de los Directores nominados y elegidos directamente por los accionistas.
- La problemática de los Directores elegidos por un accionista controlante.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Consejo de Administración

C. Estructura del Consejo.

- i. **CAF-SFC-BIS:** promueven la autorregulación en relación al liderazgo (presidente y/o vicepresidente del Consejo), tamaño, número de reuniones y Comités del Consejo.
- ii. **CAF-SFC-BIS:** reglamento interno del Consejo.
- iii. **CAF-SFC-BIS:** el Consejo es principalmente un espacio de debate y decisión, no de sola transmisión de información a los Directores.
- iv. **CAF-SFC-BIS:** promueven la evaluación periódica (con o sin asesoramiento externo):
 - Del Consejo.
 - De los Comités.
 - De los Directores individuales (peer to peer).
 - Aprovechamiento de las conclusiones de la evaluación.
- v. **CAF-SFC-BIS:** el Presidente del Consejo es una posición clave para el funcionamiento del Consejo. Mayor dedicación y posiblemente mayor remuneración.
 - Preferiblemente debe ser un Director Externo (Independiente o Patrimonial (*non executive director*))
 - Si la posición de Presidente del Consejo y Ejecutivo Principal coinciden en la misma persona (Chairman & CEO) se deben implementar mecanismos adicionales al interior del Consejo para no debilitar el sistema de contrapesos internos (*check and balances*).



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Consejo de Administración

C. Estructura del Consejo.

- vi. **CAF-SFC-BIS:** promueven la creación de Comités del Consejo especializados en determinadas materias especialmente técnicas y/o complejas.
 - Comités de apoyo, estudio y capacidad de propuesta al Consejo o con facultades delegadas.
 - En la industria bancaria parecen evidentes el Comité de Auditoría y el Comité de Riesgos. (Los demás, Nombramientos y Remuneraciones, Gobierno Corporativo, Ética, Cumplimiento, Financiero, etc. dependerá del tamaño y complejidad de los negocios del banco).
 - Los Comités deben contar con su propio Reglamento Interno.
 - Integrados exclusivamente por Directores Externos con perfiles ajustados a la materia del Comité.
 - Los ejecutivos pueden ser invitados, permanente o puntuales.
 - El Presidente de los Comités debe ser preferiblemente un Director Independiente o, en su defecto, un Director Patrimonial (*non executive director*).



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Consejo de Administración

D. Conflictos de Interés.

- i. **CAF-SFC-BIS:** promueven un manejo riguroso de las situaciones de conflicto de interés, que se pueden presentar en múltiples circunstancias:
 - Conflictos de interés por actividades del banco (operaciones de crédito vs. negociación de títulos).
 - Conflictos de interés por relaciones entre empresas de un Grupo Financiero (intragrupa).
 - Conflictos de interés personales.
 - Operaciones del banco con accionistas, Directores o miembros de la Alta Gerencia o con sus partes vinculadas (por parentesco, afinidad o relaciones de negocio)
 - Conflictos de interés aparentes.
- ii. **CAF-SFC-BIS:** promueven la necesidad de contar con una política explícita para la identificación y manejo de los distintos conflictos de interés.
 - Deber de tratar de evitar conflictos de interés reales o aparentes.
 - Ejemplos de posibles situaciones de conflicto de interés.
 - Proceso de aprobación previo para que determinadas personas puedan desarrollar una actividad.
 - Obligación de revelar las situaciones de conflicto de interés.
 - Deber de abstención de voto.
 - Condiciones para celebrar operaciones con partes vinculadas.
 - Revelación de las situaciones de conflicto de interés y operaciones con partes vinculadas.



5.2. Arquitectura de Control

A. Riesgos

B. Cumplimiento

C. Auditoría Interna



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Arquitectura de Control

Generalidades.

- i. **CAF-SFC:** agrupan control interno, riesgos, auditoría interna, auditoría externa y cumplimiento en el concepto amplio de Arquitectura de Control.
- ii. **BIS:** trata las funciones de forma independiente.
- iii. **CAF-SFC:** promueven que la construcción de la Arquitectura de Control se haga de acuerdo a estándares internacionales (modelos COSO).
- iv. **CAF-SFC:** en el caso de grupos financieros en adición al objetivo seguridad y confiabilidad, se visualiza la Arquitectura de Control como una herramienta de “cohesión” del grupo financiero.
- v. **BIS:** define 3 “líneas de defensa” del banco:
 - **Primera:** las unidades de negocio.
 - **Segunda:** riesgos y cumplimiento.
 - **Tercera:** auditoría interna.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Arquitectura de Control

A. Riesgos.

- i. **CAF-SFC-BIS:** debe existir una función de riesgos independiente bajo la dirección de un gerente de riesgos (*Chief Risk Officer - CRO*).
- ii. **BIS:** riesgos forma parte de la **segunda línea de defensa** del banco.
- iii. **BIS:** el CRO es una posición exclusiva, no compatible con otras (COO, CFO, Auditor interno, etc.).
- iv. **CAF-SFC-BIS:** el CRO debe tener dentro de la estructura un status alto, autoridad, contar con recurso humano con experiencia y acceso pleno a las unidades de negocio y al Consejo de Administración y/o Comité de Riesgos.
- v. **CAF-SFC-BIS:** el CRO es nombrado y removido por el Consejo de Administración.
- vi. **BIS:** el cese del CRO debe ser explicado al supervisor.
- vii. **CAF-SFC-BIS:** el Consejo fija su remuneración, evalúa su desempeño y aprueba su presupuesto.
- viii. **CAF:** propone para el CRO un doble reporte: administrativo del Ejecutivo Principal (CEO) y funcional del Comité de Riesgos.
- ix. **BIS:** propone un reporte único al Comité de Riesgos.
- x. **SFC:** no se manifiesta.
- xi. **CAF-SFC-BIS:** el CRO trabaja estrechamente con las unidades de negocio (tomadores de riesgo), pero no aprueba transacciones.
- xii. **BIS:** la participación del CRO en el Comité de Crédito puede ser muy útil, pero su poder debería ser de “veto” no de “aprobación”.
- xiii. **CAF-SFC-BIS:** el CRO tiene acceso pleno a información de las unidades de negocio.
- xiv. **CAF-SFC-BIS:** el CRO participa activamente en procesos clave como: planeación estratégica, planeación financiera (capital, deuda, liquidez), nuevos productos y servicios, etc.).
- xv. **CAF-SFC-BIS:** en los Grupos Financieros, el CRO corporativo (en la matriz) extiende su autoridad (y su equipo) a las subordinadas.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Arquitectura de Control

A. Riesgos.

xvi. CAF-SFC-BIS: en su función general de **supervisar** todas las actividades del banco que impliquen la toma de riesgos, es responsable de:

- Definir e implementar la función de riesgos del banco, con autoridad sobre la identificación, monitoreo, control ⁽¹⁾ y comunicación ⁽²⁾ de los riesgos.
- Identificar riesgos materiales individuales, agregados y emergentes.
- Evaluar y cuantificar los riesgos y medir la exposición del banco.
- Proponer al Consejo de Administración y apoyarlo en la aprobación y aplicación de la política de riesgos (cultura de riesgos, apetito de riesgo y límites de riesgo).
- Monitorear la exposición material a cada riesgo en el marco de la política de riesgos.
- Definir sistemas de alerta temprana a los riesgos.
- Influir y cuestionar las decisiones de las unidades de negocio en relación a operaciones concretas.
- Reportar al Consejo (o Comité de Riesgos) y Alta Gerencia la exposición de riesgos y proponer medidas de mitigación.

(1) Existen Principios adicionales del BIS sobre identificación, monitoreo, control de riesgos.

(2) Existen Principios adicionales del BIS sobre comunicación de riesgos.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Arquitectura de Control

B. Cumplimiento.

- i. **CAF-SFC-BIS:** debe existir una función de Cumplimiento independiente responsable de asegurar que el banco opera con integridad y cumpliendo las leyes, regulaciones y políticas internas.
- ii. **BIS:** cumplimiento forma parte de la **segunda línea de defensa** del banco.
- iii. **BIS:** el Oficial de Cumplimiento debe tener dentro de la estructura un status alto, autoridad, contar con recurso humano con experiencia y acceso pleno a las unidades de negocio y al Consejo de Administración y/o Comité de Riesgos.
- iv. **BIS:** el Oficial de Cumplimiento es una posición exclusiva, no compatible con otras (COO, CFO, Auditor Interno, etc.)
- v. **BIS:** propone que el Oficial de Cumplimiento reporte exclusivamente al Consejo de Administración.
- vi. **CAF-SFC:** no se posicionan.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Arquitectura de Control

C. Auditoría Interna.

- i. **CAF-SFC-BIS:** debe existir una función de Auditoría Interna independiente responsable de proveer aseguramiento objetivo al Consejo de Directores y la Alta Gerencia sobre la efectividad de la gestión de riesgos y el sistema de control interno en su conjunto.
- ii. **BIS:** Auditoría Interna forma parte de la **tercera línea de defensa** del banco.
- iii. **BIS:** el Auditor Interno una posición exclusiva, no compatible con otras (COO, CFO, CRO, etc.).
- iv. **CAF-SFC-BIS:** Auditoría Interna debe tener dentro de la estructura un status alto, autoridad, contar con recurso humano con experiencia y acceso pleno al Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría y acceso pleno a toda la información.
- v. **CAF-SFC-BIS:** el Auditor Interno es nombrado y removido por el Consejo de Administración.
- vi. **BIS:** el cese del Auditor Interno debe ser explicado con el supervisor.
- vii. **CAF-SFC-BIS:** el Auditor Interno tiene un reporte único al Comité de Auditoría.
- viii. **CAF-SFC-BIS:** los informes finales de Auditoría Interna llegan al Comité de Auditoría sin filtro previo de la Alta Gerencia.
- ix. **CAF-SFC-BIS:** la función de Auditoría Interna debe tener un mandato claro (aseguramiento, consultoría, etc.).
- x. **CAF:** propone un Estatuto de la función de Auditoría Interna.



5.3. Grupos Financieros

A. Consejo de
Administración de la
Matriz

B. Consejo de
Administración de las
Subordinadas

C. Estructuras opacas.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Grupos Financieros

A. Consejo de Administración de la Matriz.

- i. **CAF-SFC:** promueven de forma explícita que desde el Consejo de Administración de la matriz se debe desarrollar el principio de “*unidad de propósito y dirección*” que caracteriza a la mayoría de los grupos empresariales.
- ii. **CAF-SFC:** aceptan que el interés general del grupo prima sobre el interés particular de las subordinadas. Mecanismos de compensación en el supuesto de que una decisión de la matriz afecte negativamente a intereses minoritarios de la subordinada.
- iii. **CAF-SFC-BIS:** promueven que debe existir un Modelo de Gobierno propio del grupo financiero, que incluya los 3 niveles de gobierno y permita asignar líneas claras de responsabilidad, facilite la orientación estratégica, la supervisión y el control del grupo.
- iv. **CAF:** tratamiento diferenciado entre el Consejo de la matriz (enfoque grupal) y el Consejo de las subordinadas (enfoque empresa operativa y su pertenencia al grupo).
- v. **CAF-SFC:** los Comités especializados pueden ser los Comités del Consejo de Administración de la matriz, estableciendo los mecanismos de conexión necesarios con la realidad de la subordinadas.
- vi. **CAF-SFC:** la Arquitectura de Control es grupal y ciertas posiciones clave se establecen a nivel corporativo con competencias sobre cada una de las empresas subordinadas.
 - Auditor Interno.
 - Gerente de Riesgos (CRO).
 - Secretario Corporativo.
 - Gerente de Cumplimiento.
 - Auditor Externo.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Grupos Financieros

A. Consejo de Administración de la Matriz.

vii. **CAF-SFC-BIS:** las responsabilidades del Consejo de la matriz se asocian a las siguientes materias:

- Estructura del grupo y líneas de responsabilidad *intragrupa*.
- Modelo de Gobierno del grupo (niveles de propiedad, administración y gestión ordinaria).
- Líneas de comunicación *intragrupa* (reporting) para gestionar riesgos de las subordinadas y consolidado del grupo.
- Consejo de Administración y Alta Gerencia (nivel corporativo) de la matriz.
- Consejo de Administración y Alta Gerencia de las subordinadas teniendo en cuenta los riesgos a los que esta expuesto el grupo y cada una de las subordinadas.
- Conflictos de interés.
- Transacciones *intragrupa*.
- Riesgos del grupo.
- Cumplimiento del grupo.
- Auditoría interna del grupo.
- Relaciones con los distintos reguladores / supervisores.
- Niveles de empoderamiento .



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Grupos Financieros

B. Consejo de Administración de las Subordinadas.

- i. **CAF-SFC-BIS:** focaliza su actuación en los negocios y operaciones de la subordinada (en el contexto de su pertenencia a un grupo financiero).
- ii. **CAF-SFC-BIS:** junto con la Alta Gerencia de la subordinada es responsable (con visión local o regional) de la gestión de riesgos de su empresa operativa con base a la estrategia del grupo, estrategia aprobada para la subordinada, las políticas corporativas y con el apoyo del nivel corporativo de la matriz.
- iii. **CAF-SFC-BIS:** el Consejo de la subordinada promueve los ajustes necesarios a su propia realidad de las políticas corporativas (emanadas de la matriz) por temas regulatorios, legales, normas prudenciales o que puedan debilitar una gestión prudente de la subordinada.
- iv. **BIS:** en el caso de subordinadas de gran tamaño (propio o en relación con la matriz), perfil de riesgo, elevada cuota de mercado o de importancia sistémica, la matriz promoverá que la subordinada pueda desarrollar sus propias estructuras de gobierno.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Temas CLAVE- Grupos Financieros

C. Estructuras opacas.

- i. **BIS:** alerta sobre la dificultad de identificar y gestionar los riesgos en estructuras complejas conformadas por distintas personas jurídicas (subsidiarias o filiales), sucursales, unidades, etc. con fuerte interconexión entre ellas.
- ii. **BIS:** este tipo de estructuras además pueden derivar en mayores riesgos financieros, legales o reputacionales y dificultan la acción supervisora.
- iii. **BIS:** en este tipo de estructuras, el Consejo de Administración de la matriz asume responsabilidades adicionales:
 - Intentar no crear este tipo de estructuras o dentro de ellas entidades legales sin sustancia económica o de negocio.
 - Mantener y revisar políticas, procedimientos y procesos para la aprobación y gobierno de este tipo de estructuras.
 - Mantener centralizada la creación de estas estructuras.
 - Reforzar los procedimientos y procesos para identificar y gestionar los riesgos que se derivan de estas estructuras.
 - Reportar e interactuar con los supervisores sobre la creación y mantenimiento de estas estructuras.



6. Conclusiones

1. Con algunos matices y enfoques particulares, existe una gran coincidencia sobre los **temas críticos** de Gobierno Corporativo e incluso en los detalles de implementación.
2. Hay consenso en que las entidades financieras deben adoptar las prácticas de Gobierno Corporativo **adaptándolas** a su propia realidad (operativa, estratégica, accionarial, etc.) y a las jurisdicciones en las que opera.
3. Se evidencia que la temática de Gobierno Corporativo de Bancos y Grupos Financieros es muy compleja y abarca múltiples aspectos lo que necesariamente obliga a buscar un **equilibrio entre la autorregulación y la regulación**.
4. Vía **autorregulación** hay que dejar un espacio para que voluntariamente las entidades financieras puedan diferenciarse unas de otras en base a la implementación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.
5. La **regulación** debe construirse con vistas a una eficaz supervisión, estableciendo para ello unas prioridades y eligiendo un conjunto mínimo de prácticas de Gobierno Corporativo que deben ser objeto de la acción supervisora.
6. La **supervisión** debe huir de los *checklist* y enfatizar su actuación en la calidad de cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo elegidas.



XVIII Conferencias sobre Supervisión Financiera

Muchas gracias



SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Trabajamos para promover la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado

ALFREDO IBARGÜEN

Últimas tendencias sobre Gobierno Corporativo de bancos y Grupos Financieros

9^a. Av. 22-00 Zona 1, Guatemala, C. A.

PBX: (502) 2429-5000 • Consultas: 1570 • info@sib.gob.gt • www.sib.gob.gt

Síguenos



YouTube

