

# **Fortaleciendo el Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias**

Minuta

Agosto 2007

**Gustavo Arriagada M.**  
**SBIF**

## **Principio 1**

**Los miembros del Directorio deberían ser aptos para sus cargos, comprender claramente sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que involucran al banco.**

El Directorio es en última instancia el responsable del funcionamiento y solidez financiera del banco. Sin pretensiones de ofrecer una lista completa de requisitos, los miembros del Directorio fortalecen el gobierno corporativo de su banco, cuando realizan lo siguiente:

- Comprenden y desempeñan su función de vigilancia, conociendo para ello el perfil de riesgo del banco;
- Aprueban la estrategia general de negocios del banco, incluyendo su política de riesgos y los procedimientos para su gestión;
- Ejercen su “compromiso de lealtad” y “deber de diligencia” hacia el banco, de conformidad con las leyes nacionales y los estándares supervisores aplicables;
- Evitan los conflictos de intereses o la aparición de conflictos en sus actividades y compromisos con otras organizaciones;
- Se abstienen de tomar decisiones cuando haya un conflicto de intereses que les impida desempeñar adecuadamente sus obligaciones con el banco;

## **Principio 2**

**El Directorio debería aprobar y supervisar los objetivos estratégicos del banco, y los valores corporativos que se comunican a través de la organización.**

Para cualquier organización bancaria, resulta difícil realizar sus actividades cuando no existen objetivos estratégicos o valores corporativos a seguir. Así entonces, el Directorio fijará los objetivos estratégicos y los estándares de conducta profesional que guiarán las operaciones del banco, teniendo presentes los intereses de accionistas y depositantes, al tiempo que deberá adoptar las medidas necesarias para cerciorarse de que estos objetivos y estándares se comunican por toda la organización.

El Directorio deberá asegurar que la Gerencia aplica políticas y procedimientos estratégicos destinados a fomentar el comportamiento profesional y la integridad,

así como políticas que prohíban (o limiten suficientemente) actividades, relaciones o situaciones que puedan minar la calidad del gobierno corporativo, como por ejemplo:

- Conflictos de intereses (según se analiza más adelante);
- Préstamos a altos cargos, empleados, consejeros o accionistas mayoritarios, cuando la legislación nacional lo permita.

### **Principio 3**

**El Directorio debería establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad en toda la organización.**

El Directorio es el responsable de vigilar las actuaciones de la gerencia y su consistencia con las políticas del Directorio, como parte del sistema de control y equilibrio de poderes intrínseco a un adecuado gobierno corporativo. La gerencia, por su parte, se encarga de delegar responsabilidades al personal del banco y de establecer una estructura gerencial que fomente la asunción de responsabilidades, sin perder de vista su obligación de vigilar el ejercicio de esta responsabilidad delegada y su responsabilidad última frente al consejo por los resultados del banco.

### **Principio 4**

**El Directorio debería asegurar que la gerencia realice un seguimiento adecuado de las políticas aprobadas por el Directorio.**

La gerencia está compuesta por un núcleo de personas, por ejemplo el director de finanzas y los jefes de sección, que son responsables del seguimiento diario de la administración del banco. Estos profesionales deben contar con las aptitudes necesarias para gestionar las actividades que supervisan, así como mantener un adecuado control sobre los principales agentes en estos ámbitos.

Los altos directivos desempeñan una labor fundamental para el buen gobierno corporativo del banco, comprobando si los jefes de sección en ámbitos y actividades específicos cumplen las políticas y procedimientos fijados por el consejo de administración del banco.

### **Principio 5**

#### **El Directorio y la Gerencia deberían hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa.**

El Directorio debe reconocer que los auditores independientes, competentes y calificados, resultan esenciales para el gobierno corporativo con el fin de alcanzar una serie de importantes objetivos. En concreto, el Directorio deberá utilizar las auditorías y los controles internos para comprobar con total independencia la información aportada por la gerencia sobre el funcionamiento y rentabilidad del banco.

### **Principio 6**

#### **El Directorio debería garantizar que las políticas y prácticas de compensación (toda clase de incentivos), sean consecuentes con la cultura corporativa del banco, sus objetivos, estrategia a largo plazo y ambiente de control.**

El Directorio deberá determinar o aprobar, de conformidad con la política retributiva en vigor, la remuneración de los miembros del Directorio y la Gerencia, asegurando su coherencia con la cultura del banco, sus objetivos y estrategias a largo plazo y su entorno de control.

### **Principio 7**

#### **El banco debería ser gobernado de manera transparente.**

La transparencia es esencial para un gobierno corporativo estable y eficaz. Como indica el Comité de Basilea en sus orientaciones para la transparencia bancaria, la falta de transparencia dificulta el adecuado seguimiento del Directorio y la Gerencia por parte de accionistas, otras partes interesadas y participantes en el mercado, así como su correcta asunción de responsabilidades.

Una adecuada divulgación pública facilita la disciplina de mercado y por ende el buen gobierno corporativo, mientras que los informes a los supervisores mejoran la capacidad de éstos para vigilar de un modo eficaz la seguridad y solidez de los bancos. Aunque la disciplina de mercado puede ser menos relevante para bancos que no cotizan en bolsa —especialmente los de propiedad privada—, lo cierto es que

sus actividades presentan los mismos riesgos para el sistema financiero que los bancos cotizados, incluida su participación en los sistemas de pago y la aceptación de depósitos minoristas. La adecuada divulgación pública y notificación supervisora de aspectos relativos al gobierno corporativo, de conformidad con la legislación nacional y las prácticas supervisoras, puede ayudar a los participantes del mercado y a otras partes interesadas a vigilar la seguridad y solidez del banco.

### **Principio 8**

**El Directorio y la Gerencia deberían entender la estructura operativa del banco, incluyendo las sucursales que operan en otras jurisdicciones.**

Los desafíos para el gobierno corporativo surgen cuando los bancos operan mediante estructuras carentes o escasas de transparencia. Los bancos pueden optar por operar en una determinada jurisdicción o establecer una estructura compleja, a menudo con intenciones legítimas y apropiadas. Esta decisión, sin embargo, puede plantearles riesgos de orden financiero, jurídico o de reputación, impedir la adecuada vigilancia de la actividad por el Directorio y la Gerencia, y obstaculizar la adecuada supervisión bancaria. Por consiguiente, la Gerencia del banco debe cerciorarse de que tales estructuras o actividades cumplen las leyes y normas aplicables. El Directorio, por su parte, también deberá considerar la conveniencia de operar en estas jurisdicciones o utilizar estas estructuras y establecer límites al respecto, comprobando al mismo tiempo que la Gerencia crea políticas para identificar y gestionar la gama de riesgos asociada a dichas estructuras y actividades. El Directorio o la Gerencia bajo la dirección del Directorio, deberán documentar este proceso de consideración, autorización y gestión de riesgos con el fin de hacerlo más transparente para los auditores y supervisores.